

**مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية  
وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم**

إعداد

**أ.د. صبحي شعبان شرف**

أستاذ أصول التربية

ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

كلية التربية - جامعة المنوفية

&

**د. أسماء فتحي السيد**

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنوفية

## المُلخَص :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والثقافة التنظيمية السائدة لديهم، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري لمشاركة المعرفة وللثقافة التنظيمية، والبحث عن طبيعة العلاقة بينهما، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع البحث وطبيعته، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (٣٠٠) عضواً من هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان بتصميم استبانتيين كأداتين للتعرف على مستوى المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم، وكذلك التعرف على عما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى مشاركة المعرفة ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النسبة المئوية الوزنية والترتيب، اختبار T-test، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، ANOVA one way، اختبار شيفيه، وحساب معاملات الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة.

وقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج أهمها: مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين مستوى مشاركة المعرفة ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية يختلف باختلاف نوع الكلية لصالح الكليات النظرية، وسنوات الخبرة لصالح (الأكثر من ٢٠ سنة) والرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ. مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية يختلف باختلاف سنوات الخبرة لصالح (الأكثر من ٢٠ سنة)، والرتبة الأكاديمية لصالح (الأستاذ). والكلمات المفتاحية: مشاركة المعرفة، أعضاء هيئة التدريس، الثقافة التنظيمية، جامعة المنوفية.

## Abstract

The current research aimed at examining the relationship between sharing knowledge among Menofia University faculty members and their organizational culture, through examining the theoretical framework of sharing knowledge and organizational culture, and examining the relationship between them. The researchers applied the descriptive approach as it is suitable for research problem. The sample of the study consisted of (٣٠٠) faculty members at the University of Menofia. To achieve the research aims, the researchers built two questionnaires to examine the level of knowledge sharing among Menofia University faculty members, and their level of organizational culture, and examining if there is statistically significant relationship between the mean scores of sharing knowledge and organizational culture among the sample according to their point of view. The researchers used frequencies, percentages, mean scores, standard deviations and relative weight, order, T-test, one-way ANOVA, Schiffe test, and correlation coefficients to determine the relationship between the two variables. The research results revealed that the level of knowledge sharing among faculty members at Menofia University is moderate, the level of organizational culture among faculty members at Menofia University is moderate, and there is a statistically significant positive correlation between the level of knowledge sharing and the level of organizational culture among members of the Faculty of Menofia University, the level of knowledge sharing among members of the Faculty of Menofia University differs due to their field of specialization in favor of theoretical faculties, due to years of experience in favor of (more than ٢٠ years of experience), and due to academic degree in favor of the degree of professor, the level of organizational culture among members of the Faculty of Menofia University differs due to years of experience in favor of (more than ٢٠ years of experience), and due to academic degree in favor of the degree of professor.

**Key words:** Knowledge sharing, faculty members, organizational culture, Menofia University.

## المقدمة :

يعتبر العصر الذي نعيشه اليوم عصر المعرفة؛ لما يشهده من ثورة تسمى بالثورة المعرفية. حيث تحظى هذه الثورة بعناية واهتمام كبار علماء الإدارة ومفكرها وممارسيها. حيث ينبغي ابتكار طرق جديدة في التفكير والبعد عن الطرق القديمة. فالمعرفة تعتبر المصدر الوحيد والمهم في يومنا هذا مثل: العمل ورأس المال. (الغزوى، ٢٠١٢، ص ١٤٢)

حيث ساهمت العديد من المتغيرات مثل: العولمة، والضغوط البيئية، والحاجة إلى الإبداع والابتكار، وإشباع احتياجات المستهلكين، في اهتمام الكثير من المؤسسات بتصميم نظام لإدارة المعرفة ومشاركتها، وابتكار الوسائل والأساليب المناسبة التي يمكن أن تسهم في الاستخدام الأمثل للمعارف التي يمتلكونها. وتقوم إدارة المعرفة ومشاركتها بدور حيوي ليس فقط في عالم المال والأعمال، ولكن في مؤسسات القطاعات المختلفة؛ فالجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي تتضمن العديد من المعارف المختلفة، حيث ينطوي نشاطها على توليد المعرفة وبثها ومشاركتها وإتاحتها لجميع الدارسين. حيث تخضع مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحالي إلى ضغوط الأسواق، وبطرق لا تختلف كثيراً عن تلك الطرق التي تواجهها المؤسسات التجارية.

(Ramayah, and et al., ٢٠١٣, p. ١٣٢)

وتبقى الحاجة للمعرفة هي المحور الأساسي في مصير كل المنظمات؛ فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التمييز من خلال المعرفة التي تمتلكها، وجب عليها إتاحة بيئة مناسبة لمشاركة المعرفة بين أفرادها من جهة، ومع البيئة الخارجية من وجهة أخرى؛ لأن طبيعة عملها الإنساني يعتمد بشكل أساسي على معرفة أفرادها وما توفره تلك المعرفة من خدمات متميزة، ودقة في التشخيص، ونجاح عملياتها، فإن استمرارية وبقاء هذه المنظمات مرهون بقدرتها على المشاركة بالمعرفة بين أفرادها. (البلبة، ٢٠١١، ص ١)

وتمثل مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي نشاطاً محورياً يعتمد في الأساس على رصد المعرفة المتاحة؛ حيث تعتبر مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من أهم العوامل المؤثرة واللازمة للارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات، ومستويات الجودة للأنشطة ذات الصلة. (Yaghi, and et al, ٢٠١١, p. ٢٠)

ويعد قيام قدامى أعضاء هيئة التدريس بمشاركة المعرفة والخبرات مع زملائهم المنتسبين حديثاً للأقسام العلمية لتحسين مستوى أدائهم في التدريس والبحث، وخدمة المجتمع، ومن التقاليد المهنية الأساسية، والمتأصلة في المؤسسات الأكاديمية.

(Goh, and Mangit- singh, ٢٠١٤, p. ١٢٥)

إضافة لما سبق تعتبر مؤسسات التعليم العالي أهم المنتجين للمعرفة وأكبر المخزنين والمصدرين لهما في المجتمع؛ ولذلك وجب على هذه المؤسسات أن تطور وتنتشر المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، خاصة وأنها أصبحت تواجه اليوم بمطالب عديدة لتحقيق جودة التشارك في الموارد والخبرات، فأعضاء هيئة التدريس -بوصفهم عمالاً للمعرفة - يعتبرون العنصر الأساسي من حيث التأثير على التغيير في مجتمع المعرفة في العصر الحالي؛ حيث إنهم يؤنون أدواراً أساسية في تطوير تكنولوجيا المعلومات والتغييرات في نظم العمل والإنتاج.

(Kim & Ju, ٢٠٠٨, p.٢٨٣) ومن ثم تشكل عملية تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية الأساس الذي تبنى عليه أية عمليات تحول أو تطور، أو توجه نحو الجودة والتميز.

وبالرغم من الأهمية الكبرى في مشاركة المعرفة داخل الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحوث، فتواجه سائر مؤسسات التعليم العالي مشكلة كبيرة تتمثل في عزوف معظم الأكاديميين عن مشاركة المعرفة. وهذا اتجاه يكاد يكون شائعاً بين الأكاديميين دون استثناء، حيث يسعون باستمرار إلى الاستقلال عن الآخرين والعمل بشكل فردي. وتتزايد هذه الرغبة عندما يمتلكون معارف متخصصة، وفريدة ونادرة لا يمتلكها زملاؤهم.

(Ramayah, and et al., ٢٠١٣, p.١٣٢)

وقد لوحظ أن مشاركة المعرفة في مختلف مؤسسات التعليم العالي العربية من جامعات ومعاهد عليا ومراكز بحوث لا تحظى بالمكانة المرموقة التي يجب أن تتبوأها، ولا يعلم الكثير من الأكاديميين العرب أن المشاركة العلمية الفعالة بين أعضاء هيئة التدريس ترتقى بمستوياتهم وتزيد من فعاليتهم، هذا بالإضافة إلى عدم توافر المعلومات الكافية عن عمليات مشاركة المعرفة في البيئات الأكاديمية العربية التي تستقطب بين هيئاتها التدريسية أعضاء ينتمون إلى ثقافات ومدارس فكرية متنوعة ومختلفة. (محمد، ٢٠١٥، ص ١٠)

تأسيساً على ما سبق يظل التحدي الرئيسي أمام مؤسسات التعليم العالي أن أعضاء هيئة التدريس لن يكونوا مستعدين لتشارك معارفهم إلا عندما يدركون أن الفوائد التي تعود عليهم تتجاوز التكاليف المتصورة. ولكي تتم عملية المشاركة بالمعرفة بنجاح بين أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي لا بد من توافر عوامل ومقومات الثقافة التنظيمية التي من نشأتها تعمل على التحفيز على التشارك، وتعزز الدافع لدى الأفراد على تبادل المعارف وتشاركتها. (عبد الحافظ، المهدي، ٢٠١٥، ص ٤٨٣)

ولنجاح عملية مشاركة المعرفة يرى كثير من الباحثين ضرورة وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة وتوفر الظروف التي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق البيانات والمعلومات بصورة تحقق الوصول إلى الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية (Singh& et al., ٢٠٠٦, p.١١٠) والثقافة التنظيمية تضم مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. وتتطلب مشاركة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم والمشاركة بالمعرفة، ويجب أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تهتم بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز وتبني مفهوم إدارة المعرفة وتشاركتها (أبو حشيش، ٢٠١١، ص ١١٣). حيث أشارت العديد من الدراسات إلى ما سبق مثل: دراسة (Rowland and sharifuddin, ٢٠٠٤)، ودراسة (حريم، ٢٠٠٦)، دراسة (Lai & lee, ٢٠٠٧)، دراسة (Ladd & Mark, ٢٠٠٨)، دراسة (فارس، ٢٠١١)، دراسة (حاتمة، ٢٠١٣)، دراسة (Hendriks, ٢٠٠٤)، دراسة (Tang, Tak

(٢٠١٣، and wong، دراسة (٢٠١٣، Muellor)، دراسة (العسكري، ٢٠١٣)، دراسة (Chang M., and lau, ٢٠٠٩).

وأكدت العديد من الدراسات على أهمية مشاركة المعرفة في المؤسسات ولا سيما المؤسسات التعليمية، وأشارت أيضا إلى أن مستوى مشاركة المعرفة في العديد من المؤسسات جاء بين ضعيفة ومتوسطة منها دراسة (خليد، ٢٠٠٨)، دراسة (الذنيبات، ٢٠١١)، دراسة (الحضرمي، ٢٠١٧)، دراسة (الشاهر، ٢٠١٦)، دراسة (محمد، ٢٠١٦)، دراسة (حجقيق وعبيدات، ٢٠١٤)، دراسة (٢٠٠٦، Devries & et al)، دراسة (٢٠١٣، Fullwood & et al)، دراسة (Hau، ٢٠١٣، & et al.)، دراسة (البكري، ٢٠١٨)، دراسة (سودان، ٢٠١٧)، دراسة (نجدات، ٢٠١٢).

في حين أقر تؤكد بعض الدراسات أن الثقافة التنظيمية تشكل عائقاً رئيسياً أمام بناء إدارة المعرفة وتشاركها مثل دراسة (٢٠٠٠، Delong and Fahey)، دراسة (أبو حشيش، ٢٠١١)، دراسة (٢٠٠٢، Kylberg & Lundberg)، دراسة (الحضرمي، ٢٠١٧)، دراسة (النهارى، السريحي، ٢٠١٦).

إضافة لما سبق أشارت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية بعناصرها من العوامل الداعمة والمساعدة على نشر المعرفة وتشاركها ولذلك ارتبطت الثقافة التنظيمية بمشاركة المعرفة بعلاقة قوية وأشارت الدراسات إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسات والداعم لعملية مشاركة المعرفة جاءت بدرجة ضعيفة ومتوسطة ومن هذه الدراسات : دراسة (حريم، ٢٠٠٦)، دراسة (فارس، ٢٠١١)، دراسة (حتاملة، ٢٠١٣)، دراسة (الذنيبات، ٢٠١١)، دراسة (عبدالحافظ والمهدي، ٢٠١٥)، دراسة (العسكري، ٢٠١٣)، دراسة (البلتاجي، ٢٠١٤)، دراسة (٢٠٠٠، Fahey and Delong)، دراسة (٢٠٠٤، Vanden and Deridder)، دراسة (Siemsen & et al، ٢٠٠٨)، دراسة (٢٠٠٨، Sewkarran)، دراسة (٢٠١٣، Tong & et al).

نظرا للأهمية الكبيرة لمشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، والفوائد الكبيرة والمتوقعة التي تعود عليهم من مشاركة معارفهم فيما بينهم، وكذلك في البيئة الخارجية، ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية للجامعة في تحديد اتجاهات القادة وجميع العاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في إنتاج المعرفة وإدارتها وتشاركها فسوف يتناول الباحثان بعدى مشاركة المعرفة والثقافة التنظيمية بالدراسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في جامعة المنوفية ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

#### تساؤلات البحث:

تحدد مشكلة البحث في محاولتها الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ١- ما الإطار الفكري لمشاركة المعرفة؟
- ٢- ما الإطار الفكري للثقافة التنظيمية؟
- ٣- ما مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟
- ٤- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟

٥- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول مستوى مشاركة المعرفة ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول مستوى مشاركة المعرفة ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم تعزى للمتغيرات (النوع، نوع الكلية، سنوات الخبرة، الدرجة الأكاديمية)؟

٧- كيف يمكن تحسين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المنوفية تحقيقاً لمستوى جيد من مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس؟

#### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم، وكذلك الكشف عن العلاقة بينهما من أجل الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية؛ تحقيقاً لمستوى جيد من مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.

#### أهمية البحث: تمثلت أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١- تكمن أهمية البحث الحالي في أنه يعد من أكثر الموضوعات أهمية وحادثة في الميدان التربوي، إذ يتناول مفهومين حديثين هما: مشاركة المعرفة والثقافة التنظيمية، كما تعتبر المعرفة المورد الأساسي الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

٢- قد يسهم هذا البحث في التعرف على طبيعة العلاقة ومداهما بين مشاركة المعرفة والثقافة التنظيمية في جامعة المنوفية.

٣- إنه تناول أهم فئة من فئات المجتمع الذين لهم عظيم الأثر في بناء عقول الشباب وتوجيه تفكيرهم نحو الوجهة السليمة وهم أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

٤- قد يفيد هذا البحث المهتمين في جامعة المنوفية بوضع استراتيجيات من شأنها تحسين واقع الثقافة التنظيمية؛ حتى تساهم بدرجة أكبر في مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٥- أهمية دور الجامعات في إعداد وتوفير الخريج القادر على العمل بفاعلية داخل وحدات الجهاز الإداري للدولة باعتباره أحد المدخلات الهامة في تطوير اقتصاد الدولة.

٦- قلة البحوث والدراسات التي تربط بين مشاركة المعرفة والثقافة التنظيمية في حدود علم الباحثين.

٧- ربما يساهم هذا البحث في زيادة الإثراء الفكري لموضوع الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة باعتبارهما أحد أهم الأدوات لتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية في الجامعات المصرية.

#### منهج البحث وأدواته:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في معالجة محاور البحث، وملائمته لطبيعة البحث ولما له من مزايا عديدة أهمها: عدم اقتصاره على جمع البيانات المتعلقة بالبحث فحسب بل تفسير وتحليل هذه البيانات، والخروج منها باستنتاجات ذات دلالة ومعنى، تفيد في تقديم حلول واقعية لمشكلة

البحث. حيث اعتمد هذا البحث على الاستبانة التي تم إعدادها وتقنيها وتطبيقها على عينة البحث المختارة من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

#### مصطلحات البحث:

تم مناقشة التعريفات المختلفة لمصطلحات البحث الحالي في إطاره النظري، ونستقر في الجزء التالي على التعريفات الإجرائية:

#### أولاً: مشاركة المعرفة:

هي عملية تفاعلية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يتم من خلالها تبادل ونقل المعرفة الصريحة والضمنية، والخبرات، والمهارات، والتقنية بين بعضهم البعض أو المجموعات داخل الكليات وفي الجامعة. وتشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة الشخصية التي يخزنها الفرد في عقله، والمكتسبة من خلال الخبرات المترابطة، وتشير المعرفة الصريحة إلى المعرفة الموثوقة التي يمكن التعبير عنها، ومن ثم مشاركتها مع الآخرين بسهولة ويسر.

#### ثانياً: الثقافة التنظيمية:

هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات وتعد بمثابة مظلة يندرج تحتها كثير من المفاهيم الإنسانية، مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية، والتكنولوجيا وتأثيراتها والتي تتطور وتستقر مع مرور الوقت، وتصبح سمة أساسية للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

#### مجتمع البحث:

تعثل مجتمع البحث الحالي جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؛ نظراً لأن هذه الجامعة هي التي يعمل بها الباحثان كعضء هيئة تدريس بإحدى كلياتها. وفي الأونة الأخيرة تسعى الجامعة بكل جهدها للوصول إلى درجة عالية وكبيرة من التميز والمنافسة بين الجامعات المصرية والعربية وغيرها. حيث بلغ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (٢١٤٢) وفقاً لإحصائية ٢٠١٧م/٢٠١٨م.

#### عينة البحث:

بلغت عينة البحث الحالي (٣٠٠) عضو هيئة التدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، من مختلف كليات الجامعة بواقع (٣) كليات نظرية و(٣) كليات عملية وهم كليات (التربية، التربية النوعية، الآداب، الزراعة، الهندسة، الإقتصاد المنزلي).

**حدود البحث:** تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي:

**الحد الموضوعي:** اقتصر البحث الحالي في تحديد العلاقة بين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والثقافة التنظيمية السائدة لديهم.

**الحد البشري:** اقتصر البحث في جانبه الميداني على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؛ انطلاقاً من أهمية أخذ آرائهم في درجة ممارستهم لسلوكيات مشاركة المعرفة في داخل كلياتهم بالجامعة، ودرجة توافر عوامل ومقومات الثقافة التنظيمية بداخل كلياتهم بالجامعة لبحث العلاقة بينهما.



