
مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الامارات العربية المتحدة

إعداد

د. محمد إبراهيم حسن محمد

أستاذ المكتبات والمعلومات المشارك

كلية الآداب – جامعة عين شمس - مصر

كلية العلوم الاجتماعية

جامعة أم القرى – السعودية

mohammedelsobhy@yahoo.com

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى المساهمة في التعرف على اتجاهات الأكاديميين ونواياهم نحو أنشطة مشاركة المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، والوقوف على آرائهم تجاه بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر في هذه الأنشطة، كنموذج لمشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية العربية. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الميداني؛ حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في ١٥ جامعة داخل الإمارات العربية المتحدة؛ للتعرف على اتجاهات وآراء عينة الدراسة نحو مشاركة المعرفة والعوامل التي تؤثر فيها، والتي تضم: المكافآت، وفرص الانضمام إلى المؤسسات المرموقة، والإنجازات المتوقعة من وراء مشاركة المعرفة، والمعتقدات السائدة في بيئة العمل تجاه مشاركة المعرفة، ودور القيادة، والبنية الأكاديمية، والاستقلالية، والانتساب إلى المؤسسة الأكاديمية/البحثية، والانتماء إلى التخصص العلمي، وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصالات. وخلصت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس - عينة الدراسة - يمتلكون نوايا واتجاهات إيجابية نحو مشاركة المعرفة، كما توضح الدراسة انتشار ثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات الإماراتية، غير أن هذه الثقافة تركز على دافعية الأفراد أنفسهم بهذا النشاط لا على اهتمام الجامعات.

الكلمات الدالة: الاتصال العلمي – إدارة المعرفة – مشاركة المعرفة – التعليم العالي – الإمارات

العربية المتحدة.

١- مقدمة:

يحظى مفهوم المعرفة في الوقت الراهن باهتمام متزايد وغير مسبوق في الأوساط العلمية والبحثية على حدٍ سواء. فالمعرفة هي المورد الأساسي والعامل الحاسم في مختلف أنواع المؤسسات، وهي المتغير الذي يتيح للمؤسسات القدرة على المنافسة، ومن ثم الاستمرار والبقاء وتحقيق الأهداف بنجاح^(١). لقد دفعت المتغيرات المتنوعة والمتزايدة مثل: العولمة، والضغوط البيئية، والحاجة إلى الابتكار، واحتياجات المستهلكين، إلى اهتمام العديد من المؤسسات بتصميم نظم لإدارة المعرفة، وابتكار التطبيقات التي يمكن أن تسهم في الاستخدام الفعّال للمعارف التي يمتلكونها.

وتضطلع إدارة المعرفة بدور حيوي ليس فقط في عالم المال والأعمال، ولكن في مؤسسات القطاعات المختلفة، فالجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي تنطوي على المعارف المختلفة، حيث إن محور نشاطها يقوم على توليد المعرفة وبنائها وإتاحتها للدارسين. وتخضع مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحالي – أكثر من أي وقت – لضغوط الأسواق، وبطرق لا تختلف كثيراً عن تلك الطرق التي تواجهها المؤسسات التجارية. ومع ظهور أسواق المعرفة الجديدة، ودخول لاعبين جدد إلى هذه الأسواق، تترك الجامعات أن إدارة المعرفة باتت اليوم سلاح المنافسة الأكثر فعالية، الذي يُعوّل عليه في تحقيق الازدهار، والبقاء على مستوى المنافسة في حلبة اقتصاد المعرفة^(٢).

ومما لا شك فيه أن ظهور العولمة عمل على تزايد اهتمام مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات خاصة بالانضمام إلى التحالفات الاستراتيجية. حيث تسعى الجامعات - من خلال عضوية مثل تلك التحالفات - إلى دعم قدراتها على التأثير، والحصول على مكانة مرموقة، والحصول على قدر لا بأس به من السوق العالمي الخاص بصناعة التعليم العالي. وهكذا تمكّن المعرفة التي تتوصل إليها الجامعات - من خلال التعاون مع أحد الشركاء الدوليين - من التميز على الصعيدين الإقليمي والمحلي^(٣). وتؤكد الدراسات الحديثة وجود دافعية قوية لمشاركة المعرفة بين الجامعات في جميع أنحاء العالم. وتحتل الولايات المتحدة المرتبة الأولى عالمياً من حيث عدد التجمعات الأكاديمية الدولية التي تشارك في تأسيسها، يليها أستراليا^(٤)، ثم المملكة المتحدة. أما عن الدول الأكثر استضافة لمثل هذه التجمعات فكانت الإمارات العربية المتحدة يليها الصين.

وتمثل مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي نشاطاً محورياً يركز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح؛ حيث تعد مشاركة المعرفة الفنية بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقرارات البحثية للجامعات، ومستويات الجودة للأنشطة ذات الصلة^(٥). ويعد قيام قدامى أعضاء هيئة التدريس بمشاركة المعرفة والخبرات مع زملائهم المنتسبين حديثاً للأقسام العلمية لتحسين مستوى أدائهم في التدريس والبحث، من التقاليد المهنية الأساسية، والمتأصلة في المؤسسات الأكاديمية^(٦).

وعلى الرغم من أهمية مشاركة المعرفة في الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحوث، تواجه سائر مؤسسات التعليم العالي مشكلة كبرى تتجسد في عزوف معظم الأكاديميين عن مشاركة المعرفة أو على أقل تقدير ضعف الميل إلى تفعيلها. ويكاد هذا الموقف يمثل اتجاهاً شائعاً للأكاديميين دون استثناء؛ حيث يسعون باستمرار إلى الاستقلال عن الآخرين والعمل بشكل فردي. وتتزايد الرغبة في الحد من مشاركة المعرفة لدى الأكاديميين بصفة خاصة، عندما يمتلكون معارف متخصصة، وفريدة، ونادرة لا يمتلكها زملاؤهم^(٧).

وعلى أية حال، فإن بناء الأسوار العالية حول المعرفة وأدواتها، وإخفاءها عن الآخرين ما هي إلا اتجاهات تعكس الطبيعة الإنسانية للأكاديميين. فغالبية الأفراد يحرصون بالفطرة على عدم مشاركة المعرفة لإدراكهم بأن المعرفة سلعة قيمة، لا يتعين توزيعها بالمجان. وفي مؤسسات التعليم العالي، لا يدرك - مع الأسف - الكثير من الأكاديميين أن المشاركة العلمية الفعالة بين أعضاء الهيئة التدريسية ترتقي بمستوياتهم وتزيد من فعاليتهم. وينطوي سلوك مشاركة المعرفة بين الأكاديميين على:

- ١- مشاركة المعرفة من خلال التوثيق المكتوب مثل: الكتب المنشورة، أو المقالات العلمية.
- ٢- مشاركة المعرفة في الفعاليات الرسمية من خلال فرق العمل الجماعي أثناء الاجتماعات وورش العمل.
- ٣- مشاركة المعرفة في اللقاءات غير الرسمية.
- ٤- مشاركة المعرفة من خلال التطبيق المجتمعي^(٨).

وتتناول الدراسة الحالية مفهوم مشاركة المعرفة في البيئة الجامعية وسائر مؤسسات التعليم العالي، وأبرز العوامل المؤثرة في تفعيلها سلباً وإيجاباً، مع التركيز على اتجاهات أعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات الحكومية والخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو مشاركة المعرفة العلمية؛ حيث تعد الإمارات الدولة الأولى عالمياً في استضافة التحالفات الاستراتيجية الأكاديمية العالمية، كما أنها تعد الدولة العربية الأكثر استقطاباً لأعضاء هيئة التدريس الأجانب.

وتتألف الدراسة الحالية من: مقدمة منهجية، وإطار نظري، ونتائج للدراسة، وخاتمة.

١-١- مشكلة الدراسة:

تقدم مشاركة المعرفة للمؤسسات الفرص المناسبة التي تتيح لها القدرة على الدخول إلى عالم المنافسة. كما أن الأفراد الذين يضطلعون بمشاركة المعرفة يستطيعون الارتقاء بمستوى أدائهم من خلال استثمار رأسمالهم الفكري التراكمي. وتنطوي غالبية القطاعات في الدول المتقدمة والنامية - على حد سواء - على تطبيقات وثيقة الارتباط بمشاركة المعرفة. ويضطلع قطاع التعليم العالي بدورٍ مهم وفَعَالٍ في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية لسائر الدول والمجتمعات. 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. هذا بالإضافة إلى عدم توافر المعلومات الكافية عن عمليات مشاركة المعرفة في البيئات الأكاديمية العربية التي تستقطب بين هيئاتها التدريسية أعضاء ينتمون إلى ثقافات مختلفة ومدارس فكرية متنوعة.

