

درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود

الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي تبوك والملك سعود، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس والثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والآداب وكلية العلوم بجامعة تبوك وكذلك أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وكلية الآداب وكلية العلوم في جامعة الملك سعود، لتصبح العينة النهائية التي طبقت عليها أداة الدراسة (300)، وخلصت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال (التدريس) كانت بدرجة مرتفعة، وأن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال (البحث العلمي، وخدمة المجتمع) كانت بدرجة متوسطة، كما أن أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) كانت بدرجة مرتفعة، كما أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، كذلك هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي مما يعني أنه بتوافر الثقافة التنظيمية الكفأة والداعمة للتشارك المعرفي ترتفع درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ويانخفاض مستوى الثقافة التنظيمية تنخفض درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بعد (البحث العلمي، والقيادة، والهيكل والنظم الداخلية) تبعاً للجامعة لصالح جامعة الملك سعود. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بعد (البحث العلمي) تبعاً للنوع لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بعد (القيادة) تبعاً للنوع لصالح الإناث، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بعد (البحث العلمي) تبعاً لطبيعة الكلية لصالح (العلمية).

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي - الثقافة التنظيمية

Abstract:

The aim of the study was to explore the practice degree of sharing knowledge among faculty members in Tabuk University and King Saud University and explore the relationship between the practice degree of sharing knowledge among faculty members and the organizational culture in Tabuk University and King Saud University. In order to achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive correlative method, and the questionnaire as a tool for data collection.

The study population consisted of all the faculty members in faculty of education and arts and faculty of science at Tabuk University and King Saud University, and the study sample consisted of (300) of faculty members.

The data were statistically analyzed using (SPSS), Pearson Correlation Coefficient, Cronbach's Alpha Reliability Coefficient, One-Way Analysis of Variance (ANOVA), LSD and (T) test.

The study reached several conclusions, including:

- The practice degree of sharing knowledge among faculty members in Tabuk University and King Saud University in the teaching domain was high, and the general average was (3.98), whereas the degree of practice in community service domain was medium and the general average was (3.27).

There is an impact of organizational culture on knowledge sharing. There were statistically significant differences among the responses of the study sample's members due to the university variable for (King Saud University) in (scientific research, leadership and structure and internal systems) domains, and there were statistically significant differences among the responses of the study sample's members due to the type variable for (males) in (scientific research domain and for (females) in (leadership) domain.

Key Words: Sharing Knowledge - Organizational Culture

المقدمة:

تؤدي المعرفة في القرن الحادي والعشرين دوراً أساسياً في دعم اقتصاد الدول والارتقاء بها، وتعد عاملاً رئيساً في بلورة عمل أي مؤسسة، وقد أدت التطورات التقنية المتسارعة إلى تعاظم المعرفة وتحولها إلى تخصص قائم بذاته، له أديباته الخاصة به. وقد اتسم هذا القرن بسمة إضافية حيث وصف بأنه قرن المعرفة، فالقدرة والغلبة والتفوق فيه بلا شك ستكون للأكثر معرفة وقدرة على امتلاك المعارف وتوظيفها أثناء اكتسابها.

وأصبحت المعرفة بذلك وظيفة بشرية تقتضي التركيز على طرق استخدامها وتوظيفها وتحديد الآليات التي تساعد على التعبير عنها والتحفيز باتجاه التشارك بها، وتعميق عملية نقلها وتطبيقها، وتشجيع حركة انسيابية المعلومات التي تساند توليد المعرفة في جو تحفيزي يسهم في تغيير السلوك التنظيمي للمؤسسة بشكل يعزز ثقافة التعاون والثقة والمسؤولية (يسيم، 2005: 34).

وتعد المعرفة مورداً ثميناً ومصدراً أساسياً للميزة والتمايز بين المؤسسات بوصفها تمثل القوة والاقتدار للأفراد والمنظمات المختلفة؛ لذا فإن المشكلة الكبرى التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بموضوع مشاركة المعرفة مع الآخرين وليس بقضايا تحصيل المعرفة وإنتاجها أو ابتكارها وتنظيمها لكون مشاركة المعرفة وتقاسمها مع الآخرين تعني تجاوز عقبات متعددة ومعالجة قيود ومحددات في النفس الإنسانية خاصة إذا كانت مشاركة المعرفة ترتبط بالخبرة والمهارة الفردية المكتسبة (ياسين، 2007: 55,54).

والمشاركة في المعرفة هي أقرب ما تكون إلى المشاركة في الثروة، والاتجاه الإيجابي نحو المشاركة في المعرفة مشتق من القيمة الاجتماعية، ومن ثم فإن المؤسسات تحتاج

إلى الاستثمار في القيم الاجتماعية القائمة على الثقة والتبادلية والاحترام ومن البديهي القول بأن المشاركة في المعرفة ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غاية، فممارسة التشارك المعرفي تُنتج عنه تحسين الفعالية التنظيمية؛ حيث إن نتاج التشارك المعرفي هو إيجاد المعرفة الجديدة والابتكار الذي سيؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي تبذل المؤسسات المختلفة جهودًا مكثفة لتشجيع الموظفين على المشاركة في المعرفة، مما يمكنها من الحفاظ على دورها بوصفها مؤسسات ذكية في بيئة متطورة علميًا وتقنيًا (Sohail and Daud, 2009: 129,130).

وتتخذ عملية التشارك في المعرفة صورًا متعددة، ويمكن تحقيقها دون الاعتماد على وجود تكنولوجيا في بعض المواقف مثل: الاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورش التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب استبانات التقويم الذاتية، إذ تُمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وتسهل من تشاركتها والإفادة منها، وهذا يعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلى جانب التكنولوجيا، فالمعلومات والتكنولوجيا لا تمثل قيمة تذكر إذا لم تجد من يديرها بكفاءة (حسن، 2008: 62).

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تُعد أبرز المؤسسات المنتجة للمعرفة وأكبر المخزنين والمصدرين لها في المجتمع، ومن ثم فإن هذه المؤسسات يفترض فيها أن تُطور وتتشارك المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، خاصة وأنها أصبحت تواجه اليوم بمطالب عديدة لتحقيق جودة التشارك في الموارد والخبرات، فأعضاء هيئة التدريس بوصفهم عمالًا للمعرفة Knowledge Workers يعتبرون العنصر الرئيس في التأثير على التغيير في مجتمع المعرفة في العصر الحالي؛ حيث إنهم يؤدون أدوارًا أساسية في تطوير تكنولوجيا المعلومات والتغيرات في نظم العمل والإنتاج (Kim and Ju, 2008: 283). ومن ثم تشكل عملية تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية أحد أبرز الركائز التي تبنى عليها أي عملية تحول أو تطور، وأي توجه نحو الجودة والتميز.

ويمكن القول أن التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس يتأثر بعوامل من بينها: الثقافة التنظيمية؛ حيث إن المنظمات المعاصرة ومنها مؤسسات التعليم العالي تواجه العديد من التحديات التي جاءت بها تداعيات الثورة الرقمية، ولكي تحقق تلك المنظمات نجاحها فهي بحاجة إلى ثقافة تنظيمية داعمة تمثل معتقدات سائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن مدى تقبل المخاطرة ومدى توافر ظروف الإبداع وعن الثقة بين أعضائها.

والثقة بين العاملين في المنظمات سمة أساسية في تحفيز عملية التشارك المعرفي (AL-Alawi, 2007: 22) فالأفراد عندما يتقنون ببعضهم البعض يكون لديهم الاستعداد والتهيؤ لتقديم كل ما هو مفيد من المعرفة. وثقافة المنظمة تؤدي دورًا هامًا في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، وتحقق الثقافة التنظيمية الكفاءة الاتصالات المنشودة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعامل، وتتيح الحرية في الأفكار للأفراد العاملين، بما يحقق التطور والتقدم (المغربي، 2016: 252).

وهو ما يدفع إلى القول بأن ثقافة المنظمة تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام العاملين بها .

والمتتبع لمسيرة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، يتلمس وجود محاولات جادة لتطويره وجعل مؤسساته في مكان الصدارة بين مؤسسات التعليم في دول العالم فالمملكة بذلت جهودًا كبيرة في تطوير الجامعات وتجويد مستوى أداؤها، وتنمية خبرات ومعارف ومهارات جميع العاملين بها، كما يتمثل اهتمام الجامعات في المملكة بالأخذ بالاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري وفي مقدمتها إدارة المعرفة حيث تسعى إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، وتجويد الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من الجهود المبذولة في مجال تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي إلا أن الواقع يشير إلى أن عملية تشارك المعرفة يواجهها العديد من التحديات والمعوقات التي تؤثر في سلوكيات تشارك المعرفة، وفي هذا السياق يبرز بعض المهتمين بقضايا التعليم الجامعي كثيرًا من السلبيات التنظيمية والشخصية في الوضع الراهن بالجامعات والتي تؤثر على ضعف التشارك المعرفي ومن ذلك: الفردية والانعزالية، وغياب العمل الجماعي المنظم، والمبالغة في الاعتداد بالتخصص على حساب وحدة المعرفة وتكاملها، مما أدى إلى انكفاء الأقسام والتخصصات العلمية على ذاتها، وأعاق إقامة حوار بينها في إطار مبدأ وحدة المعرفة وتكاملها. هذه ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات من بينها: علمي، المسته، المحلر: دراسة الدرس؛ وعارف (2013) التي أشارت إلى أن هناك تناقضًا واضحًا في مسته، المشاركة بين محاور الدراسة فقد جاءت مشاركة المعرفة بنسبة ضعيفة جدًا في المحاور الآتية: (مشاركة المعرفة في الاتصال العلمي، والتفرغ العلمي، والمحلات العلمية، والجمعيات العلمية)، ودرج السب في ذلك إلى المعوقات التي ذكرها أثناء المحالس العلمية في عدم وجود نظام واضح وصرح بحد أهمية ونوع مشاركة المعرفة التي يمكن تبادلها بين أمانات المحالس العلمية بالجامعات الحكومية السعودية، وأن كافة المشاركات بين المحالس العلمية بالجامعات الحكومية السعودية تخضع للاجتهادات الشخصية من قبل رئيس المجلس العلمي أو أمين المجلس، ودراسة حمرون (2012) التي أظهرت نتائجها ضعف محور التخطيط لتبادل المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، حيث جاءت نسبة الاستجابة (48%)، وما أشارت إليه نتائج دراسة أمه العلا (2012) من أن عمليات إدارة المعرفة (التنظيم والتوليد والتشارك والتطبيق) حاء تترسها تنازليًا علمي النحو الآتي: التنظيم (0،67) والتوليد (0،67) والتشارك (0،63) والتطبيق (0،56) وأن الأهمية النسبية لعملية التشارك في المعرفة لا تتم بصورة إيجابية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة الطائف.

ودراسة الحارثي (2012) التي أكدت أن الهيكل التنظيمي داخل الجامعات السعودية على وجه العموم، لا يتفق مع مبادرات إدارة المعرفة وتشاركها، وأن الجامعات السعودية اهتمت بالتشارك المعرفي للمعرفة الظاهرة، بينما كانت المعرفة الضمنية مهمة؛ نظرًا لعدم

توافر المتخصصين داخل الجامعات، الذين يسهمون في جمع تلك المعرفة وتشاركها، كما أشار آل زاهر (2011) إلى عدد من المشكلات في جامعة الملك خالد، التي تؤثر في عملية التشارك المعرفي نذكر منها: عدم ارتياح أعضاء هيئة التدريس لبعض القيادات التي لا تمارس الأسلوب القيادي في الإدارة؛ مما يجعل دور القيادات الأكاديمية دوراً تيسيرياً وليس دوراً إبداعياً، وأن الجامعة تفتقر إلى المناخ الأكاديمي التعاوني؛ مما يدفع أعضاء هيئة التدريس أحياناً إلى السلبية في الأداء وتبديد الجهود وحدث بعض الصراعات التنظيمية والمصلحية، ووجود ضعف في التفاعل الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس وضعف في الإفادة من قدراتهم في تحقيق جوانب الإبداع والاستثارة العقلية، كما أوضحت النتائج أن ممارسة الدعم القيادي والثقافة التنظيمية دون المستوى المأمول.

ويذكر المغيدي (2010) عدداً من المشكلات التي تؤثر على التشارك المعرفي في جامعة الملك خالد، نذكر منها: كثرة الأعباء الملقة على أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات، وضعف الحوافز التي تشجع على المشاركة في البحوث، قلّة وجود أماكن مناسبة ومجهزة داخل الكلية تيسر التواصل بين الأعضاء داخل الكلية، وكذلك أشارت دراسة الذبياني (2010) إلى وجود فجوة رقمية واضحة بين بلدان العالم المتقدمة والبلدان النامية التي تضم من بينها الدول العربية، بالإضافة إلى أن هناك ضعفاً في إسهام الجامعات السعودية بالشكل الذي يتوافق مع التحول نحو مجتمع المعرفة لعدم وجود خطط علمية مسبقة في مجال نشر المعرفة، وضعف التعاون أو الشراكة ما بين الجامعات السعودية ومؤسسات القطاع الخاص في مجال تطبيق المعرفة وهو ما أثر سلباً على إسهام الجامعات السعودية بالشكل الذي يتوافق مع التحول نحو مجتمع المعرفة.

وعلى الصعيد العربي هناك دراسة عبد الحافظ، والمهدي (2015) التي أسفرت عن مجموعة من النتائج، من بينها: أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة: (الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والملك خالد) ليست مرتفعة، وتقع في الحدود الدنيا للمدى المتوسط (62.94%) وتؤكد الحاجة إلى تنمية ممارسات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة التشارك المعرفي، وأن تأثير العوامل التنظيمية والشخصية يتراوح بين المدى المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:
ما درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود؟
2. ما أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود والثقافة التنظيمية بالجامعتين؟
أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن:

1. درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والملك سعود.
 2. أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والملك سعود.
 3. مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والملك سعود والثقافة التنظيمية بالجامعتين.
- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى النظري في إثراء الأدبيات في مجال التشارك المعرفي والثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، أما على المستوى التطبيقي فمن المأمول أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين عن اتخاذ القرارات والقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك والملك سعود في إدارتهم لمؤسساتهم لتفعيل عملية التشارك المعرفي وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة وتعزيزها، لانتقال المعرفة وتشاركها بين جميع أعضاء هيئة التدريس وضمان بقاء المعرفة واستمراريتها داخل المؤسسة مما سيسهم في إيجاد القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية ويؤدي كذلك إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات وتقديم المؤسسات وتطور قدراتها التنافسية، بالإضافة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم في التعرف على التحديات التي تواجه تشارك المعرفة والخبرات فيما بينهم ومدى إمكانية التغلب عليها وسبل التغلب عليها لما لذلك من فوائد على المستويين: الفردي والتنظيمي، كما ستمهد هذه الدراسة الطريق أمام عدد من الباحثين لإجراء دراسات أخرى في مجال الدراسة بحدود مختلفة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في تناولها للتشارك المعرفي على المجالات الآتية (مجال التدريس، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع)، كما تقتصر في تناولها الثقافة التنظيمية على الأبعاد الآتية: (القيادة، والهيكل والنظم الداخلية، وظروف العمل).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود؛ وذلك لأنها تمثل بيئات تربوية وثقافية متنوعة.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كلية التربية والآداب وكلية العلوم بجامعة تبوك وكليتي التربية والآداب وكلية العلوم بجامعة الملك سعود.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (1438هـ/1439هـ).

مصطلحات الدراسة:

– التشارك المعرفي Knowledge Sharing:

عُرف التشارك المعرفي بأنه عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار، والمعارف، والخبرات، والمعلومات، وترتبط بقدرة الفرد على نقل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك في المعرفة آلية مناسبة لإتقان إدارة المعرفة (Manaf and Marzuki, 2009: 7).

وتُعرف الباحثة التشارك المعرفي إجرائياً بأنه عملية نشر ونقل و تبادل أعضاء هيئة التدريس الأفكار والمعارف و المعلومات والخبرات ذات الصلة بالعمل الجامعي في جامعتي تبوك، والملك سعود بما يمكنهم من القيام بأعمالهم ويحقق الميزة التنافسية للجامعة.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

عُرفت بأنها مجموعة القيم والمعتقدات، والمفاهيم، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة (أبو بكر، 2005: 306).

وتُعرف الباحثة الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها القيم والاتجاهات والمفاهيم ومعايير السلوك وطرق التفكير التي يؤمن بها أعضاء هيئة التدريس ويمارسونها فيما بينهم ومع الأطراف الأخرى ذوى العلاقة خارج جامعتي تبوك، والملك سعود.

الدراسات السابقة:

- دراسة العسكري (2013): هدفت الدراسة إلى بيان علاقة الارتباط والأثر فيما بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة للوصول إلى الهدف أعلاه على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تضمنت الاستبانة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة (الثقة، الصراع الفكري، التوجه الإبداعي والميل نحو المخاطرة) والتشارك المعرفي كمتغير معتمد، شملت عينة الدراسة (70) عضو هيئة تدريس في كلية الإدارة والاقتصاد وقد تم توزيع الاستبانة وتم استرجاع (63) استبانة، وبعد تحليل النتائج اتضح وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعود إلى العمر أو اللقب العلمي أو مدة العمل بالجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى الجنس، كما توصلت الدراسة إلى أن الصراع الفكري من العوامل الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي.
- دراسة (Goh and Sandhu 2013): هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير العوامل العاطفية على تشارك المعرفة خاصة النية والثقة، وقياس ما إذا كانت النظرة لتشارك المعرفة في الجامعات الحكومية تختلف عنها في الجامعات الخاصة في ماليزيا. وتناولت الدراسة عملية تشارك المعرفة بين الأكاديميين وتأثير الالتزام والثقة في عملية تشارك المعرفة. وقام بإجراء هذه الدراسة باحثان من جامعة تاييلور وجامعة موناش بماليزيا. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت عينة الدراسة (545) من

الأكاديميين من (30) جامعة في ماليزيا. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن التأثير العاطفي هو أمر مهم وحاسم في سلوك مشاركة تشارك المعرفة، كما تبين النتائج أن هناك اختلافات كبيرة بين الجامعات العامة والخاصة من حيث سلوك تشارك المعرفة، وأن هناك حاجة لتنفيذ سياسات وأنشطة لتعزيز العلاقات بين الأكاديميين من أجل تسهيل تشارك المعرفة في الجامعات الماليزية، وأن نية تشارك المعرفة في الجامعات الخاصة هي أقل منها في الجامعات الحكومية نتيجة المنافسة بين الأكاديميين، كما أن عامل النية والثقة تؤثر في عملية تشارك المعرفة لدى عينة الدراسة.