**الحد الزمني:** تم تطبيق الجانب الميداني للبحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٧م/ ٢٠١٨م.

**الحد المكاني:** تم تطبيق الجانب الميداني للبحث في جامعة المنوفية، على (٣) كليات نظرية، و(٣) كلية عملية.

#### إجراءات البحث:

تمثلت إجراءات البحث فيما يلي:

١- مراجعة الأدب التربوي فيما يتعلق بمشاركة المعرفة من حيث مفهومها، أهميتها، معوقاتهما، آلياتها، مراحلها، متطلباتها.

٢- مراجعة الأدب التربوي فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية من حيث مفهومها، عواملها، خصائصها، أهميتها، علاقتها بالمشاركة بالمعرفة، أنواعها، وظائفها.

٣- إعداد وتقنين وتطبيق أداة البحث (الاستبانة)، على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، للتعرف على مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكذلك التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المنوفية، للتعرف أيضاً على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى مشاركة المعرفة ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟

٤- تحليل نتائج البحث وتفسيرها.

٥- تقديم البحث لعدة توصيات إجرائية لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة

#### خطة البحث:

##### أولاً: الإطار النظري ويشمل

- إطار مفاهيمي لمشاركة المعرفة وأهميتها بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- إطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية وأهميتها بالنسبة لمشاركة المعرفة لأعضاء هيئة التدريس.

##### ثانياً: الإطار الميداني

- الدراسة الميدانية وإجراءاتها والأساليب الإحصائية.
- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.
- التوصيات والمقترحات لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقاً لمستوى جيد من مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.

##### الإطار النظري للبحث:

أصبحت المعرفة اليوم أحد أهم عوامل الإنتاج بل وأصبحت النظرة إليها تفوق عوامل الإنتاج التقليدية كالأرض، ورأس المال، وانطلاقاً من إيمان المؤسسات المعاصرة بأهمية المعرفة بوصفها المصدر الرئيسي للميزة التنافسية والبقاء والاستمرار في عالم سريع التغير – أصبحت إدارة تلك المعرفة، والاستثمار في رأس المال المعرفي من خلال نشر المعرفة وتشاركها بين أعضاء المؤسسة عاملاً هاماً في تحقيق النجاح التنظيمي.

**ماهية مشاركة المعرفة:**

تعتبر مشاركة المعرفة من الموضوعات الهامة التي لا بد من تحفيزها داخل المنظمة. وهنا لا يقصد المشاركة بأسرار الشركات أو المنظمات وغيرها وتناقلها بين العاملين جميعاً، فهناك معلومات لا بد أن تبقى سرية وخاصة، لكن يقصد بذلك المعلومات العامة والمعلومات التي إذا ما تم مشاركتها يستفيد منها العاملون في المنظمة سواء في تحسين طرق العمل أو ابتكار طرق جديدة. وتعرف مشاركة المعرفة أنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد. (العلبي، وآخرون، ٢٠٠٦م، ص ٦٣)

ويشير الروسان (٢٠٠٤) إلى أن مشاركة المعرفة تتم من خلال استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت التي تمثل حلقة الوصل بين جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة. ص ٧٥

ويرى عطية (٢٠٠٥) أن مشاركة المعرفة هي تبادل للخبرات والمعارف والمهارات بين الوحدات التنظيمية المختلفة وتتم من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين العاملين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر. ص ١٢١

انطلاقاً مما سبق فمشاركة المعرفة هي عملية تفاعلية تبادلية بين الأفراد العاملين بالمنظمة يقومون من خلالها بتبادل ونقل وتقااس المعرفة والخبرات والمهارات فيما بينهم من خلال اللقاءات والبريد الإلكتروني، والتدريب، والتفاعل الاجتماعي المباشر، والمنتديات من أجل البحث عن حلول مبتكرة وتحسين العمل داخل المنظمة.

ومن هنا نجد أن مشاركة المعرفة هي شيء ضروري وهام في المنظمات دائمة التعلم مثل الجامعات؛ حيث تدعم هذه المنظمات مشاركة المعرفة وإعادة استخدام معرفة الأفراد أو معرفة المنظمات وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات وأدواتها المختلفة مثل: نظام إدارة الوثائق، جماعات العمل، البريد الإلكتروني، قواعد البيانات المختلفة.

**أهمية مشاركة المعرفة في البيئة الجامعية:**

حيث تمكن عملية مشاركة المعرفة العاملين من الإسهام في تحقيق تنافسية المنظمة من خلال مشاركة وتطبيق المعرفة التي لها إمكانية كبيرة أن تقدم ابداعات؛ فالعاملون يتزودون بشكل أفضل بالمعرفة والمهارات عندما ينهمكون في عملية مشاركة المعرفة، وإن هذه المعرفة التي اكتسبها الأفراد من خلال المشاركة تجعل وظائفهم أسهل، وتوفر الوقت لأداء مهام أخرى من قبلهم؛ فمشاركة المعرفة تساعد الأفراد على استخدام المعرفة المتوفرة حالياً وتوليد معرفة جديدة بمعالجة القديم منها. ولكون هذه المعرفة أيضاً لا تتواجد بشكل مكتوب بل تتواجد فضلاً عن ذلك في عقول الأفراد فأصبحت عملية مشاركة المعرفة مهمة أساسية لتحويل المعرفة الفردية إلى تنظيمية ويؤدي تعزيز توظيفها إلى إعطاء دفع للمنظمة. فمؤسسات التعليم الجامعي الحالية تتطلب لتحقيق الميزة التنافسية أعضاء تنظيميين يتشاركون المعرفة مع بعضهم وهو ما يعد من الطرق الفاعلة لرفع القدرات الجوهرية للمؤسسة الجامعية وأدائها (Chaing et al., ٢٠١١, p. ٦٠٦)

تأسيساً على ما سبق فمشاركة المعرفة لها أهمية كبيرة في خلق وتوليد معارف جديدة وبالتالي تؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية، كذلك تؤدي مشاركة المعرفة إلى دوران المعرفة بين جميع الأفراد بحيث يضمن استمرارها وبقائها في المؤسسة الجامعية، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات كذلك تؤدي إلى إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات.

ولكى تتم عملية مشاركة المعرفة بنجاح وتؤتي ثمارها لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات.

### متطلبات نجاح عملية مشاركة المعرفة:

ويرى كل من Noor, Salim (p. 106, 2011)، النعيمى (2013، ص 41) أن عملية مشاركة المعرفة تقتضى توافر مجموعة من المتطلبات والتي من شأنها تنعكس إيجابياً على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة في أي مؤسسة ومن أبرز هذه المتطلبات الآتي:

- **الحوافز:** وتتمثل في مجموعة من العوامل والوسائل التي من شأنها أن تحث وتشجع الأفراد على المشاركة بالمعرفة؛ حيث إن عدم وجود الرغبة لدى الأفراد في المشاركة بالمعرفة التي يمتلكونها مع الآخرين يمكن تفاديها من قبل المؤسسة بطرق عديدة، ومن أهم هذه الطرق الحوافز والمكافآت التي تقدمها المؤسسة.
- **الرغبة في المشاركة بالمعرفة:** عندما يكون لدى الفرد حماس شديد تجاه المعرفة التي يمتلكها، فإن هذا الفرد سوف يكون سعيداً للتشارك بالمعرفة مع الآخرين، وتتولد لديه الدافعية نحو التشارك بالمعرفة.
- **الثقة:** عندما يتق الأفراد ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل خبراتهم وأفكارهم، دونما خوف أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الناس بشخص معين ازداد شهرة وموثوقية وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين، وكلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة كان الأفراد على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي والتفاعل التعاوني.
- **التقانة:** تتطلب عملية المشاركة بالمعرفة في كل الأحوال توافر نظم وأدوات تساعد في إدارة وتدفق المعرفة داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية، فالمشاركة المعرفية لا تتم في فراغ وإنما تتطلب بيئة ونظم عمل وقبل ذلك قاعدة تقنية قوية لضمان عمليات إدارة المعرفة.
- **التدريب:** يعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسات، وبالتالي لا بد من الاهتمام بالتدريب وبالأخص أن نظم العمل المعرفي تستخدم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معاً. فالعاملون يحتاجون لتدريبهم على استخدام هذه الوسائل والأدوات بغرض تحسين مشاركة المعرفة والتأكد من أن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم إيجادها في المؤسسة، مما يدعم ويزيد مشاركة المعرفة.

- **الهيكل التنظيمي:** أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر مرونة مما يساعد على تعزيز وتسهيل الاتصال والعلاقات والتعاون بين الوحدات، وهذا التفاعل مهم لتبادل المعرفة والابتكار (الظاهر، ٢٠٠٩، ص ٥٤)
- **الثقافة التنظيمية:** إن أحد أهم العوامل التي تعزز إدارة المعرفة ولاسيما المشاركة بالمعرفة هو خلق ثقافة تنظيمية مواتية للمشاركة بالمعرفة وخاصة إذا ما اعتبرنا أن الثقافة هي قوة مؤثرة داخل التنظيم تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي لكنها تلعب دوراً هاماً في تماسك العاملين وانسجامهم، وفي هذا السياق يأتي تشجيع العاملين على مبدأ المشاركة بالمعرفة لكونه يعتمد على التفاعل الإيجابي للفرد عقلياً وعاطفياً وسلوكياً بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية. (Sharratt & Usor, ٢٠٠٣, p1٨٧)
- تأسيساً على ما سبق يؤكد مجموعة من الباحثين أن المكافآت الذاتية والخارجية، والمناخ التنظيمي والاجتماعي والنفسي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والفوائد والتكاليف قصيرة وطويلة المدى، تعتبر كلها من ضمن متطلبات نجاح المشاركة بالمعرفة، وهناك عوامل أخرى تتعلق بمنظور السلوك التنظيمي مثل العقد النفسية، الالتزام التنظيمي، التمكين، دوران الموظفين والعوامل التنظيمية والضغط. (Rehman and et al., ٢٠١١, p.٢٢٣)
- كذلك ركز (Wagner, ٢٠٠٣, p٩٧) على أهمية فرق العمل ودورها الفعال في نقل ومشاركة المعرفة ونشرها بين العاملين، وكذلك للغة المشتركة بين العاملين تأثيرها الهام في نقل ومشاركة المعرفة.
- آليات ووسائل مشاركة المعرفة في المؤسسات:**
- يوجد العديد من الآليات والوسائل المستخدمة في مشاركة المعرفة داخل المؤسسات وهي (بطانية، ٢٠١١م، ص ١٤٢):

  - مشاركة المعرفة من خلال قاعدة البيانات للمؤسسة.
  - مشاركة المعرفة من خلال التعاملات الرسمية بين الأفراد داخل المؤسسة وعبر فرق العمل والوحدات التنظيمية بها.
  - مشاركة المعرفة من خلال تفاعل الأفراد غير الرسمي مع بعضهم البعض.
  - مشاركة المعرفة بين الأفراد من خلال مجتمعات الممارسة مثل: الأنشطة التطوعية. والمشاركة بالمعرفة من خلال المنتديات والمواقع الشخصية وبعض شبكات التواصل الاجتماعية.

- وذكر Heising & vorbeck (٢٠٠٠, p١٤٣) أنه يوجد عدة أساليب للمشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة منها فرق العمل المتنوعة معرفياً، شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت)، وكلاء المعرفة، عبر الوثائق، التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، فرق الخبرة وملفات

المعرفة وحلقات التعلم. حيث يؤكد خبراء إدارة المعرفة ذو الخلفية التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين.

ويشير Marquardt (٢٠٠٢، p ١٦٥) إلى أن المعرفة يتم التشارك بها داخل المؤسسات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود حيث يقصد بالشكل المقصود أن تتم عملية مشاركة المعرفة داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، التقارير، النشرات الدورية، مختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم المشاركة بالمعرفة من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، عقد المؤتمرات والندوات الداخلية، برامج الإرشاد، برامج التدريب، إجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء. أما الشكل الغير مقصود وفيه تتم المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة من خلال الشبكات الغير رسمية، والقصص والأساطير، وما شابه ذلك.

#### معوقات مشاركة المعرفة:

على الرغم من أهمية المشاركة بالمعرفة وتأثيرها على تنمية وتطوير المؤسسات والأشخاص أنفسهم، وتعدد الطرق والوسائل والأساليب التي يتم من خلالها المشاركة بالمعرفة بين الأفراد إلا أنه يوجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون المشاركة بالمعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة وقد حددها (Coakes, ٢٠٠٣, p١٧٨) ويمكن إيجازها على النحو التالي:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها للآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالأخص ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المؤسسة والآخرين للضرر.
- الشعور بالغبين والاضرار بالمصلحة الشخصية للفرد الناقل للمعرفة؛ فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة، وقد يحجمون عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.
- إضافة لما سبق يرى (Ladd, ٢٠٠٢, p٢٠) أن معوقات مشاركة المعرفة تتمثل في الآتي:
- مكانة من يملك المعرفة: حيث إن الأفراد يقررون العمل بالمعرفة على أساس من أعطاهم لهم أو حسب مكانة الشخص، وأن هذه المكانة تعطى الفرصة لصاحبها دون غيره من الناس حتى وإن كانت لديهم معرفة أكبر من تلك المكانة.
- عمل الوقت بحيث كلما كان قصيراً في الجمع بين الأفراد داخل المؤسسة تقل فرص المشاركة بالمعرفة بينهم.
- ثقافة المنظمة التي تساهم في تشجيع مشاركة المعرفة وتنميتها أم إنها غير ذلك.

وكشفت العديد من الدراسات الميدانية عن انحسار مشاركة المعرفة في الأقسام العلمية بسبب عدد من الأسباب مثل: عدم وجود سياسة واضحة لمشاركة المعرفة، استخدام القسم للائحة مكافآت غير مرضية، غياب دعم القوانين المنظمة للعمل، نقص الثقة، تدنى كفاءة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة. (Luyanda, ٢٠١٢, p ٧٥)

وأشارت إحدى الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة في نظام الجامعات الهندية إلى أن المعوقات التي تحول دون مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بكفاءة وفاعلية في هذه الجامعات هي: ضيق الوقت، العبء التدريسي الثقيل، العمل الإداري، ثقافة العمل الفردي، غياب وسائل التشجيع والتحفيز المناسبة (Abhijeet, and et al, ٢٠١٢, p٢٠) إضافة لما سبق هناك من يرى أن العوامل التي تعوق مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس هي (Soraya, ٢٠١٤, p١٥):

- غياب ثقافة المشاركة بالمعرفة على المستوى المؤسسي.
- قصور البنية التحتية وعدم وجود هيكل مناسبة داخل المؤسسات.
- عدم دعم الإدارة لمشاركة المعرفة بشكل كاف.
- عدم توافر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس.
- اختلاف مستويات المعرفة والخبرة بين أعضاء هيئة التدريس.
- نقص المعرفة الأساسية لدى أعضاء هيئة التدريس، فيما يتعلق بالتخصصات الدقيقة لمجالهم العلمي.
- تباين مهارات التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة تؤثر على عمليات التواصل فيما بينهم.
- عدم اهتمام أعضاء هيئة التدريس بحضور المناقشات العلمية، للتعرف على التخصصات الدقيقة.
- ولذلك نجد مما سبق أن كل المعوقات التي تقف أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بمعارفهم في غاية الأهمية ووجد أن الغالبية العظمى من هذه المعوقات تتصل بعناصر ومكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة .
- وانطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية بعواملها ومكوناتها في المساهمة وتشجيع وتحفيز المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ولذلك سوف يعرض الباحثان الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية على النحو التالي:

#### مفهوم الثقافة التنظيمية:

تحتل الثقافة التنظيمية دوراً هاماً وحيوياً في داخل المنظمة؛ نظراً لدورها الفعال في تحديد كفاءة وفاعلية المنظمات وتساهم بدرجة كبيرة في المشاركة بالمعرفة بين الأفراد داخل المنظمة. (prajogo & Mc Dermott, ٢٠٠٥, p.١١٠١)

تعتبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتتح بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل

أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الأفراد العاملين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة بشكل واضح، لذلك تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها، كما ترسم قواعد السلوك المرغوب فيه وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتتابع الأداء وتحاسب على الانحرافات. (حلواني، ٢٠٠٩، ص ١)

وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم، وتشمل الثقافة التنظيمية أيضاً المكونات المادية داخل المنظمة من الهيكل التنظيمي، العاملين، قواعد تكنولوجيا المعلومات، نظام الحوافز والمكافآت، القيادة وغيرها. (القيوتى، ٢٠٠٨، ص ٣٧٤)

وعليه فالثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي يمارسها الأفراد والقيادة في المنظمة وتعد بمثابة مظلة يندرج تحتها الكثير من المفاهيم الإنسانية، مثل: النماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية، والتكنولوجيا وتأثيراتها، والتي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة أساسية للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

#### أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

تعتبر أهمية الثقافة التنظيمية في أي منظمة أنها أكثر دلائل على نجاح المنظمة في القيام بوظائفها وهي على النحو التالي (القيوتى، ٢٠٠٠، ص ٢٢٨)، (الحسيني، ٢٠٠٠، ص ٢٥):

- هي تعتبر بمثابة دليل للإدارة وللعاملين في المنظمة.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- العاملون بالمنظمة لا يؤديون أدوارهم بمفردهم، أي كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد ولذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.
- تعتبر الثقافة عنصراً فاعلاً ومؤدياً للأداء، ومساعدتها على تحقيق الأهداف والطموحات.
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها.
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة للتأكيد على السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في استجواب العاملين الملائمين.
- تعتبر ثقافة المنظمة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي.