وتأسيساً على ما سبق، فقد كان من الأهمية بمكان التعرف على اتجاهات وآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو مشاركة المعرفة العلمية، بوصفها نموذجاً للجامعات والمعاهد العليا العربية العصرية، التي يرتبط غالبيتها باتفاقيات شراكة مع العديد من الجامعات المرموقة والمصنفة عالمياً، وتعمل على استقطاب العلماء والباحثين ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة.

وهكذا فإن الدراسة الحالية يمكن أن تسهم في وضع إطار للتطبيق الناجح لمفهوم إدارة المعرفة في الجامعات العربية عامة والجامعات الإماراتية خاصة، ومساعدة متخذي القرار في هذه الجامعات عبر توفير المعلومات اللازمة لتصميم نظم إدارة معرفة تقوم على توظيف العوامل الإيجابية والفَعَالَة في مشاركة المعرفة، وتقديم إطار فكري يسهم في إثراء المكتبة العربية والأدبيات المتعلقة بموضوع مشاركة المعرفة، وأخيراً صياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يكون من شأنها العمل على الارتقاء بمستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الإماراتية بشكل خاص والعربية بشكل عام.

٢-١- أهداف الدراسة:

- ١- تشخيص وتقييم الوضع الراهن لمستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء الهيئات التدريسية المنتسبين لجامعات الإمارات العربية المتحدة.
- ٢- التعرف على أثر (العوامل التنظيمية، والعوامل الفردية، والعوامل التقنية)، على مستويات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الإماراتية.
- ٣- الكشف عن مدى وجود فروقات في تقديرات أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية حول مستوى المشاركة بالمعرفة لديهم.
- ٤- وضع إطار لتعزيز عمليات مشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية من خلال تعزيز العوامل المؤثرة فيها إيجاباً، ومعالجة العوامل المؤثرة فيها سلباً.

٣-١- تساؤلات الدراسة:

- ١- ما مدى انتشار ثقافة مشاركة المعرفة فيما بين أعضاء هيئات التدريس بجامعات الإمارات العربية المتحدة؟
- ٢- ما أنماط المعرفة التي يتشاركها أعضاء هيئات التدريس المنتسبون للجامعات الإماراتية؟
- ٣- ما ميول أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو مشاركة المعرفة؟

- ٤- ما اتجاهات أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية فيما يتعلق بمشاركة المعرفة؟
- ٥- ما هي المكافآت والمزايا المتوقع الحصول عليها نظير مشاركة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية؟
- ٦- ما المعتقدات السائدة بين أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية حول بعض العوامل التي تؤثر في مشاركة المعرفة مثل: بيئة العمل، والقيادة، وتكوين الأقسام العلمية، والاستقلالية في العمل العلمي، والارتباط بالمؤسسات الأكاديمية والبحثية، والانتماء إلى التخصصات العلمية؟
- ٧- إلى أي مدى يسهم توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في تيسير تداول المعرفة ومشاركتها بين أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية؟

٤-١- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يعدُّ المنهج المسحي الميداني الذي يعتمد على الاستبيان Questionnaire أداة أساسية لاستقاء البيانات هو المنهج الأكثر فعالية لجمع البيانات ذات الصلة باتجاهات وآراء الأكاديميين المنتسبين للجامعات والمعاهد العليا بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو مشاركة المعرفة. فالدراسات المسحية مفيدة فيما يتعلق بتجميع الانطباعات المختلفة حول مشاركة المعرفة بين هيئات التدريس التي تنتمي إلى عدد كبير من الجامعات والتخصصات العلمية. وبسبب ندرة الدراسات التي تعتمد على عقد المقارنات في البيئة الأكاديمية، تم استقاء الكثير من العناصر التي شملها الاستبيان من الدراسات التي عمدت إلى رصد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة. وتمثلت إجراءات الدراسة فيما يلي:

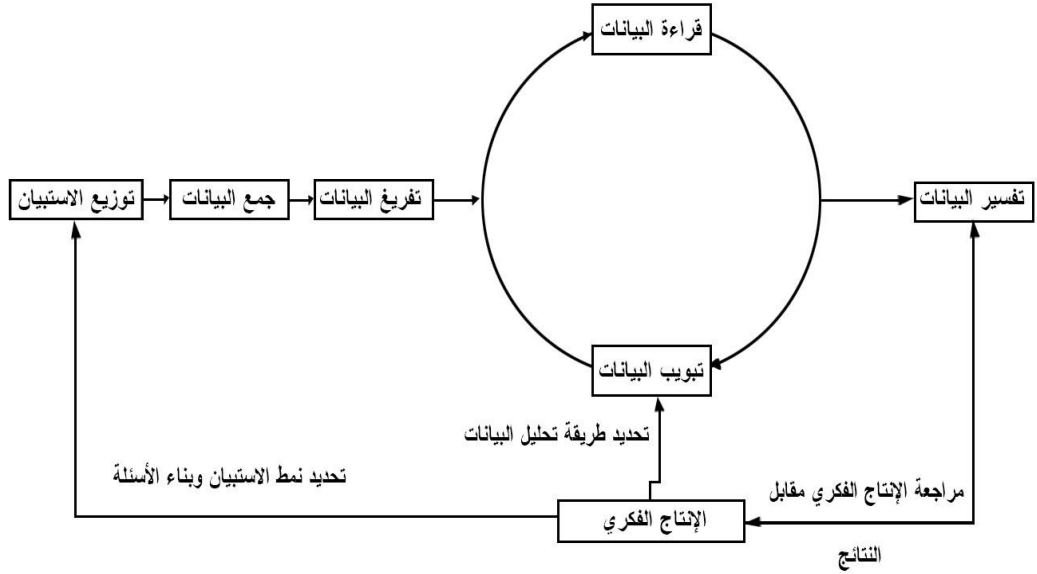
- ١- الاطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة الإنتاج الفكري المتخصص وثيق الارتباط بمشاركة المعرفة.
- ٢- تصميم الاستبيان وقد تضمن القسمين الآتيين: أولاً - بيانات ديموجرافية (التخصصات العلمية، والنوع، وعدد سنوات العمل بالقسم العلمي، والدرجة العلمية)، ثانياً - مشاركة المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية (أنماط المعرفة التي يتم مشاركتها، والنوايا، والاتجاهات، والمكافآت المتوقعة نتيجة مشاركة المعرفة، والإسهامات المترتبة على مشاركة المعرفة، والمعتقدات السائدة حول مشاركة المعرفة، ودور القيادة في تفعيل مشاركة المعرفة، وأثر التكوين العلمي للأقسام، والاستقلالية في العمل العلمي، والانتساب للمؤسسات الأكاديمية أو البحثية، والانتماء للتخصصات العلمية على مشاركة المعرفة، ودور البنية التحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات في تيسير مشاركة المعرفة).
- ٣- طرح الاستبيان لإتاحة المشاركة من جانب الفئة المستهدفة بشكل تجريبي على عينة محدودة، بعد تحكيمة من قبل ثلاثة من المتخصصين، وذلك من خلال خدمة جوجل درايف Google Drive على الرابط:

https://docs.google.com/forms/d/18mS2Vn7_j7Sgs1bgnMyh9W0VO4j0riZJ9mRlimpMF7w/viewform

- ٤- إجراء بعض التعديلات على الأسئلة والخيارات في ضوء تعليقات واستفسارات بعض المشاركين، فضلاً عن ترجمة الاستبيان إلى اللغة الإنجليزية لإفساح المجال لمشاركة أعضاء هيئة التدريس الأجانب الذين لا يجيدون اللغة العربية، ومن ثم طرح هذه الإصدار الإنجليزية من الاستبيان على الرابط:

<https://docs.google.com/forms/d/1tFraTqxp2yj0IWJGDQgNUYt19TEagYKA tg3c3MMD6Y/viewform>

- ٥- استقبال الإجابات والمشاركات خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٤/٥/٢٠م إلى ٢٠١٤/٨/٢٠م.
- ٦- تصميم قاعدة بيانات تشتمل على عناوين البريد الإلكتروني الخاصة بأعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية بعد تصفح مواقع هذه الجامعات على الإنترنت.
- ٧- إعداد خطاب تغطية Covering Letter باللغتين العربية والإنجليزية، والبدء في مراسلة عينة الدراسة، وإحالتهم إلى الروابط الخاصة بالاستبيان Links على الشبكة الدولية للمعلومات؛ الإنترنت للمشاركة.
- ٨- غلق باب المشاركة في الموعد المحدد السالف ذكره، والبدء في تفرغ الاستبيان، وإعداد التحليل الإحصائي للدراسة.
- ٩- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإنتاج الفكري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- ١٠- تحرير الدراسة في شكلها النهائي، وعرض التوصيات والمقترحات والدراسات المستقبلية.



شكل (١): ملخص لعملية تحليل بيانات الدراسة

٥-١- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تنطوي الدراسة على تناول موضوع مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئات التدريس.
- **الحدود الجغرافية:** تشمل الدراسة أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية الموضحة بالجدول (١) في مختلف درجاتهم الأكاديمية (أستاذ/ باحث، أستاذ مشارك/ باحث مشارك، أستاذ مساعد / باحث مساعد، محاضر، معيد).
- **الحدود الزمنية:** تم توزيع الاستبيان خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٤/٥/٢٠م إلى ٢٠١٤/٨/٢٠م.