- دراسة الدويري؛ وعبيدات؛ و السردى (2014): هدفت الدراسة إلى بيان دور الجامعات الأردنية الحكومية في بناء وتنمية التشارك المعرفي، وبيان العوامل المكونة للثقافة التنظيمية الداعمة؛ للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وأجريت الدراسة على عينة بلغ حجمها (201)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تشجيع العاملين في الجامعة على تشارك المعرفة وتبادلها جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وقد جاءت تهيئة البيئة المناخية المناسبة للعمل في الجامعة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وكذلك جاءت تنمية مهارات التفكير العلمي في مجال التشارك المعرفي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وإن تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية لبناء التشارك المعرفي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وجاء توفير المتطلبات والبنى التحتية الأساسية لتطوير تشارك المعرفة بين الجامعات بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56).
- دراسة عبد الحافظ، والمهدي (2015): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية، وصولاً إلى آليات مقترحة لتعزيز ممارسة التشارك المعرفي والتغلب على معوقات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي، بالاستعانة بأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) لتحديد هوية العوامل المؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لقياس واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه، تم تطبيقها على عينة بلغ حجمها (144) من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والملك خالد) وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها: أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأربع تقع في المدى المتوسط، وتؤكد الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أظهر التحليل العاملي وجود عاملين رئيسيين هما: العامل التنظيمي والعامل الشخصي كعوامل مؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي، وأن تأثير العاملين التنظيمي والشخصي يتراوح بين مدى التأثير

- المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات، كما أكدت النتائج على دور العامل التنظيمي في تحديد ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات.
- دراسة (Mulu (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مشاركة المعرفة وتحديد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة أسوسا في أثيوبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والكيفي. والمقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (250) عضو هيئة تدريس في (6) كليات في جامعة أسوسا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أنه على الرغم من إدراك غالبية أفراد مجتمع الدراسة لأهمية مشاركة المعرفة إلا أن معظمهم لا يقومون فعلياً بمشاركة المعرفة، ووجود علاقة قوية بين الالتزام ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة أسوسا، وأيضاً وجود علاقة بين نظام الحوافز ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة أسوسا، ووجود علاقة بين التكنولوجيا ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة أسوسا، وأن الثقة والالتزام والتكنولوجيا ونظام الحوافز من أبرز العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة بين أعضاء التدريس في جامعة أسوسا.
 - دراسة (Shahzadi, Hameed, Kashif (2015): وهدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير العوامل الفردية (توقعات النتائج، الكفاءة الذاتية، والتمتع بمساعدة الآخرين) على سلوك تشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة باكستان. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وقد طبقت الدراسة على (327) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في القطاعين العام والخاص من مدينتي (روالبندي و اسلام اباد) كعينة للدراسة. واستخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع العوامل الفردية ترتبط إيجابياً بسلوك تشارك المعرفة في الأوساط الأكاديمية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الكفاءة الذاتية لها تأثير كبير على موقف تشارك المعرفة، وأن المواقف تؤثر بشكل كبير على الرغبة في تشارك المعارف.
 - دراسة البقور (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في ضمان جودة التعليم العالي في جامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف في الكليات الإنسانية والعلمية في الجامعة، وصممت استبانة لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيعها على عينة عشوائية من الهيئة التدريسية وبلغ حجم العينة (110) من أعضاء هيئة التدريس، خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها: تحرص الجامعة على الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات، والإفادة من الخبرات والمعارف المتوفرة لديها وتعمل الجامعة على تشجيع الأنشطة التي تهتم بتدريب العاملين لتطوير معارفهم، وتوفر لهم تكنولوجيا متطورة وحديثة لتحسين قدراتهم العملية والأكاديمية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة أي وجود تفاعل وتكامل بينهما، وتظهر النتائج كذلك أن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها تؤثر معنوياً في التشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة كذلك أن تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة بأبعادها

المختلفة تؤثر معنويًا في ضمان جودة التعليم العالي بأبعادها المختلفة. وأخيرًا أظهرت نتائج الدراسة أن تفاعل كل من تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة تؤثر معنويًا في ضمان جودة التعليم العالي في جامعة الطائف بأبعاده المختلفة.

- دراسة الجازي (2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سلوك تشارك المعرفة بين العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية من وجهة نظرهم واتجاهاتهم نحوها، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي لمناسبتها لطبيعتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، البالغ عددهم (380) موظفًا وموظفة، وتكونت عينة الدراسة من (205)، استجاب منهم (184) فردًا، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل منها (180) استبانة، أي ما نسبته (87,9%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية لدور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سلوك تشارك المعرفة كانت بدرجة متوسطة، وأن جميع مجالات الدراسة قد حازت على درجات تقدير متوسطة أيضًا، وأن اتجاهاتهم نحو دور تطبيقات تلك التكنولوجيا بينهم كانت إيجابية ومرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة في المكتبات الجامعية الرسمية لدور تلك التطبيقات من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وأنها كانت لصالح مديري المكتبات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديراتهم، تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاتجاهاتهم نحو دور تلك التطبيقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مستوى الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتلك الاتجاهات، تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والخبرة.

- دراسة (Mankin, David (2016): هدفت الدراسة إلى استقصاء العمليات التشاركية في المجتمعات الأكاديمية في كليات إدارة الأعمال الجامعية في الجامعات البريطانية الجديدة، وتسهم هذه الدراسة في فهم العلاقة بين الأفراد والجماعة والمنظمة من حيث كيفية المشاركة بالمعرفة أو من حيث تقاسم المعرفة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث أجريت سلسله من المقابلات شبه المنظمة مع (27) مشاركًا شاركوا في هذه الدراسة من خلال ثلاث حالات حيث ركزت الحالتين الأولى والثالثة على المجتمعات الأكاديمية بينما ركزت الحالة الثانية على الإدارة الأكاديمية لهذه المجتمعات، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن العمليات الرسمية والغير رسمية للتشارك المعرفي هي متشابهة وعلى شكل علاقة تكافلية وهي تعتبر علاقة محورية لفهم كيف ولماذا يتم تشارك المعرفة في المجتمعات الأكاديمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات للتشارك المعرفي بين الأكاديميين العاملين في هذه الجامعات ومنها عدم توفر الوقت الكافي للتشارك المعرفي، وزيادة عبء العمل، واكتناز المعرفة، والكسل.

وهذه تساعد في فهم العلاقة بين الأفراد والجماعات و المنظمة في البناء الاجتماعي للمعرفة حيث ينعكس أثر ذلك على كل من الإدارة بشكل عام وعلى تطوير الهيئة الأكاديمية بشكل خاص.

• دراسة الزهراني (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك مشاركة المعرفة وتأثير البيئة التنظيمية في سلوك مشاركة المعرفة لدى مشرفات مكاتب التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مشرفات مكاتب التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة البالغ عددهم (350) مشرفه، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من أفراد العينة، وبلغ عدد العينة (75)، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أبرزها الآتي: أن الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة (الثقة، الاتجاهات، المعايير الثقافية المشتركة، القيم) تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة، كما أن مقدار ومستوى الثقة المتبادلة بين المشرفات التربويات وبينهن وبين القيادة تؤثر على مستوى مشاركة المعرفة فيما بينهن، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى مشاركة المعرفة مرتبط بمستوى الثقة بين الأفراد، وأن ما يملكه المشرفات من اتجاهات مسبقة نحو مشاركة المعرفة تؤثر على سلوكهن الحالي واستجابتهن نحو مشاركة المعرفة، وكذلك فإن المعايير الثقافية المشتركة تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة، وأن القيم الموجودة لدى المشرفات تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة لديهن، كما أن البيئة التنظيمية بمكوناتها المتعددة (القيادة والهيكل التنظيمي، التقدير، التفاعل والاتصالات، التكنولوجيا) لها تأثير على سلوك مشاركة المعرفة.

• دراسة الشهري (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الثقافي، والدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة على دورهم كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الدور الثقافي والتحفيزي للقيادات الأكاديمية والعوامل المؤثر على الدور تبعاً لمتغيرات البحث: (الجنس، ونوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية) من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وطبقت على عينة مكونة من (309) عضو هيئة تدريس في إحدى عشرة كلية بجامعة الملك خالد بأبها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن الدور الثقافي والتحفيزي للقيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي متحقق بدرجة "متوسطة"، وأن العوامل المؤثرة على دور القيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تحقق بدرجة "كبيرة" وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور الثقافي للقيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تُعزى إلى متغيرات (الجنس، ونوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

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

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة تم الإفادة من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن إجمالها في الآتي:

- بلورة مشكلة الدراسة، وتأكيد الحاجة إلى البحث فيها نظريًا، وميدانيًا.
- الاسترشاد إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- صياغة منهجية الدراسة.
- تحديد الأساليب الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.
- الإسهام في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.
- المساعدة في تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في تلك الدراسات مما سهل على الدراسة الحالية التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة.
- الاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في تلك الدراسات التي من خلالها تم تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة.
- وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: كونها أول دراسة - على حد علم الباحثة - تربط بين ممارسة التشارك المعرفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتين من جامعات المملكة العربية السعودية وهي جامعة تبوك وجامعة الملك سعود لقياس أثر بيئتين ثقافيتين مختلفتين والمقارنة بينهما.

الإطار النظري:

المحور الأول: التشارك المعرفي

1. ماهية التشارك المعرفي:

تجدر الإشارة إلى وجود تيارين عالجا مفهوم التشارك المعرفي، يتمثلان في التوجه الإدراكي والتوجه البنائي للمعرفة بشكل عام، أما التوجه الأول (الإدراكي) فيتعلق بالمعرفة

الظاهرة التي يمكن تبادلها من شخص لآخر بسهولة، بينما يرى أصحاب التوجه الثاني (البنائي) أن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية، وتعتمد على الخبرة، وعادة ما يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية (2: 2009، Jyrama et al)، كما ينظر الباحثون إلى التشارك المعرفي على أنه إما أن يكون عملية أو سلوكًا. وحسب هذا التقسيم يُعرف التشارك في المعرفة بأنه العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين ويعني تبادلًا للمعرفة بين شخصين؛ أحدهما مرسل للمعرفة، والآخر مستقبل لها (همشري، 2013: 132).

وهناك من يرى أنه "عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، وفرق العمل، وجماعات المعرفة في داخل المنظمة، وبين المنظمة والمستفيدين، وبين المنظمات التي تعمل في السوق" (ياسين، 2007: 68).

كذلك عُرف التشارك المعرفي بأنه السلوك الذي يقوم الفرد من خلاله طوعياً بتزويد أطراف من داخل المنظمة وخارجها بمعرفته وخبراته الخاصة به. كما يعني السلوكيات التي تجعل من المعرفة متاحة بشكل يمكن فهمه واستيعابه من قبل الأفراد الآخرين في المنظمة (Menguc et al, 2011: 103).

كما أن التشارك المعرفي يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال: كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة، نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين؛ والإفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء (17: 2011، Levitt et al)، ومن أهداف التشارك المعرفي: تطوير موضوعي للمفاهيم، وإنشاء فضاء للتفكير، وتصميم مجالات للقاءات، وإنتاج المعارف المساعدة على التغيير (23: 2007، Camacho).

وترى الدراسة أن التشارك المعرفي يهدف إلى جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، وجمع المعارف الموجودة في عقول أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، والحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.

وتجدر الإشارة إلى أن التشارك المعرفي يتضمن العمليات الآتية: نقل المعرفة، وتبادل المعرفة، والاتصال. وتفصيل ذلك في الآتي:

1- نقل المعرفة: تعد عملية نقل المعرفة الخطوة الأولى في عملية التشارك المعرفي، وتعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة" (حجازي، 2005: 97).

ويمكن القول بأن التشارك المعرفي عملية ثنائية الأوجه، ينطوي الوجه الأول منها على نشاط اجتماعي تفاعلي يجعل الأفراد يقدمون على مشاركة الأفكار، وتقديم النصح والإرشاد والمشورة للشخص الذي يتلقى التعلم من خلال الملاحظة، والاستماع، والاستجابة (69: 2013، Dube and Ngulube)، وتعتمد المشاركة الفعالة للمعرفة على إدراك الاحتياجات المعرفية للمتلقى، فهذا هو ما يعمل على إتاحة المعرفة للآخرين من خلال نظم الاستخدام الفعال *The Utilizing Effective System*، التي تظطلع بدور الوسيط في عملية نقل المعرفة (محمد، 2016: 169)، ومن ناحية أخرى، يتوقف نشاط التشارك المعرفي على التفاعل الإنساني الذي يتناقل الأفراد من خلاله معارفهم الخاصة، وما يترتب على ذلك من انتشار للمعرفة على المستوى المؤسسي، والتشارك المعرفي ليس

مجرد إعادة هيكلة للرصيد المعرفي، وإنما هو معالجة لتدفق المعرفة في سياق البيئة المحيطة، وهو عملية تحتاج إلى وسط تخطيطي جيد يُشجع على تفعيل إجراءات التشارك المعرفي (Akhbar and Musa, 2012: 137).

2. العلاقة بين التشارك المعرفي وإدارة المعرفة:

تعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة، كما أنها تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي بالتالي أدواتها الحيوية للقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها ومن أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد ويمكن القول بأن قوة المعرفة تعد هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين بوصفها المورد الأكثر أهمية.

وتعد المعرفة قاعدة ارتكاز مهمة في التنمية الإنسانية كونها وسيلة لتوسيع خيارات البشر وتنمية قدراتهم والارتقاء بحالتهم، وبالتالي فهي طريق آمن لبناء المجتمعات المزدهرة في القرن الحادي والعشرين، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة معنية بتقديم رؤية استراتيجية لمتطلبات إقامة مجتمع المعرفة عبر عملية إبداع جماعي على المستوى الداخلي. وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها، وأصبح نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحالية مرهوناً بقيمة هذه الموجودات واستراتيجية إدارتها، بفضل دورها في توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبرات المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية وإيجاد القيمة (فريد، 2013: 68).

والمعرفة هي مزيج متجانس من الخبرات، والقيم، والمعلومات السياقية، والفهم المتعمق الذي يشكل الإطار العام القادر على التقييم ومن ثم دمج الخبرات والمعلومات الجديدة (Ramayah et al, 2013: 132).

وللمعرفة بعدان رئيسيان هما: الأبيستولوجيا والأنتولوجيا، حيث إن البعد الإبيستولوجي يفرق بين أنماط تمثيل المعرفة، مثل المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية: (القيم، والعلاقات، والمواقف) بينما يشير البعد الأنتولوجي إلى المعارف التنظيمية، ومعارف الأفراد الموجودة في المنظمة حيث تتضمن المعرفة الفردية المعارف والخبرات الموجودة في فكر الفرد، بينما تمثل المعرفة التنظيمية القواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، إضافة إلى المعارف المترجمة في منتجات المنظمة وخدماتها، وفي العلاقة بين أعضاء المنظمة بحيث إذا غادر فرد المنظمة فإن المعرفة الفردية تُفقد، لكن تبقى المعرفة التنظيمية (Assefa, 2010: 5).

وتعد المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية أهم تقسيمات المعرفة، حيث تطرق إلى هذا التقسيم Polan's (1966م)، فالمعرفة الصريحة أو الظاهرة Explicit أو الموضوعية Objective هي المعرفة القائمة على امتلاك البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية، وهي معرفة مركزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم، ويمكن تقاسمها بين جميع العاملين والمستفيدين على أساس تشاركي، وتظهر دون غموض، وتكون موثقة في مصادر المعرفة: (الكتب، والأدلة، وبحوث المؤتمرات وإجراءات العمل

والسياسات، والمواد السمعية، وقواعد البيانات والمعرفة وغيرها) وتسمى لذلك المعرفة الرسمية (عليان، 2006: 77)، بينما ترتبط المعرفة الضمنية بتصرفات الفرد وخبرته كما ترتبط بمبادئه، وقيمه، وعواطفه، فهي أكثر مما يمكن للفرد أن يقوله للآخرين (Jyrama et al, 2009: 2)، وهي معرفة غير رسمية، متضمنة في أذهان الأفراد، ويتم اكتسابها من خلال الخبرة وممارسة العمل، وتنقسم المعرفة الضمنية إلى: معرفة متضمنة في الممارسات، وتعكس درجة التعلم عن طريق إنجاز الأعمال، ومعرفة متضمنة في السياق؛ وتعكس درجة تضمونها في السياق التاريخي، الاجتماعي أو الثقافي للمنظمة (Zhang et al, 2006: 5).

وتمر المعرفة بأربعة أطوار تتمثل في: (Eze, 2013: 214)

- المشاركة **Socialization**: وتبدأ بمشاركة المهارات والخبرات من خلال الملاحظة والمحاكاة أو التقليد.
- التجسيد **Externalization**: وهو الذي يعمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة من خلال استخدام الكنايات، والنماذج، والتشبيهات، والمفاهيم المتاحة في الكتب أو أدلة العمل.
- تداول المفاهيم الصريحة التي تم التوصل إليها بعد عمليات التحليل وإعادة تنظيم المعلومات المرتبطة بالمؤسسة التي يضطلع العاملون بها فيما يعرف بعملية المزج **Combination**.
- تشير المرحلة الأخيرة إلى عملية الدمج **Internalization** التي تنتقل فيها المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية تحكم الأساليب والطرق المستخدمة من خلال تفعيل الخبرات العملية ونماذج المحاكاة.

ويمكن القول بأن المعرفة عملية تحتاج إلى التنظيم على نحو يدفعها إلى النمو والتطور من خلال عمليات أبرزها: الابتكار، والانتشار، والمشاركة، والدعم (Isika and Ismail, 2013: 714)، وتنطوي موارد المؤسسات المعرفية على جميع القدرات الفكرية والمعارف التي يضطلع العاملون المنتسبون إليها بمعالجتها جنباً إلى جنب مع مقدراتهم على التعلم واكتساب مزيد من المعارف الجديدة، وتتسم المعرفة بخاصيتين أساسيتين: الأولى: أن المعرفة معلومات يتم نظمها بدقة، ثم يتم إثراؤها من خلال التفسيرات والخبرات التي تختلف من شخص لآخر، والثانية: أن المعرفة سمة مميزة للأشخاص، يتم اكتسابها أكثر ما يكون من خلال الخبرات والتجارب، والتفكير والاستنتاج، والتوقع والبدئية، والتعلم (Kumaraswamy and chitale, 2012: 309).