ولكى تقوم الثقافة التنظيمية لأى منظمة بوظائفها وأدوارها على الوجه الأمثل والتي تستمد منها أهميتها وفعاليتها فلا بد وأن تتكون ثقافة المنظمة نتيجة لتفاعل العديد من العناصر والمكونات أهمها: حجم المنظمة، العمر التنظيمي، التقنية التنظيمية، التنشئة الاجتماعية وكذلك البيئة الخارجية. بالإضافة إلى صفات الأفراد وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات، وخصائص الوظيفة ومدى ملائمتها مع صفات وخصائص الأفراد الشخصية، وكذلك خصائص التنظيم الإداري للمنظمة والتي بدورها تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات، بالإضافة إلى نظام المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي بدورها تنعكس على المكانة الوظيفية للفرد؛ وبالتالي تؤثر على سلوكياته وطريقة عمله. (أبو بكر، ٢٠٠٤، ص ٧٥)

**عوامل بناء الثقافة التنظيمية لأى منظمة:**

**حيث نجد أن المنظمة تبنى وتطور ثقافتها من خلال اتحاد المكونات والعناصر الآتية:**

**- نظام الحوافز والمكافآت:**

تعتبر من أهم العوامل التي يمكن أن تحفز العاملين المنتجين على العمل بكل قواهم وابداعاتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بسرعة وإتقان وكفاءة ذات جودة عالية. ولكي تؤتي نظام الحوافز والمكافآت بنتائج إيجابية لابد من تحديد مسار لتلك الحوافز، أي يتم ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين. إنشاء علاقة بين الحوافز والهدف؛ أي أنه يجب استعمال تلك الحوافز لإثارة سلوك العامل والتي تساهم في تشجيعه على تحقيق الأهداف المرجوة وتحديد وقت مناسب لتنفيذ أسلوب الحوافز - وخاصة المادية منها- من قبل المنظمة، ضمان استمرار الحوافز من أجل خلق الراحة والطمأنينة في نفوس الأفراد العاملين ويجب أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة، وضرورة ارتباط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة؛ لتؤدي دورها في تشجيع وتحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة، ويجب أن يكون نظام الحوافز متناسباً مع دوافع الفرد لسد احتياجاته. (محمود، ٢٠٠٣، ص ٢٦٥)

**الهيكل التنظيمي:**

يعتبر الهيكل التنظيمي مكملاً للتخطيط؛ حيث يعمل على تحويل التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ فيقوم بترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (العنبي، ٢٠٠٥، ص ١٥٢) ويعرف كل من الشماع وحمود (٢٠٠٧) الهيكل التنظيمي على أنه البناء والشكل الذي يتم من خلال توضيح الوحدات الرئيسية والفرعية للمنظمة والتي تعمل بمختلف الأنشطة والتي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى توضيح أشكال وصور شبكات الاتصال والعلاقات القائمة خارج المنظمة وداخلها. ص ١٦٣

**نظم المعلومات الإدارية:**

ترتبط نظم المعلومات الإدارية بالتخطيط للتطوير، وحسن إدارة واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، من أجل مساعدة الأفراد في إنجاز كافة مهامهم المرتبطة بمعالجة المعلومات وإدارتها. ولذلك فإن تقنيات المعلومات الإدارية تشمل كافة أنواع التقنيات التي تستخدم بالعمل الإداري من أجل تحقيق أهدافها في الرقابة والتنظيم واتخاذ القرارات. حيث يمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها مجموعة من الإجراءات والوثائق التي تعطى المعلومات المفيدة وتساعد في وظائف



التسيير، ومن جهة أخرى الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة، وتخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح. (الوليد، ٢٠٠٩، ص٤٣)

**العملية الإدارية:**

ويقصد بها مجموعة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها موظفو الإدارة العليا لتحقيق هدف مشترك ومثال ذلك: تطوير أداء العاملين وزيادة الإنتاجية، فهي عمل إداري يقوم به المدير أيا كان منصبه الإداري، ويحتوي هذا العمل على عدد من الأنشطة التي تنفذ بالاعتماد على مبادئ وأسس وقواعد إدارية، يستخدمها لتسهيل العمل وتحقيق أهداف المنظمة. (العميان، ٢٠٠٨، ص٨٧)

**إضافة إلى العناصر والمكونات السابقة يمكن إضافة العناصر الآتية (العطية، ٢٠٠٣، ص١٥١):**

- **خصائص الأفراد داخل المنظمة:**

فالأفراد المكونون للمنظمة، هم المصدر الرئيسي لثقافتها التنظيمية؛ فالمنظمات تختلف باختلاف ثقافتها، نظراً لكونها تجذب، تختار، وتبقى أفراد لديهم قيم، خصائص وأخلاقيات مختلفة، وبمرور الوقت تختار المنظمات الأفراد الذين يشتركون بقيمتها، والأفراد الذين لا يتجاوبون مع هذه القيم يتركونها، حيث تصبح ثقافة المنظمة متميزة أكثر فأكثر عن المنظمات الأخرى.

- **أخلاقيات المنظمة:**

إن العديد من القيم تستمد من شخصية ومعتقدات الإدارة العليا، وتتكون هذه القيم وفقاً لما هم عليه، ومع مرور الوقت تقوم المنظمات بقصد بتطوير بعض القيم الثقافية لضبط سلوك الأعضاء، والتي تمثل أخلاقيات المنظمة والتي هي عبارة عن القيم والمعتقدات والقواعد التي تؤسس الطريقة المناسبة لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم داخل المنظمة ومع الآخرين خارجها.

- حيث إن العوامل السالفة الذكر تعتبر من أهم المكونات والعناصر التي تكون الثقافة التنظيمية للمنظمة -فبدونها لا تقوم أى منظمة ولا تنجح أبداً؛ حيث تعتبر السبيل والطريق لربط الثقافة التنظيمية بعملية المشاركة بالمعرفة وتعتبر شرطاً أساسياً لنجاح المشاركة بالمعرفة بين أفراد المنظمة. ويقوم الباحثان بعرض طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة على النحو الآتي:

#### ● العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة:

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة بصفة عامة ومشاركة المعرفة بصفة خاصة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة، والتي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وانطلاقاً من أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، توقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. حيث إن هناك اعتقاداً سائداً ومؤكداً بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار ومشاركة المعرفة هي الثقافة التنظيمية. (عبيسات، ٢٠٠٥، ص١٦)

- تأسيساً على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة بصفة عامة ومشاركتها في أى منظمة بصفة خاصة في أى منظمة، يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ

الاستمرارية في التعلم وإدارة المعرفة، ويجب أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تهتم بالمعرفة ومشاركتها، كما تعد مشاركة المعرفة من الأساسيات الهامة لبناء المعرفة. (يوسف، ٢٠٠٥، ص ٤)

#### • خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لمشاركة المعرفة:

الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية مشاركة المعرفة بين الأفراد في المنظمة لها مجموعة من الخصائص تتمثل على النحو التالي (Fernandez, ٢٠٠٤, p٥٦):

- فهم قيمة ممارسة مشاركة المعرفة.
- دعم الإدارة العليا لمشاركة المعرفة وذلك في جميع المستويات.
- وجود حوافز تكافئ وتدعم مشاركة وتقاسم المعرفة.
- تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة.
- تشجيع الأفراد على الاستمرار في التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقدير الإنجاز والاعتراف به.
- تقدير مشاركة المعرفة وتقاسمها.
- تشجيع العمل الجماعي.
- التأكيد على ضرورة مشاركة الأفراد بمعارفهم.

#### ويقوم الباحثان بعرض دور الجامعات في تفعيل عملية مشاركة المعرفة داخلها:

فوجود الجامعة يقترن بوجود الفكر والعلم والحضارة، وكل منهما يكمل الآخر في وحدة متكاملة؛ لذا فإن رسالة الجامعة ووظيفتها تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فالجامعة مؤسسة اجتماعية وثقافية وعلمية وتربوية؛ حيث تولد الأفكار والمعارف وبذلك فهي مركز إشعاع حضارى للبشرية، وفي ضوء ما سبق يتمثل دور الجامعة في تفعيل عملية مشاركة المعرفة في الآتي (عبد الزبيدي، ٢٠٠٧، ص ٢٥):

- إعداد الكوادر الفنية المتخصصة.
- قيادة التنمية وثورة المعلومات.
- التدريب والتطوير في مجال البحث العلمي.
- تقديم الخدمات للمجتمع في شتى مجالات الحياة.
- توافر الكوادر والهيئات التدريسية ذات الكفاءة العالية.
- إيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
- توجيه الطلاب نحو العلم والمعرفة والأخلاق الحميدة.
- ربط النتائج العلمية والإنسانية بخطط التنمية الشاملة.
- توسيع فرص التعليم والتدريب.
- المشاركة في إيجاد الابتكارات والاختراعات.
- تنمية المهارات والقدرات لدى الطلاب.

- التدريب المهني للأفراد ذوى المستويات العليا.
- اهتمام المجتمع ومؤسساته بالأساتذة والعلماء والباحثين.
- توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها واسترجاعها وتطويرها.

#### الجانب الميداني للدراسة ونتائجها وتوصياتها:

هدف البحث التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ومستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، من أجل إيجاد العلاقة بينهما، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى مشاركة المعرفة ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم وفقا لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ومعرفة ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى مشاركة المعرفة ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم وفقا لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وفقا للمتغيرات (النوع، نوع الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية).

#### خطوات بناء أدوات الدراسة:

قام الباحثان بتطوير أداتي الدراسة للإطلاع على مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكذلك التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم. واتبع الباحثان الخطوات الآتية:

١. الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث
٢. تم بناء الأداة في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من الخبراء (أساتذة من كليات التربية تخصص أصول التربية)؛ وذلك لتحكيم أداتي الدراسة، وللتعرف على مدى مناسبة العبارات لمحاورها وقياس ما وضع لقياسهما .
٣. تم إجراء التعديلات التي اقترحها الخبراء على عبارات ومحاو الأداة، وتم الإبقاء على العبارات التي اجمعا عليها والتي جاءت نسبة الاتفاق عليها ٩٠% .
- تم التوصل إلى الصيغة النهائية لأداتي الدراسة حيث تكونت الأداة الأولى والتي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وفقا لأرائهم من جزأين؛ اشتمل الجزء الأول على البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث ، وتضمن الجزء الثاني من هذه الاستبانة على ستة محاور ، مجموع عباراتها (٣٩) عبارة . والأداة الثانية تقيس مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ،وتكونت من جزأين . اشتمل الجزء الأول على البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، وتضمن الجزء الثاني الاستبانة الثانية والتي توزعت عباراتها على ثلاثة محاور؛ ومجموع عباراتها (٣٢) عبارة والجدول التالي يوضح الاستبانتين وعدد فقرات كل محور

#### أولا: استبانة الثقافة التنظيمية:

عدد الفقرات	المحور
٥	المحور الأول: نظم المعلومات.
٦	المحور الثاني: الهيكل التنظيمي.

٦	المحور الثالث: أنظمة الحوافز
٧	المحور الرابع: العمليات
٥	المحور الخامس: العاملون (أعضاء هيئة التدريس)
١٠	المحور السادس: القيادة
٣٩	مجموع عبارات الاستبانة ككل

#### ثانيا: استبانة مشاركة المعرفة:

عدد الفقرات	المحور
١٢	المحور الأول: المشاركة بالمعرفة المقصودة.
٨	المحور الثاني: المشاركة بالمعرفة غير المقصودة.
١٢	المحور الثالث: سلوك المشاركة بالمعرفة.
٣٢	مجموع عبارات الاستبانة ككل

وتطلبت الاستجابة على أداتي الدراسة الموافقة من خلال البدائل الاستجابية المتدرجة (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة) للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكذلك التعرف على مستوى المشاركة بالمعرفة بينهم.

#### تطبيق أداتي الدراسة:

١. تم تطبيق أداتي الدراسة على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من الكليات النظرية والعملية، خلال العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانتين، وذلك باختيار إحدى البدائل التالية (متوافر بدرجة كبيرة، متوافر بدرجة متوسطة، متوافر بدرجة ضعيفة).
٢. وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة وتجميعها وعددها (٣٢٦) استبانة، تم استبعاد الاستبانات الغير صالحة ولم تستوف، وقد بلغ عددها (٣٦) استبانة ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠٠) استبانة.
٣. تم تصحيح استجابات أفراد العينة وذلك بإعطاء الاستجابة (بدرجة كبيرة) ٣ درجات، والاستجابة (بدرجة متوسطة) درجتين، والاستجابة (بدرجة ضعيفة) درجة واحدة، وذلك بالنسبة للعبارات الموجبة، أما العبارات السالبة فتعطى الاستجابة (بدرجة كبيرة) درجة واحدة، والاستجابة (بدرجة متوسطة) درجتين، والاستجابة (بدرجة ضعيفة) ٣ درجات.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد تفريغ وتحليل الأداتين تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. حساب التكررات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور لكل استبانة والمحور ككل.

٢. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور لكل استبانة وللمحور ككل.
  ٣. إجراء اختبار T-test للفروق بين العينتين المستقلتين للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل استبانة تعزي إلى متغيرات الدراسة. (النوع ، نوع الكلية)
  ٤. إجراء اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way للفروق بين العينتين المستقلتين للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل استبانة تعزي إلى متغيرات الدراسة. (سنوات الخبرة ، الرتبة الأكاديمية).
  ٥. إجراء اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إن وجد.
  ٦. حساب معاملات الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة.
- وقد اعتمد الباحثان على الجدول التالي لتحديد درجة التوافر والترتيب لعبارات كل محور من محاور كل استبانة ، ومحاور الدراسة ككل وذلك كما في الجدول التالي:

## جدول (١)

## يوضح مدى الاستجابات ودرجة التوافر

درجة التوافر	مدى المتوسط الحسابي
ضعيفة	من ١ إلى ١.٦٦
متوسطة	من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣
كبيرة	من ٢.٣٤ إلى ٣

عينة الدراسة:

## جدول (٢)

## يوضح الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكور	١٣٩	٤٦.٣٣%
	إناث	١٦١	٥٣.٦٧%
نوع الكلية	نظرية	١٧٠	٥٦.٦٧%
	عملية	١٣٠	٤٣.٣٣%
الوظيفة الأكاديمية	أستاذ	٣٨	١٢.٦٧%
	أستاذ مساعد	٦٢	٢٠.٦٦%
	مدرس	٢٠٠	٦٦.٦٧%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٨٨	٦٢.٦٧%
	من ٥ - ١٠ سنوات	٧١	٢٣.٦٦%
	أكثر من ١٠ سنوات	٤١	١٣.٦٧%
الجملة		٣٠٠	١٠٠%

## نتائج الدراسة:

تفسير النتائج الخاصة بالإجابة على سؤال مستوى الثقافة التنظيمية السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على مستوى استجابات عينة الدراسة على الأداة ككل.

## جدول (٣)

يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل محور من محاور استبانة الثقافة التنظيمية، والمحاور ككل (ن = ٣٠٠)

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المنوفية

رقم المحور	الدرجة	النسبة المئوية الوزنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٤	متوسطة	٧١,٣٣	٠,٧٥٩	٢,١٤٠	٢٣,١٣	٣٤٧	٣٩,٧٣	٥٩٦	٣٧,١٣	٥٥٧	المحور الأول: نظم المعلومات
١	متوسطة	٧٢,٩٨	٠,٧١١	٢,١٨٩	١٧,٣٩	٣١٣	٤٦,٢٨	٨٣٣	٣٦,٣٣	٦٥٤	المحور الثاني: الهيكل التنظيمي
٢	متوسطة	٧٢,٧٢	٠,٦٧٢	٢,١٨٢	١٥,١١	٢٧٢	٥١,٦١	٩٢٩	٣٣,٢٨	٥٩٩	المحور الثالث: نظام الحوافز
٥	متوسطة	٧١,١٦	٠,٧٠١	٢,١٣٥	١٩,١٠	٤٠١	٤٨,٣٣	١٠١٥	٣٢,٥٧	٦٨٤	المحور الرابع: العمليات
٣	متوسطة	٧٢,٤٤	٠,٧١٢	٢,١٧٣	١٨,٤٠	٢٧٦	٤٥,٨٧	٦٨٨	٣٥,٧٣	٥٣٦	المحور الخامس: العاملون
٦	متوسطة	٦٩,٨٢	٠,٧١	٢,٠٩٥	٢٢,١٣	٦٦٤	٤٦,٢٧	١٣٨٨	٣١,٦٠	٩٤٨	المحور السادس: القيادة
	متوسطة	٧١,٧٤	٠,٧١١	٢,١٥٢	١٩,٤٣	٢٢٧٣	٤٦,٥٧	٥٤٤٩	٣٤,٠٠	٣٩٧٨	الثقافة التنظيمية ككل

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,١٥٢)، وانحراف معياري (٠,٧١١)، ونسبة مئوية وزنية (٧١,٧٤)؛ أي أن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المنوفية ليست على الكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة محور (الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي (٢,١٨٩)، وانحراف معياري (٠,٧١١)، وزن نسبي مؤثي (٧٢,٩٨) حيث يقوم الهيكل التنظيمي في معظم كليات جامعة المنوفية على توفير جميع الطرق والوسائل التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم. وقد جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة محور (القيادة) بمتوسط حسابي (٢,٠٩٥)، وانحراف معياري (٠,٧١١)، ونسبة مئوية وزنية (٧١,٧٤) وهذا يرجع إلى أن هناك بعض القيادات بجامعة المنوفية تمثل عائقاً أمام عملية المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

## تفسير النتائج المتعلقة بكل محور من محاور الثقافة التنظيمية.

## جدول (٤)

يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محور (نظم المعلومات) (ن = ٣٠٠)