٦-١- مجتمع الدراسة وعينها:

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مناسبة من أعضاء هيئات التدريس ممن ينتسبون إلى عدد من الجامعات والمعاهد العليا الإماراتية؛ حيث تم مراسلة نحو ٧٠٠ عضو هيئة تدريس عبر البريد الإلكتروني. وتلقي الباحث إجابات وصل عددها ١٦٢ استبانة (١٣٥ باللغة العربية + ٢٧ باللغة الإنجليزية)، وهكذا بلغت نسبة عدد المشاركات الصحيحة ٢٣,١٤% من إجمالي عدد الاستبيانات التي تم توزيعها من خلال البريد الإلكتروني.

جدول (١): الجامعات والمعاهد العليا الإماراتية التي تضمنتها الدراسة مرتبة طبقاً حسب أحدث إحصائيات المعمل الإسباني لترتيب مواقع الجامعات العالمية على الإنترنت^(١)

الترتيب الوطني	الترتيب العالمي	الجامعة / المعهد	المقر	رتبة الحضور	رتبة التأثير	رتبة الانفتاح	رتبة التميز
١	١٠٣٣	جامعة الإمارات العربية المتحدة	العين	١٥٥٨	١٤٩٤	٢١٠٧	٩٨٦
٣	٣٠٧٦	كليات التقنية العليا	العين	٢١٨٣	٣٤٧٠	٢٥٠٧	٤٨٣١
٤	٣١٨٤	معهد مصدر للعلوم والتقنية	مدينة مصدر	٢٦٤٤	٦٢٠٨	٦٨٩١	١٩٣٣
٥	٣٥٥٧	جامعة زايد	دبي	٧٨٨٥	٥٠٩٣	٤٤٧١	٢٨٥٢
٦	٣٨٢١	جامعة الشارقة	الشارقة	٧٨٢٠	٥٢٨٨	٨٥٤٠	٢١١٥
٨	٤٩٩٧	معهد أبو ظبي للبترول	أبو ظبي	١٠٥٦٧	٩٢٨١	٦٥٧٤	١٩٤٢
١٠	٥٨٦٣	جامعة خليفة للعلوم والتقنية والبحوث	أبو ظبي	٧٥٠٠	٩٥٠٠	٧٢٦٨	٢٩٩٣
١١	٦٥١١	جامعة أبو ظبي	أبو ظبي	١٩٠١	٨٤٤٤	١٠٠٨٩	٤٤٤٢
١٢	٦٧١٠	جامعة عجمان للعلوم والتقنية	عجمان	٥٨١٤	٦٩٩٥	١٢٣٧٣	٣٩٩٦
١٤	٩٧٧٧	جامعة الحصن	أبو ظبي	١٠٢٦٢	١٢٥٤٨	٦٥٣٣	٤٤٤٢
١٦	١٠٥١٣	جامعة الخليج الطبية	عجمان	١٣٨٩٤	١٢٧٦٠	١٢٣٧٣	٣٠٤٩
٢١	١٢٠٥١	جامعة الاتحاد	رأس الخيمة	١٧٣٢٥	١٠٥٢٨	١١٥٨٩	٤٨٣١
٢٢	١٢٤٨٠	جامعة الغرير	دبي	١٥٣٥٣	١٢٢٣٠	١٢٣٧٣	٤٤٤٢
٢٣	١٢٥٤٦	جامعة دبي	دبي	١٢٦٢٦	١٢٢٩٤	٩٦٢١	٥٤٤٢
٣٢	١٤٦١٦	جامعة الجزيرة	دبي	١٢٠٢٤	١٨٩٨١	١٢٣٧٣	٥٤٤٢

٢- الدراسات السابقة:

١-٢ تصميم نماذج مشاركة المعرفة:

عرض سلمان إقبال Salman Iqbal، وبول تولسون Paul Toulson، ودافيد تويد David Tweed^(١٠) في أكتوبر ٢٠١١م ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الثامن للملكية الفكرية وإدارة المعرفة والتعليم المؤسسي، المنعقد في جامعة بانكوك بتايلاند، بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية والمشاركة الفردية للمعرفة: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي في باكستان، وكشفت نتائج الدراسة التي شملت هيئات التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم البنجاب، عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئات التدريس، والقدرات المؤسسية للجامعات الباكستانية.

وقامت سوسن الحسيني وإبراهيم البلتاجي^(١١) في عام ٢٠١٢م بعرض ورقة بحثية بعنوان: تأثير نمط القيادة ومشاركة المعرفة على الإبداع في مؤسسات التعليم العالي العراقية، ضمن فعاليات المؤتمر الأوروبي الرابع حول الملكية الفكرية المنعقد بجامعة أركادا للعلوم التطبيقية في هلسنكي بفنلندا Arcada University of Applied Sciences. سعت الدراسة إلى تطوير نموذج مفاهيمي لتأثير القيادة التحويلية Transformational Leadership (TL) على الإبداع من خلال مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي العراقية، على اعتبار أن هذا النمط من القيادة هو الملاذ الأخير الذي من شأنه المحافظة على جودة العملية التعليمية في ظل ما يواجهه التعليم العالي العراقي من تحديات ومشكلات.

واهتم بيمان أخفان Peyman Akhavan، وأكبر رحيمي Akbar Rahimi^(١٢) بإعداد نموذج Model قياسي؛ لتيسير مشاركة المعرفة في مراكز البحوث الإيرانية. عمدت الدراسة التي تم نشرها عام ٢٠١٣م إلى استقراء أدبيات الموضوع المنشورة، وتصميم عدد من أدوات جمع البيانات عن عمليات مشاركة المعرفة. توصلت الدراسة - بعد استطلاع آراء ٣١٧ باحثاً ممن يعملون بمراكز البحوث الإيرانية - إلى أن سلوك مشاركة المعرفة يتأثر إلى حد كبير بالدوافع والاتجاهات.

وقدم زياوكنج لي Xiaoqing Li^(١٣) وآخرون في عام ٢٠١٤م رؤية قيمة تساعد مديري الجامعات وصانعي السياسات ذات الصلة بعولمة التعليم العالي؛ حيث تناولت الدراسة الجوانب الأكاديمية والتنظيمية المتعلقة بمشاركة المعرفة بين مؤسسات التعليم العالي الإنجليزية والصينية من خلال التحالف الاستراتيجي المشترك. وأوضحت الدراسة أن مستوى مشاركة المعرفة في التحالف الإنجليزي - الصيني لمؤسسات التعليم العالي إنما يتوقف على خصائص المعرفة التي يتم مشاركتها Attributes of Knowledge، وسمات الشريك (الجامعة) Partner Characteristics.

٢-٢ اتجاهات وسلوكيات مشاركة المعرفة:

اضطلع رينوفاشيش Renu Vashish، رافيندر كومار Ravinder Kumar، أبيهيجيت شاندرأ Abhijeet Chandra^(١٤) في عام ٢٠١٠م على دراسة اهتمت بالتعرف على اتجاهات الباحثين المنتسبين للأقسام العلمية الجامعية والمراكز البحثية الهندية نحو المعوقات والمحفزات المتعلقة بإدارة المعرفة. ركزت الدراسة على الجوانب الفردية، والمؤسسية، والتقنية للمعوقات والمحفزات ذات الصلة بعمليات جمع المعرفة، وابتكارها، ونشرها في كليات ومراكز البحوث التابعة لثلاث جامعات في العاصمة الهندية (نيودلهي)، وتوصلت النتائج إلى وجود اهتمام واضح بجوانب إدارة المعرفة الفردية والمؤسسية على حساب الجوانب التقنية.

وتبرز دراسة ليواندا دوبي Luyanda Dube، وباتريك نجيلوبي Patrick Ngulube^(١٥)، التي نشرها عام ٢٠١٢م تأثر عملية مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس المنتسبين لقسم علم المعلومات بجامعة جنوب أفريقيا بالتنوع الثقافي الناتج عن تنوع الأجناس والأعراق والأعمار والتوجهات الثقافية. حاولت الدراسة رصد المواقف والأحداث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة؛ بهدف استيعاب اتجاهات الباحثين، وسلوكياتهم، وآرائهم، والتعرف على أساليب مشاركة المعرفة بين الأجيال المختلفة، وبين الباحثين ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة الذين ينحدرون من أعراق مختلفة. وعلى صعيد آخر أعدت شيري باكلي Shery Buckley^(١٦) دراسة نشرتها عام ٢٠١٢م؛ للتعرف على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس المنتسبين لجامعات جنوب أفريقيا نحو الاعتماد على مجتمعات الممارسة The Communities of Practice بوصفها وسيلة فعّالة لمشاركة المعرفة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع أو البيئة المحيطة.