3. أهمية التشارك المعرفي:

يُعد التشارك المعرفي بصورة عامة المحور الأكثر أهمية لعملية إدارة المعرفة في مختلف مراحلها وأطوارها، وهو أيضاً، العنصر الحاسم الذي يتطلب مزيداً من الاهتمام في سياق إدارة المعرفة بشكل عام (Akhavan et al, 2013: 358)، حتى أن هناك من يؤكد على أن إدارة المعرفة لم يتم ابتكارها إلا لغرض دعم مشاركة المعرفة وأنشطتها. كما أن التشارك المعرفي جزء أساسي من دورة حياة المعرفة التنظيمية، فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها أو ابتكارها إذا لم تتم المشاركة فيها مع العاملين داخل المنظمة فمن دون المشاركة الحية والدينامية بالمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة أخرى

سجينة صندوقها الأسود الذي توضع فيه، هذا إذا بقيت المعرفة المحبوسة معرفة حقيقة بقيمة مضافة؛ ذلك لأن العدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق عن الآخر الذي ينتج عنه تعطيل كل حركات النمو والتطور وبالتالي الابتكار من خلال البحث الدؤوب عن كل ما هو جديد ومبدع (ياسين، 2016: 101).

ويعمل التشارك المعرفي على تحقيق بعض الفوائد وثيقة الارتباط بالمعلومات مثل: معرفة طرق مساعدة الآخرين، ومشاركة الآخرين في حل المشكلات، وتطوير الأفكار الجديدة، وتنفيذ السياسات والإجراءات فمن خلال مشاركة المعرفة يستطيع المرء أن يشارك الآخرين المعرفة ذات الصلة بالمؤسسة (Akhbar and Musa, 2012: 138).

وعلى صعيد مؤسسات التعليم العالي يمثل التشارك المعرفي نشاطاً محورياً يرتكز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح؛ حيث تُعد مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرة البحثية للجامعات، ومستويات الجودة للأنشطة ذات الصلة (Yaghi et al, 2011: 20).

وتوجد علاقة ارتباطية قوية بين التشارك المعرفي والإبداع، ولا يمكن أن توصف مؤسسة معينة بالمبدعة ما لم يقدّم منتسبوها بمشاركتهم معارفهم الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة؛ لا ابتكار المنتجات الجديدة (AlHusseini and Elbeltagi, 2012: 14).

ووفقاً للأدبيات يمكن تقسيم أهمية التشارك المعرفي في الآتي:

أ - الأهمية الفردية للتشارك المعرفي:

يُعد التشارك المعرفي على مستوى الفرد ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة؛ لأن الفرد يعد مصدراً للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن إيجاد معارف جديدة (Assefa, 2010: 5).

كما تساعد عملية التشارك المعرفي الأفراد على تحقيق أهدافهم، وتقليل الأخطاء والاستثمار في الوقت، من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرة تعليمية أكبر، وبالتالي في وقت أقل (Assefa, 2010: 5).

ب - الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي:

يحقق التشارك المعرفي قيمة كبيرة على المستوى التنظيمي للمؤسسة الجامعية، فمن خلال التشارك المعرفي الفعال يُمكنها تحسين الكفاءة، وتجنب التكرار، وخفض تكاليف التدريب، والحد من المخاطر الناجمة عن عدم المعرفة (23: Yi, 2005). ويُساهم التشارك المعرفي في تحسين الفعالية، والإنتاجية، والجودة، والابتكار، ومن ثم تحسين أداء المنظمة، من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين العمليات (Mehrabani and Mohamad, 2011: 174).

ويحقق التشارك المعرفي الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها (Ozbebek and Toplu, 2011: 70). ويُساهم كذلك في تحسين أداء الفريق من خلال إيجاد جو من الثقة، ومناخ ملائم للتفكير الجماعي، وتطوير المهارات الفردية لأعضاء الفريق (Mehrabani and Mohamad, 2011: 174) فالتشارك المعرفي يرتبط إيجابياً

بالربحية والإنتاجية، ويرتبط سلبًا بتكلفة العمل، ويساعد الموظفين الجدد على التكيف مع أنفسهم في أماكن عملهم، كما يجعل المتباعدين جغرافيًا يتبادلون المعلومات من أجل تحسين الأداء.

ولما كان التشارك المعرفي هو ذلك المكون من إدارة المعرفة الأقل تركيزًا على التكنولوجيا في المؤسسات والأكثر اتصالًا بالعلاقات بين زملاء العمل، والذي يعزز تبادل المعلومات والتعلم، وحيث إن الجامعات هي مؤسسات قائمة في الأساس على التعلم والابتكار يصبح التشارك المعرفي ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها (McInerney and Mohr, 2007: 45).

ومما سبق يمكن للدراسة استخلاص العوامل التي تزيد من أهمية التشارك المعرفي على النحو الآتي:

- ارتفاع معدلات دوران العمل؛ إذ لم يعد الموظفون يرضون بالبقاء في الوظيفة نفسها مدى الحياة، وفقدان الموظفين يعني فقدان معارفهم وخبراتهم.
- لم تعد المنظمة تعرف ماذا تملك من معارف، وبالتالي لا تستطيع الوقوف على قدراتها الحقيقية، واستثمار هذه القدرات، وذلك بسبب تراكم المعرفة لدى أشخاص معينين، وعدم انتشارها في المنظمة.
- التطور المتسارع في التكنولوجيا، وطبيعة الأعمال، وحتى في الجانب الاجتماعي مما يفرض ضرورة اكتساب معارف جديدة باستمرار.
- الاقتصاد المعرفي الذي نعيشه اليوم حيث ينظر إلى المعرفة على أنها عامل الإنتاج الرئيس الذي تستند إليه الميزة التنافسية، وتحول المجتمعات من رأسمالية إلى معرفية، جعل من عوامل الإنتاج التقليدية عوامل ثانوية والمعرفة هي الأساس، وكون هذه المعرفة لا تتواجد بشكل مكتوب بل تتواجد فضلًا عن ذلك في عقول الأفراد، ومجمل القول إنه نتيجة لذلك أصبحت عملية التشارك المعرفي مهمة أساسية لتحويل المعرفة الفردية إلى تنظيمية.

وترى الدراسة أن التشارك المعرفي يدفع إلى تزايد إنتاج الأفكار المبدعة، ويقلل زمن دورة تطوير الفكرة، ويجنب المؤسسة ازدواجية الجهد أو تكرار الأخطاء، ويقلل من الوقت اللازم لتحقيق كفاءة الموظف ومن ثم زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التحسين المستمر لأفضل الممارسات التنظيمية وفي هذا السياق يمكن القول بأن هناك حاجة ماسة إلى تشارك المعرفة في المؤسسة الجامعية؛ حيث يدعم قدراتها الإبداعية والتنافسية، كما أن التشارك في المعرفة بالإضافة إلى أهميته التنظيمية له أيضًا أهميته على المستوى الفردي أو الشخصي لأعضاء هيئة التدريس، سواء على المستوى الاجتماعي، من حيث دعم الروابط والعلاقات الإنسانية بين الزملاء أو على المستوى المهني، من حيث تحقيق مفهوم التطور المهني ودعم التعلم المستمر.

4. مجالات التشارك المعرفي:

تضطلع مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحوث بوظائف محددة وهي: البحث و التطوير والتدريس والتعلم، ومن ثم الاستفادة من

هاتين الوظيفتين الأساسيتين في تقديم خدمات بيئية تنشد النهوض بالمجتمع المحيط وتطويره.

وتعمد مؤسسات التعليم العالي إلى بناء ثقافة تعلم إيجابية توفر القدرة على الابتكار المستمر للمعارف الجديدة من خلال مشاركة المعرفة (Buckley, 2012: p 336). وتتخذ عملية مشاركة المعرفة في الجامعات والمعاهد العليا صوراً متنوعة، بحيث تغطي النطاقات الثلاثة التي ترتبط بالوظائف التي يسهم بها أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وهي: (Islam et al, 2013: p 222)

- مشاركة المعرفة في التدريس: (مشاركة المقررات الدراسية، والخبرات والمعارف ذات الصلة بالمقررات الدراسية).
 - مشاركة المعرفة في البحوث: (تأليف الكتب المشتركة، وتأليف المقالات المشتركة، والقيام بمشروعات البحوث المشتركة، وإحاطة الزملاء بمتطلبات البحوث).
 - مشاركة المعرفة في الفعاليات المهنية: (عضوية الجمعيات المهنية، وعضوية لجان تحرير الدوريات، والمشاركة في عرض مقالات الدوريات).
- وفي هذا السياق قد يكون من المناسب أن تتبنى الدراسة تصنيف مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة مجالات هي: التشارك في المعرفة المتصلة بموارد وممارسات أنشطة التدريس والتعلم، والتشارك في المعرفة المتصلة بالأنشطة البحثية، والتشارك في المعرفة المتصلة بأنشطة خدمة المجتمع المحلي.

■ مجال التدريس:

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

■ مجال البحث العلمي:

أصبح البحث العلمي في هذا العصر يشغل حيزاً كبيراً من وقت وجهد أساتذة الجامعات والمسؤولين في الأوساط الأكاديمية بلا استثناء؛ لأن مكانة الأستاذ الجامعي

العلمية أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبحث والنشر والتأليف. هذا فضلاً عن دور البحث العلمي في تزويد الأستاذ الجامعي بالمعلومات والمعارف المتنوعة، وتحسين مستوى أدائه وتقديمه المهني، كما أنه يمثل مورداً مهماً من موارد تمويل الجامعات نظير ما تقوم به من مشروعات بحثية لصالح قطاعات العمل الإنتاجية (الصغير، 2005: 26).

وترى الدراسة أن الأستاذ الجامعي يُعد باحثاً أيضاً، ويخطئ الذين يحاولون الفصل بين قدرته على التدريس وقدرته على البحث العلمي؛ إذ ليس من الممكن أن يكون ناجحاً في عمله التدريسي بالشكل الصحيح ما لم يكن ناجحاً في عمله باحثاً، والإفانه يكون بمنزلة الناقل للمعرفة وغير قادر على إثرائها وتطويرها، ومن هنا كان تقييمه وترفيعه من مرتبة جامعية لأخرى يعتمد بالدرجة الأولى على قدرته بوصفه باحثاً وعلى أصالة العمل البحثي الذي يقوم به، وبذلك تظهر ضرورة التكامل بين مهمة التدريس ومهمة البحث العلمي، وللتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي أثر بالغ الأهمية في رفع كفاءة الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويتخذ ذلك صوراً عدة منها: يتعاون أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية المشتركة وتأليف الكتب العلمية التي يعمل من خلالها أعضاء هيئة التدريس على تشارك معارفهم ودمج وتمازج خبراتهم وثقافتهم المختلفة، كذلك يتشاركون المواقع البحثية، ويتبادلون الأفكار حول متطلبات البحث العلمي والتوجهات العلمية الحديثة في مجالات البحث العلمي في الدول المتقدمة.

وهو ما أكدته نتائج دراسات عدة منها دراسة محمد (2016) حيث أكدت نتائج الدراسة اضطلاع أعضاء هيئة التدريس بمشاركة المعرفة في سياق الأنشطة البحثية ونتائج البحوث الحديثة، ويعمل أعضاء هيئة التدريس على استثمار معارفهم من خلال التشارك المعرفي مع الآخرين في سياق العملية التعليمية بما يتضمنه ذلك من موارد وممارسات لأنشطة التدريس والتعلم.

بعد ما تم مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية الخاصة بالتشارك المعرفي، لم تجد الباحثة -على حد علمها- أي دراسة سابقة تتحدث عن التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع، لذلك قامت الباحثة بوضع إطار مفاهيمي يشرح ويوضح مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع.

■ مجال خدمة المجتمع:

لقد أصبحت الجامعة في عصرنا الراهن مؤسسة اجتماعية تعليمية ذات دور ريادي، وأصبح لها تأثيرها الواضح على قيم المجتمع واتجاهاته، كما أنها صاحبة الكلمة الأولى والأخيرة في كل أمر يمس قيم المجتمع، والأستاذ الجامعي هو محور الارتكاز فيما تؤديه الجامعة من خدمات للمجتمع، كذلك هو الذي يتولى جانباً مهماً من جوانب تثقيف المجتمع، كما إنه صاحب الباع في مجال البحث العلمي وفي ربط جامعتهم بمجتمعهم المحلي.

والأستاذ الجامعي لديه من العلم والخبرات والمكانة الاجتماعية، فقيامه بالتوعية لمجتمعته يقلل الكثير من الأخطاء ويرتق جانب القصور والضعف الذي قد يحصل من أبناء المجتمع لقلته علمهم ووعيهم.

5. مقومات التشارك المعرفي:

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

ويتطلب لتفعيل ممارسات التشارك المعرفي في المؤسسات وجود ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع العاملين في المؤسسة على مشاركة معارفهم وتقاسم آرائهم، وتسهم في توليد أفكار جديدة. وهناك من يعول على دور الثقافة التنظيمية في تيسير عملية التشارك المعرفي أو إعاقته؛ حيث إنه لم يثبت أن التكنولوجيا تشكل الحل الوحيد لتسهيل التشارك المعرفي، بل أدى التركيز المفرط لكثير من المؤسسات على بناء الهياكل الأساسية للتكنولوجيا وتجاهل العوامل الثقافية إلى كثير من الإخفاقات (Campbell, 2009: 7).

وهناك ثمة تأكيد على أن أبعاداً للثقافة التنظيمية مثل: الثقة، والتعاون، والتمكين، والاستقلال الذاتي، والسلطة وغيرها، تؤثر بشكل مباشر على التشارك المعرفي بين العاملين، وعلى طبيعة استعدادهم لتشارك معارفهم، وبالتالي فهي تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز عملية التشارك بين أعضاء المؤسسة الجامعية؛ حيث تحدد الطرق التي يمكن من خلالها أن تتم هذه العملية، ويتضح هذا الدور في أنها: تشكل الافتراضات الأساسية حول المعرفة الجديدة بالتشارك، وتحدد العلاقة بين معرفة الموظف والمعرفة التنظيمية، وطبيعة العلاقات والتفاعلات التي من خلالها يتم التشارك المعرفي، والعمليات الخاصة بكيفية إنشاء المعرفة الجديدة، والتحقق من صحتها ونشرها في كافة أرجاء المؤسسة الجامعية (Campbell, 2009: 10).

كما تؤكد نتائج دراسة العسكري (2013) وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي. كما توصلت الدراسة إلى أن الصراع الفكري من العوامل الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن نقل المعرفة والمشاركة فيها يتطلب بيئة تنظيمية منفتحة وقيادة فاعلة تعمل على تعزيزهما وتجذيرهما على نحو مستمر، وهياكل تنظيمية شبكية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتدفق المعرفة وانسيابها بحرية إلى جميع الوحدات التنظيمية في المنظمة؛ لأن أساليب القيادة التقليدية والهياكل التنظيمية العمودية التقليدية تُعدّ مداخل غير ملائمة لنقل المعرفة والمشاركة بها؛ لأنها تحد من تدفق المعرفة وانسيابها بسهولة إلى مقاصدها في المنظمة (حجازي، 2005: 99).

وتؤكد دراسة Huang (2008) على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة لتسهيل التشارك المعرفي، وكذلك يجب أن يوفر الهيكل التنظيمي التفاعل والتواصل بين

الأخرين، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا ونظم إدارة المعرفة لتمكين تبادل المعرفة وتشاركتها.

ويضاف إلى ما سبق أنه من متطلبات التشارك المعرفي: الجماعات التعاونية، وفرق العمل، والتدريب الجماعي، ومخازن المعرفة (الظاهر؛ ومنصور، 2009: 6)، وتستند عملية التشارك المعرفي إلى أنظمة الإبداع التي تتبناها المنظمات لمختلف النشاطات التي تزود بخلفية غنية بالمعلومات المفيدة للمناقشات ورسم السياسات (Geiger, 2010: 11) ويظهر الإبداع بعدة مستويات تتكامل وتعزز بعضها البعض، فيشكل إبداع الفرد العامل مجموعة القدرات التي تميزه عن الآخرين، ويتحقق إبداع الجماعة اعتماداً على خاصية التداوب Synergism كنتيجة للتفاعل بين أفراد الجماعة وتشاركتهم بتبادل الخبرات فيما بينهم، وبالتالي فإن الإبداع يحتاج إلى أفراد ذوي تفكير عميق يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة ولديهم الرغبة في الاستطلاع عن طريق التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات داخل وخارج المنظمة (جلدة؛ وعبودي، 2006: 46) وكذلك يتطلب التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وجود لغة مشتركة للتواصل؛ ذلك لأن المعرفة ترتبط بالأفراد، والكيانات الاجتماعية، ويتم التعبير عنها من خلال اللغة ومعوق اللغة يؤثر دون شك على مشاركة المعرفة؛ فالأفراد لا يقبلون على المشاركة ما لم يشعروا بالتآلف مع اللغة المستخدمة في أداء الأعمال المكلفين بها. وعلى أية حال، لا ينطوي التواصل على الإتيان اللغوي فحسب، بل يشتمل كذلك على استراتيجيات وأنماط مختلفة تتعلق بنقل المعرفة (Dube and Ngulube, 2012: 73).