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تقدم نظم المعلومات لأعضاء هيئة التدريس معلومات تفصيلية واضحة تساعد على مشاركة المعرفة.	١٢١	٤٠.٣٣	١٣٢	٤٤.٠٠	٤٧	١٥.٦٧	٢.٢٤٧	٠.٥٠٥	١	متوسطة
٢	تسهل القواعد المرتبطة بنظم المعلومات عملية مشاركة المعرفة من قبل أعضاء هيئة التدريس.	١١٧	٣٩.٠٠	١٢١	٤٠.٣٣	٦٢	٢٠.٦٧	٢.١٨٣	٠.٥٤٥	٣	متوسطة
٣	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات تساعد الكلية على التكيف مع المعارف الجديدة.	١٠٩	٣٦.٣٣	١٠٦	٣٥.٣٣	٨٥	٢٨.٣٣	٢.٠٨٠	٠.٥٥٨	٤	متوسطة
٤	تعزز نظم المعلومات المعتقدات المشتركة لدى أعضاء هيئة التدريس في نجاح جهود مشاركة المعرفة.	٨٨	٢٩.٣٣	١٢٥	٤١.٦٧	٨٧	٢٩.٠٠	٢.٠٠٣	٠.٥٤٦	٥	متوسط
٥	تسهل نظم المعلومات بالكلية في تعزيز عمليات الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس.	١٢٢	٤٠.٦٧	١١٢	٣٧.٣٣	٦٦	٢٢.٠٠	٢.١٨٧	٠.٦٦٨	٢	متوسط
	محور نظم المعلومات ككل	٥٥٧	٣٧.١٣	٥٩٦	٣٩.٧٣	٣٤٧	٢٣.١٣	٢.١٤٠	٧٥٩		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى توافر نظم المعلومات في الكلية/ الجامعة جاءت بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (٢,١٤٠) ، وانحراف معياري (٠,٧٥٩) ، ونسبة مئوية وزنية (٧١,٣٣) ، أي مستوى توافر نظم المعلومات بالجامعة ليس على الكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (١) والتي تنص على (تقدم نظم المعلومات لأعضاء هيئة التدريس معلومات تفصيلية واضحة تساعد على مشاركة المعرفة) بمتوسط حسابي (٢,٢٤٧) ، وانحراف معياري (٠,٥٠٥) ، ونسبة مئوية وزنية (٧٤,٨٩) ، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث مستوى التوافر حيث شهدت جامعة المنوفية في الفترة الأخيرة طفرة كبيرة في العديد والكثير من المجالات ولا سيما مستوى توافر نظم المعلومات بكليات الجامعة حيث يوجد بكل كلية بالجامعة وحدة مزودة بأجهزة الكمبيوتر للاطلاع على المعلومات والمعارف من خلال شبكة الإنترنت وهي مرفقة بالمكتبات ومزودة بشبكة إنترنت بدرجة متوسطة من الكفاءة إضافة إلى ذلك فيتوافر بنك المعرفة المصري الملئ بالقواعد والبيانات العربية منها والأجنبية؛ فكل ذلك يساعد أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بالمعارف

والخبرات والمهارات . بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٤) والتي تنص على( تعزز نظم المعلومات المعتقدات المشتركة لدى أعضاء هيئة التدريس في نجاح جهود مشاركة المعرفة) ، بمتوسط حسابي (٢,٠٠٣)، وانحراف معياري (٥٤٦)، ونسبة مئوية وزنية (٦٦,٧٨)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث مستوى التوافر، وهذا يرجع إلى أن نظم المعلومات لا تعمل بالكفاءة والفاعلية المطلوبة حيث ينقطع الاتصال بشبكة الانترنت بصفة مستمرة بالإضافة إلى أن الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس قليلون في دخولهم علي نظم المعلومات بالكلية على الرغم من أهميتها العظيمة في تعزيز المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وتساعدهم أيضا على إنتاج معارف جديدة بالإضافة إلى ما سبق عدم وجود بوابة للمعرفة لكل كلية على حدة وللجامعة بصفة عامة يتم من خلالها المشاركة بالمعارف والمعلومات والمهارات والخبرات ، وتبادل الأفكار والأوراق البحثية ، وطرح الأسئلة وكذلك الإجابة عليها، والتشارك في المشاريع البحثية المختلفة . دراسة (أبو حشيش، ٢٠١١) ، دراسة (حتاملة، ٢٠١٣)، دراسة (Youngle ، ٢٠٠٧) ، دراسة (Azari&etal، ٢٠٠٨)، دراسة (Walter، ٢٠١٢)، دراسة (Fullwood & etal، ٢٠١٣)

### جدول ( ٥ )

يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محور (الهيكل التنظيمي) (ن = ٣٠٠)

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب	الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%					
٦	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات الفعالة في تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس.	٩٧	٣٢,٣٣	١٤٩	٤٩,٦٧	٥٤	١٨,٠٠	٢,١٤٣	٠,٦٨٧	٧١,٤٤	٥	متوسطة
٧	يسهل الهيكل التنظيمي عملية دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس مما يعزز مشاركة المعرفة.	١٠٤	٣٤,٦٧	١٣٣	٤٤,٣٣	٦٣	٢١,٠٠	٢,١٣٧	٠,٦٠٦	٧١,٢٢	٦	متوسطة



متوسطة	٤	٧٢,٠٠	٠,٦٣١	٢,١٦٠	٢٠,٦٧	٦٢	٤٢,٦٧	١٢٨	٣٦,٦٧	١١٠	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق مما يساعد أعضاء هيئة التدريس على مشاركة المعرفة.
متوسطة	١	٧٦,٧٨	٠,٦٣٨	٢,٣٠٣	١٤,٣٣	٤٣	٤١,٠٠	١٢٣	٤٤,٦٧	١٣٤	يوفر الهيكل التنظيمي المرونة لمشاركة المعلومات والمعرفة عبر الأقسام العلمية المختلفة بالكلية.
متوسطة	٣	٧٢,٨٩	٠,٦٦١	٢,١٨٧	١٧,٠٠	٥١	٤٧,٣٣	١٤٢	٣٥,٦٧	١٠٧	يساعد الهيكل التنظيمي في تدفق ونشر المعرفة في الكلية.
متوسطة	٢	٧٣,٥٦	٠,٦٣٩	٢,٢٠٧	١٣,٣٣	٤٠	٥٢,٦٧	١٥٨	٣٤,٠٠	١٠٢	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية.
متوسطة		٧٢,٩٨	٠,٧١١	٢,١٨٩	١٧,٣٩	٣١٣	٤٦,٢٨	٨٣٣	٣٦,٣٣	٦٥٤	محور الهيكل التنظيمي ككل

يتضح من الجدول السابق أن مستوى توافر محور الهيكل التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,١٨٩)، وانحراف معياري (٠,٧١١)، ونسبة مئوية وزنية (٧٢,٩٨)، أي إن مستوى التوافر لمحور الهيكل التنظيمي بالجامعة ليس على الوجه الأكمل، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (٩) والتي تنص على (يوفر الهيكل التنظيمي المرونة لمشاركة المعلومات والمعرفة عبر الأقسام العلمية المختلفة بالكلية)، بمتوسط حسابي (٢,٣٠٣)، وانحراف معياري (٠,٦٣٨)، ونسبة مئوية وزنية (٧٦,٧٨)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث مستوى التوافر حيث تشمل بعض الكليات بجامعة المنوفية على هياكل تنظيمية متميزة وقيادة واعية متميزة تتيح لأعضاء هيئة التدريس بها المشاركة بالمعرفة الموجودة لديهم عبر الأقسام العلمية المختلفة بالكلية وذلك من خلال تقديم التشجيع المستمر والدعم والمساندة بصفة مستمرة لإقامة وعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية والسمينارات التي يتم من خلالها مشاركة المعرفة إيماناً من الهيكل التنظيمي بأهمية عملية المشاركة بالمعرفة وأثرها الطيب على أعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة والكلية بصفة عامة. بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يسهل الهيكل التنظيمي عملية دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس مما يعزز مشاركة المعرفة)، بمتوسط حسابي (٢,١٣٧)، وانحراف معياري (٠,٦٠٦)، ونسبة مئوية وزنية (٧١,٢٢)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث مستوى التوافر حيث تحرص الغالبية العظمى من الهياكل التنظيمية للكليات التابعة للجامعة على إبقاء الشخص في مكانه وعمله الذي يقوم به انطلاقاً من أنه اكتسب خبرة في هذا المكان وأصبح يؤدي هذا العمل بكفاءة وفاعلية ويعتقدون أن الإتيان بشخص آخر جديد لا يجيد أداء العمل مثل الشخص القديم وهذا بالتأكيد اعتقاد خاطئ فمن الواجب أن يحرص الهيكل التنظيمي على عملية دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس وهذا يعزز من عملية مشاركة المعرفة. دراسة (الذنيبات،

(٢٠١١)، دراسة (الحضرمي، ٢٠١٧)، دراسة (Fahey & Delong، ٢٠٠٠)، دراسة (Fullwood&etal، ٢٠١٣)

جدول (٦)

يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محور (الحوافز) (ن = ٣٠٠)

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية	ترتيب العبارة	المرتبطة
		ك	%	ك	%	ك	%					
١٢	تضمن التقاليد السائدة في الكلية تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس .	١٠٤	٣٤,٦٧	١٤٨	٤٩,٣٣	٤٨	١٦,٠٠	٢,١٨٧	٠,٦٨٨	٧٤,٨٩	٢	متوسطة
١٣	تمتاز الأعراف والمعادن المتبعة في الكلية أعضاء هيئة التدريس بالحصول على الحوافز عند تقديم أفكار مبتكرة لحل المشكلات.	٩٨	٣٢,٦٧	١٤٩	٤٩,٦٧	٥٣	١٧,٦٧	٢,١٥٠	٠,٦٩٥	٧١,٦٧	٦	متوسطة
١٤	تحفز الكلية أعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وتبادل المعارف.	٩٣	٣١,٠٠	١٦٣	٥٤,٣٣	٤٤	١٤,٦٧	٢,١٦٣	٠,٦٧٠	٧٢,١١	٥	متوسطة
١٥	تقوم الكلية بإرسال أعضاء هيئة التدريس المبدعين للمشاركة في دورات تدريبية ومؤتمرات متخصصة داخلية وخارجية لتزويد قدراتهم الإبداعية.	١٠١	٣٣,٦٧	١٥٢	٥٠,٦٧	٤٧	١٥,٦٧	٢,١٨٠	٠,٦٨٩	٧٢,٦٧	٤	متوسطة
١٦	يتم تقديم حوافز مادية لأعضاء هيئة التدريس تساعد على المشاركة بالمعرفة بكفاءة وفاعلية.	٩٧	٣٢,٣٣	١٦١	٥٣,٦٧	٤٢	١٤,٠٠	٢,١٨٣	٠,٦٥٧	٧٢,٧٨	٣	متوسطة
١٧	يتم تقديم حوافز مئونة لأعضاء هيئة التدريس تساعد على مشاركة المعرفة بكفاءة وفاعلية.	١٠٦	٣٥,٣٣	١٥٦	٥٢,٠٠	٣٨	١٢,٦٧	٢,٢٢٧	٠,٦٥٦	٧٤,٢٢	١	متوسطة
	محور الحوافز ككل	٥٩٩	٣٣,٢٨	٩٢٩	٥١,٦١	٢٧٢	١٥,١١	٢,١٨٢	٠,٦٧٢	٧٢,٧٢		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى توافر الحوافز في الكلية/الجامعة جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (٢,١٨٢)، وانحراف معياري (٠,٦٧٢)، ونسبة مئوية وزنية (٧٢,٧٢) ، أي إن مستوى الحوافز بالجامعة ليس على الكفاءة المطلوبة ، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة

متوسطة العبارة رقم (١٧) والتي تنص على (يتم تقديم حوافز معنوية لأعضاء هيئة التدريس تساعد على مشاركة المعرفة بكفاءة وفاعلية) بمتوسط حسابي (٢,٢٢٧)، وانحراف معياري (٠,٦٥٦)، ونسبة مئوية وزنية (٧٤,٢٢)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر حيث وجد في بعض كليات الجامعة وهي نسبة قليلة منهم قامت بإعداد مجموعات على الفيس بوك، والواتس أب، ومواقع التواصل الاجتماعي تضم أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للكلية ويتم النشر فيها أسماء السادة أعضاء هيئة التدريس الذين تم ترفيقهم وتهنئتهم، وكذلك أسماء السادة أعضاء هيئة التدريس المبدعين الذين أدوا أداء حسنا في مختلف المواقع والأقسام والميادين وكل ذلك يمثل بمثابة حوافز معنوية تشجع الباقي من أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار ومشاركة المعرفة كل في مجاله. بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (تعزز الأعراف والعادات المتبعة في الكلية أعضاء هيئة التدريس بالحصول على الحوافز عند تقديم أفكار مبتكرة لحل المشكلات) بمتوسط حسابي (٢,١٥٠)، وانحراف معياري (٠,٦٩٥)، ونسبة مئوية وزنية (٧١,٦٧)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث مستوى التوافر وهذا يرجع إلى افتقار تبني مثل هذه الثقافة ضمن العادات والأعراف المتبعة في كثير من كليات الجامعة وهذا يرجع إلى عدم توافر موارد مالية مخصصة لهذا البند تؤدي بدورها في تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات. دراسة (حقيق وعبيدات، ٢٠١٤)، دراسة (الشاهر، ٢٠١٦)، دراسة (Rowland&Sharifuddin، ٢٠٠٤)، دراسة (Siemens&etal، ٢٠٠٨)، دراسة (Hau&etal، ٢٠١٣)، دراسة (Chang&etal، ٢٠٠٩)

## جدول (٧)

يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محور (العمليات) (ن = ٣٠٠)

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٨	تشجع الكلية الأعراف والتقاليد التي تساعد أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم على تبادل المعلومات المهمة بشأن العمليات مما يحفز تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	٩٨	٣٢,٦٧	١٢٥	٤١,٦٧	٧٧	٢٥,٦٧	٠,٦٥٤	٦٩,٠٠	٦	متوسطة
١٩	توفر الكلية إرشادات واضحة بخصوص العمليات التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بالمعرفة بكفاءة وفاعلية.	٩٥	٣١,٦٧	١٤٢	٤٧,٣٣	٦٣	٢١,٠٠	٠,٦٥٠	٧٠,٢٢	٤	متوسطة

٢٠	تدعم الكلية سياسة المشاركة الفعالة بين أعضاء هيئة التدريس ورئيسهم مما يساهم في ترسيخ قيم الانفتاح وإزالة الحواجز.	١٠٣	٣٤,٣٣	١٦٠	٥٣,٣٣	٣٧	١٢,٣٣	٢,٢٢٠	٠,٦٤٨	٧٤,٠٠	٢	متوسطة
٢١	تكتفي الكلية ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها ونشرها بتحقيق التحسن المستمر في العمليات.	٩٣	٣١,٠٠	١٣٧	٤٥,٦٧	٧٠	٢٣,٣٣	٢,٠٧٧	٠,٦٥٦	٦٩,٢٢	٥	متوسطة
٢٢	تدعم الكلية بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض للمشاركة بالمعرفة.	١٠٢	٣٤,٠٠	١٥٦	٥٢,٠٠	٤٢	١٤,٠٠	٢,٢٠٠	٠,٦٢٧	٧٣,٣٣	٣	متوسطة
٢٣	تمتلك الكلية برامج وأنشطة تساعد أعضاء هيئة التدريس على تبادل خبراتهم ومعارفهم للإفادة منها.	٨٧	٢٩,٠٠	١٣٤	٤٤,٦٧	٧٩	٢٦,٣٣	٢,٠٢٧	٠,٦٣٣	٦٧,٥٦	٧	متوسطة
٢٤	تدعم الكلية عقد ندوات وحوارات بغرض نقل ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين أداء العمل.	١٠٦	٣٥,٣٣	١٦١	٥٣,٦٧	٣٣	١١,٠٠	٢,٢٤٣	٠,٦٣٧	٧٤,٧٨	١	متوسطة
	محور العمليات ككل	٦٨٤	٣٢,٥٧	١٠١٥	٤٨,٣٣	٤٠١	١٩,١٠	٢,١٣٥	٧٠,١	٧١,١٦		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى توافر العمليات في الكلية/الجامعة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢, ١٣٥)، وانحراف معياري (٠,٧٠١)، ونسبة مئوية وزنية (٧١, ١٦)، أي أن مستوى العمليات بالجامعة ليس بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على (تدعم الكلية عقد ندوات وحوارات بغرض نقل ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين أداء العمل)، بمتوسط حسابي (٢, ٢٤٣)، وانحراف معياري (٠,٦٣٧)، ونسبة مئوية وزنية (٧٤, ٧٨) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث مستوى التوافر حيث يوجد في بعض كليات الجامعة وهي نسبة ليست كبيرة تدعم عقد الندوات والحوارات والسمينارات العلمية وغيرها وتداوم على عقد المؤتمرات العلمية بصفة سنوية مما يشجع أعضاء هيئة التدريس على نقل ومشاركة المعرفة بين بعضهم البعض من أجل تحسين أداء العمل وهذا يرجع إلى الإيمان الكامل من قبل قيادة هذه الكليات بأهمية هذه الندوات والحوارات العلمية والمؤتمرات في نشر المعرفة ومشاركتها. بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على (تمتلك الكلية برامج وأنشطة تساعد أعضاء هيئة التدريس على تبادل خبراتهم ومعارفهم للإفادة منها)، بمتوسط حسابي (٢, ٠٢٧)، وانحراف معياري (٠,٦٣٣)، ونسبة مئوية وزنية (٦٧, ٥٦) وهي تمثل أقل قيمة من حيث مستوى التوافر فالغالبية العظمى من كليات الجامعة لا تمتلك برامج أو أنشطة تشجع وتساعد أعضاء هيئة التدريس على تبادل خبراتهم

ومعارفهم من أجل الاستفادة منها . دراسة(العسكري، ٢٠١٣)، دراسة (الذنيبيات، ٢٠١١)، دراسة (Kylberg&Lundberg، ٢٠٠٢).