وقام روجر فولوود Roger Fullwood، وجينيفر رولي Jennifer Rowley، راشيل ديلبريدج Rachel Delbridge^(١٧) في عام ٢٠١٣م بدراسة ميدانية، كان الهدف منها التعرف على اتجاهات الأكاديميين المنتسبين لجامعات المملكة المتحدة نحو أنشطة مشاركة المعرفة، والوقوف على آرائهم تجاه بعض العوامل التي من شأنها التأثير في هذه الأنشطة.

وسعى أنوار الإسلام Anwarul Islam، وميتسورو إكيدا Mitsuru Ikeda، إسلام ميضول Islam Maidul^(١٨) في عام ٢٠١٣م إلى دراسة سلوكيات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في علم المعلومات وإدارة المكتبات في بنجلاديش، وأوضحت النتائج عدم وجود اختلافات في سلوكيات مشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات العاملين بالجامعات الحكومية، وأولئك الذين يعملون في الجامعات الخاصة، كما توصلت الدراسة إلى عدم تأثر سلوكيات هؤلاء الأعضاء باختلاف الخبرات التدريسية، والتكوين العلمي.

وفي سياق الاهتمام بممارسات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بأقسام المكتبات والمعلومات، قامت ثريا زياي Soraya Ziaei^(١٩) في عام ٢٠١٤م بدراسة اتجاهات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس بأقسام المكتبات والمعلومات في الجامعات الإيرانية نحو مشاركة المعرفة. توصلت الدراسة إلى غياب ثقافة مشاركة المعرفة في الأقسام العلمية التي شملتها الدراسة بشكل عام، حيث أظهرت الدراسة أن ٧٥% من الأعضاء لديهم اتجاهات سلبية نحو مشاركة المعرفة في مقابل ٢٥% من الأعضاء الذين يملكون توجهات إيجابية نحوها.

٢-٣- الدوافع والعوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة:

اضطلع صادق سُهَيْل Sadiq Sohail، وسالينا داوود Salina Dawd^(٢٠) في عام ٢٠٠٩م، بتحليل العوامل والمعوقات التي تؤثر في عملية مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الحكومية والخاصة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الحكومية، وبعض العوامل مثل: نمط المعرفة، وثقافة العمل، والاتجاهات، والدافعية.

وعمد زهيهون لي Zhihon Li، وهايان وانج Haiyan Wang^(٢١) في عام ٢٠١٠م، إلى استكشاف العوامل المؤثرة في العزم على مشاركة المعرفة الضمنية بين أعضاء الفرق البحثية بالجامعات في سياق نظرية السلوك المخطط The Theory of Planned Behaviour. تضمنت الدراسة ٢٠٢ باحثاً ممن ينتمون إلى فرق البحث الجامعية في الصين. وتوصلت الدراسة إلى أن العزم على مشاركة المعرفة الضمنية Tacit Knowledge بين أعضاء الفرق البحثية الجامعية، إنما يتأثر بعدة عوامل يأتي

على رأسها: الرؤى الشخصية وتشمل: (الاحتياج إلى الرضا، والشعور بالتكريم، والإيثار)، والآليات الداخلية وتشمل: (الثقة بالآخرين، وترابط الفريق، والقيادة المقنعة)، ومناخ العمل الداعم ويشمل: (العدالة في توزيع الموارد، والكفاءة الشخصية)، وتقدم الدراسة لرؤساء الجامعات وقادة الفرق البحثية استراتيجيات ومقترحات تدعم النوايا تجاه مشاركة المعرفة الضمنية بين أعضاء الفرق البحثية الجامعية.

وتوفر معاذ الذنبيات، وخيرو البقور، ومحمود العتيبي^(٢٢) في عام ٢٠١١م، على تقييم مستوى المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف السعودية، والتعرف على العوامل المؤثرة في ذلك النشاط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة متوسط، وأن مشاركة المعرفة بين هؤلاء الأعضاء تتأثر باتجاهاتهم نحو مشاركة المعرفة، والفوائد المدركة من جانبهم، وتقنيات المعلومات.

وقام ت. راماياه T.Ramayah، وياسمين ييب Jasmine Yeap، وجوشوا إجناتيوس Joshua Ignatius^(٢٣) في عام ٢٠١٣م، باستكشاف العوامل التي تحفز الأكاديميين المنتسبين لمؤسسات التعليم العالي الماليزية على مشاركة المعرفة. شارك في الدراسة ٤٤٧ عضو هيئة تدريس ينتمون إلى ١٠ جامعات حكومية ماليزية. وتبين النتائج أن الدوافع المعنوية، والمعاملة بالمثل، وتقدير الذات، والمعايير الشخصية هي أبرز المحددات التي تؤثر بفاعلية في اتجاهات الأكاديمية نحو مشاركة المعرفة.

وقدمت محدثة دوختس ماتى Mohaddeseh Dokhtes Mati، وروغاية غورباني بوزاري Roghayeh Ghorbani Bousari^(٢٤)، في عام ٢٠١٣م، تحليلاً للعوامل التي تؤثر على موقف أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمؤسسات الأكاديمية الإيرانية من مشاركة المعرفة. توصلت الدراسة من خلال أسلوب التحليل المتعمق Meta-Analysis Approach، إلى أن مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في المؤسسات الأكاديمية الإيرانية لا تزال تتم بطرق غير رسمية، ولا ترقى إلى المستوى المطلوب.

وعلى صعيد آخر، تناول أحمد محمد البدرى ومحمد جعفر عارف^(٢٥) في عام ٢٠١٣م، موضوع مشاركة المعرفة بين أمانات المجالس العلمية بالجامعات الحكومية السعودية؛ بهدف الوقوف على مدى تطبيق مشاركة المعرفة بين هذه المجالس، ومعرفة المعوقات والمشكلات التي تعترض تفعيل مشاركة المعرفة بين أمانات المجالس العلمية بالجامعات الحكومية السعودية. توصلت النتائج إلى وجود تباين واضح في مستوى مشاركة المعرفة على الرغم من الاهتمام الكبير الذي تعيره أمانات المجالس العلمية لهذا النشاط.

وحاول سي كونج جوه See-Kwong Goh، مانجيت - سينغ ساندهو Manjit-Singh Sandhu^(٢٦) في عام ٢٠١٤م، الكشف عن تأثير كل من الثقة القائمة على العاطفة، والثقة القائمة على الإدراك في سلوك مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الماليزية. شارك في الدراسة ٥٤٥ مشاركاً ينتمون إلى ٣٠ جامعة. وتبين النتائج أن الاتجاهات والآراء الشخصية لها تأثير إيجابي على عمليتي: التبرع بالمعرفة، واستقاء المعرفة. وأن التحكم في السلوك عادة ما يكون له أثر فاعل على التبرع بالمعرفة، في حين تتأثر عملية استقاء المعرفة بوضوح بعامل الثقة.

٢-٤ - توظيف تقنيات المعلومات لتيسير مشاركة المعرفة:

توصلت أولا بيليروت Ola Pilerot، ولويز ليمبرج Louise Limberg^(٢٧) في عام ٢٠١١م، من خلال استطلاع آراء عينة من الباحثين المنتسبين إلى شبكة بحوث التصميم الإسكندنافية Nordic Design Research Network (NDRN)، اعتماداً على نظرية تيودور شاتزكي Theodore

Schatzki، إلى وجود تداخل طبيعي بين مشاركة المعرفة وبعض العمليات الأخرى مثل: البحث عن المعرفة، واستخدام المعرفة.

وعمد ألونا فوركش باروش Alona Forkosh-Baruch، وأرنون هيرشكوفيتز Arnon Hershkovitz^(٢٨) في عام ٢٠١٢م، إلى التعرف على الأساليب التي توظفها مؤسسات التعليم العالي في إسرائيل؛ لتيسير تداول الأنشطة العلمية من خلال شبكات التواصل الاجتماعي Social Networking Sites. وتوصلت النتائج إلى أن شبكات التواصل الاجتماعي تعمل على دعم نشاط مشاركة المعرفة، فمن خلال تلك الوسائل، يمكن للمؤسسات الأكاديمية أن تفتح على المجتمعات المحيطة بها. وذهبت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة عبر حسابات المؤسسات الأكاديمية على مواقع شبكات التواصل الاجتماعي تستمر وتدوم فترات زمنية طويلة، وتشير النتائج إلى وجود توافق بين السمات الاستخدامية لتلك الحسابات، والخصائص البنائية لمحتويات تلك الحسابات مع الخصائص المجتمعية للتعليم العالي الإسرائيلي.