6. استراتيجيات التشارك المعرفي:

تشير الأدبيات إلى وجود استراتيجيتين رئيسيتين للتشارك المعرفي هما: المساهمات المكتوبة (التدوين)، والتفاعلات الاجتماعية (التخصيص)، وفي استراتيجية التدوين Codification يتم تشارك المعرفة بعد تدوينها وتخزينها في قواعد البيانات؛ حيث يمكن بعد ذلك إتاحة المعرفة واستخدامها بسهولة من خلال الآخرين، أما استراتيجية التخصيص Personalization فتؤكد أن المعرفة ترتبط بشكل وثيق بالشخص الذي يطورها ويتشاركها بصورة أساسية، من خلال التواصل المباشر، وهنا يكون الهدف الأساس للكمبيوتر وهو مساعدة الناس على تشارك معارفهم وليس تخزينها (Yi, 2005: 24)، وفيما يلي تعريف بهاتين الاستراتيجيتين:

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

- التفاعلات الاجتماعية Social Interactions: حيث يتفاعل الناس لإيجاد المعرفة وتشاركتها، ولذلك فإن المسألة المهمة في التشارك المعرفي تتمثل في التفاعل الفعال، ويحدث ذلك عادة عن طريق الاتصال المباشر من شخص إلى شخص، والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي توفر قنوات لتشارك المعرفة بين الأعضاء في المؤسسة، فمن خلال التفاعل الاجتماعي يحصل الأفراد على المزيد من الفرص لتشارك معارفهم وخبراتهم، ولاستراتيجية التخصيص أو

التفاعلات الاجتماعية أهمية خاصة؛ لأنها تسهل تشارك المعرفة الضمنية، التي تعتمد على السياق ويصعب الحصول عليها من خلال قاعدة معارف شبكة الإنترنت (Yi, 2005: 25,26).

- يضاف إلى ما سبق استراتيجيات أخرى للتشارك المعرفي تتمثل أبرزها في الآتي:
- جماعات الممارسة Communities of Practice: وهي مجموعة أفراد يؤدون بعض الأعمال مع بعضهم (إلكترونياً أو شخصياً) لمساعدة بعضهم من خلال التشارك في الأفكار، والنصائح، وأفضل الممارسات، وجماعة الممارسة قد تكون رسمية، أو نصف رسمية، أو غير رسمية (Ruuska and Vartianen, 2005: 376)، ويقصد بمصطلح جماعة الممارسة مجموعة أفراد يتشاركون ويتبادلون معارفهم وخبراتهم من خلال التفاعل المستمر، وهناك أربع مميزات لممارسة الجماعة هي: الممارسة، والجماعة، والمعنى، والهوية، فالممارسة عبارة عن نشاط مهني وليس نشاطاً مضياعاً للوقت، يؤديه أفراد يشتركون في مجال الخبرة، ومستعدين لتبادل معارفهم، والجماعة عبارة عن مجموعة من الأفراد لهم الاهتمامات ذاتها، وليس هناك ضرورة أن تكون الجماعة من المنظمة نفسها، فهي في النهاية تنظيم غير رسمي. وأخيراً ومن خلال التشارك في المعرفة يكون الأفراد المعنى لممارساتهم ويطورون هوية مهنية لهم (Hew and Hara, 2006: 298).
 - وتتمثل أهمية جماعة الممارسة في التنوع (إذ توفر مهارات متنوعة)، وتبني الهوية المرنة (هوية تشجع روح المسؤولية)، والقيمة والدلالة (تحفز على الاهتمام بمخرجات العمل وزيادة التعاون)، والاستقلالية (زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى الأعضاء، ودعم الجماعة على اتخاذ القرارات في ظل ظروف المحيط)، والتغذية الراجعة (فهم ومعرفة نتائج العمل، وتمكين الجماعة من مراقبة طريقة أداء عملهم وتحسين أدائهم) (Antonova, and Gurova, 2005: 24).
- وفيما يأتي توضيح للخصائص التي تعظم مخرجات جماعة الممارسة حسب (Ruuska and Vartianen, 2005: 375).
- وجود هيكل الجماعة (رسمي، أو نصف رسمي، أو غير رسمي).
 - تحديد هدف الجماعة، المتمثل في المعرفة الجديدة والمتولدة من عملية التشارك، بالإضافة إلى التعلم.
 - توافر محتوى الأنشطة المشتركة مثل المحادثات والتشارك بالخبرة.
 - التنسيق وهو من مسؤولية قائد الجماعة، بهدف توجيه الجماعة، ضمن التركيز على مجال المناقشة، ولضمان التقدم في عملية التشارك.
 - الدعم التنظيمي: حيث تحتاج الجماعة إلى الاعتراف والدعم، ولكنها إذا كانت غير رسمية فإنها تفتقد ذلك.
 - المخرجات: حيث إن جماعة الممارسة تقدم منافع على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، مثل تكوين فهم مشترك، وتحسين القدرة على التعلم، وكسب معلومات

جديدة، وتحسين الأداء، وتحسين مستوى الثقة بالآخرين، وإيجاد أفكار جديدة، وتوثيق المعرفة.

كما أن نجاح جماعة الممارسة في تعظيم مخرجاتها يعتمد على: طريقة تفاعل الأعضاء (العملية الاتصالية) وخصائص السياق (خصائص الأفراد، والمجموعة، والأدوات، والمحيط) (Ruuska and Vartianen, 2005: 374).

- شبكات المعرفة: وتشير إلى فرق عمل تتعاون مع بعضها ضمن تنظيم رسمي بالتركيز على المجال المعرفي، وفرق العمل في المنظمات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل لشبكة الإنترنت أكثر نفعا وتساعد على العمل كفريق عمل، مما يسهل المشاركة في المعرفة والأفكار والوثائق، كما يساعد على العصف الذهني، والجدولة وحفظ وثائق القرارات المتخذة والمفروضة من قبل فريق العمل، لغرض الاستخدامات المستقبلية، مما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة (Wiig, : 19) (2003).

- إعادة النظر Retrospect: ويشير إلى النقاش العميق الذي يحدث قبل إكمال المشروع أو النشاط أو الحدث، بهدف تعلم الأفراد أثناء إنجاز المشروع، وفي نهاية الحلقة يتم توثيق ما تم إضافته من معارف، الهدف منها اعتمادها كتغذية راجعة لمتخذي القرارات ودعم فرق العمل.

- استراتيجيات الترميز والشخصنة: توجد وجهتا نظر في تصنيف التشارك المعرفي لدى البعض هما: الترميز والشخصنة، ويشير الترميز إلى أن المعرفة المختارة يمكن أن تكون معرفة ظاهرة من خلال التشارك في المعرفة، والتخزين، والاسترجاع، وإعادة البناء، والمدخلات من قبل مستلمي المعرفة، في حين أن التشارك المعرفي ضمن وجهة نظر الشخصنة يكون من خلال الاتصال الشخصي (Jain et al, 2007:) 24.

- وتركز استراتيجية الترميز للتشارك في المعرفة على عملية تقديم المعرفة إلى وسائل خارجية، مثل قاعدة البيانات والوثائق، وجعلها متاحة لجميع أعضاء المنظمة، لذلك فإن الاستراتيجية تركز على المعرفة الظاهرة، بينما تعد استراتيجية الشخصنة آلية لربط مالكي المعرفة بالباحثين عنها، فهي تركز على المعرفة الضمنية وهي الاستراتيجية الأهم بالنسبة للمنظمة (Assefa, 2010: 5).

إضافة إلى ما سبق تشير الأدبيات إلى وجود استراتيجيات مستخدمة في التشارك المعرفي منها ما يرتبط بممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة مثل: سياسات المناوبة بين الموظفين، وفرص التدريب والتعليم، والنصائح، وسياسات مكافأة الأفراد والفرق، والاعتراف بهم نتيجة لتشاركتهم في المعرفة، واستخدام مواقع "الويب" والبريد الإلكتروني، المستخدم بشكل كبير من قبل الموظفين ضمن نظام التشارك في المعرفة، والاعتماد على نظم المعلومات المحوسبة لتخزين المعارف والمعلومات واسترجاعها (Jain, et al,) 25 (2007).

إضافة إلى برنامج تعويض التشارك في المعرفة، وهو عبارة عن برنامج يقدم تعويضات للموظفين النشطين الذين يقومون بتدوين مساهماتهم من التشارك في المعرفة لأجل أن تستفيد منها المنظمة، إضافة إلى تعويض جماعات الممارسة على الاقتراحات

التي تقدمها للمنظمة، ويهدف هذا البرنامج إلى نشر ثقافة التشارك في المعرفة (Purwanti et al, 2008: 499).

7. آليات التشارك المعرفي:

تمثل آلية التشارك المعرفي الطريقة، أو الإجراء، أو العملية التي تساعد على التشارك في المعرفة داخل المنظمة، ويمكن أن يحدث التشارك المعرفي بشكل رسمي، وغير رسمي، شخصي، وغير شخصي. يتعلق المنهج غير الرسمي للتشارك المعرفي باللقاءات غير المبرمجة في المنظمة مثل: المؤتمرات غير الرسمية، والمحادثات أثناء أوقات الراحة، بينما تتعلق الآليات الرسمية بالتدريب الدوري، والإجراءات، والقواعد، والعمليات الرسمية، وتتضمن الآلية الشخصية التحويل الشخصي للمعرفة (وجهاً لوجه). في حين تتمثل الآلية غير الشخصية في مستودعات المعرفة (Manaf and Marzuki, 2009: 10).

ويشار إلى وجود أربع آليات يتم من خلالها التشارك المعرفي بين الأفراد داخل المنظمة وهي: (البطانية؛ والمشاقبة، 2010: 24)

- مشاركة المعرفة من خلال قاعدة البيانات للمنظمة.
- مشاركة المعرفة من خلال التعاملات الرسمية بين الأفراد داخل المنظمة وعبر فرق العمل والوحدات التنظيمية فيها.
- مشاركة المعرفة من خلال التفاعل غير الرسمي للأفراد مع بعضهم البعض.
- مشاركة المعرفة بين الأفراد من خلال مجتمعات الممارسة مثل الأنشطة التطوعية.

ومن أبرز آليات التشارك المعرفي: الفهم المشترك، ومناخ التعلم، والتدريب، ومعدل دوران العمل (Hong and Vai, 2008: 29)، كما أن تطبيق نظام إدارة الأداء - والذي يشمل كلاً من تقييم لأداء الموظفين وتقييم الكفاءات - يمكن أن يكون إحدى آليات سلوك التشارك المعرفي بين الموظفين (Purwanti et al, 2008: 501).

كما أن المؤسسة بإمكانها استخدام العديد من الآليات والأنظمة والتقنيات الأخرى التي تتيح لأعضائها التشارك فيما يمتلكون من معارف، مثل: قوائم الخبراء، والمؤتمرات المرئية والشبكات، وخرائط المعرفة، وخرائط المعلومات، والبرامج التدريبية المستمرة، وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة التي تؤدي إلى إبداع أفكار جديدة وخلق وتقديم منتجات وخدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التشارك المعرفي تتخذ صوراً متعددة، يمكن حدوثها دون وجود تكنولوجيا في بعض المواقع، مثل: الاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورش التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب استبانات التقييم الذاتية، إذ تمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وتيسر من تشاركتها والإفادة منها، وهذا يعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة و تشاركتها إلى جانب التكنولوجيا، فالمعلومات والتكنولوجيا لا تمثل قيمة تذكر إذا لم تجد من يديرها بكفاءة، وتؤدي

التكنولوجيا دور المحفز الذي يمكن ويبسر عملية التشارك المعرفي عن طريق شبكة الإنترنت (حسن، 2008: 73).

ويمكن أن تتم عملية تشارك المعرفة الضمنية من خلال الآتي: Bhirud, (2005: 8).

- يوم الإبداع: هو حدث سنوي داخلي وطريقة لتشارك المعرفة عبر مختلف الأفراد في المنظمة.
- مؤتمر المنظمة الداخلي: من خلال صفحات مختارة للمؤتمر يتم عرضها مثل أي مؤتمر أكاديمي، حيث توضع مفاهيم الموظفين الحالية وتصوراتهم وتجاربهم داخل المنظمة في شكل صفحات تقنية وتنشر جميعها من خلال أعمال المؤتمر مع المؤسسات الأخرى.
- عروض التكنولوجيا: يتم فيها عرض مختلف الأبحاث الشخصية للأفراد والعمل ضمن فريق متكامل بهدف تنمية وتطوير عمليات وأنشطة المنظمة.
- المدربين الداخليين: يتم تنظيم دورات تدريبية للموظفين لتنمية معارفهم وتشجيعهم على سلوك التعاون وتبادل الخبرات والمعارف.

8. معوقات التشارك المعرفي:

تواجه بعض مؤسسات التعليم العالي مشكلة كبرى تتجسد في عزوف معظم الأكاديميين عن مشاركة المعرفة أو على أقل تقدير ضعف الميل نحو تفعيلها ويكاد هذا الموقف يمثل اتجاهًا شائعًا للأكاديميين؛ حيث يسعون باستمرار إلى الاستقلال عن الآخرين والعمل بشكل فردي. وتتزايد الرغبة في الحد من مشاركة المعرفة لدى الأكاديميين بصفة خاصة، عندما يمتلكون معارف متخصصة وفريدة ونادرة لا يمتلكها زملاؤهم (Ramayah et al, 2013: 132).

وتؤكد نتائج دراسة Soraya Ziaei (2014) غياب ثقافة مشاركة المعرفة في الأقسام العلمية التي شملتها الدراسة بشكل عام، حيث أظهرت الدراسة أن (75%) من الأعضاء لديهم اتجاهات سلبية نحو مشاركة المعرفة في مقابل (25%) من الأعضاء الذين يمتلكون توجهات إيجابية نحوها.

والتشارك المعرفي يمكن أن يصطدم بعقبات ومثبات مثل: التباعد بين وحدات المؤسسة التي تجعل الموظفين لا يرون فرصة لتقاسم ما يمتلكونه من المعارف أو أن ثقافة المؤسسة قائمة على أن المعرفة قوة لا مبرر لتقاسمها وهذا يؤدي إلى فقدان هذه القوة (نجم، 2008: 162).

وفي الواقع توجد علاقة ارتباطية قوية بين الرغبة النفسية في امتلاك المعرفة وإخفاء المعرفة فبمقارنة هذا المتغير النفسي مع المتغيرات الأخرى مثل: المناخ العام المحيط بمشاركة المعرفة، ويتضح أن الرغبة في تملك المعرفة والاستئثار بها هو أقوى المتغيرات التي تؤدي إلى التنبؤ باحتمال حجب المعرف وإخفائها. وغالبًا ما يؤدي اعتقاد الأفراد بأن ما يتداولونه من معارف أثناء العمل هو ملكية شخصية، تزيد من احتمالات امتناعهم عن مشاركة المعرفة (peng, 2013: 408)، وهو ما يشير إلى قوة تأثير المعوقات الشخصية على الحد من التشارك المعرفي.

وتتخذ المؤسسات إجراءات كثيرة لتيسير عملية التشارك المعرفي، غير أن النتائج لا ترقى دائماً للتطلعات الإدارية المنشودة فلا يزال حجب المعرفة وإخفاؤها أمراً شائعاً في مواقع العمل. وتتمثل أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معارف في الآتي: (حجازي، 2005: 78)

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة تشارك معارفهم مع الآخرين وبالأخص ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعرض المنظمة والآخرين للضرر.
- الشعور بالإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معارف يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة، وقد يمتنعون عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بأن ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.

كما أنه من معوقات التشارك المعرفي: وجود المسافة الإدراكية التي تعني امتلاك منظورات مختلفة تتعلق بالاختلافات بين الناس من حيث الجنسية واللغة مما يؤدي إلى صعوبة فهم أحدهم للآخر (Andriessen, 2006: 19).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بوجود معوقات للتشارك المعرفي تتمثل في معوقات مرتبطة بالفرد وأخرى مرتبطة بالمؤسسة فعقبة القدرة الاستيعابية للمستلم، تحول دون تحقيق التشارك الفعال وهذا لا يرتبط بالمقدرة الذهنية للقائمين بالتشارك المعرفي المهني والتخصصي وحسب بل أحياناً تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في الممارسة، بالإضافة إلى عوائق أخرى، مثل: قد لا تهتم المنظمة بتشجيع التشارك المعرفي نتيجة لفقدان ثقتها بقابلية نجاح هذه العملية.

وهناك من يرى أن المعوقات التي تعمل على الحد من مشاركة المعرفة تنقسم على ثلاثة مستويات: (Kukko, 2013: 27)

- معوقات على المستوى الفردي: ضيق الوقت، والمشكلات اللغوية، ونقص الثقة، وانخفاض الوعي بأهمية معالجة المعرفة، وقصور استخدام الشبكات الاجتماعية، وعدم وجود علاقات قوية.
- معوقات على المستوى المؤسسي وتشمل: عدم تكامل أهداف مشاركة المعرفة مع الاستراتيجيات المؤسسية، وإهمال الاتصال الإداري لفوائد مشاركة المعرفة، وقصور البنية التحتية اللازمة لمشاركة المعرفة، وضعف شبكات الاتصال، والصراع بين فرق العمل، والتعقيدات المتزايدة، وتباعد المسافات.
- معوقات على المستوى التقني وتشمل: الافتقار إلى التدريب، وضيق الوقت، وضعف الإفادة من التقنيات التي يتم اختيارها.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

هناك من يُعرف الثقافة التنظيمية بأنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية التي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم أهداف المؤسسة (القريوتي، 2009: 172).

وَعُرِّفَتْ بأنها: مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما (المركسي، 2006: 13).

وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والإفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية (أبو بكر، 2005: 406).

ويعرض هذا التعريف وجهة نظر جديدة وهي اعتبار الثقافة جزءاً من نظام معلومات تتم من خلاله عمليات تشغيل المعلومات التي تصل إلى الجماعة من خلال التفاعلات الاجتماعية بمعنى أن الثقافة تتضمن بالإضافة إلى القيم والإجراءات عمليات عقلية تقوم بتشغيل ما يصل إلى الأفراد من معلومات.

وتعمل الثقافة التنظيمية كقوة دافعة توحد الطاقات وتوجه جهود الأفراد نحو الإبداع (Robbins et al, 2009: 585)، فالثقافة التنظيمية شعور تنظيمي غير مكتوب يعبر عن طرق التفكير ومجموعة المفاهيم وطريقة اتخاذ القرارات، كما يعبر عن الفروق بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة مما يجعلها من العناصر المهمة لمدخلات النظام الكلي للمنظمة (القريوتي، 2008: 379).

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة، لتضفي عليهم المنظمة بعد ذلك نسقها الثقافي الخاص، ومن هنا تشير الثقافة التنظيمية عموماً إلى بيئة أو شخصية المنظمة، بكل أبعادها المتعددة الجوانب وهذا يشكل شخصية تمثل المنظمة في النهاية (Sherriton and Stern, 2009: 26).