### جدول (٨)

يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محور (العاملون) (ن = ٣٠٠)

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٥	تتضمن أعراف وتقاليد الكلية تقديم التدريب لأعضاء هيئة التدريس للعمل على تطوير أدائهم.	١١٦	٣٨,٦٧	١٤٣	٤٧,٦٧	٤١	١٣,٦٧	٢,٢٥٠	٧٥,٠٠	١
٢٦	تساهم الممارسات السلوكية بالكلية في تعزيز تقبل الاختلاف والرأي الآخر لدى أعضاء هيئة التدريس للتشجيع على مشاركة المعرفة.	١٠٣	٣٤,٣٣	١٥٤	٥١,٣٣	٤٣	١٤,٣٣	٢,٢٠٠	٧٣,٣٣	٣
٢٧	تساعد المعايير والافتراضات المشتركة لأعضاء هيئة التدريس على تحمل مخاطر المبادرة والأفكار الإبداعية.	١٠٨	٣٦,٠٠	١٢٩	٤٣,٠٠	٦٣	٢١,٠٠	٢,١٥٠	٧١,٦٧	٤
٢٨	يحرص أعضاء هيئة التدريس على تبادلها مع الآخرين.	١١٢	٣٧,٣٣	١٣٨	٤٦,٠٠	٥٠	١٦,٦٧	٢,٢٠٧	٧٣,٥٦	٢
٢٩	تشجع التقاليد والممارسات بالكلية أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل تكنولوجية لمشاركة المعرفة.	٩٧	٣٢,٣٣	١٢٤	٤١,٣٣	٧٩	٢٦,٣٣	٢,٢٠٠	٦٨,٦٧	٥
	محور العاملون ككل	٥٣٦	٣٥,٧٣	٦٨٨	٤٥,٨٧	٢٧٦	١٨,٤٠	٢,١٧٣	٧٢,٤٤	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى العاملين (أعضاء هيئة التدريس) في الكلية/الجامعة جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (٢,١٧٣ )، وانحراف معياري (٧١٢، )، ونسبة مئوية وزنية (٧٢,٤٤ )، أي إن مستوى العاملين بالجامعة ليس على الدرجة المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم(٢٥) والتي تنص على(تتضمن أعراف وتقاليد الكلية تقديم التدريب لأعضاء هيئة التدريس للعمل على تطوير أدائهم)، بمتوسط حسابي(٢,٢٥٠)، وانحراف معياري(٢,٦٨٠)، ونسبة مئوية وزنية(٧٥,٠٠)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث مستوى التوافق وهذا

يرجع إلى أن أعراف وتقاليد الجامعة تتضمن تقديم التدريب للسادة أعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين أدائهم في المجال التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع، وأيضاً جعلتها شرطاً من شروط حصول العضو على ترقيته إضافة لما سبق فقد اعتادت كلية التربية على سبيل المثال على عقد بعض ورش العمل والدورات التدريبية من تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وأدائهم البحثي والتدريسي وخدمة المجتمع، وقد حضر في هذه الدورات والورش أساتذة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية ومن إدارة الجامعة وخارجها فكل ذلك ساعد على نشر ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس. بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على (تشجع التقاليد والممارسات بالكلية أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل تكنولوجيا لمشاركة المعرفة)، بمتوسط حسابي (٢,٠٦٠)، وانحراف معياري (٦,١٩٤)، ونسبة مئوية وزنية (٦٨,٦٧)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث مستوى التوافر وهذا يرجع لضعف الوسائل التكنولوجية المتاحة للسادة أعضاء هيئة التدريس حيث لا يتوافر جهاز كمبيوتر لكل عضو هيئة تدريس بينما يتوافر غرفة كمبيوتر تحتوي على عدد من الأجهزة وأحياناً ينقطع عنها الإنترنت وهذا بسبب ضعف شبكة الإنترنت من الجامعة وبسؤال المختصين بالكليات عن مدى قوة شبكة الإنترنت التي تتيحها الجامعة للكليات وجد أنها تعاني من مشكلات عديدة منها الانقطاع المتكرر لها، وضعفها إن وجدت. وإجمالاً نستطيع القول بأن أعضاء هيئة التدريس أنفسهم يمثلون عائقاً أمام المشاركة بالمعرفة وذلك بسبب مجموعة من الأسباب الشخصية مثل انتشار ثقافة العمل الفردي وخوف كل عضو عن الإفصاح ما بداخله ممن أفكار خوفاً من السرقة، إضافة إلى اللوائح والقوانين المنظمة للترقيات تعطي للبحوث المشتركة درجة أقل من البحوث الفردية مما يثبط أعضاء هيئة التدريس على مشاركة معارفهم. دراسة (الذنيبات، ٢٠١١)، دراسة (الضرمي، ٢٠١٧)، دراسة (Walter، ٢٠١٢)، دراسة (Younglee، ٢٠٠٧).

### جدول (٩)

يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محور (القيادة) (ن = ٣٠٠)

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
٣٠	تنبئ الإدارة العليا قيم وممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار في مختلف الأقسام العلمية.	٣٣.٣٣	١٢٨	٤٢.٦٧	٧٢	٢٤.٠٠	٢٠.٩٣	٠.٦٥٠٧	٦٩.٧٨	٦	متوسطة
٣١	تمثل الإدارة العليا ثقافة التسامح مع الأخطاء للتشجيع على المبادرة ومشاركة المعرفة.	٣١.٠٠	١٣١	٤٣.٦٧	٧٦	٢٥.٣٣	٢٠.٥٧	٠.٦٣٩٥	٦٨.٥٦	٨	متوسطة

٢٢	تشجع الإدارة العليا أعضاء هيئة التدريس على تنظيم الاحتفالات والطقوس التي تساعد على مشاركة المعرفة.	٩٧	٣٢,٣٣	١٤٨	٤٩,٣٣	٥٥	١٨,٣٣	٢,١٤٠	٠,٦٥٨٣	٧١,٣٣	٤	متوسطة
٢٣	تحمل الإدارة العليا على تميز الثقة والإحترام لدى أعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على مشاركة المعرفة.	١١١	٣٧,٠٠	١٣٩	٤٦,٣٣	٥٠	١٦,٦٧	٢,٢٠٣	٠,٦٢٣	٧٣,٤٤	٢	متوسطة
٢٤	تطلب الإدارة العليا من أعضاء هيئة التدريس مشاركة الأفكار والتجارب التي تعلموها لزملائهم فبجدة لمشاركتهم بدورهم تدريبي.	١٠٥	٣٥,٠٠	١٢٧	٤٢,٣٣	٦٨	٢٢,٦٧	٢,١٢٣	٠,٦٦١٧	٧٠,٧٨	٥	متوسطة
٢٥	توفر الإدارة العليا وسائل وأساليب تساعد على التشارك بالمعرفة.	١٠٦	٣٥,٣٣	١٤٢	٤٧,٣٣	٥٢	١٧,٣٣	٢,١٨٠	٠,٦٣٢٨	٧٢,٦٧	٣	متوسطة
٢٦	تنبني الإدارة العليا ثقافة تشجع على تبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها من خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة.	١٠٣	٣٤,٣٣	١٥٧	٥٢,٣٣	٤٠	١٣,٣٣	٢,٢١٠	٠,٦٣٦٥	٧٣,٦٧	١	متوسطة
٢٧	توفر الإدارة العليا الوسائل التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على تبادل المعارف الصريحة كحفلات الحوار وسرد قصص النجاح.	٦٧	٢٢,٣٣	١٤٤	٤٨,٠٠	٨٩	٢٩,٦٧	١,٩٢٧	٠,٦٢٩٥	٦٤,٢٢	٩	متوسطة
٢٨	توفر الإدارة العليا الوسائل التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على تبادل المعارف الضمنية الموجودة بقولهم.	٨٨	٢٩,٣٣	١٥١	٥٠,٣٣	٦١	٢٠,٣٣	٢,٠٩٠	٠,٦٣٧٨	٦٩,٦٧	٧	متوسطة
٢٩	تنظم الإدارة العليا لقاءات دورية وورش عمل لدفع أعضاء هيئة التدريس على التشارك بالمعرفة.	٧٨	٢٦,٠٠	١٢١	٤٠,٣٣	١٠١	٣٣,٦٧	١,٩٢٣	٠,٦١٦٥	٦٤,١١	١٠	متوسطة
	محور القيادة ككل	٩٤٨	٣١,٦٠	١٣٨٨	٤٦,٢٧	٦٦٤	٢٢,١٣	٢,٠٩٥	٠,٧١	٦٩,٨٢		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى القيادة في الكلية/ الجامعة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٩٥)، وانحراف معياري (٠,٧١)، ونسبة مئوية وزنية (٦٩,٨٢)، أي إن مستوى القيادة في الجامعة ليس على الدرجة المطلوبة للمشاركة بالمعرفة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣٦) والتي تنص على: (تنبني الإدارة العليا ثقافة تشجع على تبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها من خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة) بمتوسط

حسابي (٢,٢١٠)، وانحراف معياري (٦٣٦٥)، ونسبة مئوية وزنية (٧٣,٦٧) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث مستوى التوافر وهذا يرجع إلى أن جامعة المنوفية شهدت في الآونة الأخيرة طفرة في إقامة الندوات والمؤتمرات وهذا بسبب قيادتها الواعية بأهمية ذلك في عملية مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس؛ حيث تحرص الإدارة العليا للجامعة على حضور فاعلية أي مؤتمر والاحتفاء به وإبراز أهميته بالنسبة للمجتمع بصفة عامة ولأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة. أما على مستوى كليات الجامعة فتحرص قيادة بعض الكليات بنفسها على عرض التقارير والنشرات المختلفة عن الندوات التي قامت بحضورها أو نمت إلى علمها بها ونشرها على مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة. بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣٩) والتي تنص على: (تنظم الإدارة العليا لقاءات دورية وورش عمل لدفع أعضاء هيئة التدريس على التشارك بالمعرفة) بمتوسط حسابي (١,٩٢٣)، وانحراف معياري (٦١٦٥)، ونسبة مئوية وزنية (٦٤,١١)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث مستوى التوافر فالإدارة العليا بالجامعة والكليات المختلفة بالجامعة تفتقر إلى وجود عادات وأعراف ترسخ عقد لقاءات دورية وورش عمل تشجع أعضاء هيئة التدريس على كيفية التشارك بالمعرفة نظرا لضيق وقت أعضاء هيئة التدريس ونقص الامكانيات والموارد المتاحة لإقامة مثل هذه الورش والدورات التدريبية وكذلك اهتمام القيادة بالأعمال الإدارية وتسيير وتسيير الأعمال والمهام على حساب المهام والأعمال الأكاديمية مثل إقامة مشروع بحثي يشترك فيه عدد كبير من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالكلية. دراسة (الذنيبات، ٢٠١١)، دراسة (الحضرمي، ٢٠١٧)، دراسة (Fahey&DeLong، ٢٠٠٠).

تفسير النتائج الخاصة بالإجابة على سؤال مستوى المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على مستوى استجابات عينة الدراسة على الأداة ككل.

#### جدول (١٠)

يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل محور من محاور استبانة مشاركة المعرفة، والمحاور ككل (ن = ٣٠٠)

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية الوزنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٣	متوسطة	٦٨,٨١	٠,٦٦٣	٢,٠٦٤	١٩,٠٨	٦٨٧	٥٥,٣٩	١٩٩٤	٢٥,٥٣	٩١٩	الأول
١	متوسطة	٦٩,١٧	٠,٦٤٨	٢,٠٧٥	١٧,٦٣	٤٢٣	٥٧,٢٥	١٣٧٤	٢٥,١٣	٦٠٣	الثاني
٢	متوسطة	٦٩,٠٦	٠,٦٤٤	٢,٠٧٢	١٧,٧٥	٦٣٩	٥٧,٣٣	٢٠٦٤	٢٤,٩٢	٨٩٧	الثالث
	متوسطة	٦٩,٠١	٠,٦٥٢	٢,٠٧٠	١٨,٢٢	١٧٤٩	٥٦,٥٨	٥٤٣٢	٢٥,٢٠	٢٤١٩	المشاركة ككل

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن مستوى المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٧٠)، وانحراف معياري (٦٥٢)، ونسبة مئوية وزنية (٦٩,٠١)، أي إن مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ليس بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة محور (المشاركة بالمعرفة غير المقصودة) بمتوسط حسابي (٢,٠٧٥)،



وانحراف معياري (٦٤٨)، ، ونسبة مئوية وزنية (٦٩,١٧) ، وهذا يرجع إلى أن الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية يقومون بدرجة متوسطة بمشاركة المعرفة الغير مقصودة من خلال المؤتمرات والنوات وورش العمل التي يحضروها وخاصة الأساتذة منهم ، وقد جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة محور (المشاركة بالمعرفة المقصودة) ، بمتوسط حسابي (٢,٠٦٤) وانحراف معياري (٦٦٣)، ، ونسبة مئوية وزنية (٦٨,٨١)، وهذا يرجع إلى عدم وجود بيئة تنظيمية مواتية في الكلية/ الجامعة تشجع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على مشاركة معارفهم المقصودة.

### جدول (١١)

يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (المشاركة بالمعرفة المقصودة) (ن = ٣٠٠)

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	أحرص على الاستفادة من زملائي الممثلين لخبرات جديدة في مجال التخصص.	٩٤	٣١,٣٣	١٤٨	٤٩,٣٣	٥٨	١٩,٣٣	٢,١٢٠	٠,٤٦٤٦	٧٠,٦٧	متوسطة
٢	أهتم بنقل خبراتي المتعلقة بالكتساب المعرفة عن طريق الورش والنوات وحلقات النقاش وعقد الاجتماعات وغيرها.	٨٨	٢٩,٣٣	١٥٧	٥٢,٣٣	٥٥	١٨,٣٣	٢,١١٠	٠,٥٠٩٨	٧٠,٣٣	متوسطة
٣	أحرص على توزيع التشرارات الخاصة بالمعرفة ومستجداتها على زملائي.	٥٩	١٩,٦٧	١٨٣	٦١,٠٠	٥٨	١٩,٣٣	٢,٠٠٣	٠,٤٩٨١	٦٦,٧٨	متوسطة
٤	أحرص على عرض المعلومات اللازمة على أعضاء فريق العمل قبل مناقشتهم.	٨٠	٢٦,٦٧	١٧٨	٥٩,٣٣	٤٢	١٤,٠٠	٢,١٢٧	٠,٥٧٩٣	٧٠,٨٩	متوسطة
٥	أشارك باستمرار في دورات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	٨٥	٢٨,٣٣	١٧٤	٥٨,٠٠	٤١	١٣,٦٧	٢,١٤٧	٠,٦٤٩١	٧١,٥٦	متوسطة
٦	أحرص على نشر نتائج أبحاثي عبر الوسائل المختلفة.	٧٨	٢٦,٠٠	١٥٥	٥١,٦٧	٦٧	٢٢,٣٣	٢,٠٣٧	٠,٦٩٥٤	٦٧,٨٩	متوسطة
٧	أستفيد من مؤتمرات الفيديو كوتفرانس في نقل المعارف وتبليغها.	٧١	٢٣,٦٧	١٨٦	٦٢,٠٠	٤٣	١٤,٣٣	٢,٠٩٣	٠,٦١٠٤	٦٩,٧٨	متوسطة

٨	أسعى إلى البحث عن الموضوعات الحديثة من خلال المؤتمرات الخارجية.	٦٨	٢٢,٦٧	١٥٦	٥٢,٠٠	٧٦	٢٥,٣٣	١,٩٧٣	٠,٦٩٣٥	٦٥,٧٨	١٢	متوسطة
٩	أحرص على تدوين المعلومات التي استندت منها أثناء الحلقات النقاشية بصورة منظمة.	٧٣	٢٤,٣٣	١٦٣	٥٤,٣٣	٦٤	٢١,٣٣	٢,٠٣٠	٠,٦٣٣٤	٦٧,٦٧	٩	متوسطة
١٠	أحرص على الإشتراك في فرق عمل للاشتراك الطبيعة المتخصصة.	٧٨	٢٦,٠٠	١٤٥	٤٨,٣٣	٧٧	٢٥,٦٧	٢,٠٠٣	٠,٦٩٢٨	٦٦,٧٨	١٠	متوسطة
١١	أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي يحتاجونها في التخصص عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة بالكلية.	٦٩	٢٣,٠٠	١٨٠	٦٠,٠٠	٥١	١٧,٠٠	٢,٠٦٠	٠,٦٣٠٧	٦٨,٦٧	٧	متوسطة
١٢	أقوم بنشر وإرسال المعرفة التي حصلت عليها من خلال الدورات التدريبية الداخلية.	٧٦	٢٥,٣٣	١٦٩	٥٦,٣٣	٥٥	١٨,٣٣	٢,٠٧٠	٠,٦٥٨٢	٦٩,٠٠	٦	متوسطة
	المعور ككل	٩١٩	٢٥,٥٣	١٩٩٤	٥٥,٣٩	٦٨٧	١٩,٠٨	٢,٠٦٤	٠,٦٦٣	٦٨,٨١		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى مشاركة المعرفة المقصودة لأعضاء هيئة التدريس في الكلية/الجامعة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٦٤)، وانحراف معياري (٠,٦٦٣)، ونسبة مئوية وزنية (٦٨,٨١)، أي أن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بمشاركة معارفهم المقصودة ليس على الكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (٥) والتي تنص على (أشارك باستمرار في دورات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (٢,١٤٧)، وانحراف معياري (٠,٦٤٩١)، ونسبة مئوية وزنية (٧١,٥٦)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الممارسة، وهذا يرجع إلى حرص أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حضور برامج التنمية المهنية التي تعقد بإدارة الجامعة؛ لأنها شرط أساسي من شروط الترقية ويحاضر في هذه البرامج نخبة من أساتذة الجامعة لذلك فهي تعد وسيلة هامة وفعالة للمشاركة بالمعرفة المقصودة بين أعضاء هيئة التدريس. بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٨) والتي تنص على (أسعى إلى البحث عن الموضوعات الحديثة من خلال المؤتمرات الخارجية)، بمتوسط حسابي (١,٩٧٣)، وانحراف معياري (٠,٦٩٣٥)، ونسبة مئوية وزنية (٦٥,٧٨)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة الممارسة وهذا يرجع إلى أن الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس لا يحرصون على حضور المؤتمرات الخارجية والذي يسعى إلى حضورها والتفاعل معها بأوراق العمل والأبحاث الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس والذين لا يحضرون يرون أنهم ليس لديهم الوقت للحضور بسبب كثرة إتشغالهم ومسئولياتهم المتنوعة على الرغم من أهمية هذه المؤتمرات الخارجية لأعضاء هيئة التدريس في الخروج بالعديد من النقاط البحثية الهامة ووسيلة هامة للالتقاء والتعارف بالشخصيات العلمية المرموقة. دراسة (نجادات، ٢٠١٢)، دراسة (البكري، ٢٠١٨)، دراسة (أبو حشيش، ٢٠١١)، دراسة (حسب الله وآخرون، ٢٠١٢)، دراسة (Hau&etal، ٢٠١٣)

## جدول (١٢)

يوضح التكررات والنسب المنوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (المشاركة بالمعرفة غير المقصودة) (ن = ٣٠٠)