وقام كوتا كومار سوامي Kowta Kumaraswamy، وسي. ام. شيتال C.M. Chitale^(٢٩) في عام ٢٠١٢م، بدراسة الطرق والأساليب التي تكتنف ثقافة مشاركة المعرفة في المؤسسات الأكاديمية الهندية، مع إشارة خاصة لتقنيات المعلومات، وما يرتبط بها من عمليات تعلم في كلية الإدارة بجامعة بن University of Pune الهندية. وتوصلت الدراسة إلى حقائق مهمة تتمثل فيما يأتي: يتوقف استمرار الصناعات المختلفة على مدى توافر القوى العاملة الموهوبة التي يتم صقلها في المؤسسات الأكاديمية؛ فمن خلال نظم التعليم الإبداعية التي تصممها المؤسسات الأكاديمية يمكن تلبية الاحتياجات المستقبلية لمختلف الصناعات الحديثة.

وقام محمد بالبيد^(٣٠) بدراسة في عام ٢٠١٣م، حاول خلالها التعرف على مستوى مشاركة المعرفة بين قسم الهندسة الصناعية بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية والطلاب الدارسين بهذا القسم العلمي، من خلال استخدام تقنيات الويب ٢.٠، بوصفها قوالب Platforms لمشاركة المعرفة. وعبرت النسبة المئوية الغالبة من عينة الدراسة التي شملت ٧٧ طالباً عن اقتناعها بالمستوى الراهن لعملية مشاركة المعرفة في القسم من خلال لوحات الإعلانات الإلكترونية الخاصة به. وأوضحت الدراسة أن ٧٠% من الطلاب يفضلون الفيس بوك؛ لأنه القالب الأمثل لمشاركة المعرفة والمعلومات بين الطلاب والقسم العلمي، في حين وقع اختيار ١٦% من الطلاب على تويتر، و ١٣% على جوجل بلس، و ١% على قوالب أخرى.

ومهما يكن من أمر، تشير مراجعة الدراسات السابقة والإنتاج الفكري حول مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية إلى ما يأتي:

- ١- تركز غالبية الدراسات السابقة على التحليل الكمي، ومناقشة العوامل التي تؤثر في تبادل المعرفة ومشاركتها بين أعضاء هيئات التدريس الجامعية.
- ٢- تركز معظم الدراسات السابقة على مشاركة المعرفة الصريحة دون المعرفة الضمنية.
- ٣- تتسم الدراسات السابقة المنشورة باللغة العربية في موضوع مشاركة المعرفة بالندرة؛ حيث لم يهتم بهذا الموضوع سوى بحثين تم تنفيذهما داخل الجامعات السعودية (دراسة معاذ الذنبيات ... وأخ، ودراسة أحمد البديري ومحمد عارف).

٣- الإطار النظري:

٣-١- المعرفة وإدارة المعرفة:

٣-١-١- المعرفة:

المعرفة هي مزيج متجانس من الخبرات، والقيم، والمعلومات السياقية، والفهم المتعمق الذي يشكل الإطار العام القادر على تقييم ومن ثم دمج الخبرات والمعلومات الجديدة^(٣١). إن المعرفة عملية تحتاج إلى التنظيم على نحو يدفعها إلى النمو والتطور من خلال: الابتكار، والانتشار، والمشاركة، والدعم^(٣٢). وتتطوي موارد المؤسسات المعرفية على جميع القدرات الفكرية والمعارف التي يضطلع العاملون المنتسبون إليها بمعالجتها - جنباً إلى جنب - مع مقدرتهم على التعلم واكتساب مزيد من المعارف الجديدة^(٣٣). وتتسم المعرفة بخاصيتين أساسيتين^(٣٤) الأولى - أن المعرفة هي معلومات يتم نظمها بدقة، ثم يتم إتراؤها من خلال التفسيرات والخبرات التي تختلف من شخص لآخر، الثانية - أن المعرفة سمة مميزة للأشخاص، يتم اكتسابها من خلال الخبرات والتجارب، والتفكير والاستنتاج، والتوقع والبيدئية، والتعلم.

وتركز مختلف النماذج Models التي تعرضت للمعرفة، وما يتصل بها من معالجات وعمليات وأنشطة على عدة أوجه^(٣٥).

- ١- تطوير المعارف الجديدة ليس عملية خطية تسير في اتجاه واحد.
- ٢- لا يمكن الفصل بين المعرفة ومن يمتلكها Knower.
- ٣- تطوير المعرفة عملية تقوم في الأساس على التفاعل الاجتماعي.
- ٤- يعتمد ابتكار المعرفة بدرجة كبيرة على جهود الأفراد.
- ٥- لا يتعين التقليل من قيمة أو أهمية أي شكل من أشكال المعرفة.
- ٦- من الضروري تجسيد المعرفة وتحويلها إلى صورة مفهومة.
- ٧- تتفاعل العناصر الداخلة في عملية ابتكار المعرفة بطريقة ديناميكية مثل: خليط مواد البناء، وصك المفاهيم.

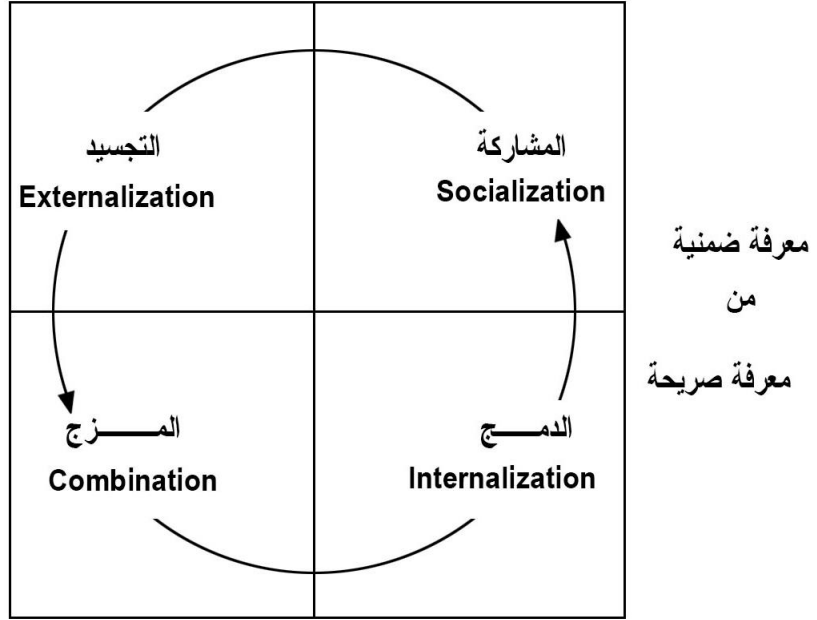
ويحمل توظيف معارف العاملين بما يخدم ويحقق أهداف المؤسسات التي ينتسبون إليها فوائد متعددة مثل: الحد من الوقت المستنفد في أداء الأعمال، وخفض التكاليف والنققات، وتحسين خدمات العملاء، وإبداء مزيد من المرونة تجاه التغيرات المطردة داخل المؤسسة، وتوفير بيئة تعليمية إيجابية، وزيادة الإنتاجية والكفاءة. وتوضح هذه الفوائد الأهمية الخاصة التي تحظى بها المعرفة كوسيلة فعّالة في اكتساب المميزات التنافسية، ففي هذه الأيام تعتقد غالبية المؤسسات بأنه يتعين عليها إدارة المعرفة الخاصة بها بالطريقة نفسها التي يتم بها إدارة سائر الأصول الاقتصادية الأخرى^(٣٦). إن ابتكار المعرفة وإدارتها يعد من الناحية الاقتصادية الحديثة هو السبيل الوحيد أمام المؤسسات للحفاظ على مكانتها على المدى البعيد، ومن ثم فإن المؤسسات التي لا تستوعب مثل تلك المتطلبات عند تأسيس بنياتها التحتية الأساسية، لا بد وأنها سوف تواجه الفشل مبكراً في مواصلة نشاطها التجاري.

٣-١-٢- المعرفة الصريحة والضمنية:

تنقسم المعرفة بشكل عام إلى نوعين: معرفة ضمنية وأخرى صريحة. وتدل المعرفة الضمنية على المعرفة المجردة، غير الملموسة التي تنطوي عليها عقول الأفراد، والتي يتم تحصيلها من خلال الخبرات المكتسبة، في حين تشير المعرفة الصريحة إلى ذلك النوع من المعرفة الرسمية التي تتجسد في شكل مادي ملموس^(٣٧).

ويوضح نموذج نوناكا / تاكيوشي Nonaka / Takeuchi الذي تم تطويره عام ١٩٩٥م العلاقة التحويلية بين المعرفة الصريحة والضمنية؛ حيث تركز مصفوفة التحول المعرفي التي تم ابتكارها على أهمية الجانب الاجتماعي من خلال مشاركة المعرفة في هذه العملية. ويوضح نموذج نوناكا / تاكيوشي أن المعرفة تمر بأربعة أطوار: (١) المشاركة Socialization، وتبدأ بمشاركة المهارات والخبرات من خلال الملاحظة والمحاكاة أو التقليد. (٢) التجسيد Externalization، وهو الذي يعمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة من خلال استخدام الكنايات، والنماذج، والتشبيهات، والمفاهيم المتاحة في الكتب أو أدلة العمل. (٣) تداول المفاهيم الصريحة التي تم التوصل إليها بعد عمليات التحليل، وإعادة تنظيم المعلومات المرتبطة بالمؤسسة التي يضطلع بها العاملون بها فيما يعرف بعملية المزج Combination. (٤) تشير المرحلة الأخيرة إلى عملية الدمج Internalization التي تنتقل فيها المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية تحكم الأساليب والطرق المستخدمة من خلال تفعيل الخبرات العملية ونماذج المحاكاة^(٣٨).

معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة



شكل (٢): مصفوفة نوناكا Nonaka وتاكيوشي Takeuchi التي توضح أطوار تحول المعرفة^(٣٩)

٣-١-٣- إدارة المعرفة:

يوجد الكثير من التعريفات الخاصة بإدارة المعرفة Knowledge Management (KM) يتم تداولها بين الخبراء والمتخصصين، غير أن التعريف الأكثر شيوعاً في الأوساط العلمية والمهنية ذلك التعريف الذي يشير إلى أن إدارة المعرفة – بنوعها الضمنية والصريحة – هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى استثمار المعرفة بعد توليدها وتجميعها وتخزينها وتوزيعها وإتاحتها للمستفيدين وقت الحاجة إليها^(٤٠) ^(٤١). وتعدُّ عملية إدارة المعرفة بلا جدال العامل المفتاحي الذي يتوقف عليه قدرة

المؤسسات على أحداث التغييرات المستحدثة وثيقة الارتباط بالبيئة المحيطة، والإمداد بالموارد اللازمة لصياغة الخطط والاستراتيجيات الخاصة بهذه المؤسسات. ولهذا، تعد إدارة المعرفة بمنزلة الأداة التطبيقية الأساسية التي يستطيع الأفراد من خلالها مساعدة المؤسسات على تحقيق القدرة على المنافسة بواسطة الاستخدام والتبادل الفعّال للمعرفة^(٤٢).

وتسعى معظم المؤسسات المرموقة إلى استخدام وتوظيف النظم المعنية بدعم عمليات ابتكار المعرفة واختزانها وبنائها، ومن أبرز تلك النظم ما يُعرف بالمستودعات المؤسسية Institutional Repository (IR)؛ حيث تحتوي هذه المؤسسات - في صورة رقمية - على سائر المخرجات العلمية للمؤسسات بما يبسر إدارتها وبنائها مستقبلاً^(٤٣). وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه المستودعات باتت تشغل حيزاً أساسياً الآن في المؤسسات العلمية والبحثية؛ إذ تسعى إلى اختزان المواد والأوراق البحثية وزيادة التعريف بها على المستوى العلمي والبحث.

٣-٢- مشاركة المعرفة:

٣-٢-١- مفهوم مشاركة المعرفة:

مشاركة المعرفة هي الوسائل التي تنتقل المعرفة من خلالها من المصدر إلى المستقبل. وتعرف أيضاً، بأنها عملية تبادلية يتم من خلالها تبادل المعرفة بين اثنين أو أكثر من المتشاركين^(٤٤). إن مشاركة المعرفة عملية ثنائية الأوجه، ينطوي الوجه الأول منها على نشاط اجتماعي تفاعلي يجعل الأفراد يقدمون على مشاركة الأفكار، وتقديم النصح والإرشاد والمشورة للشخص الذي يتلقى التعلم من خلال الملاحظة، والاستماع، والاستجابة^(٤٥). وتعتمد المشاركة الفعالة للمعرفة على إدراك الاحتياجات المعرفية للمتلقي، فهذا هو ما يعمل على إتاحة المعرفة للآخرين من خلال نظم الاستخدام الفعّال The Utilizing Effective System، التي تضطلع بدور الوسيط في عملية نقل المعرفة.

ومن ناحية أخرى، يتوقف نشاط مشاركة المعرفة على التفاعل الإنساني الذي يتناقل الأفراد من خلاله معارفهم الخاصة، وما يترتب على ذلك من انتشار للمعرفة على المستوى المؤسسي. إن مشاركة المعرفة ليست مجرد إعادة هيكلة للرصيد المعرفي، وإنما هي معالجة لتدفق المعرفة في سياق البيئة المحيطة، وهي عملية تحتاج إلى فضاء تخطيطي جيد يشجع على تفعيل إجراءات مشاركة المعرفة^(٤٦).

وتضطلع الآليات التقنية بدور مهم في تفعيل مشاركة المعرفة وتبادلها من خلال توليد المعرفة واقتنائها، وإدارتها، ومشاركتها، واختزانها، بيد أنه يتعين الانتباه إلى أن التقنية ما هي إلا أدوات تستخدم للارتقاء بتطبيقات المعرفة، وأنها وسيلة لا غاية في حد ذاتها^(٤٧)، ومن ثم فإن التقنيات الحديثة ينبغي توظيفها على نحو يدعم ويسير عمليات مشاركة المعرفة؛ ففي حين تقدم التقنيات الحديثة آليات مفيدة لا يمكن أن تقدر بثمن في هذا السياق، يمكن أيضاً، أن تتسبب في تعقيد عمليات مشاركة المعرفة وتشابكها من خلال: تكرار المعلومات، وتضخمها، وصعوبة الاستخدام، والتغير المستمر للنظم التقنية، والحاجة إلى الصيانة بشكل دوري.

٣-٢-٢- أهمية مشاركة المعرفة:

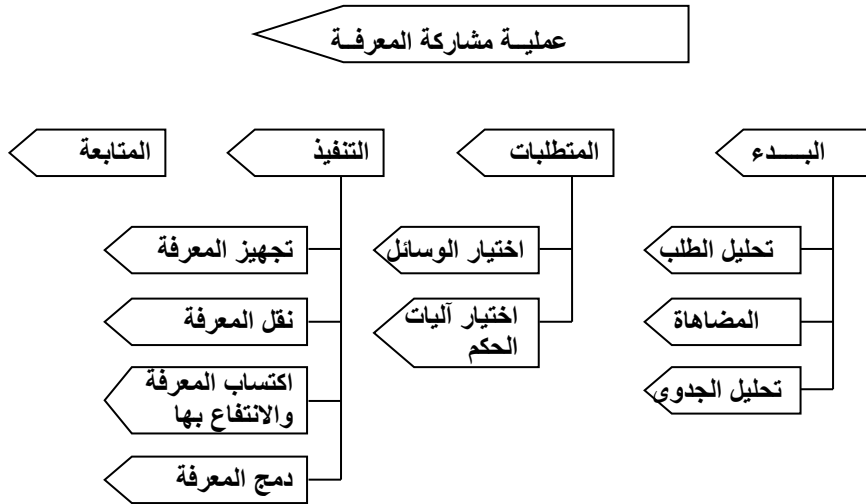
تعد مشاركة المعرفة المحور الأكثر أهمية لعملية إدارة المعرفة في مختلف مراحلها وأطوارها، وهي أيضاً، العنصر الحاسم الذي يتطلب مزيداً من الاهتمام في سياق إدارة المعرفة بشكل عام^(٤٨)، حتى أن هناك من يؤكد على أن إدارة المعرفة لم يتم ابتكارها إلا لغرض دعم مشاركة المعرفة وأنشطتها^(٤٩). وتعمل مشاركة المعرفة على تحقيق بعض الفوائد وثيقة الارتباط بالمعلومات مثل: معرفة طرق مساعدة

الأخرين، ومشاركة الآخرين في حل المشكلات، وتطوير الأفكار الجديدة، وتنفيذ السياسات والإجراءات، فمن خلال مشاركة المعرفة يستطيع المرء أن يشارك الآخرين المعرفة ذات الصلة بالمؤسسة^(٥٠).

وتوجد علاقة ارتباطية قوية بين مشاركة المعرفة والإبداع، ولا يمكن أن توصف مؤسسة معينة بالمبدعة ما لم يتم منتسبها بمشاركة معارفهم الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة؛ لا ابتكار المنتجات الجديدة. وعلى الجانب الآخر، تستطيع المؤسسات التي تمتلك رصيداً كبيراً من المعرفة مساعدة العاملين بها على حل المشكلات التي تواجههم، ومن ثم إدراك الإبداع الإداري والفني المستهدفين^(٥١). وعلى هذا فإن المؤسسات التي تهتم بتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين هي مؤسسات مؤهلة لا ابتكار الأفكار والخدمات الجديدة.