وتتفاوت الخصائص الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص العامة وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم؛ وأبرزها الآتي: (القريوتي، 2009: 173، 172)

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسئولية تصرف في العمل.
- درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة .
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

- مفهوم الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
 - مدى الولاء للمنظمة بدلاً من الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
 - درجة التسامح مع الاختلافات في وجهات النظر.
 - طبيعة الاتصالات فيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات والمعارف في كل الاتجاهات.
- ويلاحظ أن تلك الخصائص المشار إليها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية وعلى الرغم من الصفة الغالبة للأبعاد السلوكية إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد لا يمكن أن نغفله.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

- يتنامى الاهتمام بالثقافة في المنظمات لما تؤديه من دور في تحقيق أهدافها المختلفة، وسنلخص أهمية الثقافة التنظيمية وما تؤديه من دور في المجالات الآتية:
- مجال الأفراد.
 - مجال الجماعات.
 - مجال المنظمة.
- أولاً: مجال الأفراد:

- إن الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. ويتضح مما سبق أن أهمية الثقافة التنظيمية للفرد تتمثل في الآتي: (أكرويد؛ وطوسبون، 2003: 134)
- الاهتمام الفائق باحتياجات الأفراد، إذ إن كفاءة الثقافة التنظيمية مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال تحليلها والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جاداً في تحقيق الإشباع اللازم لها.
 - حرية تقديم الأفكار الجديدة، إذ تتيح ثقافة المنظمة الكفاءة الحرة في الأفكار للأفراد العاملين، بما يحقق التطور والتقدم، إذ يحقق ذلك شعور الأفراد بأهميتهم في التنظيم، ولذلك الأثر الواضح في تحقيق ولائهم للمنظمة ورضائهم عن العمل.
 - تحقق الثقافة التنظيمية الكفاءة الاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعامل مع مدرائهم ومسئولهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.
 - تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد العامل وتنميط ذلك السلوك بما يوافق الثقافة التنظيمية تنميطاً لا يشعر الفرد فيه بأن أهداف المنظمة معارضة لأهدافه واحتياجاته.

كما أن أهمية الثقافة التنظيمية الجيدة ترتبط بالتأثير الفعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، من خلال العديد من المزايا التي تحققها ومنها: (جاد الرب، 2005: 164، 160)

- الثقافة الواضحة والقوية التي توضح للموظفين طرق أداء الأعمال بصورة تتناسب مع طبيعة العمل.
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين فيها.
- دون وجود إطار مركزي للثقافة، فإن طاقات الأفراد سوف تبتد وتتناقص الإنتاجية.
- تركز على الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين بالمنظمة.

كما أنه للثقافة التنظيمية دور بارز في توسيع أفق الأفراد العاملين ومداركهم حول أحداث محيط العمل، وتساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه دون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (العميان، 2008: 313، 314).

كذلك توفر الثقافة التنظيمية إطاراً لتنظيم السلوك التنظيمي وتوجيهه، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة (العميان، 2008: 314).

ثانياً: مجال الجماعات:

تزيد أهمية دراسة هذا المستوى والتركيز عالية في مجال السلوك التنظيمي إذ علمت أن سلوك الفرد عندما يكون الفرد في جماعة عمل يختلف عن سلوك نفس الفرد بشكل فردي (جاد الرب، 2005: 30)، كما أن الجماعات تتميز بتشكيل سلوك معين لأفرادها هذا السلوك سيتأثر بثقافة المنظمة التي تنتمي إليها الجماعة بشكل كبير، وعليه فإنه يمكن ذكر أهم ما تقدمه الثقافة التنظيمية للجماعات في النقاط الآتية: (أركوفي، 2006: 166)

- تشبع الثقافة التنظيمية من خلال الجماعات حاجة الانتماء، كما أن الثقافة والسياسة الكفوة للمنظمة تحقق هذا الانتماء لفريق العمل من خلال الإيمان بقيم ومعتقدات مشتركة.
- الثقافة القوية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، فهي بذلك تصنع طريقاً مشتركاً ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء.

ثالثاً: مجال المنظمة:

إن ثقافة المنظمة هي الإطار المحدد للنظم السلوكية في المنظمة، وهي تعمل كدستور ينبغي اتباعه لتحقيق أهدافه، كما أنها تمثل الزمام الذي به تكبح المنظمة جماح السلوكيات غير المرغوبة فردية كانت أو جماعية، ويمكن الإشارة إلى ما تحققه الثقافة التنظيمية من مميزات للمنظمة في النقاط الآتية:

- أن الثقافة التنظيمية تدعم معايير السلوك بالمنظمة وتوضحها، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال العاملين وأفعالهم، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة (المغربي، 2016: 258).
 - وتؤدي الثقافة التنظيمية أدواراً مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة، كذلك تعطي الشعور بالهوية وبالاعتزاز ومن ثم يمكن أن تمثل محفزاً للأداء والعمل وتؤدي دوراً مهماً في ترابط مختلف أجزاء المنظمة لكونها المصدر الرئيس للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي (الغالبى؛ والعامري، 2008: 183).
 - يضاف إلى ما سبق أن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى المحددات المهمة لإبراز أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعوراً بالولاء (Robbins et al, 2009: 589).
- وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أنه تتبلور أهمية الثقافة التنظيمية من خلال وجود مناخ منظمي قائم على الثقة، وعلى وجود نظام حوافز وتقدير وتشجيع لجهود الأفراد على تشترك المعرفة، وتركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية يدفع إلى إطلاق العنان للطاقات البشرية، وينعكس إيجابياً على دافعية العمل الذي يحسن مخرجات المؤسسة ويزيد من قيمتها التنافسية (العتيبي، 2011: 24)، وقد أبرزت نتائج دراسة (Auernhammer and Hall (2013) مجموعة من عوامل ثقافة المنظمة اللازمة لإيجاد بيئة مناسبة للإبداع والابتكار وإيجاد المعرفة، ومن تلك العوامل انفتاح المنظمة للتغير، وحرية الاتصال بين الموظفين، والتسامح مع الأخطاء، ورعاية الموظفين، ودعم الأفكار الجديدة.
- واستناداً إلى ما تم ذكره يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي البيئة غير المادية التي تحيط بمكان العمل بشكل مستمر ولها بالغ الأثر في تحديد طبيعة العلاقات في بيئة العمل ومسيرة العمل، ولها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وتحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة والقوانين التي تحكم العمل، بالإضافة إلى ذلك تحديد أشكال الاتصال المتبعة ونظام المكافأة، ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية وما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة وعاداتهم وتوقعاتهم؛ مما ينعكس سلباً أو إيجاباً في كافة عمليات المنظمة وأنشطتها على القيادات في الجامعات أن تولي اهتماماً بالثقافة التنظيمية وتعمل على دعمها وتعزيزها لدى أعضاء المنظمة.
- 3- مكونات الثقافة التنظيمية:
- تتكون الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل مجموعة من العناصر من أبرزها الآتي:
- (جنان؛ وجودي، 2009: 76)
 - الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع وأهداف.

- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملاءمتها للصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب المنظمة إليها ما يتفق معها في ثقافتها.
 - البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري.
 - المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة الحقوق وتكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه.
 - المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة.
- 4- أبعاد الثقافة التنظيمية:

اختلف تناول الباحثين لأبعاد ثقافة المنظمة وذلك باختلاف تنوع وعدد الأبعاد الرئيسية لها وباختلاف ما تتضمنه هذه الأبعاد من مكونات وعناصر فرعية، ومن ذلك ما أشار إليه الجابري في القائمة المعدة من قبل (Arab Maritime) لقياس ثقافة المنظمة، والتي اعتدلت على ثلاثة أبعاد رئيسية لثقافة المنظمة حيث يندرج تحت كل بُعد سبعة عناصر فرعية، يمثل كل منها معيارًا للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية، وهذه الأبعاد على النحو الآتي: (الجابري، 2010: 26-34).

■ البعد الخاص بالقيادة:

حيث يشتمل هذا البعد على سبعة عناصر لتوصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة، من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، إضافة إلى طبيعة سلوك العاملين وخصائصهم، ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تترتب عليها.

■ البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

ويشمل الهيكل التنظيمي مدى استقرار أهداف المنظمة، وخطوط السلطة والمسئولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح طبيعة الاتصالات وأنماطها، وطريقة عمل الأفراد، ومعرفتهم بأدوارهم في المنظمة والقيام بها، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، والعمل الجماعي، والإيمان بأهمية التدريب ومواصلة التعلم.

■ البعد الخاص بظروف العمل:

ويشمل قيمة الراتب الشهري للفرد، ومدى تعرضه للخصم كونه يؤدي إلى استقرار العاملين من عدمه، إضافة إلى عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين، وحجم العمل وملاءمته للقدرة الشخصية للفرد، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وعدد ساعات العمل ومواعيده، والعدالة والمساواة في معاملة العاملين، والمشاركة وتحقيق الإنجاز.

وتجدر الإشارة إلى أن الاختلاف بين الأبعاد العامة لثقافة المنظمات يكون في درجة الاهتمام في كل بُعد، وذلك حسب بيئة المنظمة ونشاطها، وحسب ثقافة العاملين أو غير ذلك من الأمور التي تنعكس على نمط الثقافة السائدة للمنظمة.

ومن الأبعاد العامة لثقافة المنظمة الآتي: (الثويني، 2008: 48,47)

- البعد الخاص بالمسئولية الاجتماعية: ويرتبط هذا البعد بمدى تحمل المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية نحو المجتمع، وتوفير فرص التدريب والتوظيف، والمساهمة في المشروعات التطويرية، والمشاركة في التنمية الفكرية والثقافية من خلال تنظيم مؤتمرات ودورات مختلفة.
 - البعد الخاص بالنتائج: ويرتبط هذا العنصر بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية، وعدم التركيز على التفاصيل، وهذا يتطلب دقة في تحديد الأهداف، وتوقع الأداء العالي للمنظمة، ومشاركة المعلومات، والاهتمام بالإنجاز، والمكافأة على الأداء المتميز، والجودة والإتقان.
 - البعد الخاص بالعاملين: ويعكس هذا البعد اهتمام المنظمة بالعنصر البشري الذي يمثلها، والأولوية التي تعطيها المنظمة لهذا العنصر، من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة مع العاملين، والتسامح عند الأخطاء البسيطة، والتكافل الاجتماعي، والتقدير والاحترام، والتعامل بلطف، والتعامل بروح الأسرة والوحدة، ويؤكد توافر هذه العناصر أن المنظمة تهتم بدرجة كبيرة بالعنصر البشري بها.
 - البعد الخاص بالعمل الجماعي: ويرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعمل الجماعي وتشجيعها له، ويظهر هذا البعد من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العمل الجماعي من خلال التركيز على التعاون بين العاملين، ومدى تشجيع المنظمة لوجود جماعات غير رسمية، وتجنب الصراعات، وتحقيق الانسجام بين العاملين، وتكوين جماعات عمل ونقاش.
 - البعد الخاص بالابتكار والتجديد: حيث يعكس هذا البعد توجه المنظمة للتجديد و الابتكار، والتركيز على الإبداع، وتشجيع الأفكار والمقترحات الجديدة، وتشجيع روح المبادرة الفردية، وتقبل التغيير، وتشجيع التجريب كأولى خطوات التطوير من خلال عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة والأفكار، وتكريم المبدعين والمبتكرين.
 - البعد الخاص بالتعامل مع البيئة: حيث يُعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة وسرعتها على التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والتطور التكنولوجي، إضافة إلى تكيف العاملين مع ظروف المنظمة، مما يجعل المنظمة متأثرة بحركة المنافسين، والأسواق العالمية، وحرصها أيضًا على العلاقات مع أجهزة الإعلام، والحفاظ على علاقة وطيدة مع المنظمات الأخرى المرتبطة بنشاط المنظمة مما يؤكد على أهمية المعلومات والمرونة في التعامل مع البيئة.
- يتضح مما سبق أن هناك تصنيفات عدة لأبعاد الثقافة التنظيمية، وستبنى الدراسة الحالية تصنيف (الجابري) الذي اعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية لثقافة المنظمة وتتمثل في الآتي: (البعد الخاص بالقيادة، وبالهيكـل والنظم الداخلية، وبظروف العمل)، وذلك لشمولية تلك الأبعاد ووضوحها للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية وكذلك تتلاءم مع بيئة المنظمات السعودية.

5- العلاقة بين التشارك المعرفي والثقافة التنظيمية:

تواجه المنظمات المعاصرة ومنها مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات التي جاءت بها تداعيات الثورة الرقمية ولكي تحقق تلك المنظمات نجاحها بحاجة إلى ثقافة تنظيمية داعمة تمثل معتقدات سائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن مدى تقبل المخاطرة ومدى توافر ظروف الإبداع، وعن الثقة بين أعضائها، وحول الصراعات الفكرية التي غالباً ما يتم تسويتها بطرق تُسهم بشكل أو بآخر في زيادة التشارك المعرفي.

وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً وحيوياً في تطور المنظمات ونموها، إذ تعد عاملاً مهماً للتأثير في سلوكيات العاملين وتشكيل شخصياتهم وقيمتهم وواقعهم واتجاهاتهم التي تؤثر بدورها على أداء المنظمة وإنتاجيتها، وتمتاز المجتمعات بطابعها الثقافي الخاص بها، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات، فكل منظمة تنفرد بثقافتها الخاصة، التي تميزها عن غيرها من المنظمات بما تشتمل عليه من قيم ومبادئ ومعتقدات وعادات وأعراف (الخليلية، 2010: 80).

وتعد الثقافة التنظيمية عاملاً من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء المنظمات وفعاليتها، حيث إن لها دوراً مهماً في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أفرادها، فالثقافة التنظيمية تمثل مصدراً مهماً لتحفيز الأفراد على تشارك معارفهم، وبالمقابل يمكنها أن تكون عائقاً نحو التغيير في المنظمات (العشعاشي؛ وحوحو، 2014: 270)، وتؤكد نتائج دراسة عيشوش (2011) أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ونجاح عمليات إدارة المعرفة المتمثل في: (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكبر عامل ثقافي مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا.

كما أن الثقافة القوية تعزز الثبات وتقويه في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة رقابة شاملة ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهيل توليد المعرفة، ونقلها والتشارك بها، ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة.

وتبرز أهمية العامل الثقافي من خلال إيجاد ثقافة داعمة تساعد على إنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس المجتمع على مشاركة المعرفة (الملكاوي، 2007: 83) وأشارت نتائج دراسة Teimouri (2011) إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الثقافة التنظيمية الفعالة والتشارك المعرفي، كما تؤكد نتائج دراسة AL-Adaileh (2011) أن لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في الثقة، وبنية العمل التعاوني، والرؤية المشتركة، وممارسات الإدارة، الدور الفعال والتأثير المباشر على التشارك المعرفي.

وللثقافة التنظيمية أنواع مختلفة فهناك ثقافة التعاون والتعايش والمساعدة والصراع، والمطلوب من المنظمات المعرفية تبني ثقافة التعاون الذي يشجع على توليد المعرفة والمشاركة فيها (العلي؛ و قنديلجي؛ والعمرى، 2012: 353).

ولتوليد ثقافة تنظيمية تعاونية لإدارة المعرفة أو ما يعرف بـ "ثقافة المعرفة"، لا بد من توافر عنصرين: الأول: وجود مناخ من الثقة والانفتاح في بيئة تقدر التعلم والمزاولة المستمرة تقديراً عالياً فتتمنئها وتدعمها، والتحدي الأكبر في إدارة المعرفة هو تأمين مشاركة العاملين في إيجاد المعرفة وتقاسمها وتشاركتها. وهذا يتطلب تغييراً في العقلية الثقافية التقليدية، ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى "تقاسم المعرفة"، الثاني: الحفز؛ فالحفز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة لذلك من المهم إدارة توقعات العاملين وآليات حفزهم. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2004م). منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء. نيويورك).

وثمة تأكيد على أن الطموح والحافز إيجابيان لتبادل المعرفة والثقة المتبادلة بين الموظفين ستؤثر بطريقة إيجابية على التشارك المعرفي ومن الجانب الآخر، فإن المنافسة السلبية وعدم الرغبة في التشارك المعرفي تعدان من العوامل التي تؤثر على المعرفة وإدارتها سلباً، وأظهرت نتائج دراسة (Hossein, et al (2012 أن متغيري الدافعية والثقة عاملان مؤثران على سلوك مشاركة المعرفة وتعزيزها.

ويمكن استخدام الثقة ضمن نسق الثقافة التنظيمية كمؤشر لقياس احتمالية زيادة فرص نجاح مبادرات إدارة المعرفة والتقليل من نسبة المخاطرة لذا من أجل التميز والنجاح لا بد من جعل الهدف الأسمى تطويع الفكر والعمل على نجاح المنظمة في إيجاد ثقة عالية تمكن من التشارك والتقاسم المعرفي بشكل يوجد القيمة المعرفية، وتبادل المهارات والخبرات والآراء بين العاملين (بيران، 2010: 12).

كما أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية التي تغلب عليها الصراعات يتم فيها مشاركة المعرفة بشكل ضعيف، يعكس المؤسسات التي تسودها ثقافة المعرفة والتي تكون نسبة الصراعات فيها منخفضة حيث يسود التعاون بين أفرادها مما يؤدي إلى زيادة نسبة مشاركة المعارف وإدارتها داخل المؤسسة (البدرى؛ وعارف، 2013: 378). كما أن المؤسسات التي يسيطر على ثقافتها اكتناز المعرفة ويعتبر أفرادها أن المعرفة هي السلطة، فأنها لا تشجع على تشارك المعرفة بين أفرادها (Wang and Noe, 2010: 118).

ومن ثم، فإنه على القائد الفعال أن يركز الانتباه على الثقافة التنظيمية، وخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة؛ لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الأفراد، وبالتالي في الأداء التنظيمي.

وهناك مجموعة من العوامل الثقافية التي يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها، ومن أبرزها الآتي: (التلباني، 2015: 450)

- 1- إيجاد رابط بين عملية تشارك المعرفة وبين أهداف المنظمة.
- 2- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- 3- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.

4- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل ذلك.

5- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.

6- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفاعل في المعرفة من قبل الأفراد.

7- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك المعرفي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعد ملائم للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والآداب وكلية العلوم في جامعة تبوك والبالغ عددهم (337) من الذكور والإناث على اختلاف درجاتهم العلمية وكذلك جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وكلية الآداب وكلية العلوم في جامعة الملك سعود والبالغ عددهم (1148) من الذكور والإناث على اختلاف درجاتهم العلمية.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع (163) استبانة في جامعة تبوك، استردت منها (158) استبانة. استبعدت منها عدد (2) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وقامت الباحثة بتوزيع (150) استبانة في جامعة الملك سعود، استردت منها (144) استبانة. لتصبح العينة النهائية التي طبقت عليها أداة الدراسة (300) عضواً من الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ساعدت على تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على أسئلتها وتتكون الاستبانة المستخدمة في الدراسة من الأجزاء الآتية:

– الجزء الأول: وهو مخصص للبيانات الأولية المرتبطة باسم الجامعة، النوع، الدرجة العلمية، طبيعة الكلية.

– الجزء الثاني: يشمل مجموعة من العبارات بلغت (50) عبارة، وصنفت إلى محورين رئيسيين:

• المحور الأول: لقياس درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي تبوك والملك سعود، وتشتمل على (23) عبارة مقسمة إلى ثلاثة مجالات على النحو الآتي:

- مجال التدريس: ويشتمل على (6) عبارات.
- مجال البحث العلمي: ويشتمل على (10) عبارات.
- مجال خدمة المجتمع: ويشتمل على (7) عبارات.

- المحور الثاني: يقيس أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي تيوك والملك سعود، وتشتمل على (27) عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد على النحو الآتي:
 - البعد الخاص بالقيادة: ويشتمل على (9) عبارات.
 - البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية: ويشتمل على (9) عبارات.
 - البعد الخاص بظروف العمل: ويشتمل على (9) عبارات.ويقابل كل عبارة من عبارات المحاور السابقة قائمة تحمل مقياس التقدير التالي: (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جدًا).
- وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيًا على النحو الآتي: (كبيرة جدًا (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، ضعيفة (درجتان)، ضعيفة جدًا (درجة واحدة).
- وقد اتبعت الباحثة في إعداد المحاور الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وصيغت جميع عبارات المحاور في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية للسمة المقاسة والدرجة المنخفضة تدل على وجود درجة منخفضة، وفق مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جدًا).
- صدق وثبات أداة الدراسة:
تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:
- أولًا: الصدق الظاهري للأداة:
تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وأنها تخدم أهداف الدراسة وتقيس ما وضعت لقياسه من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، حيث بلغ عددهم (16) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ومن دولة الإمارات العربية المتحدة، ومن جامعة السلطان قابوس في دولة عُمان. لتحكيمها وإبداء آرائهم ومقترحاتهم، والتي أخذت بعين الاعتبار بعد أن عُرضت على المشرف لإبداء رأيه وتوجيهاته، وفي ضوء آراء المحكمين والمشرف قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- ثانيًا: صدق الاستبانة الداخلي:
قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

جدول (1) قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ن=30)

العبارات	الثقافة التنظيمية			مجالات التشارك المعرفي		
	ظروف العمل	الهيكل والنظم الداخلية	القيادة	خدمة المجتمع	البحث العلمي	التدريس
1	**0.83	**0.87	**0.85	**0.92	**0.84	**0.92
2	**0.89	**0.77	**0.88	**0.88	**0.89	**0.95
3	**0.89	**0.89	**0.87	**0.89	**0.90	**0.94
4	**0.80	**0.89	**0.86	**0.90	**0.89	**0.88
5	**0.91	**0.91	**0.91	**0.89	**0.88	**0.93
6	**0.93	**0.91	**0.86	**0.92	**0.85	**0.91
7	**0.81	**0.90	**0.88	**0.82	**0.88	--
8	**0.83	**0.87	**0.86	--	**0.85	--
9	**0.87	**0.84	**0.84	--	**0.88	--
10	--	--	--	--	**0.76	--
الأبعاد	**0.87	**0.94	**0.92	**0.88	**0.91	**0.90
المحاور	المحور الثاني ككل: **0.88			المحور الأول ككل: **0.93		

** الارتباط دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (1) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه تراوحت بين (0.76) و (0.95)؛ وتراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه بين (0.88) و (0.91) للمحور الأول؛ وبين (0.87) و (0.94) للمحور الثاني، كما بلغت قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والاستبيان ككل (0.93) للمحور الأول و (0.88) للمحور الثاني؛ وهي قيم دالة إحصائيًا عند (0.01) تؤكد على صدق الأداة والوثوق بها في جمع بيانات الدراسة.
ثالثًا: ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (2) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة (ن=30)

الكلية		المحاور		الأبعاد		الأبعاد والمحاور
معامل الثبات	عدد العبارات	معامل الثبات	عدد العبارات	معامل الثبات	عدد العبارات	
0.97	50	0.95	23	0.96	6	التدريس
				0.93	10	البحث العلمي

			0.94	7	خدمة المجتمع	المعرفي
			0.96	9	القيادة	الثقافة التنظيمية
	0.97	27	0.95	9	الهيكل والنظم الداخلية	
			0.93	9	ظروف العمل	

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات لأبعاد الاستبيان تراوحت بين (0.93) و (0.96)، بينما بلغ الثبات الكلي للمحور الأول (0.95) وبلغ الثبات الكلي للمحور الثاني (0.97)، والثبات الكلي للاستبيان (0.97)؛ مما يدل على تمنع أداة الدراسة بثبات عالٍ يؤكد صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول ونصه: "ما درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول وترتيبها تنازلياً، كما في جدول (3).

جدول (3) درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود

الترتيب	رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الأول	1	التدريس	3.98	0.80	مرتفعة
الثاني	2	البحث العلمي	3.28	0.91	متوسطة
الثالث	3	خدمة المجتمع	3.27	0.96	متوسطة
المتوسط العام			3.51	0.74	مرتفعة

يتضح من الجدول (3) أن ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51). وقد جاء التدريس في المرتبة الأولى في ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) ثم مجال البحث العلمي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وأخيراً مجال خدمة المجتمع بدرجة متوسطة أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.27).

ويرجع ذلك لقدم تبني مفهوم تشارك المعرفة في الجامعات الأردنية، وأكدت نتائج دراسة الحر (2013): أن الجامعات الأردنية الرسمية تمارس ثقافة مشاركة المعرفة بدرجة عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الحافظ، والمهدي (2015)، ودراسة مولو (2015) Mulu، ودراسة مايفا (2017) Maiga، ودراسة مانكين، ديفيد (2016) Mankin, David: حيث أكدت نتائج دراسة عبد الحافظ، والمهدي (2015): أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأربع: (الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والملك خالد) تقع في المدى المتوسط، وتؤكد الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس. وكذلك أظهرت نتائج دراسة مولو (2015) Mulu: أنه على الرغم من إدراك غالبية أفراد مجتمع الدراسة لأهمية مشاركة المعرفة إلا أن معظمهم لا يقومون فعلياً بمشاركة المعرفة. كما أكدت نتائج دراسة مايفا (2017) Maiga: أن الأكاديميين مدركين لأهمية إدارة المعرفة ومشاركتها، إلا أنهم يواجهون بعض السياسات التي تعيق من ممارسة التشارك المعرفي. وكذلك أكدت نتائج دراسة مانكين، ديفيد (2016) Mankin, David: وجود معوقات للتشارك المعرفي بين الأكاديميين العاملين في الجامعات البريطانية ومنها: عدم توفر الوقت الكافي للتشارك المعرفي، وزيادة عبئ العمل، واكتناز المعرفة، والكسل. وهذه تساعد في فهم العلاقة بين الأفراد والجماعات و المنظمة في البناء الاجتماعي للمعرفة حيث ينعكس أثر ذلك على كل من الإدارة بشكل عام وعلى تطوير الهيئة الأكاديمية بشكل خاص، وترى الدراسة أن الاختلاف بين نتيجة الدراسة الحالية ونتيجة دراسة عبد الحافظ، والمهدي (2015) قد يُعزى إلى طبيعة الكلية حيث تم التطبيق في دراسة عبد الحافظ، والمهدي (2015) على أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية فقط، بينما في الدراسة الحالية تم التطبيق على أعضاء هيئة التدريس في كلية علمية وكلية نظرية في جامعتي تبوك والملك سعود، وهذا يعكس الأثر الذي تؤديه طبيعة الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس على مستوى مشاركة المعرفة مع الآخرين، وترى الدراسة أن الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة مايفا (2017) التي قد أجريت في جامعات تنزانيا، ودراسة مانكين، ديفيد (2016) التي أجريت في الجامعات البريطانية قد يُعزى إلى اختلاف الثقافة التنظيمية المتمثل في أسلوب القيادات الأكاديمية، وكذلك السياسات التنظيمية والهياكل التنظيمية المتبعة في الجامعات والتي تؤثر بدورها سلباً أو إيجاباً على درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.

وفيما يلي تفصيل لأبعاد المحور الأول:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال التدريس

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أعمل على تبادل الخبرات حول المقررات الدراسية مع زملائي بالقسم.	4.11	0.92	مرتفعة
2	2	أتبادل مع زملائي المعارف ذات الصلة بالمقررات الدراسية التي أعدها لمحاضراتي	4.02	0.91	مرتفعة
3	5	أساعد الزملاء الجدد في اكتساب الخبرة حول مهارات التدريس الفعال.	4.00	1.00	مرتفعة
4	3	أسعى إلى إمداد زملائي بالمعلومات الجديدة حول المقررات الدراسية.	3.98	0.97	مرتفعة
5	4	أنتشارك مع زملائي المعارف حول تطوير طرائقنا التدريسية.	3.89	0.95	مرتفعة
6	6	أتبادل مع زملائي أفضل الممارسات لأنشطة التعليم والتعلم.	3.87	0.96	مرتفعة
		المتوسط العام	3.98	0.80	مرتفعة

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال التدريس كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98). وقد تراوحت العبارات بين (3.87-4.11) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، واحتلت العبارة رقم (1) "أعمل على تبادل الخبرات حول المقررات الدراسية مع زملائي بالقسم" المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.11)، ثم العبارة رقم (2) "أتبادل مع زملائي المعارف ذات الصلة بالمقررات الدراسية التي أعدها لمحاضراتي" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.02)، ثم العبارة رقم (3) "أساعد الزملاء الجدد في اكتساب الخبرة حول مهارات التدريس الفعال" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.00). وقد جاءت العبارة رقم (6) "أتبادل مع زملائي أفضل الممارسات لأنشطة التعليم والتعلم" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.87).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال البحث العلمي

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أ تبادل مع زملائي المواد البحثية والأفكار الجديدة حول البحث العلمي.	3.78	1.01	مرتفعة
2	5	أسعى لتعريف زملائي الجدد بمتطلبات البحث العلمي.	3.57	1.05	مرتفعة
3	10	أ تبادل مع زملائي أبرز المواقع البحثية عبر وسائل التواصل.	3.53	1.21	مرتفعة
4	7	أشارك مع زملائي في مناقشة الرسائل العلمية.	3.42	1.35	مرتفعة
5	2	أ تعاون مع زملائي لإنجاز بحوث علمية مشتركة.	3.39	1.26	متوسطة
6	4	أشارك مع زملائي في نشر البحوث العلمية في المجالات الأكاديمية.	3.34	1.27	متوسطة
7	6	أشارك مع زملائي في الإشراف على البحوث العلمية.	3.25	1.34	متوسطة
8	8	أشارك مع زملائي في هيئة التحكيم في المجالات العلمية.	2.94	1.34	متوسطة
9	3	أشارك مع زملائي في تأليف ونشر الكتب العلمية.	2.84	1.29	متوسطة
10	9	أشارك مع زملائي في تأسيس قاعدة بيانات بحثية مشتركة.	2.78	1.28	متوسطة
المتوسط العام			3.28	0.91	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال البحث العلمي كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28). وقد تراوحت العبارات بين (2.78-3.78) وتدرجت بين درجة متوسطة ومرتفعة. احتلت العبارة رقم (1) "أ تبادل مع زملائي المواد البحثية والأفكار الجديدة حول البحث العلمي" المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.78)، ثم العبارة رقم (5) "أسعى لتعريف زملائي الجدد بمتطلبات البحث العلمي" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.57)، ثم العبارة رقم (10) "أ تبادل مع زملائي أبرز المواقع البحثية عبر وسائل التواصل" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.53). وقد جاءت العبارة رقم (8)

"أنتشارك مع زملائي في تأسيس قاعدة بيانات بحثية مشتركة" بالمرتبة الثامنة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.94)، ثم العبارة رقم (3) "أنتشارك مع زملائي في تأليف ونشر الكتب العلمية" بالمرتبة التاسعة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.84)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (9) "أنتشارك مع زملائي في تأسيس قاعدة بيانات بحثية مشتركة" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال خدمة المجتمع

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أنتشارك مع زملائي المعارف والخبرات حول نشاطنا في خدمة المجتمع	3.58	1.06	مرتفعة
2	5	أنتشارك مع زملائي في نشر العلم والمعرفة بين أفراد المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات.	3.47	1.07	مرتفعة
3	3	أبادل مع زملائي المواد العلمية للاستفادة منها في الندوات والمؤتمرات لخدمة المجتمع.	3.45	1.08	مرتفعة
4	2	أسعى لتبادل الأفكار مع زملائي حول تقديم الخدمات الاستشارية لكافة مؤسسات المجتمع.	3.35	1.05	متوسطة
5	4	أبادل مع زملائي المواد العلمية من عروض تقديمية وحقايب تدريبية للاستفادة منها في الدورات التدريبية لخدمة المجتمع.	3.28	1.15	متوسطة
6	6	أنتشارك مع زملائي في إجراء البحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتسهم في حلها.	3.06	1.23	متوسطة
7	7	يتشارك أعضاء هيئة التدريس في ترجمة المعارف العالمية إلى اللغة العربية لخدمة المجتمع.	2.70	1.29	متوسطة
		المتوسط العام	3.27	0.96	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال خدمة المجتمع كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.27). وقد تراوحت العبارات بين (2.70 - 3.58) وتدرجت بين

درجة متوسطة ومرتفعة. احتلت العبارة رقم (1) " أشارك مع زملائي المعارف والخبرات حول نشاطنا في خدمة المجتمع" المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.58)، ثم العبارة رقم (5) " أشارك مع زملائي في نشر العلم والمعرفة بين أفراد المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.47)، ثم العبارة رقم (3) "أبادل مع زملائي المواد العلمية للاستفادة منها في الندوات والمؤتمرات لخدمة المجتمع" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.45). وقد جاءت العبارة رقم (4) "أبادل مع زملائي المواد العلمية من عروض تقديمية وحفائب تدريبية للاستفادة منها في الدورات التدريبية لخدمة المجتمع" بالمرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28)، ثم العبارة رقم (6) "أشارك مع زملائي في إجراء البحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتسهم في حلها" بالمرتبة السادسة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (7) "يتشارك أعضاء هيئة التدريس في ترجمة المعارف العالمية إلى اللغة العربية لخدمة المجتمع" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.70).

إجابة السؤال الثاني: للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني ونصه: "ما أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود؟"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني وترتيبها تنازلياً، كما في جدول (7).

جدول (7) أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود.

الترتيب	رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الأول	2	الهيكل والنظم الداخلية	3.55	0.77	مرتفعة
الثاني	1	القيادة	3.48	0.90	مرتفعة
الثالث	3	ظروف العمل	3.40	0.77	مرتفعة
		المتوسط العام	3.48	0.73	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وقد جاء بعد الهيكل والنظم الداخلية في المرتبة الأولى في أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، ثم بعد القيادة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وأخيراً بعد ظروف العمل بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40).

تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فولود (2014) Followed، و دراسة محمد (2016): حيث أكدت نتائج دراسة فولود (2014) Followed: أن الهيكل التنظيمي للمنظمات الأكاديمية، وكذلك القيادة الأكاديمية لا يشجعان على التشارك المعرفي، وأظهرت نتائج المقابلات التي أجريت مع الأكاديميين المشاركين في هذه الدراسة أن العديد من هؤلاء الأكاديميين غير سعداء بالهيكل التنظيمي لمنظماتهم الأكاديمية وأن

هنالك افتقار للوضوح (عدم وضوح) في الأدوار والمسؤوليات داخل منظماتهم الأكاديمية، كما أظهرت نتائج دراسة محمد (2016): أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو مشاركة المعرفة، كما توضح الدراسة انتشار ثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات الإماراتية، غير أن هذه الثقافة تركز على دافعية الأفراد أنفسهم بهذا النشاط لا على اهتمام الجامعات، وترى الدراسة أن هذا الاختلاف قد يعزى إلى اهتمام وحرص جامعتي تبوك والملك سعود على تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس حيث يتضح ذلك فيما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية أن أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال القيادة، والهيكل والنظم الداخلية، وظروف العمل جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤكد أن القيادة والهيكل التنظيمي عاملان مؤثران بدرجة عالية في تشجيع وتحفيز سلوك مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وأنه بتحققهم وكفاءتهم ترتفع درجة ممارسة التشارك المعرفي، و بغيابهم وضعفهم وقلة فاعليتهم تنخفض درجة ممارسة التشارك المعرفي.

وفيما يلي تفصيل لأبعاد المحور الثاني:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال القيادة.

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القيادات الأكاديمية في الجامعة لديها استعداد لتحمل المسؤولية.	3.75	1.00	مرتفعة
2	2	تتبع القيادات الأكاديمية في الجامعة منهجية مناسبة لقيادة التغيير.	3.55	1.00	مرتفعة
3	3	تشجع القيادات الأكاديمية في الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التجديد والابتكار.	3.54	1.05	مرتفعة
4	4	تسهم القيادات الأكاديمية في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق.	3.53	1.06	مرتفعة
5	5	تدعم القيادات الأكاديمية في الجامعة تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.	3.51	1.08	مرتفعة
6	6	تهتم القيادات الأكاديمية في الجامعة بتوفير بيئة عمل مناسبة.	3.42	1.08	مرتفعة
7	7	تسعى القيادات الأكاديمية إلى تنظيم لقاءات جماعية تسهم في نشر المعرفة وتبادل الخبرات.	3.41	1.01	مرتفعة
8	8	تحرص القيادات الأكاديمية في الجامعة على عقد المؤتمرات العلمية.	3.35	1.13	متوسطة
9	9	تدعم القيادات الأكاديمية في الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات العلمية المحلية والعالمية.	3.24	1.22	متوسطة
		المتوسط العام	3.48	0.90	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال القيادة كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48). وقد تراوحت العبارات بين (3.24 - 3.75) وتدرجت بين درجة متوسط ومرتفعة. احتلت العبارة رقم (1) "القيادات الأكاديمية في الجامعة لديها استعداد لتحمل المسؤولية" المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75)، ثم العبارة رقم (2) "تتبع القيادات الأكاديمية في الجامعة منهجية مناسبة لقيادة التغيير" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.55)، ثم العبارة رقم (3) "تشجع القيادات الأكاديمية في الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التجديد والابتكار" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.54). وقد جاءت العبارة رقم (7) "تسعى القيادات الأكاديمية إلى تنظيم لقاءات جماعية تساهم في نشر المعرفة وتبادل الخبرات" بالمرتبة السابعة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، ثم العبارة رقم (8) "تحرص القيادات الأكاديمية في الجامعة على عقد المؤتمرات العلمية" بالمرتبة الثامنة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (9) "تدعم القيادات الأكاديمية في الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات العلمية المحلية والعالمية" بالمرتبة التاسعة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.24).