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٣	تبادل المعرفة مع زملائي عبر الهاتف المحمول.	٦٦	٢٢.٠٠	١٧٩	٥٩.٦٧	٥٥	١٨.٣٣	٠.٦٣٥١	٦٧.٨٩	متوسطة
١٤	أرشد زملائي إلى بعض مواقع الإنترنت التي تضم معارف ترتبط بمجال تخصصهم.	٧٦	٢٥.٣٣	١٧٠	٥٦.٦٧	٥٤	١٨.٠٠	٠.٦٥٥٣	٦٩.١١	متوسطة
١٥	أقفل لزملائي بعض الأفكار التي استقدت منها خلال قراءة بعض القصص والروايات.	٧٩	٢٦.٣٣	١٥٨	٥٢.٦٧	٦٣	٢١.٠٠	٠.٦٨١٦	٦٨.٤٤	متوسطة
١٦	أهتم بمعرفة آراء زملائي على ما أقوم بنشره عبر مواقع التواصل الاجتماعي عندما تعترضني مشكلة في مجال التخصص.	٨٧	٢٩.٠٠	١٦٢	٥٤.٠٠	٥١	١٧.٠٠	٠.٦٧٦١	٧٠.٦٧	متوسطة
١٧	أحرص على التواجد على وسائل التواصل لنقل المعارف مع زملائي عن طريق حساباتهم الشخصية.	٧٣	٢٤.٣٣	١٦٦	٥٥.٣٣	٦١	٢٠.٣٣	٠.٦٦٨٢	٦٨.٠٠	متوسطة
١٨	استفيد من بعض أوقات الراحة في الحديث مع زملائي عن التطورات الجديدة في مجال التخصص.	٦٩	٢٣.٠٠	١٩٤	٦٤.٦٧	٣٧	١٢.٣٣	٠.٦٤٧٩	٧٠.٢٢	متوسطة
١٩	أنشر خبراتي على حسابي الشخصي "الفيس بوك" لإفادة زملائي.	٨١	٢٧.٠٠	١٨٢	٦٠.٦٧	٣٧	١٢.٣٣	٠.٦٦٨٦	٧١.٥٦	متوسطة
٢٠	تبادل ونقل معارفي من خلال استخدام تطبيق الواتس أب	٧٢	٢٤.٠٠	١٦٣	٥٤.٣٣	٦٥	٢١.٦٧	٠.٦٦٥٩	٦٧.٤٤	متوسطة
	المحور ككل	٦٠٣	٢٥.١٣	١٣٧٤	٥٧.٢٥	٤٢٣	١٧.٦٣	٠.٦٤٨	٦٩.١٧	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المشاركة بالمعرفة غير المقصودة لأعضاء هيئة التدريس في الكلية/الجامعة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٧٥)، وانحراف معياري (٠,٦٤٨)، ونسبة مئوية وزنية (٦٩,١٧)، أي إن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بالمعرفة غير المقصودة ليس بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (أنشر خبراتي على حسابي الشخصي الفيس بوك

لإفادة زملائه (بمتوسط حسابي (٢,١٤٧)، وانحراف معياري (٦٦٨٦)، ونسبة مئوية وزنية (٧١,٥٦)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث مستوى الممارسة، وهذا يرجع إلى أن نسبة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وخاصة من الأساتذة يقومون بنشر خبراتهم ومعارفهم من بحوث وأوراق عمل على حسابهم بالفيس بوك حتى يستفيد منها الزملاء من أعضاء هيئة التدريس، ويقوموا أيضا بمشاركة مواقع بحثية وعلمية هامة مليئة بالعديد من الكتب والدوريات والرسائل العلمية حتى يستفيد منها الزملاء من أعضاء هيئة التدريس، وقد جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (أ تبادل وأقل خبراتي ومعارفي من خلال استخدام تطبيق الواتس أب) (بمتوسط حسابي (٢,٠٢٣)، وانحراف معياري (٦٦٥٩)، ونسبة مئوية وزنية (٦٧,٤٤)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث مستوى الممارسة وهذا يرجع إلى أن هناك نسبة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تميل إلى مشاركة معارفهم وخبراتهم عبر تطبيق الواتس أب وعلى حساباتهم الخاصة على مواقع التواصل الاجتماعي حتى تعم الفائدة بين الزملاء. دراسة (خليد، ٢٠٠٨)، دراسة (البكري، ٢٠١٨)، دراسة (حتملة، ٢٠١٣)، دراسة (Vanden&Deridder، ٢٠٠٤)، دراسة (عبد الحافظ والمهدي، ٢٠١٥).

### جدول (١٣)

يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (سلوك مشاركة المعرفة) (ن = ٣٠٠)

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
٢١	٦٧,٨٩	٠,٦١٣٧	٢,٠٣٧	١٧,٠٠	٥١	٦٢,٣٣	١٨٧	٢٠,٦٧	٦٢	اتعاون مع زملائي للاستفادة من المعرفة البحثية لديهم.	متوسطة
٢٢	٧١,٥٦	٠,٦٣٥٩	٢,١٤٧	١٣,٠٠	٣٩	٥٩,٣٣	١٧٨	٢٧,٦٧	٨٣	اشجع زملائي على عرض أفكارهم الجديدة.	متوسطة
٢٣	٧٠,٤٤	٠,٦٤٤٤	٢,١١٣	١٥,٦٧	٤٧	٥٧,٣٣	١٧٢	٢٧,٠٠	٨١	تشجعتا الإلزام على تطويرها عن طريق توليد المعرفة.	متوسطة
٢٤	٦٨,٣٣	٠,٦٧٠	٢,٠٥٠	٢٠,٠٠	٦٠	٥٥,٠٠	١٦٥	٢٥,٠٠	٧٥	تؤثر المعرفة التي اشركها مع زملائي تأثيرا ايجابيا على علاقتي معهم.	متوسطة

٢٥	٧٢	٢٤,٠٠	١٦٢	٥٤,٠٠	٦٦	٢٢,٠٠	٢,٠٧٠	٠,٦٦٦٥	٦٧,٣٣	١١	متوسطة	اطرح الكفري ومعلمي بصورته بسهولة على الآخرين فهما.
٢٦	٧٦	٢٥,٣٣	١٥٣	٥١,٠٠	٧١	٢٣,٦٧	٢,٠١٧	٠,٦٤٠	٦٧,٢٢	١٢	متوسطة	يمثل زملائي من أعضاء هيئة التدريس فريق متعاون ومتكامل معي.
٢٧	٩٣	٣١,٠٠	١٥٧	٥٢,٣٣	٥٠	١٦,٦٧	٢,١٤٣	٠,٦٦٣٨	٧١,٤٤	٢	متوسطة	اساعد زملائي على توضيح وجهه نظرهم.
٢٨	٧٢	٢٤,٠٠	١٧٣	٥٧,٦٧	٥٥	١٨,٣٣	٢,٠٥٧	٠,٦٤٩٣	٦٨,٥٦	٧	متوسطة	صاح لي بعض المعارف الجديدة من الكفري الخلفته من بعض الموضوعات.
٢٩	٧٣	٢٤,٣٣	١٧٥	٥٨,٣٣	٥٢	١٧,٣٣	٢,٠٧٠	٠,٦٤٢٨	٦٩,٠٠	٦	متوسطة	اضع لي اعتباري القناع جزء من وقتي لإفادة زملائي.
٣٠	٦٥	٢١,٦٧	١٧٧	٥٩,٠٠	٥٨	١٩,٣٣	٢,٠٧٣	٠,٦٤١	٦٧,٤٤	١٠	متوسطة	الابلان مع زملائي المعارف والخبرات الخصة بلمعلم.
٣١	٦٦	٢٢,٠٠	١٩٣	٦٤,٣٣	٤١	١٣,٦٧	٢,٠٨٣	٠,٥٩٢٤	٦٩,٤٤	٥	متوسطة	يوجد بالمؤسسة تبادل معرفي بيني وبين زملائي.
٣٢	٧٩	٢٦,٣٣	١٧٢	٥٧,٣٣	٤٩	١٦,٣٣	٢,١٠٠	٠,٥٩٢٤	٧٠,٠٠	٤	متوسطة	يؤثر لي زملائي خبرات تسهم في امتلاكهم لغايات ومعارف جديدة.
	٨٩٧	٢٤,٩٢	٢,٠٦٤	٥٧,٣٣	٦٣٩	١٧,٧٥	٢,٠٧٢	٦٤٤,٣	٦٩,٠٦		متوسطة	المحور ككل

يتضح من الجدول السابق أن مستوى سلوك مشاركة المعرفة لأعضاء هيئة التدريس في الكلية/الجامعة جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (٢,٠٧٢) وانحراف معياري (٠,٦٤٤) ، ونسبة مئوية وزنية (٦٩,٠٦) ، أي إن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المشاركة بالمعرفة ليس على الكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على: (أشجع زملائي على عرض أفكارهم الجديدة) بمتوسط حسابي (٢,١٤٧) ، وانحراف معياري (٠,٦٣٥٩) ، ونسبة مئوية وزنية (٧١,٥٦) ، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث مستوى الممارسة وهذا يرجع إلى أن أعضاء هيئة التدريس يكونون على اتصال دائم ومستمر بالجديد من خلال حضورهم للمؤتمرات والسمينارات والندوات العلمية ، وقد جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على : (يمثل زملائي من أعضاء هيئة التدريس فريق متعاون متكامل معي) ، بمتوسط حسابي (٢,٠١٧) ، وانحراف معياري (٠,٦٤٠) ، ونسبة

مئوية وزنية (٢٢، ٦٧)، وهي تتمثل أقل قيمة من حيث مستوى الممارسة، وهذا يرجع إلى أن نسبة قليلة من أعضاء هيئة التدريس يكونون مع زملائهم فرق متعاونة ومتكاملة وهذا بسبب انشغالهم في الأعمال والمهام التي يقومون بها ولم يخصصوا القليل من الوقت للالتقاء مع بعضهم البعض. دراسة (العسكري، ٢٠١٣)، دراسة (البكري، ٢٠١٨)، دراسة (Devries & et al، ٢٠٠٦)، دراسة (مجد، ٢٠١٦)، دراسة (Fullwood&etal، ٢٠١٣)، دراسة (Hossein، ٢٠١٢).

تفسير النتائج الخاصة بالإجابة على السؤال الخاص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مستوى مشاركة المعرفة، ومستوى الثقافة التنظيمية وفقاً للمتغيرات (النوع، نوع الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)

## جدول (١٤)

يوضح T-test ودلالاتها الإحصائية لآراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف متغير النوع (ذكور/إناث)

المحور	الذكور		الإناث		قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة ومستواها
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
نظم المعلومات	١١.١٣	٤.٣٤٧	١٠.٣٣	٢.٩٠٦	١.٨٩٦	٢٩٨	٠.٠٥٩ غير دالة
الهيكل التنظيمي	١٣.٣٥	٥.٠٥٣	١٢.٨٩	٣.٠٨٣	٠.٩٤٧	٢٩٨	٠.٣٤٥ غير دالة
أنظمة الحوافز	١٣.١٣	٤.٩١٥	١٣.٠٦	٢.٩٠٥	٠.١٦٠	٢٩٨	٠.٨٧٣ غير دالة
العمليات	١٣.١٥	٤.٨٨٦	١٣.٠٧	٢.٨٦٣	٠.١٦٨	٢٩٨	٠.٨٦٧ غير دالة
أعضاء هيئة التدريس	١١.١٠	٤.٢٠٩	١٠.٦٦	٢.٦١٠	١.٠٩٤	٢٩٨	٠.٢٧٥ غير دالة
القيادة	٢١.٤٤	٨.٢٠٨	٢٠.٧٥	٥.١٨٤	٠.٨٧٩	٢٩٨	٠.٣٨٠ غير دالة
المحور ككل	٨٣.٢٩	٣١.٤٢٧	٨٠.٧٧	١٩.٢٥٣	٠.٨٥١	٢٩٨	٠.٣٩٥ غير دالة

ينتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول مستوى الثقافة التنظيمية السائد بكلياتهم والداعمة لعملية مشاركة المعرفة تعزي لمتغير النوع (ذكر/ أنثى) حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة عند مستوى (٠٥)، لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل؛ وهذا يعني إتفاق آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من الذكور والإناث حول مستوى الثقافة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى أن الكلية/الجامعة عندما تقوم بتوفير الثقافة التنظيمية الداعمة للمشاركة بالمعرفة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تتوافر بدرجة يمكن أن يدرکه الذكور أو الإناث. دراسة (حريم، ٢٠٠٦)، دراسة (البلتاجي، ٢٠١٤)، دراسة (العسكري، ٢٠١٣).

جدول (١٥)  
يوضح T-test ودلالاتها الإحصائية لآراء أفراد العينة حول مستوى مشاركة المعرفة  
باختلاف متغير النوع (ذكور/ إناث)

الدلالة ومستواها	درجة الحرية	قيمة (ت)	الإناث		الذكور		المحور
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٩١٢	٢٩٨	٠.١١١	٤.٩٥٦	٢٤.٧٣	٨.٤٤٨	٢٤.٨٢	المشاركة بالمعرفة المقصودة
٠.٨٨٣	٢٩٨	٠.١٤٨-	٣.٦٧٣	١٦.٦٤	٦.٢٢٨	١٦.٥٥	المشاركة بالمعرفة غير المقصودة
٠.٧٤١	٢٩٨	٠.٣٣١-	٤.٩٥٧	٢٢.٨٨	٨.٥٨٧	٢٢.٦٢	سلوك المشاركة بالمعرفة
٠.٩٠٣	٢٩٨	٠.١٢١-	١٣.٤٧٤	٦٤.٢٥	٢٣.١٩١	٦٣.٩٩	المحور ككل

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول مستوى مشاركة المعرفة تعزى لمتغير النوع (ذكر/أنثى) حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائية عند مستوى (٠.٥)، لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، وهذا يعني اتفاق آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من الذكور والإناث حول مستوى مشاركة المعرفة. دراسة (البلتاجي، ٢٠١٤)، دراسة (حريم، ٢٠٠٦)، دراسة (خليد، ٢٠٠٨).

جدول (١٦)  
يوضح T-test ودلالاتها الإحصائية لآراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية  
باختلاف متغير نوع الكلية (نظري/ عملي)

الدلالة ومستواها	درجة الحرية	قيمة ت	عملي (ن=١٣٠)		نظري (ن=١٧٠)		المحاور
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.١٣٢ غير دالة	٢٠٩.٢٦٧	١.٥١١	٤.٤٥١	١٠.٣٢	٢.٨٩٦	١٠.٩٩	المحور الأول
٠.١٦١ غير دالة	٢٠٦.٦٧٨	١.٤٠٧	٥.٠٣٧	١٢.٧٠	٣.٢١٧	١٣.٤١	المحور الثاني
٠.٢٩٥ غير دالة	١٩٨.٨٥٢	١.٠٥١	٤.٩٧٥	١٢.٨٢	٢.٩٩٧	١٣.٣٤	المحور الثالث
٠.٣٢٢ غير دالة	١٩٩.٥٦٣	٠.٩٩٣	٤.٩٢٥	١٢.٨٦	٢.٩٨٤	١٣.٣٥	المحور الرابع
٠.١٧٤ غير دالة	٢٠٤.٨٠١	١.٣٦٤	٤.٢٣٩	١٠.٥٤	٢.٦٧١	١١.١٢	المحور الخامس

٠.٠٨٦ غير دالة	٢٠٩.٦٨٩	١.٧٢٥	٨.١٩١	٢٠.٢٦	٥.٣٤٤	٢١.٦٩	المحور السادس
٠.١٦١ غير دالة	٢٠٣.٦٢٦	١.٤٠٦	٣١.٣١٠	٧٩.٥٠	١٩.٥٥٧	٨٣.٩٠	المحور ككل

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير نوع الكلية (نظري/ عملي)، حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٥)، لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، وهذا يعني إتفاق آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من الكليات النظرية والعملية فالجامعة تقوم بتوفير نظام واحد للثقافة التنظيمية لكل الكليات النظرية والعملية وهذا يرجع إلى مركزية الإدارة بالجامعات.

#### جدول (١٧)

يوضح T-test ودلالاتها الإحصائية لآراء أفراد العينة حول مستوى مشاركة المعرفة باختلاف متغير نوع الكلية (نظري/ عملي)

المحاور	نظري (ن=١٧٠)		عملي (ن=١٣٠)		قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة ومستواها
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
المحور الأول	٢٥.٥٥	٤.٧٣٤	٢٣.٧٥	٨.٦٩٥	٢.١٣٠	١٨٦.٧٩٨	٠.٠٣٤ دالة
المحور الثاني	١٧.٢٨	٣.٦١٠	١٥.٧٢	٦.٣٠٦	٢.٥٢٤	١٩٢.٥١٠	٠.٠١٢ دالة
المحور الثالث	٢٣.٦٩	٤.٨٠١	٢١.٥٤	٨.٧٤٨	٢.٥٣٣	١٨٧.٦٧٧	٠.٠١٢ دالة
المحور ككل	٦٦.٥٢	١٣.٠٧٣	٦١.٠١	٢٣.٦٤٨	٢.٣٩٤	١٨٨.٤٨٣	٠.٠١٨ دالة

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول مستوى مشاركة المعرفة تعزي لمتغير نوع الكلية (نظري/ عملي) لصالح الكليات النظرية، حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٥) لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل؛ فالكليات النظرية أكثر إتصالاً وتفاعلاً مع الواقع الاجتماعي الذي نعيشه فهي تمس وتبحث في قضايا ومشكلات واقعية تواجه المجتمع وتسعى هذه الكليات لمحاولة الوصول إلى حلول واقعية لهذه المشكلات من أجل تحسين وتطوير المجتمع. دراسة (الذنيبات، ٢٠١١)، دراسة (سودان، ٢٠١٧)



جدول (١٨)  
يوضح اختبار أنوفا أحادي الاتجاه ANOVA للفرق بين متوسطات العينات  
وفقا لمتغير (سنوات الخبرة) لاستبانة الثقافة التنظيمية