٣-٢-٣- إجراءات مشاركة المعرفة:

تستهل عمليات مشاركة المعرفة بمرحلة التذشين؛ ففي هذه المرحلة يكتشف المتلقي أو المصدر الحاجة إلى المعرفة (مرحلة تحليل الطلب Demand Analysis)، ثم تبدأ مرحلة البحث عن الشريك المناسب (مرحلة المضاهاة Matching)، ثم يقرر مصدر المعرفة مدى جدوى القيام بعملية مشاركة المعرفة (مرحلة تحليل الجدوى Feasibility Study). وفي مرحلة المتطلبات، يحتاج كل من مصدر المعرفة والمتلقي على حدٍ سواء اختيار الوسائل التي سوف يتم استخدامها في مشاركة المعرفة، وآليات الحكم أو التقييم. وتتشكل ملامح عملية مشاركة المعرفة أثناء مرحلة التنفيذ؛ حيث يتجه مصدر المعرفة إلى القيام بتجهيز المعرفة من خلال جمع أجزائها المهمة، ثم تقسيمها إلى عناصر بما يتوافق واحتياجات المتلقي. وعلى الجانب الآخر يعتمد المتلقي إلى امتصاص المعرفة الجديدة واستخدامها في ضوء احتياجاته؛ حيث يحاول تنقية المعرفة التي حصل عليها من خلال المشاركة للوصول إلى الجزء المفيد الذي يمكن الانتفاع به في حل المشكلة المستهدفة. وفي النهاية يقوم المتلقي بدمج ذلك الجزء المفيد من المعرفة في القاعدة المعرفية للمؤسسة. وأثناء مرحلة المتابعة، يحتاج كل من المصدر والمتلقي إلى تقييم الموضوعات المتعلقة بمراحل عملية مشاركة المعرفة؛ فعلى سبيل المثال، هل كانت وسائل مشاركة المعرفة صحيحة؟ هل كانت مناسبة؟ ... الخ^(٥٢).



شكل (٣): نموذج توضيحي لعمليات مشاركة المعرفة

- وهنا يرى الباحثون أنه يتعين الانتباه إلى عدة نقاط مهمة ترتبط بعملية مشاركة المعرفة^(٥٣):
- ١- إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.
 - ٢- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.
 - ٣- تختلف المشاركة بالمعرفة عن المشاركة بالمعلومات؛ لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.
 - ٤- تلائم أساليب التدريب والحوار مشاركة المعرفة الضمنية، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم.
 - ٥- تكمن أهمية مشاركة المعرفة في ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

٣-٤-٢-٤ - وسائل مشاركة المعرفة:

تشير مراجعة الإنتاج الفكري المتخصص إلى وجود أساليب وطرق مختلفة لمشاركة المعرفة؛ فهناك من يرى أن أشكال مشاركة المعرفة تنقسم إلى نوعين^(٥٤).

الشكل المقصود، ويعني أن تتم عملية المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة من خلال الاتصالات المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال أوعية المعلومات مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات، والفيديو، والأشرطة الصوتية، والمؤتمرات والندوات الداخلية^(٥٥)، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وتدوير الأعمال بين الأعضاء. والشكل غير المقصود، ويعني مشاركة المعرفة داخل المؤسسة من خلال الشبكات غير الرسمية، والقصص، والأساطير، والمقابلات الشخصية مع المتفاعلين، والتفاعل من خلال تقنيات المعلومات بما في ذلك المدونات الإلكترونية، ومواقع الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والائتمار عن بُعد، والدردشات، والتدريب الافتراضي، وبرمجيات إدارة المعرفة، والنظم الخبيرة، وشبكات المعلومات، وشبكات التواصل الاجتماعي ... إلخ.

ومن ناحية أخرى، يعدّ الاقتباس أحد الأساليب المهمة لمشاركة المعرفة؛ حيث يتطلب ذلك النوع من المشاركة من المؤلف أن يقوم بإبراز النص المقتبس أو المستشهد به فقط، ولكن أيضاً المعلومات التي توضح نسبة هذا الاقتباس إلى مؤلفه طبقاً للتقاليد الأكاديمية المتعارف عليها^(٥٦). فضلاً عن ذلك، يعد تبادل رسائل البريد الإلكتروني التي تنطوي على إرجاعات ببليوجرافية (والتي قد ترفق أحياناً بالنصوص الكاملة لهذه الإرجاعات) الطريقة الأكثر شيوعاً لمشاركة المعلومات بين العلماء والباحثين^(٥٧).

وتتيح شبكات التواصل الاجتماعي القدرة على التواصل الفعّال والسهل مع مختلف أشكال المعرفة، فمن خلال هذه الشبكات يمكن لمراكز ابتكار المعرفة مثل: الجامعات ومراكز البحوث، أن تتواصل وبشكل مباشر مع جميع طوائف المجتمع، وبث المعرفة العلمية الجديدة التي يتم التوصل إليها، وعلى أية حال، فإن هذه المواقع تعمل على تكوين مجتمعات افتراضية للممارسة والتطبيق، على نحو يبسر طرق التعلم غير الرسمية عبر استخدام المحتوى - جنباً إلى جنب - مع المشاركة المعرفية^(٥٨).

ومهما يكن من أمر أساليب وأشكال وأنماط مشاركة المعرفة فيمكن إجمالها في الطرق الآتية^(٥٩):

- ١- الاتصال وجهاً لوجه.
- ٢- رسائل البريد الإلكتروني.
- ٣- الاجتماعات الرسمية.
- ٤- المؤتمرات العلمية والمحاضرات.
- ٥- المكالمات الهاتفية.

- ٦- المناقشات على الإنترنت.
- ٧- المدونات الإلكترونية الشخصية.
- ٨- تدابير الإنترنت الخاصة بالجامعات ومراكز البحوث.

٣-٢-٥- محددات مشاركة المعرفة:

٣-٢-٥-١- دوافع مشاركة المعرفة:

تستطيع المؤسسات زيادة الفوائد والعائدات التي تحصل عليها من خلال دعم الثقة الذي يدفع الأفراد نحو الانفتاح على الآخر، والشعور بالأمان، ومن ثم مشاركة الأهداف والمخرجات. إن الثقة المتبادلة هي الركيزة التي تستند عليها عملية مشاركة المعرفة بوصفها العنصر الفعّال الذي يولد الارتباط القوي بين مصدر المعرفة والباحث عنها. والثقة ظاهرة ضاربة بجذورها في عمق التاريخ، ولا تنشأ إلا بعد تاريخ طويل من التعاملات بين الأطراف التي يثق كل منها في الآخر^(١٠). وبعبارة أخرى فإن الثقة تضطلع بدور حاسم في تحفيز الأفراد على مشاركة ممتلكاتهم المعرفية مع الآخرين. إن تحفيز زملاء العمل على مشاركة المعرفة لا يتسنى إلا من خلال توطيد العلاقات الاجتماعية بينهم والتي يأتي على رأسها الثقة. وهذا الوضع يمثل قدراً كبيراً من الأهمية للعاملين في أي مؤسسة؛ حيث يتعين عليهم إدراك حقيقة مؤكدة تقضي بأنهم لن يتقدموا في مهنتهم ما لم يملكوا روابط اجتماعية قوية فيما بين بعضهم البعض^(١١).

ويرى بعض الباحثين أن الرغبة في بناء السمعة الطيبة والمصادقية لهو من أقوى الدوافع التي تعمل على التحفيز على مشاركة المعرفة، في حين يشعر البعض بمتعة ليس لها حدود عند مساعدة الآخرين، ومن ناحية أخرى يعتقد آخرون بأن دافعية المصدر هي العامل الأكثر أهمية في عملية نقل المعرفة سيماً المعرفة الضمنية^(١٢).

وفي البيئة العلمية والبحثية، تختلف دوافع مشاركة المعرفة عن غيرها من المؤسسات الحكومية والتجارية؛ حيث يؤدي تنفيذ البحوث الناجحة إلى تشجيع الباحثين والعلماء على مشاركة المعرفة. إن تنفيذ البحوث المثمرة والفعّالة من شأنه أن يرضى طموح الباحثين ويحثهم على مشاركة نتائج بحوثهم مع زملائهم المهتمين بقضاياهم البحثية^(١٣).

٣-٢-٥-٢- العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة:

يحاول الكثير من الباحثين التوصل إلى العوامل الفعّالة التي تؤثر في مشاركة المعرفة. وتشير غالبية الدراسات في هذا الصدد إلى العوامل الآتية: الثقافة، والهيكل التنظيمي، واستخدام التقنية. وعلى الرغم من فعالية تلك العوامل في عملية مشاركة المعرفة، فإن تطبيقها في المؤسسات الكبيرة التي تنطوي على أعداد غير قليلة من العاملين يواجه صعوبات وعقبات. وعلى عكس ما هو مستقر في أذهان الكثيرين، فإن العوامل المعنوية تضطلع - غالباً - بدور أكثر فعالية من الدور الذي تضطلع به العوامل المادية المالية في عمليات مشاركة المعرفة، ويعني هذا أنه يمكن للمؤسسات ودون أن تنفق مزيداً من الأموال، أن تحصل على نتائج إيجابية لسلوكيات العاملين تجاه مشاركة المعرفة شريطة إظهار نوع من التقدير المعنوي لهؤلاء العاملين^(١٤). وبناءً على ذلك فإن المؤسسات الصغيرة التي تمتلك موازنات محدودة، يمكنها الاستفادة من هذه القاعدة في توجيه منتسبيها نحو مشاركة المعرفة بفعالية.