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة الدويري؛ وعبيدات؛ والسردى (2014): حيث تتفق نتيجة الدراسة الحالية التي تنص على "تسعى القيادات الأكاديمية إلى تنظيم لقاءات جماعية تساهم في نشر المعرفة وتبادل الخبرات" والتي يتضح مما سبق أنها إحدى عناصر بعد القيادة وهو بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، والتي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) مع نتيجة دراسة الدويري؛ وعبيدات؛ والسردى (2014) والتي تنص على "تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية لبناء التشارك المعرفي" جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69).

كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة آل زاهر (2011)، ودراسة الشهري (2017)، وكذلك تختلف جزئياً مع نتيجة دراسة الدويري؛ وعبيدات؛ والسردى (2014): حيث أظهرت نتائج دراسة الشهري (2017): أن الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي متحقق بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وكذلك الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي متحقق بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.96). وكذلك تختلف جزئياً مع نتيجة دراسة الدويري؛ وعبيدات؛ والسردى (2014): حيث تختلف نتيجة الدراسة الحالية التي تنص على "تهتم القيادات الأكاديمية في الجامعة بتوفير بيئة عمل مناسبة" والتي يتضح مما سبق أنها إحدى عناصر بعد القيادة، والتي جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) مع نتيجة دراسة الدويري؛ وعبيدات؛ والسردى (2014) والتي تنص على "تهيئة البيئة المناخية المناسبة للعمل في الجامعة" والتي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وترى الدراسة أن هذا الاختلاف قد يُعزى إلى ضعف بعض القيادات الأكاديمية للقيام بدورها في التأثير على سلوك أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد و هذا ما أكدته نتائج دراسة الشهري والتي أجريت في جامعة الملك خالد (2017) أن الدور الثقافي والتحفيزي للقيادة قد تحقق بدرجة متوسطة مما أثر ذلك على درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، حيث يقع على عاتق القيادات الأكاديمية العديد من الأدوار ومنها

: تشجيع أعضاء هيئة التدريس على ممارسة التشارك المعرفي وتبادل المعارف والخبرات، والعمل على تقوية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس، و تشجيع التعاون فيما بينهم من خلال إيجاد مناخ تعاوني يدعم جانب الثقة بين أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تشجيع إقامة حوار بناء بين أعضاء هيئة التدريس يهدف إلى التشارك المعرفي لتحسين كفاءة أعضاء هيئة التدريس والرقى بمستوى معارفهم وخبراتهم من جانب، وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة من الجانب الآخر، على اختلاف ما جاءت به نتائج الدراسة الحالية والتي أكدت نتائجها أن القيادات الأكاديمية في جامعتي تبوك والملك سعود تسهم في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق وتدعم تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وذلك يؤثر على درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، ويتضح مما سبق أن القيادة تؤدي دورًا بارزًا في التأثير على سلوك أعضاء هيئة التدريس سواء كان هذا التأثير سلبيًا أو إيجابيًا من خلال ممارسة الدور الثقافي للقيادات الأكاديمية لتنمية التشارك المعرفي وتوضيح أهمية ممارسة التشارك المعرفي وما تحققه من فوائد على المستوى الفردي لعضو هيئة التدريس وعلى المستوى المنظمي للمنظمة ككل، ومن خلال ممارسة الدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية لتنمية التشارك المعرفي من خلال إيجاد آليات لتشجيعهم وتحفيزهم على سلوك التشارك المعرفي.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال الهيكل والنظم الداخلية.

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتوفر بالجامعة نظم اتصالات جيدة ومرنة بين أعضاء هيئة التدريس.	3.91	0.97	مرتفعة
2	8	يتوافر في الجامعة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتيح إمكانية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً لتشارك المعارف والخبرات.	3.87	0.96	مرتفعة
3	3	تتصف العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بالقوة والترابط.	3.64	1.00	مرتفعة
4	4	تدعم الثقافة التنظيمية السائدة أعضاء هيئة التدريس للاهتمام بالتدريب ومواصلة التعلم.	3.56	0.97	مرتفعة
5	9	لدى الجامعة نظم مرنة تساعد على سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.	3.50	0.95	مرتفعة
6	6	يتوفر بالجامعة مناخ تعاوني في بيئة	3.49	0.96	مرتفعة

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		العمل يدعم التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.			
7	5	توفر الجامعة مناخ تعاوني في بيئة العمل يدعم جانب الثقة بين أعضاء هيئة التدريس.	3.46	0.96	مرتفعة
8	7	توفر الجامعة مناخاً إبداعياً في بيئة العمل يدعم التجديد والإبداع.	3.28	1.06	متوسطة
9	2	يتوفر بالجامعة نظم اتصالات تتصف بالأسلوب غير الرسمي.	3.23	1.11	متوسطة
		المتوسط العام	3.55	0.77	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال الهيكل والنظم الداخلية كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55). وقد تراوحت العبارات بين (3.23 - 3.91) وتدرجت بين درجة متوسطة ومرتفعة. احتلت العبارة رقم (1) "يتوفر بالجامعة نظم اتصالات جيدة ومرنة بين أعضاء هيئة التدريس" المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.91)، ثم العبارة رقم (8) "يتوافر في الجامعة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتيح إمكانية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً لتشارك المعارف والخبرات" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.87)، ثم العبارة رقم (3) "تتصف العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بالقوة والترابط" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.64). وقد جاءت العبارة رقم (5) "توفر الجامعة مناخ تعاوني في بيئة العمل يدعم جانب الثقة بين أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة السابعة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، ثم العبارة رقم (7) "توفر الجامعة مناخاً إبداعياً في بيئة العمل يدعم التجديد والإبداع" بالمرتبة الثامنة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (2) "يتوفر بالجامعة نظم اتصالات تتصف بالأسلوب غير الرسمي" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.23).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Changzheng and Shuo, 2013), Samiei, Khanlarzadeh (2016); Siakas et al (2010); Huang, (2008) , حيث أكدت نتائج دراسة (Changzheng and Shuo, 2013) أن مشاركة المعرفة تحتاج إلى توفير هيكل تنظيمي يدعم تواصل الأفراد ويوجه أدائهم، إضافة إلى توفر نظم لإدارة المعرفة تسهل وتدعم مشاركتها. كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة بول و كانلرزاده وسمي (Poul , Samiei, Khanlarzadeh (2016) حيث تتفق نتيجة الدراسة الحالية التي تنص على "توفر الجامعة مناخ تعاوني في بيئة العمل يدعم جانب الثقة بين أعضاء هيئة التدريس" والتي يتضح مما سبق أنها إحدى عناصر بُعد الهيكل والنظم الداخلية، والتي

جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) مع نتيجة دراسة بول وكانلرزاده وسمي (2016) Poul , Samiei, Khanlarzadeh، والتي أظهرت نتائجها أن خصائص الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً يمكن أن يحدد مدى مشاركة المعرفة في المنظمة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن الثقة - باعتبارها سمة ثقافية - لها تأثير على مشاركة المعرفة بالجامعة فهي تشجع الموظفين على التفاعل أكثر مع بعضهم البعض وتبادل الأفكار، ومن ناحية أخرى فإن انعدام الثقة قد يوجد حالة من العزلة بين الموظفين في المنظمة ويمنع تبادل ومشاركة المعرفة، وأن بيئة العمل التعاونية - باعتبارها من السمات الثقافية - لهما تأثير مباشر على مشاركة المعرفة بين موظفي الجامعة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مايجا (2017) Maiga، ودراسة الحارثي (2012): حيث أكدت نتائج دراسة مايجا (2017) Maiga: ضعف الهياكل التنظيمية، وقلة وجود سياسات تنظيمية رسمية تعزز مشاركة المعرفة في الجامعات في تنزانيا. كما أن دراسة مايجا (2017) قد أجريت في جامعات تنزانيا، حيث إن اختلاف الثقافات وأسلوب القيادات الأكاديمية، وكذلك السياسات التنظيمية والخطط الاستراتيجية والهياكل التنظيمية المتبعة في الجامعات والتي تؤثر بدورها على درجة ممارسة التشارك المعرفي، تختلف من دولة إلى أخرى.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تيوك والملك سعود في مجال ظروف العمل.

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	إمام أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم ومتطلبات عملهم بشكل تام.	3.69	0.92	مرتفعة
2	9	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المبادرات الفردية.	3.49	0.94	مرتفعة
3	4	حجم ومتطلبات العمل في الجامعة ملائم للقدرات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.	3.43	1.02	مرتفعة
4	5	تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على ثقافة العمل الجماعي.	3.42	0.96	مرتفعة
5	3	تحرص الجامعة على توفير الأمن والاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.	3.39	1.07	متوسطة
6	8	يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس حديثي الخبرة من قبل الزملاء ذوي الخبرة.	3.37	1.13	متوسطة

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	2	تقوم الجامعة بإجراءات تقييم عادلة لأداء أعضاء هيئة التدريس.	3.35	0.99	متوسطة
8	6	تحرص القيادات الأكاديمية على العدالة والمساواة في معاملة أعضاء هيئة التدريس.	3.27	1.05	متوسطة
9	1	متطلبات المهنة في الجامعة مناسبة مع ما يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس من راتب.	3.16	1.09	متوسطة
		المتوسط العام	3.40	0.77	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال ظروف العمل كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40). وقد تراوحت العبارات بين (3.16-3.69)، وتدرجت بين درجة متوسطة ومرتفعة. احتلت العبارة رقم (7) "إمام أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم ومتطلبات عملهم بشكل تام" المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.69)، ثم العبارة رقم (9) "تشجع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المبادرات الفردية" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.49)، ثم العبارة رقم (4) "حجم ومتطلبات العمل في الجامعة ملائم للقدرة الشخصية لأعضاء هيئة التدريس" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.43). وقد جاءت العبارة رقم (2) "تقوم الجامعة بإجراءات تقييم عادلة لأداء أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة السابعة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، ثم العبارة رقم (6) "تحرص القيادات الأكاديمية على العدالة والمساواة في معاملة أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثامنة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (1) "متطلبات المهنة في الجامعة مناسبة مع ما يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس من راتب" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16).

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تختلف من جامعة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، وأن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تبوك والملك سعود من خلال ما أكدته نتائج الدراسة الحالية تشجع على ثقافة العمل بروح الفريق مما يسهم في تخفيف حجم ومتطلبات العمل من خلال التعاون بين أعضاء هيئة التدريس وكذلك تطور التكنولوجيا ساهم في تبادل المعارف بين أعضاء هيئة التدريس، كما حرصت جامعة تبوك والملك سعود على وضع سياسات تتيح الوقت الكافي لأعضاء هيئة التدريس للتعلم ونشر المعرفة وإجراء البحوث العلمية وحضور الدورات وورش العمل والمؤتمرات المحلية والعالمية للتشارك المعرفي والقيام بخدمة المجتمع وتقديم الاستشارات العلمية، في حين أنه في السابق تكلف القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس بالعديد من المهام التي تفقد عضو هيئة التدريس التركيز على أدوارهم الأساسية وهي التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وكذلك لم تحرص الجامعات على إتاحة الوقت الكافي لعضو هيئة

التدريس وتشجيعه على حضور الدورات والمؤتمرات من خلال الحوافز المادية والمعنوية وتفعيل دور عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع .

إجابة السؤال الثالث: للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث ونصه: "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود والثقافة التنظيمية بالجامعتين؟" تم حساب معاملات ارتباط بيرسون كما في جدول (21)

جدول (11) معاملات ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين درجة ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود والثقافة التنظيمية بالجامعتين

الأبعاد	القيادة	الهيكل والنظم الداخلية	ظروف العمل
التدريس	** 0.28	** 0.27	* 0.13
	ضعيفة جدًا	ضعيفة جدًا	ضعيفة جدًا
البحث العلمي	** 0.32	** 0.40	** 0.25
	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة جدًا
خدمة المجتمع	** 0.48	** 0.47	** 0.35
	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
الثقافة التنظيمية	** 0.45		
مجالات التشارك المعرفي	ضعيفة		

** دالة عند مستوى (0.01).

* دالة عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) و (0.05) تتراوح بين ضعيفة وضعيفة جدًا بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومجالات التشارك المعرفي؛ وتراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.13) و (0.48). كما يتضح من الجدول (21) أيضًا وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) بدرجة ضعيفة بين الثقافة التنظيمية ومجالات التشارك المعرفي؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.45).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العسكري (2013)، كما تتفق جزئيًا مع دراسة البقور (2016): حيث أكدت نتائج دراسة العسكري (2013) وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي. كما تتفق جزئيًا مع دراسة البقور (2016): حيث تتفق نتيجة الدراسة الحالية التي أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة

إحصائياً عند مستوى (0.01) و (0.05) بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الأبعاد الآتية: (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، وظروف العمل) ومجالات التشارك المعرفي، مع دراسة اليقور (2016): التي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة أي وجود تفاعل وتكامل بينهما، وتُظهر النتائج كذلك أن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها تؤثر معنوياً في التشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة، ومما سبق يتضح أن تكنولوجيا المعلومات إحدى عناصر بُعد الهيكل والنظم الداخلية وهو يمثل في الدراسة الحالية بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية؛ لذلك اتفقت هذه الدراسة جزئياً مع الدراسة الحالية.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المالكي (2016): التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين أبعاد وعوامل الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في: (الإنشاء، والنقل، والمشاركة بالمعرفة).

وللتعرف على تنبؤ الثقافة التنظيمية بالتشارك المعرفي، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجداول الآتية:

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

المتغيرات	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	قيمة "ف"	الدلالة	المعامل البائي (B)	Beta	قيمة ت	الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.451	0.200	75.95	0.000	0.443	0.451	8.715	0.000
التشارك المعرفي								

يتضح من الجدول (12) أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على دلالة تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي. كما يتضح أيضاً أن المعامل البائي موجب مما يدل على علاقة طردية مما يعني أنه بتوافر الثقافة التنظيمية الكفاءة والداعمة للتشارك المعرفي ترتفع درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ويانخفاض مستوى الثقافة التنظيمية تنخفض درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس. وقد بلغ معامل الارتباط المعدل (0.20) وهي قيمة منخفضة تدل على أن (20%) فقط من التباين الحاصل في التشارك المعرفي يعود للثقافة التنظيمية بينما تعود النسبة الباقية (80%) إلى عوامل أخرى.

وترى الدراسة أن هناك عوامل أخرى تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس تُعزى إلى عوامل تنظيمية، وعوامل فردية، وعوامل مادية، وعوامل معنوية.

- أولاً: عوامل تنظيمية تتضمن:
- المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي عامل مباشر للتأثير على سلوكيات الأفراد وجعلها تميل نحو اتباع سلوك المشاركة بالمعرفة في المنظمات.
 - الهيكل التنظيمي: يؤثر شكل الهيكل التنظيمي مباشرة على نقل المعرفة وتشاركتها، كما أن هناك علاقة إيجابية بين خصائص الهيكل التنظيمي وسلوك التشارك المعرفي.
 - القيادة: تُمارس القيادة دوراً مهماً في التحفيز على التشارك المعرفي، وكذلك تعمل القيادة على تطوير الوسائل التي تيسر عمليات التشارك المعرفي مثل: استخدام تقنيات المعلومات الحديثة، وتصميم نظم الحوافز والمكافآت المشجعة، وإتاحة الوقت اللازم والكافي للقيام بالتشارك المعرفي كل ذلك من شأنه أن يؤثر في تحقيق المستوى الجيد من نوعية التشارك المعرفي.
 - الاتصالات: فالإتصال من أهم العمليات المستخدمة في المنظمات من أجل تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد، وكذلك وجود آلية واضحة ومُعَلَّنة للتفاعل والاتصالات يؤثر في درجة ممارسة التشارك المعرفي.
- ثانياً: عوامل فردية تؤثر في سلوك التشارك المعرفي تتمثل في: السمات الشخصية للفرد مثل: المرونة والتوافق مع الآخرين، والوعي، والانفتاح على الخبرات، كما ترى الدراسة أن للسمات الشخصية دوراً بارزاً في تفعيل ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.
- ثالثاً: هناك عوامل مادية تؤثر على سلوك التشارك المعرفي ومن بينها تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حيث تعمل على تيسير التفاعلات الاجتماعية بين المستويات التنظيمية المختلفة وتُعد أداة قوية لتمكين تشارك المعارف وتنسيقها داخل الحدود التنظيمية وعبر الحدود الجغرافية ويمكنها تخفيف حواجز تبادل المعرفة.
- رابعاً: وهناك عوامل معنوية تؤثر في سلوك التشارك المعرفي، حيث ترى الدراسة أن التقدير في بيئة العمل له تأثير على سلوك مشاركة المعرفة.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2017)، حيث أكدت نتائج دراسة الزهراني (2017): أن الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة (الثقة، والاتجاهات، والمعايير الثقافية المشتركة، والقيم) تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة، كما أن البيئة التنظيمية بمكوناتها المتعددة (القيادة والهيكل التنظيمي، التقدير، التفاعل والاتصالات، التكنولوجيا) لها تأثير على سلوك مشاركة المعرفة.
- التوصيات:
- أن تعمل القيادات الأكاديمية في الجامعات على تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال: تبني قيمة المشاركة في المعرفة كقيمة محورية للعمل الجامعي لدى أعضاء هيئة التدريس.