الدالة	قيمة F	متوسط المربع	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠٠٠	٦٢.٦٠٧	٥٩٤.١٦٧	٢	١١٨٨.٣٣٤	بين المجموعات
دالة		٩.٤٩٠	٢٩٧	٢٨١٨.٦٦٦	داخل المجموعات
			٢٩٩	٤٠٠٧.٠٠٠	الجملة
٠.٠٠٠	٧٦.٥٩٦	٨٦٠.٨٨١	٢	١٧٢١.٧٦٢	بين المجموعات
دالة		١١.٢٣٩	٢٩٧	٣٣٣٨.٠٣٥	داخل المجموعات
			٢٩٩	٥٠٥٩.٧٩٧	الجملة
٠.٠٠٠	٩٢.٢١٣	٩٠٦.١٦٣	٢	١٨١٢.٣٢٧	بين المجموعات
دالة		٩.٨٢٧	٢٩٧	٢٩١٨.٥٩٠	داخل المجموعات
			٢٩٩	٤٧٣٠.٩١٧	الجملة
٠.٠٠٠	٩٢.٧٧٠	٨٨٤.٦٣٢	٢	١٧٦٩.٢٦٤	بين المجموعات
دالة		٩.٥٣٦	٢٩٧	٢٨٣٢.١٣٣	داخل المجموعات
			٢٩٩	٤٦٠١.٣٩٧	الجملة
٠.٠٠٠	٨٠.٧٨٢	٦٢٥.١٤٢	٢	١٢٥٠.٢٨٥	بين المجموعات
دالة		٧.٧٣٩	٢٩٧	٢٢٩٨.٣٨٢	داخل المجموعات
			٢٩٩	٣٥٤٨.٦٦٧	الجملة
٠.٠٠٠	٨٦.٣٤٣	٢٥٠.٥٨٩٣	٢	٥٠١١.٧٨٦	بين المجموعات
دالة		٢٩.٠٢٣	٢٩٧	٨٦١٩.٧٤٤	داخل المجموعات
			٢٩٩	١٣٦٣١.٥٣٠	الجملة
٠.٠٠٠	٨٣.٩١٦	٣٤٧٥٧.٠٥٤	٢	٦٩٥١٤.١٠٧	بين المجموعات
دالة		٤١٤.١٨٨	٢٩٧	١٢٣٠١٣.٨٧٩	داخل المجموعات
			٢٩٩	١٩٢٥٢٧.٩٨٧	الجملة

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس ( أقل من ١٠ سنوات- من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة- أكثر من ٢٠ سنة) ، من حيث تأثيرها على مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لمشاركة المعرفة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية. ولمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات تم إجراء اختبار شيفيه للعينات المستقلة كما بالجدول التالي:

## جدول (١٩)

نتائج إختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بين محاور الاستبانة وفقا لمتغير (سنوات الخبرة) لاستبانة الثقافة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات
المحور الأول	١٤.٢٢	أكثر من ٢٠ سنة	*٥.٠١٢	*١.٦٠٠
	١٢.٦٢	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	*٣.٤١٢	—
	٩.٢١	أقل من ١٠ سنوات	—	—
المحور الثاني	١٧.١٢	أكثر من ٢٠ سنة	*٥.٨٣٥	١.٥٣٠
	١٥.٥٩	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	*٤.٣٠٤	—
	١١.٢٩	أقل من ١٠ سنوات	—	—
المحور الثالث	١٦.٨٠	أكثر من ٢٠ سنة	*٥.٥٧٦	٠.٨١٩
	١٥.٩٩	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	*٤.٧٥٧	—
	١١.٢٣	أقل من ١٠ سنوات	—	—
المحور الرابع	١٦.٧٨	أكثر من ٢٠ سنة	*٥.٥٠٩	٠.٨٠٩
	١٥.٩٧	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	*٤.٧٠١	—
	١١.٢٧	أقل من ١٠ سنوات	—	—
المحور الخامس	١٤.٢٢	أكثر من ٢٠ سنة	*٤.٩٠٦	١.١٧٧
	١٣.٠٤	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	*٣.٧٢٨	—
	٩.٣١	أقل من ١٠ سنوات	—	—
المحور السادس	٢٨.٢٠	أكثر من ٢٠ سنة	*١٠.٢٠٠	*٣.٠٩٧
	٢٥.١٠	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	*٧.١٠٤	—
	١٧.٩٩	أقل من ١٠ سنوات	—	—
المحور ككل	١٠٧.٠٧	أكثر من ٢٠ سنة	*٣٦.٦٥٣	٨.٩١٨
	٩٨.١٥	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	*٢٧.٧٣٥	—
	٧٠.٤٢	أقل من ١٠ سنوات	—	—

ينتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول مستوى الثقافة التنظيمية لصالح (الأكثر من ٢٠ سنة) وذلك في كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، فكلما زادت سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس كلما زاد وعيهم وإدراكهم بالثقافة التنظيمية التي تدعم مشاركة المعرفة. دراسة (فارس، ٢٠١١).

## جدول (٢٠)

يوضح اختبار أنوفا أحادي الاتجاه ANOVA للفرق بين متوسطات العينات وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) لاستبانة المشاركة بالمعرفة

الدلالة	F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
٠.٠٠٠	١٢.٩٥٣	٥٥٢.٧١٤	٢	١١٠٥.٤٢٨	بين المجموعات	المحور الأول
دالة		٤٢.٦٧١	٢٩٧	١٢٦٧٣.١٥٩	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١٣٧٧٨.٥٨٧	الجملة	
٠.٠٠٠	١٠.٤٤٧	٢٤٦.٨٧٢	٢	٤٩٣.٧٤٥	بين المجموعات	المحور الثاني
دالة		٢٣.٦٣٠	٢٩٧	٧٠١٨.٢٥٥	داخل المجموعات	
			٢٩٩	٧٥١٢.٠٠٠	الجملة	
٠.٠٠٠	١٠.٣٩٧	٤٦١.٦٥٥	٢	٩٢٣.٣١٠	بين المجموعات	المحور الثالث
دالة		٤٤.٤٠٢	٢٩٧	١٣١٨٧.٤١٠	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١٤١١٠.٧٢٠	الجملة	
٠.٠٠٠	١١.٣٧٣	٣٦٧٣.٢٨٢	٢	٧٣٤٦.٥٦٤	بين المجموعات	المحور ككل
دالة		٣٢٢.٩٧٠	٢٩٧	٩٥٩٢٢.١٠٣	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١٠٣٢٦٨.٦٦٧	الجملة	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة - أكثر من ٢٠ سنة)، من حيث تأثيرها على مستوى مشاركة المعرفة. ولمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات تم إجراء اختبار شيفيه للعينات المستقلة كما بالجدول التالي:

جدول (٢١) نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بين محاور الاستبانة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) لاستبانة مشاركة المعرفة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات
المحور الأول	٢٩.٠٢	أكثر من ٢٠ سنة	*٥.٥٢٤	*٣.٣٣٤
	٢٥.٦٩	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٢.١٩٠	-
	٢٣.٥٠	أقل من ١٠ سنوات	-	-
المحور الثاني	١٩.٦١	أكثر من ٢٠ سنة	*٣.٧٩١	*٢.٦٨٠
	١٦.٩٣	من ١٠ إلى ٢ سنة	١.١١٠	-
	١٥.٨٢	أقل من ١٠ سنوات	-	-

٢٦.٨٥	أكثر من ٢٠ سنة	*٥.١٧٣	*٣.٦٠٠
٢٣.٢٥	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	١.٥٧٣	-
٢١.٦٨	أقل من ١٠ سنوات	-	-
٧٥.٤٩	أكثر من ٢٠ سنة	*١٤.٤٨٨	*٩.٦١٥
٦٥.٨٧	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٤.٨٧٣	-
٦١.٠٠	أقل من ١٠ سنوات	-	-

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) بين سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول مستوى المشاركة بالمعرفة لصالح (الأكثر من ٢٠ سنة)، وذلك في كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، فكلما زادت سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس زادت معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مما يساعد ذلك على مشاركة المعرفة. دراسة (حريم، ٢٠٠٦)، دراسة (فارس، ٢٠١١).

### جدول (٢٢)

يوضح اختبار أنوفا أحادي الاتجاه ANOVA للفرق بين متوسطات العينات وفقاً

لمتغير (الرتبة الأكاديمية) لاستبانة الثقافة التنظيمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة ف	الدلالة ومستواها
الأول	بين المجموعات	٣٥٣.١٨٨	٢	١٧٦.٥٩٤	١٤.٣٥٤	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٦٥٣.٨١٢	٢٩٧	١٢.٣٠٢	دالة	
	المجموع	٤٠٠٧.٠٠٠	٢٩٩			
الثاني	بين المجموعات	٤٨٤.٧٥٥	٢	٢٤٢.٣٧٨	١٥.٧٣٥	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٥٧٥.٠٤١	٢٩٧	١٥.٤٠٤	دالة	
	المجموع	٥٠٥٩.٧٩٦	٢٩٩			
الثالث	بين المجموعات	٥٧٠.٦٦٤	٢	٢٨٥.٣٣٢	٢٠.٣٧٠	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٤١٦٠.٢٥٣	٢٩٧	١٤.٠٠٨	دالة	
	المجموع	٤٧٣٠.٩١٧	٢٩٩			
الرابع	بين المجموعات	٥٤٣.٦٦٩	٢	٢٧١.٨٣٥	١٩.٨٩٧	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٠٥٧.٧٢٧	٢٩٧	١٣.٦٦٢	دالة	
	المجموع	٤٦٠١.٣٩٦	٢٩٩			

٠.٠٠٠	١٥.٩٣٠	١٧١.٨٩٥	٢	٣٤٣.٧٩٠	بين المجموعات	الخامس
دالة		١٠.٧٩١	٢٩٧	٣٢٠.٤.٨٧٧	داخل المجموعات	
			٢٩٩	٣٥٤٨.٦٦٧	المجموع	
٠.٠٠٠	١٨.٤٢٤	٧٥٢.٢٩٠	٢	١٥٠.٤.٥٨١	بين المجموعات	السادس
دالة		٤٠.٨٣١	٢٩٧	١٢١٢٦.٩٤٩	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١٣٦٣١.٥٣٠	المجموع	
٠.٠٠٠	١٦.٨٥٥	٩٨١٢.٢١٤	٢	١٩٦٢٤.٤٢٧	بين المجموعات	المحور ككل
دالة		٥٨٢.١٦٧	٢٩٧	١٧٢٩٠.٣.٥٥٩	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١٩٢٥٢٧.٩٨٦	المجموع	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)، من حيث تأثيرها على مستوى الثقافة التنظيمية. ولمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات تم إجراء اختبار شيفيه للعينات المستقلة كما بالجدول التالي:

### جدول (٢٣)

نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بين محاور الاستبانة وفقا لمتغير (الرتبة الأكاديمية) لاستبانة الثقافة التنظيمية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوظيفة	مدرس	أستاذ مساعد
الأول	١٣.٤٧	أستاذ	*٣.٣٢٤	*٢.٦٩٩
	١٠.٧٧	أستاذ مساعد	٠.٦٢٤	-
	١٠.١٥	مدرس	-	-
الثاني	١٦.١٦	أستاذ	*٣.٨٠٣	*٢.٥١٣
	١٣.٦٥	أستاذ مساعد	١.٢٩٠	-
	١٢.٣٦	مدرس	-	-
الثالث	١٥.٩٢	أستاذ	*٣.٧٣١	١.٥٣٤
	١٤.٣٩	أستاذ مساعد	*٢.١٩٧	-
	١٢.١٩	مدرس	-	-
الرابع	١٥.٨٩	أستاذ	*٣.٦٦٠	١.٥٤٠
	١٤.٣٥	أستاذ مساعد	*٢.١٢٠	-
	١٢.٢٤	مدرس	-	-
الخامس	١٣.٤٢	أستاذ	*٣.١٩١	*٢.٠٦٦
	١١.٣٥	أستاذ مساعد	١.١٢٥	-

—	—	مدرس	١٠.٢٣	السادس
*٤.٩٧٠	*٦.٨٠٢	أستاذ	٢٦.٦٣	
—	١.٨٣١	أستاذ مساعد	٢١.٦٦	
—	—	مدرس	١٩.٨٣	المحور ككل
*١٥.٣٨٨	*٢٤.٠٥٦	أستاذ	١٠١.٢١	
—	*٨.٦٦٨	أستاذ مساعد	٨٥.٨٢	
—	—	مدرس	٧٧.١٦	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥)، الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول مستوى الثقافة التنظيمية لصالح (الأستاذ)، وذلك في كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، فكلما زادت الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس زاد مستوى الثقافة التنظيمية السلندة لديهم وتزايد لديهم القدرة على إدراكها. دراسة (فارس، ٢٠١١).

#### جدول (٢٤)

يوضح اختبار أنوفا أحادي الاتجاه ANOVA للفرق بين متوسطات العينات وفقاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية) لاستبانة مشاركة المعرفة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة ف	الدلالة ومستواها
الأول	بين المجموعات	١٨٤٠.٢٠٧	٢	٩٢٠.١٠٣	٢٢.٨٩٠	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١١٩٣٨.٣٨٠	٢٩٧	٤٠.١٩٧		دالة
	المجموع	١٣٧٧٨.٥٨٧	٢٩٩			
الثاني	بين المجموعات	٨٢٣.٢٨٩	٢	٤١١.٦٤٥	١٨.٢٧٨	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٦٨٨.٧١١	٢٩٧	٢٢.٥٢١		دالة
	المجموع	٧٥١٢.٠٠٠	٢٩٩			
الثالث	بين المجموعات	١٦١٧.٠٩٧	٢	٨٠٨.٥٤٨	١٩.٢٢١	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٢٤٩٣.٦٢٣	٢٩٧	٤٢.٠٦٦		دالة
	المجموع	١٤١١٠.٧٢٠	٢٩٩			
المحور ككل	بين المجموعات	١٢٤٩٩.٨٩٨	٢	٦٢٤٩.٩٤٩	٢٠.٤٥٠	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٩٠٧٦٨.٧٦٩	٢٩٧	٣٠٥.٦١٩		دالة
	المجموع	١٠٣٢٦٨.٦٦٧	٢٩٩			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (أساذ – أستاذ مساعد - مدرس)، من حيث تأثيرها على مستوى مشاركة المعرفة.

ولمعرفة إتجاه الفروق بين المتوسطات تم إجراء اختبار شيفيه للعينات المستقلة كما بالجدول التالي:

#### جدول (٢٥)

نتائج إختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بين محاور الاستبانة وفقاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية) لاستبانة مشاركة المعرفة.

المحاور	المتوسط الحسابي	الوظيفة	مدرس	أستاذ مساعد
الأول	٢٩.٩٢	أستاذ	*٦.٧٩٦	٢.٩٨٦
	٢٦.٩٤	أستاذ مساعد	*٣.٨١٠	—
	٢٣.١٣	مدرس	—	—
الثاني	٢٠.٠٣	أستاذ	*٤.٥٣١	١.٩٦٢
	١٨.٠٦	أستاذ مساعد	*٢.٥٧٠	—
	١٥.٥٠	مدرس	—	—
الثالث	٢٧.٥٥	أستاذ	*٦.٣٤٣	٢.٧٣٠
	٢٤.٨٢	أستاذ مساعد	*٣.٦١٣	—
	٢١.٢١	مدرس	—	—
المحور ككل	٧٧.٥٠	أستاذ	*١٧.٦٧٠	٧.٦٧٧
	٦٩.٨٢	أستاذ مساعد	*٩.٩٩٣	—
	٥٩.٨٣	مدرس	—	—

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) بين الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول مستوى مشاركة المعرفة لصالح (الأستاذ)، وذلك في كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، فكلما زادت الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس زادت معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم ويتولد لديهم الدافعية والحافز لمشاركة المعرفة. دراسة (حريم، ٢٠٠٦)، دراسة (فارس، ٢٠١١).

تفسير النتائج الخاصة بالإجابة على السؤال الخاص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى مشاركة المعرفة ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

## جدول (٢٦)

يوضح معاملات الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى مشاركة المعرفة وبين أبعادهما.

المحور ككل	سلوك المشاركة بالمعرفة	المشاركة بالمعرفة غير المقصودة	المشاركة بالمعرفة المقصودة	المشاركة بالمعرفة
**٠.٩٠٨	**٠.٩٠٠	**٠.٨٩٩	**٠.٩١١	الثقافة التنظيمية
**٠.٩٢٩	**٠.٩٢٥	**٠.٩٢٢	**٠.٩٢٨	نظم المعلومات
**٠.٩٣٠	**٠.٩٣١	**٠.٩٢٦	**٠.٩٢٠	الهيكل التنظيمي
**٠.٩٣٠	**٠.٩٣٠	**٠.٩٢٤	**٠.٩٢١	أنظمة الحوافز
**٠.٩٢٤	**٠.٩١٩	**٠.٩١٦	**٠.٩٢٣	العمليات
**٠.٩٥٧	**٠.٩٥٥	**٠.٩٥٣	**٠.٩٥١	أعضاء هيئة التدريس
**٠.٩٤٢	**٠.٩٤٨	**٠.٩٨٠	**٠.٩٣٩	القيادة
				المحور ككل

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والمحور ككل وكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والمحور ككل وهي (٩٤٢)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠٠٥)، حيث يمكن تفسير ذلك من خلال أنه كلما كان مستوى الثقافة التنظيمية كبير كلما ساعد ذلك على مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم بين بعضهم البعض داخل الكلية/ الجامعة ويتكون لديهم سلوك إيجابي نحو مشاركة المعرفة. دراسة (حريم، ٢٠٠٦)، دراسة (أبو حشيش، ٢٠١١)، دراسة (حتاملة، ٢٠١٣)، دراسة (الذنيبات، ٢٠١١)، دراسة (عبدالحافظ والمهدي، ٢٠١٥)، دراسة (العسكري، ٢٠١٣)، دراسة (Rowland&Sharifuddin، ٢٠٠٠)، دراسة (Lai&Lee، ٢٠٠٧)، دراسة (Sewkarran، ٢٠٠٨)، دراسة (Tong&etal، ٢٠١٣).



**خلاصة نتائج الدراسة:**

- تم التوصل إلى ما يلي فيما يتعلق بتساؤلات الدراسة:
- مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة.
- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد بجامعة المنوفية وبين مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض بجامعة المنوفية.
- مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية يختلف باختلاف نوع الكلية لصالح الكليات النظرية ، وسنوات الخبرة لصالح (الأكثر من ٢٠ سنة) ، والرتبة الأكاديمية لصالح (الأستاذ).
- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية يختلف باختلاف سنوات الخبرة لصالح (الأكثر من ٢٠ سنة) ، والرتبة الأكاديمية لصالح (الأستاذ).
- توصيات الدراسة لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المنوفية تحقيقاً لمستوى جيد من المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

**فيما يتعلق بمحور نظم المعلومات:**

- العمل على تحسين وتقوية شبكة الإنترنت المتاحة بالكلية/ الجامعة ؛ حتى تكون متاحة طول الوقت لكل عضو هيئة تدريس وبالتالي تساعده على مشاركة المعرفة.
- ضرورة توفير وسائل وأدوات تدعم البيئة التنظيمية التعاونية في المنظمات مما يدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس بأفكارهم ومعارفهم ومهاراتهم وخبراتهم.
- ضرورة توفير أدوات ووسائل بهف تأمين مخازن المعرفة مما يعزز من المعرفة الموجودة بالجامعة ويزيد من قدرة وفاعلية عملية مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض.
- العمل على توفير نظم للمعلومات تعزز المعتقدات المشتركة لدى أعضاء هيئة التدريس لإنجاح جهود مشاركة المعرفة.
- العمل على توفير نظم للمعلومات تساهم في تطوير ممارسات بالكلية والجامعة تساعد بدورها أعضاء هيئة التدريس على التكيف مع المعارف الجديدة وتشاركها.

**فيما يتعلق بمحور الهيكل التنظيمي:**

- ضرورة العمل على تصميم بوابات للمعرفة والتي تعد بمثابة منصات علمية يتبادل من خلالها أعضاء هيئة التدريس الأفكار والمعلومات والخبرات والمعارف والمهارات والمشاريع البحثية.
- يجب أن يدرك المسؤولون في القطاع الجامعي أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة في تشجيع وتعزيز مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض.

- إجراء دراسات تشخيصية من وقت لآخر لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المنوفية حتى تستطيع الإدارة متابعة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض.
- توفير مساحة كافية للإبداع وتقديم الإقتراحات اللازمة لتطوير العمل بما يعزز من عملية مشاركة المعرفة.
- العمل على نشر وتعزيز الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة حتى تدعم مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- وضع تطبيق واستراتيجية واضحة وصریحة لتعزيز مشاركة المعرفة بي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- العمل على توفير العديد من الفرص لتعزيز الاتصالات الفعالة في تبادل المعلومات ومشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- العمل على تسهيل دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس مما يعزز مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

#### فيما يتعلق بمحور العمليات:

- ضرورة إعادة النظر في هيكلية وتصميم الأعمال بما يشجع ويعزز العمل الجماعي ، وفرق العمل والمشاريع المشتركة والتدوير الوظيفي لتعزيز وتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات والمهارات بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- تسهيل عملية نشر البحوث والدراسات دون أي عوائق .
- الاهتمام بتنظيم النوات والمؤتمرات داخل الجامعة لتعزيز مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية .
- العمل على توفير الارشادات الواضحة بخصوص العمليات التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على مشاركة المعرفة بين بعضهم البعض بجامعة المنوفية بكفاءة وفاعلية.
- ضرورة أن تشجع الأعراف والتقاليد الموجودة بالكلية والجامعة أعضاء هيئة التدريس على تبادل المعلومات المهمة وتبصرهم بأهم العمليات التي تساعد على تحقيق ذلك.
- ضرورة تبني الكلية/ الجامعة ثقافة إكتساب المعرفة وتطبيقها والعمل على نشرها بتحقيق التحسن المستمر في العمليات.
- العمل على إعداد برامج وتصميم أنشطة من قبل الكلية/ الجامعة تساعد أعضاء هيئة التدريس على تبادل معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم.

#### فيما يتعلق بمحور الحوافز:

- العمل على إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس حتى يسهمون في مشاركة معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم.
- العمل على جعل مكافآت أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم تتوقف جزئيا على أساس سلوكياتهم المعرفية مثل: حب التعاون، وتبادل وتشارك المعرفة والأفكار.

- ضرورة وجود نظام في الكلية / الجامعة يعزز من الأعراف والعادات المتبعة فيها بحصول أعضاء هيئة التدريس على حوافز عند تقديم حلول وأفكار مبتكرة لحل المشكلات.
- العمل على إرسال أعضاء هيئة التدريس المبدعين للمشاركة في دورات تدريبية ومؤتمرات متخصصة داخلية وخارجية لتعزيز قدراتهم الإبداعية.

#### فيما يتعلق بمحور العاملون (أعضاء هيئة التدريس):

- ضرورة سعي الجامعة إلى توفير متطلبات مشاركة المعرفة وخاصة تلك المتعلقة بتدريب أعضاء هيئة التدريس لمل لذلك من آثار إيجابية على مشاركة المعرفة وانعكاسات ذلك على كفاءة الأداء فيها.
- ضرورة إدراك أعضاء هيئة التدريس بأهمية وحيوية المعرفة وتشاركتها لنجاح جامعتهم واحتفاظها بمركز تنافسي جيد.
- عقد ورش عمل وندوات ودورات تدريبية متخصصة تركز على مشاركة المعرفة وسبل ووسائل تعزيزها ودعمها لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- إيجاد فرص مهنية لرفع مستوى أعضاء هيئة التدريس ويسهم ذلك في رفع مستوى ثقافتهم بانفسهم وتقليل الضغوط الإدارية والمهنية حتى يستطيعوا مشاركة المعرفة بين بعضهم البعض.
- الارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة ، وبين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض.
- ضرورة تضمين التقاليد والممارسات الخاصة بالكلية /الجامعة على معززات تشجع أعضاء هيئة التدريس بها على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لمشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- ضرورة تبني أعضاء هيئة التدريس ثقافة العمل الجماعي القائم على مشاركة المعرفة وتشجيع قيام المشاريع البحثية والتخلص من نزعة الأنانية والفردية المطلقة.

#### فيما يتعلق بمحور القيادة:

- ضرور قيام الإدارة ومتخذي القرارات في الجامعة بالتعرف على المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفعالة للمعرفة والعمل على الحد منها بما يحقق أهداف الجامعة ويعزز موقفها التنافسي.
- العمل على مراجعة الإدارة لممارستها وتقييمها بصفة مستمرة من وقت لآخر لمتابعة مدى تأثير هذه الممارسات على مشاركة المعرفة.
- ضرورة تخصيص وقت محدد وتوفير أماكن مناسبة للقاء أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات وفي التخصص الواحد ليناقشوا قضايا وأمور العمل، ويتبادلوا الأفكار والمعارف ، مما يشجع على تكوين رؤية مشتركة لديهم، مما يسهم ذلك في تعزيز مشاركة المعرفة.

- ضرورة إدراك مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة والعمل على توظيفها لخدمة مشاركة المعرفة وأهداف الجامعة.
- قيام القيادات الجامعية العليا بدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المنوفية على مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ؛ للتعرف على الجوانب الايجابية والسلبية منها لتدعيم الجوانب الايجابية وتطويرها والاستفادة منها ، ومواجهة الجوانب السلبية التي تؤدي إلى الضغوط في العمل لأعضاء هيئة التدريس مما ينتج عنها آثار سلبية.
- ضرورة توفير الوسائل التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على تبادل المعرفة الصريحة كحلقات النقاش والحوار وسرد قصص النجاح.
- ضرورة السعي في إعادة النظر للقوانين واللوائح المنظمة للترقيات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في إعطاء درجة عالية للبحث المشترك عن البحوث الفردية.
- ضرورة إهتمام القيادة بالمهام والأعمال الأكاديمية قدر إهتمامها بالمهام والأعمال الإدارية مثل تشجيعها لأعضاء هيئة التدريس والباحثين على إقامة مشاريع بحثية مشتركة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

١. أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤): الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢. أبو حشيش، بسام (٢٠١١): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (٢٥)، العدد (١)، فلسطين.
٣. البدرى، أحمد محمد، عارف، محمد بن جعفر (٢٠١٣): دور مشاركة المعرفة بالمجالس العلمية بالجامعات السعودية (دراسة تطبيقية)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (١٩)، العدد (٢)، السعودية.
٤. بطانية، أسامة توفيق (٢٠١١): أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على تقاسم المعرفة، حالة دراسية في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
٥. البكري، أحمد حامد (٢٠١٨): مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمعرفة وعلاقتها بالثقة بينهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر.
٦. البلتاجي، إيمان كامل (٢٠١٤): وعي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بثقافتهم التنظيمية وعلاقتها بتقديرهم لأهمية عمليات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر.
٧. حبيق، عبد المالك، سارة، عبيدات (٢٠١٤): تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميدتيرام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (٦)، الجزائر.
٨. الحر، محمد (٢٠١٣): الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٩. حريم، حسين محمود (٢٠٠٦): الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المعرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني، الأردن.
١٠. حسب الله، عبد الحفيظ علي وآخرون (٢٠١٢): أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، العدد (١)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
١١. الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٢. الحضرمي، نوف بنت خلف محمد (٢٠١٧): معوقات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبل التغلب عليها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٦)، العدد (٩)، الأردن.
١٣. حلواني، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠٩): من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض - السعودية.

- ١٤ . خلود، عيشة على عيسى (٢٠٠٨): تقييم أنشطة إدارة المعرفة في جامعة الجزائر: دراسة استكشافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٥ . الذنبيات، معاذ يوسف (٢٠١١): المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف، إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية (كلية التجارة جامعة أسيوط)، العدد (٥١)، مصر.
- ١٦ . الروسان، أسامة أحمد (٢٠٠٤): إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني، ورقة عمل بالمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي " ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان – الأردن.
- ١٧ . سودان، عبدالناصر عبد الرحمن ناصر (٢٠١٧): أثر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس على مشاركة المعرفة : دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد(٨)،مصر.
- ١٨ . الشاهر، على عبد الفتاح محمود (٢٠١٦): الخصائص الشخصية لصناع المعرفة وتأثيرها على إمكان المشاركة بالمعرفة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٦)، العدد (١)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ١٩ . الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٧): نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٠ . الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩): إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، ط١، عمان، الأردن.
- ٢١ . عيانية، رائد إسماعيل، حاملة، ماجد أحمد (٢٠١٣): دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٩)، العدد (٤)، الأردن.
- ٢٢ . عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٥): واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٦)، العدد (٤)، البحرين.
- ٢٣ . عبد الزبيدي، صباح حسن (٢٠٠٧): دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي... نظرة نقدية، بحث مقدم للمؤتمر (الإرهاب في العصر الرقمي)، في الفترة من ١٠-١٣/٧/٢٠٠٨، جامعة الحسين بن طلال.
- ٢٤ . يوسف، عبدالستار حسين (٢٠٠٥): دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، معهد الإدارة العامة، السنة(٢٧)، العدد (١٠٣)، عمان – الأردن.
- ٢٥ . عبد الوهاب، محمد (٢٠٠٧): دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- ٢٦ . عبيسات، حيدر (٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية – دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء، مديرية الدراسات والمعرفة، عمان – الأردن.
- ٢٧ . العتيبي، صبحي جبر (٢٠٠٥): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان.
- ٢٨ . عطية، خالد (٢٠٠٥): أسس إدارة المعرفة، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، الإسكندرية.

٢٩. العطية، ماجدة (٢٠٠٣): سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٣٠. العلى، عبد الستار، وآخرون (٢٠٠٦): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
٣١. العميان، محمود سليمان (٢٠٠٨): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط٤، عمان - الأردن.
٣٢. فارس، حسن إسماعيل (٢٠١١): علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٢٥)، العدد (١)، مصر.
٣٣. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان.
٣٤. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٨): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان.
٣٥. القريوتي، ممدوح جلال (٢٠٠٠): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاعات الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة.
٣٦. محمد، محمد إبراهيم حسن (٢٠١٦): مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية، دراسة مسحية على جامعة دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة الدولية لعلم المكتبات والمعلومات، المجلد (٣)، العدد (٢)، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، مصر.
٣٧. محمود، منال طلعت (٢٠٠٣): أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
٣٨. نجادات، عبدالسلام (٢٠١٢): واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس.
٣٩. النعيمي، رؤى حسام الدين (٢٠١٣): دور بعض تقنيات التعاون الإلكتروني في تعزيز المشاركة بالمعرفة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بعض كليات جامعة الموصل، دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤٠. النهاري، جواهر عبد العزيز، السريحي، حسن عواد (٢٠١٦): خطة مقترحة لتطوير مشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان بالمملكة العربية السعودية، مجلة أعلّم، العدد (١٧)، السعودية.
٤١. الوليد، بشار يزيد (٢٠٠٩): نظام المعلومات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان.
- ثانياً: المراجع الأجنبية**
٤٢. Abhijeet, c. and et al, (٢٠١٢), Barriers and facilitators to knowledge management: evidence from selected Indian universities, the IUP journal of knowledge management V III, No (٤)
٤٣. Azari-N.etal,(٢٠٠٨), Studing the Effective Factors on the Knowledge Management Establishment in Islamic Azad University ,Mazandan Province World Applid Science Journal,Vol (٣),No (٤).
٤٤. Chaing, H., and et al (٢٠١١), the relationship between high commitment HRM and knowledge sharing behavior and its mediators, international journal of manpower, vol (٣٢), No (٥)

٤٥. Chang, M., Y., Ho, J., S. and lau, p., M., (٢٠٠٩), knowledge sharing in academic institutions: a case study of multimedia university Malaysia, electronic journal of knowledge management, vol (٧), No (٣)
٤٦. Coakes, E. (٢٠٠٣), knowledge Management : current Issues and challenges , Idea Group publishing ,U.S.A, available at [http://www.amazon. Com / knowledge- Management : current Issues – challenges/dp/1931771019](http://www.amazon.com/knowledge-Management%3A-current-Issues-challenges/dp/1931771019) on August, ٢٠١٦
٤٧. DeLong, D., w. & Fahey, L. (٢٠٠٠), Diagnosing cultural berries to knowledge management, academy of management executive, ١٤, p113- 11٥.
٤٨. Derries, R., VandenHoff, B. & et al, (٢٠٠٦), Explaining knowledge sharing: the role of team communication style, job satisfaction, and performance beliefs, communication research, vol (٣٣), No (١٠)
٤٩. Fernandez, B. and others, (٢٠٠٤), Knowledge management challenges: solutions and technologies, New Jersey, U.S.A
٥٠. Fullwood, R. and et al (٢٠١٣) knowledge sharing amongst a cademics in UK universities, journal of knowledge management, vol (١٧), No (١).
٥١. Hau, Y. and et al , (٢٠١٣), the effects of individual motivations and social capital on employee's tacit and explicit knowledge sharing intention, international journal of information management, vol (٣٣), No (١)
٥٢. Hendriks, J., (٢٠٠٤): assessing the role of culture in knowledge sharing, university of nijmegen, the nether lands, (on- line), available at:
٥٣. Hossein, M. and et al, (٢٠١٢): effect of motivation and truston knowledge sharing and effect of knowledge sharing on employee's performance, international journal of human resource studies, vol (٢) No (١)
٥٤. <http://repository .ubn.kun.nl/bitstream/٢٠٦٦/٦٧/٦٦/١/٦٧١٦٦.pdf>.
٥٥. Kylberg, A. & lundberg, J., (٢٠٠٢), improving knowledge transfer: a case study of an innovation project at terapak, master thesis, Goteberge university.
٥٦. Ladd, A., & Mark, A., (٢٠٠٨): an investigation of environmental factors influencing knowledge transfer, journal of knowledge management practice, August, p.١-٣



٥٧. Ladd, M., (٢٠٠٢),, an investigation of environment influencing knowledge transfer, journal of knowledge management practice, vol (٥), No (٤).
٥٨. Lai, M., & Lee, G., (٢٠٠٧): relationships of organizational culture toward knowledge activities, business process management journal, vol (١٣), No (٢), p٣٠٦- ٣٤٥.
٥٩. Luyanda, D. and partick, N., (٢٠١٢): Knowledge sharing, in multicultural environment: Challenges and opportunities, south African journal of libraries & information science ٧٨, No (١).
٦٠. Marquardt ,J.(٢٠٠٢) ,Building the learning organization Mastering the five Elements for corporate learning Davies – Black publishing company ,second Edition , U.S.A
٦١. Mueller, J., (٢٠١٣), Aspecific knowledge culture: cultural antecedents for knowledge sharing between project teams, European management, Journal, Vol (٣٠), No (١).
٦٢. Noor, N., and salim, J., (٢٠١١): factors influencing employee knowledge sharing capabilities in electronic government agencies in Malaysia, international journal of computer science Issues, Vol (٨), No (٢)
٦٣. Prajogo ,D . and McDermott,C.(٢٠٠٥),The relationship between total quaiity management practices and organizational culture,International Journal of operation & product Management,٢٥(١١)
٦٤. Rehman, M. and et al, (٢٠١١), Review of factors affecting knowledge sharing behavior, international proceedings of economics Development and research, vol (٣)
٦٥. Sewkarran, J., (٢٠٠٨): Exploring the relationship between knowledge sharing and employee performance pro quest LLC, vol (٦), No (٢).
٦٦. Sharifuddin, S. & Rowland, F., (٢٠٠٤), Knowledge management at a public organization study of the relationship between organization elements and performance of knowledge management, journal of knowledge management, ٨ (٢), p ٩٢- ٩٦.
٦٧. Sharratt, M. & Usore, A., (٢٠٠٣), understanding knowledge sharing in on line communities of practice, electronic journal on knowledge management, vol (١), No (٢)

٦٨. Siemsen, E., and et al (٢٠٠٨) L How motivation opportunity and ability drive knowledge sharing: the constraining – factor model, journal of operations, management, vol (٢٦), No (٣).
٦٩. Soraya, Z., (٢٠١٤), A survey of knowledge sharing among the faculty members of Iranian library and information science (LIS) Departments, library philosophy and practice, ١٠٦٣ available at <http://digitalcommons.un/libphilpracl> ١٠٦٣.
٧٠. Tong, C., and et al (٢٠١٣): the impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: the perception of information communication and technology (ICT) practitioner sin Hong Kong, international journal of Human Resource studies, vol (٣), No (١)
٧١. Vanden, H., B. & De rider, A., (٢٠٠٤): knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, journal of knowledge management, vol (٨), no (٦)
٧٢. Wagner, B., (٢٠٠٣): learning and knowledge transfer in partnering, journal of knowledge management, vol (٧), No (٢).
٧٣. Walter, o. (٢٠١٢). Enhancing Knowledge Management Using ICT in higher Education : An Empirical Assessment Journal of Knowledge Management Practice, Vol(١٣), No (٢)
٧٤. Younglee, H, (٢٠٠٧). Department chairs perceptions of knowledge Management stratigies in colleges of Education .Measurement of performance and Importance by organizational Factors. phD D issertation, Northem Ellils university, USA.