- توضيح قيمة التشارك في مجال خدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس، ووضع آليات فاعلة للتطبيق وذلك من خلال:
- أن يتشارك أعضاء هيئة التدريس في إعداد المواد العلمية التي يُستفاد منها في الدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين بالمجتمع المحلي مثل: المعلمين، ومديري المدارس، والزراعيين وأصحاب الحرف والمهن، والقيادات الإدارية.... وغيرهم.
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبادل المواد العلمية للإفادة منها في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية لخدمة المجتمع.
 - أن يتشارك أعضاء هيئة التدريس المعارف والخبرات لتقديم الخدمات الاستشارية لكافة أفراد المجتمع ومؤسساته والقيام بالجهود التطوعية لرعاية المهنيين وذوي الاحتياجات الخاصة.
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتسهم في حلها.
 - أن يتشارك أعضاء هيئة التدريس لنشر الوعي بالمشكلات الاجتماعية ونشر التوعية الثقافية والصحية والاجتماعية لأفراد المجتمع.
- أن تحرص القيادات الأكاديمية على تشجيع التعاون والتشارك المعرفي لإجراء البحوث العلمية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ودعمها، وتضمن ذلك في متطلبات الترقية الوظيفية بما يشجع على التشارك المعرفي في الجامعات، وذلك من خلال:
- إقامة ورش العمل، وتكوين المجتمعات البحثية ودعمها؛ لتبادل أعضاء هيئة التدريس المواد البحثية والأفكار حول البحث العلمي.
- توفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على إيجاد وتفعيل آليات لتوطيد الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل المعارف وتشاركتها في البيئة الجامعية؛ لأهمية الثقافة التنظيمية الساندة وتأثيرها البالغ في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الآتي:
- أن تعمل القيادات الأكاديمية على إزالة جميع المعوقات والحوجز التي تفرضها أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمة على ممارسة مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.
 - بناء علاقات قائمة على الثقة بين أعضاء هيئة التدريس من ناحية وبينهم وبين إدارة الكلية أو الجامعة من ناحية أخرى، من خلال: أسس واضحة للتمكين والتقدير والاعتراف بالجهود والمبادرات المتميزة لعضو هيئة التدريس.
 - توفير مناخ تعاوني في بيئة العمل في الجامعات يدعم جانب الثقة بين أعضاء هيئة التدريس لممارسة مجالات التشارك المعرفي فيما بينهم.
 - توفير نظام للتواصل مرن وفعال وكفء؛ لتسهيل عملية التبادل والتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين من منسوبي المؤسسة التعليمية.

- وضع نظام واضح ومعلن للمكافآت، يحفز على التشارك المعرفي مع الحفاظ على حقوق جميع المتشاركين من الخلط أو الضياع.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات أخرى مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، باستخدام أدوات وعينات مختلفة.
- إجراء دراسات أخرى مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، تطبق على قطاعات ومنظمات أخرى.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول إيجابيات المناخات والثقافات التنظيمية وسلبياتها في عمليات التشارك المعرفي وإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة.

المراجع

- أبو بكر، مصطفى محمود (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو العلا، ليلي محمد (2012). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . المجلة الدولية التربوية المتخصصة. م1. ع4. ص ص 106-126.
- أركوفي، ستيفن (2006). المادة الثامنة، ترجمة: ياسر العتيبي. دمشق: دار الفكرة.
- أكرويد، ستيفن؛ وطوسيون، بول (2003). سوء السلوك التنظيمي. ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخرزامي. بيروت: دار الفجر.
- البدري، أحمد محمد؛ وعارف، محمد جعفر (2013). دور مشاركة المعرفة بالمجالس العلمية بالجامعات السعودية. دراسة تطبيقية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. م19. ع2. ص ص 371-390.
- بسيم، مهجة أحمد (2005) أثر المعرفة على مؤشرات التنمية التكنولوجية البشرية والاقتصادية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية). جامعة الزيتونة. عمان. 27- 29 أبريل. ص ص 89-97.
- البطائنة، محمد؛ والمشاقبة، زياد (2010). إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- البقور، خير و خلف محمود (2016). دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي : دراسة تطبيقية في جامعة الطائف . مجلة العلوم الإدارية. م 43. ع 1
- . ص ص 19 - 41.
- بيران، حنان (2010) إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية نحو رؤية مستقبلية. مجلة أكاديمية الدراسات العليا. ع22. ص ص 6-21.
- التلواني، نهاية عبد الهادي (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. م11. ع2. ص ص 449 - 451.
- الثويني، عبد الكريم إبراهيم (2008). أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة. المملكة العربية السعودية.
- الجابري، فيصل مصطفى (2010). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة.
- جاد الرب، سيد محمد (2005). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: مطبعة العشري.
- الجازي، يسرى سالم العيوطي (2016). دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سلوك تشارك المعرفة بين العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية من وجهة نظرهم واتجاهاتهم نحوها. رسالة ماجستير غير منشورة.
- جلدة، سليم بطرس؛ وعبودي، زيد مثير (2006). إدارة الإبداع والابتكار. دبي: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الحارثي، سعاد بنت فهد (2012). تطوير عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية "دراسة ميدانية". دراسات في التعليم الجامعي. ع 23. ص ص 253 - 284.
- حجازي، هيثم علي (2005). إدارة المعرفة: مدخل نظري. بيروت: دار الأهلية للنشر والتوزيع.
- حسن، حسن عجلان (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: مكتبة الجامعة.
- حمرون ، ضيف الله بن غضبان (2012). واقع تكوين المعرفة التطبيقية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة دراسات العلوم الإدارية. الجامعة الأردنية. م39 ع2. ص ص 261-279.

- الخليلية، إيمان عبد الرحيم (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- الدويري، خلدون محمد؛ والسري، محمد الدبس؛ وعبيدات، عثمان عبد القادر (2014). الجامعات الحكومية الأردنية ودورها في بناء وتنمية التشارك المعرفي. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات ، ع13. ص 53 - 96 .
- الزهراني، رحمة علي السعدي (2017). العوامل التنظيمية المؤثرة على سلوك مشاركة المعرفة لدى مشرفات مكاتب التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. تم الرجوع إليها بتاريخ 2017/10/3 على الرابط: <https://t.co/cMX0VWPUDT>
- الشهري، فوزية ظافر علي (2017). دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد. أبها. المملكة العربية السعودية.
- الصغير، أحمد حسين (2005). التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل. القاهرة: عالم الكتب.
- الظاهر، أسمهان؛ ومنصور، إبراهيم (2009). متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية. المؤتمر الثالث: التحديات العالمية المعاصرة. جامعة العلوم التطبيقية. عمان. م1.
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد؛ والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي (2015). واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس. دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. م16. ع4. ص ص 479 - 517.
- العتيبي، محمد أحمد (2011). معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية من وجهة نظر الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة.
- العسكري، هناء جاسم (2013). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. م3. ع6. ص ص 1-27.
- العشعاشي، عبد الحق؛ وحوحو، مصطفى (2014). دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ع 5. ص ص 270 - 290.
- العلي، عبد الستار؛ وقنديلي، عامر؛ والعمرى، غسان (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العميان، محمود سليمان (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط4. عمان: دار وائل للنشر.
- عشوش، رياض (2011). مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة. بجامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.
- الغالبى، طاهر؛ والعامري، صالح (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. الأعمال والمجتمع. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فريد، بلقوم (2013). إنتاج ومشاركة المعرفة في مؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أبي بكر. بلقايد. الجزائر.
- القيوتي، محمد قاسم (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- القريوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط 5. عمان: دار وائل للنشر.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004). منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء. نيويورك.
- محمد، محمد إبراهيم حسن (2016). مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. م3. ع2. ص ص 159-209.
- المرسى، جمال الدين (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- المغدي، الحسن بن محمد (2010). معوقات البحث التربوي في جامعة الملك خالد بالملكة العربية السعودية دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية. البحث التربوي في الوطن العربي. رؤى مستقبلية. بالفيوم. مصر. م2. ص ص 1-41.
- الملكاوي، إبراهيم خلوف (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. عمان: دار الوراق.
- نجم، عبود نجم (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط2. عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
- همشري، عمر أحمد (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب (2016). إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب (2007) إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- Raymond; Wang, Chuan; Ho, S. and Javernick- Will, Amy (2011). A Contingency Theory of Organizational Strategies for Facilitating Knowledge Sharing in Engineering Organizations. California: Stanford Global Projects Center.
- Akhavan, Payman; Rahimi, Akbar and Mehralian, Gholamhossein (2013). Developing a Model for Knowledge Sharing in Research Centers. VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems. Vol. 43. No. 3. PP. 357-393.
- Akhbar, Anis and Musa, Mohd (2012). Enhancing Human Interaction of Knowledge Sharing in Higher Learning Workplace Environment. PROCEDIA: Social and Behavioral Sciences. No. 35. PP. 137- 145.
- AL-Alawi, R. (2007). Organizational Cultural and Knowledge Sharing: Critical Success Factors. Journal of Knowledge Management. Vol. 11. No. 2. PP. 45-62.
- Al-Husseini, Sawsan and Elbeltaim, Ibrahim (2012). The Impact of Leadership Style and Knowledge Sharing on Innovation in Iraqi Higher Education Institutions. Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital, Arcadia University of Applied Sciences. Finland, 23 - 24 April. 2012. PP. 10 - 19.
- Andriessen, Erik (2006). To Share or not to Share that is the Question Conditions for the Willingness to Share Knowledge. Retrieved on October 6, 2017, From: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/16156f09e15623e5?projector=1and messagePartId=0.1.11>
- Antonova, Albena and Gurova, Elisaveta (2005). A Note on Organizational Learning and Knowledge Sharing in the Context of Communities of Practice. Proceedings of the 2006 International Workshop on Learning Networks for Lifelong Competence Development. Vol.2. PP.23 - 30.

- Assefa, T. (2010). Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa. Presented at Expert Group Meeting on Harnessing knowledge to Achieve MDGS. Ethiopia. Vol.1. PP.1-9.
- Auernhammer, J. and Hall, H. (2013). Organizational Culture in Knowledge Creation, Creativity and Innovation: Towards the Freiraum Model. *Journal of Information Science*. No. 22. PP. 1-14.
- Bhirud, Sachin (2005). Knowledge Sharing Practices In KM: A Case Study in Indian Software Subsidiary. *Journal of Knowledge Management Practice*. Vol. 6. No. 2. PP. 5-8.
- Buckley, Shery (2012). Higher Education and Knowledge Sharing From Ivory Tower to Twenty – First Century. *Innovations in Education and Teaching International*. Vol. 49. No. 3. PP. 333-344.
- Camacho, K (2007). *La Catalina: A Knowledge Sharing Experience for Capacity Building Process*. Quito: Agencia Latino Americana de Information.
- Campbell, M. (2009). Identification of Organizational Cultural Factors that Impact Knowledge Sharing. Unpublished Master's Thesis. University of Oregon. USA.
- Dube, Luyanda. and Ngulube, Patrick (2012). Knowledge Sharing in a Multicultural Environment Challenges and Opportunities. *South African Journal of Libraries and Information Science*. Vol. 78. No. 1. PP. 68-77.
- Eze, Uchenna (2013). Perspectives of the Small and Medium- Sized Enterprises (SMES) on Knowledge Sharing. *VINE. The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol. 43. No. 2. PP.213-229.
- Ganjinia, Hossein (2012). The Relationship Between Organizational Structure and Knowledge Distribution Methods. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 2. No. 3. PP.130-142.
- Geiger, R. L (2010). University Supply and Corporate Demand for Academic Research. *Journal of Technology Transfer*. Vol.12. No.3 . PP.9-20.
- Goh, T and Sandhu, M (2013). Knowledge Sharing Among Malaysian Academics Influence of Affective Commitment and Trust. *Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 11. No. 1. PP. 153-166.
- Hew, K.F and Hara, N. (2006). Identifying Factors that Encourage and Hinder Knowledge Sharing in a Longstanding Online Community of Practice. *Journal of Interactive Online Learning*. Vol. 5. No. 3. PP. 297-319.
- Hong, J. and Vai, S. (2008). Knowledge Sharing in Cross Functional Virtuyal Teams. *Journal of General Management*. Vol. 34. No. 2. PP. 21 – 37.
- Huang, Yu (2008). Overview of Knowledge Management in Organizations. *Research Journal*. 7th ed . 1-5. Retrieved on Janury.10.2018. from: http://www.2.uwstout.edu/content/rs/2008/2008_contents.shtml.
- Isika, Nwakego and Ismail, Maizatul (2013). Knowledge Sharing Behavior of Postgraduate Students in University of Malaya. *The Electronic Library*. Vol. 31. No. 6. PP. 713-726.
- Islam, Md Anwarul, Mitsuru Ikeda, and Md Maidul Islam (2013). Knowledge Sharing Behavior Influences: A Study of Information Science and Library Management faculties in Bangladesh. *IFLA Journal*. Vol. 39. No. 3. PP. 221-234.
- Jain, Kamal; Sandhu, Manjit and Sidhu, Gurvinder (2007). Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia. Retrieved on August 14, 2017, from: https://www.researchgate.net/publication/255600953_Knowledge_Sharing_Among_Academic_Staff_A_Case_Study_of_Business_Schools_in_Klang_Valley_Malaysia
- Jyrama, Annukka; Kauppila, Olli-Pekka and Rajala, Risto (2009). Knowledge Sharing through Virtual Teams Across Borders and Boundaries.

- International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities. April 26-28. PP. 1-19.
- Kim, S. and Ju, B. (2008). An Analysis of Faculty Perceptions Attitudes toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institution. *Library and Information Science Research*. Vol. 3. No. 2. PP. 282-290.
- Kukko, Marianne (2013). Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth: A Case Study from a Software Company. *Journal of High Technology Management Research*. No. 24. PP. 18 – 29.
- Kumaraswamy, Kowta. and Chitale, C.M (2012). Collaborative Knowledge Sharing Strategy to Enhance Organizational Learning. *Journal of Management Development*. Vol. 31. No. 3. PP. 308-322.
- Maiga, Zakayo (2017). Knowledge Sharing Among Academics in Selected Universities in Tanzania. Unpublished Doctoral Dissertation. University of KwaZulu-Natal. South Africa.
- Manaf, H.A, and Marzuki, N.A. (2009). The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge. International Conference on Administrative in Public Sector Performance. Riyadh, November 1-4. Vol.2. PP.7-19.
- Mankin, David (2016). Knowledge Sharing Processes in Academic Communities in New University Business Schools. Unpublished Doctoral Dissertation. Nottingham Trent University. UK.
- McInerney, C. and Mohr, S (2007). Trust a Knowledge Sharing Organizations Theory and Practice. In McInerney, C.R. and Say, R.E. (Eds) *Rethinking Knowledge Management*. New Jersey: Springer.
- Mehrabani, S.E. and Mohamad, N.A. (2011) The Role Training Activities and Knowledge Sharing in the Relationship Between Leadership Development and Organizational Effectiveness. *International Conference on Sociality and Economics Development*. Vol. 11. PP. 172-177.
- Menguc, Bulent; Auh, sigyoung and Kim, Young (2011). Salespeople Knowledge Sharing Behavior with Coworkers Outside the Sales Unit. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 6. No. 2. PP. 103-122.
- Mulu, Yohannes (2015). Determinants of Knowledge Sharing Behavior in Higher Education Institution: Case Study of Asosa University Academic Staff, Ethiopia. Unpublished Master's Thesis. [Haramaya University](#). Ethiopia.
- Ozbebek, A. and Toplu, E.K (2011). Empowered Employees Knowledge Sharing. *International of Business and Management Studies*. Vol. 3. No. 2. PP. 69-76.
- Peng, He (2013). Why and When Do People Hide Knowledge?. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 17. No. 3. PP. 398-415.
- Purwanti, Y.; Pasairibu, N.; and Lumbantobing, P (2008). Leveraging the Quality of Knowledge Sharing, By Management System. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*. Vol.1. PP.492-508.
- Ramayah, T.; Jasmine. A. and Ignatius, Joshua (2013). An Empirical Inquiry on Knowledge Sharing Among Academicians in Higher Learning Institution. *Minerva*. No. 51. PP. 131- 154.
- Robbins, P.Stephen, and Judge, A (2009). *Organizational Behavior*. 13th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Ruuska, I. and Vartianen, M. (2005). Characteristics of Knowledge Sharing Communities in Project Organization. *International Journal of Project Management*. Vol. 23. No. 5. PP. 374-379.
- Shahzadi, I.; Hameed, R. and Kashif, A. (2015). Individual Motivational Factors of Optimistic Knowledge Sharing Behavior Among University

- Academia. The Business and Management Review. Vol. 6. No. 1. PP. 122-133.
- Sherriton, J. C., and Stern, J. L. (2009). Corporate Culture, Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success. USA: American Management Association.
- Sohail, Sadiq. and Daud, Salina (2009). Knowledge Sharing in Higher Education Institutions Perspectives from Malaysia. The Journal of Information and Knowledge Management Systems. Vol. 39. No. 2. PP.125-142.
- Teimouri, H (2011). Studying the effective organizational factors On knowledge Sharing between employees of governmental organizations in Isfahan province, Iran. Journal of contemporary Research in Business. Vol.3 .No.5 . PP430-442.
- Al- Adaileh, Raid (2011). The Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing the Context of Jordan's Phosphate Mines Company. International Research Journal of Finance and Economics. Nol. 63. PP. 216-228.
- Wang, S and Noe, R.A (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. Human Resource Management Review. [Vol. 20. No. 2](#). PP. 115-131.
- Wiig, Karim (2003). Knowledge Model for Situation. Handling. Journal of Knowledge Management. Vol. 17. No. 5. PP. 17-22.
- Yaghi, Khalil; Brakat, Samer; Alfawaer, Zeyad; Shakokani, Mohammed and Nassuora, Aymam (2011). Knowledge Sharing Degree Among the Undergraduate Students: A Case Study at Applied Science Private University. International Journal of Academic Research. Vol. 3. No.1. PP. 20-24.
- Yi, J. (2005). A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation. Unpublished Master's Thesis. Indiana University. USA.
- Zhang, Jing; Faerman, Sue and Gresswell, Anthony (2006). The Effect of Organizational Technological Factors and the Nature of Knowledge on Knowledge Sharing. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences. Washington. Washington, January 04 – 07. PP. 1-10.
- Ziaei, Soraya (2014). A Survey of Knowledge Sharing Among the Faculty Members of Iranian Library and Information Science (LIS) Departments. Library Philosophy and Practice. No. 1063. PP. 1-36.