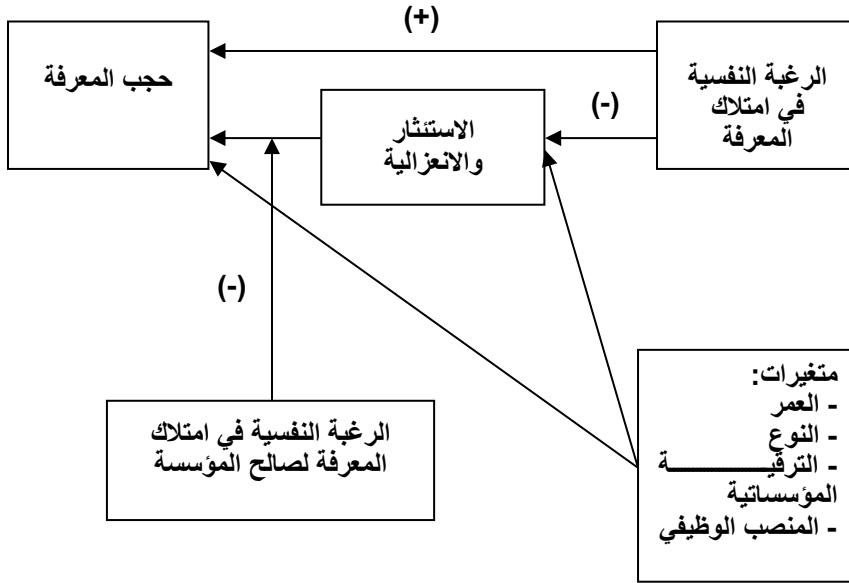
جدول (٢): العوامل الفعّالة في مشاركة المعرفة من وجهة نظر الباحثين

العوامل	العام	الباحث
العوامل الجوهرية: الصداقة (+)، النجاح في العمل (+)، الاحترام (+)، الحالة الاجتماعية (+)، إدارة الذات (+)، التعلم (+)، استجابة المؤسسة للمطالب (+)، فوائد مشاركة المعرفة (+)، الثقة (+)، الأمانة (+)، الاستمتاع بمساعدة الآخرين (+)، المسؤولية (+)، العدالة المؤسساتية (+)، التطوير (+)، المعتقدات الدينية (+). العوامل العرضية: المكافآت المادية وغير المادية (+)، الترقى الوظيفي (+)، الاستقلالية في العمل (+)، تحدي صعوبات العمل (+)، الدعم الإداري (+)، جودة المدير (+)، التقدير (+)، الحصول على الشهرة (+).	٢٠١٣م	أخافان وآخرون Akhavan et al
المعاملة بالمثل (-)، الثقة المتبادلة (+)، الكفاءة الذاتية (+)، إدراك الميزات المترتبة على مشاركة المعرفة (+).	٢٠١٠م	تشن وهوانج Chan&Huang
استقلالية العمل (+).	٢٠٠٩م	جاجن Gagne
المعرفة، الكفاءة الذاتية، المتعة في مساعدة الآخرين، تحمل المسؤولية، الثقة، الحوافز.	٢٠٠٩م	تشن ومي Chun & Mei
الثقة، الراتب، الحالة الاجتماعية، العلاقات الشخصية، تقدير الآخرين، تحدي صعوبات العمل، تحمل المسؤولية، الاستقلالية في العمل.	٢٠٠٩م	لي وبون Li & Poon
الثقة (+)، استقلالية العمل (+)، الأمانة (+)، الزمالة (+)، الحوافز (+)، تقدير الآخرين (+)، الرغبة في الترقى (+)، الاستقرار (+).	٢٠٠٩م	كروز وآخرون Cruz et al
احترام الذات (+)، الجلد وضبط النفس (+)، الحالة الاجتماعية (+).	٢٠٠٩م	ياخلف وآخرون Yakhlef et al
استقلالية العمل (+)، المكافآت المادية (-)، تقدير المدراء (+)، دعم المدراء (+).	٢٠٠٨م	هاردر Harder
الفوائد المتبادلة (+)، المكافآت المؤسساتية (+)، المعرفة، الكفاءة الذاتية (+)، الاستمتاع بمساعدة الآخرين (+).	٢٠٠٧م	لين Lin
المكافآت المادية (+).	٢٠٠٦م	كابريرا وآخرون Cabrera et al
المكافآت المالية (-).	٢٠٠٥م	بوك وآخرون Bock et al
المعاملة بالمثل، العلاقات مع المتلقي، المكافأة.	٢٠٠٣م	إبي Ipe
المكافآت المتوقعة (-)، الجمعيات المتوقعة (+)، المشاركات المتوقعة (+).	٢٠٠٢م	بوك وكيم Bock & Kim
الإيثار (+)، السمعة (-)، الأحوال والظروف (-).	٢٠٠٠م	ونج وكجن Wing & Cgen
العوامل المحفزة (+): الإنجاز والمسؤولية والتقدير واستقلالية العمل وفرص الترقى وتحدي صعوبات العمل، الأحوال والظروف (-): (الراتب والحالة الاجتماعية وسياسة المؤسسة والعلاقات الشخصية).	١٩٩٩م	هندريكس Hendriks

٣-٥-٢-٣- معوقات مشاركة المعرفة:

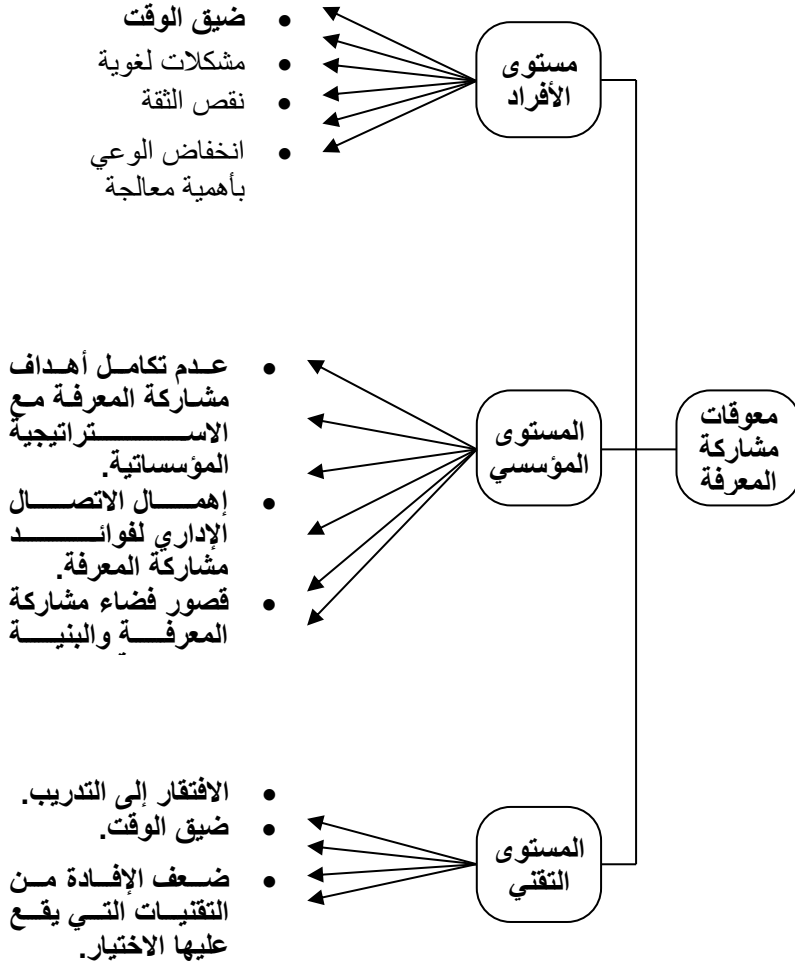
تتخذ المؤسسات إجراءات كثيرة لتيسير عملية مشاركة المعرفة، غير أن النتائج لا ترقى دائماً للتطلعات الإدارية المنشودة. فلا يزال حجب المعرفة وإخفاؤها أمراً شائعاً في مواقع العمل في هذه الأيام.

وتشير إحدى الدراسات التي تناولت نحو ٥٠٠ شركة من الشركات العملاقة، إلى أن العجز في تفعيل مشاركة المعرفة يتسبب في إهدار ما يقرب من ٣١,٥ بليون دولار سنوياً. وتؤكد نتائج دراسة أخرى أجريت في الولايات المتحدة أن نحو ٧٦% من إجمالي من شملتهم الدراسة يعمدون إلى إخفاء المعرفة أو حجبها. وتبين دراسة ميدانية ثالثة أجريت في الصين أن ما لا يقل عن ٤٦% من عينة الدراسة يقومون بإخفاء المعرفة في محيط العمل (٦٥).



شكل (٤): العلاقة بين الرغبة النفسية في امتلاك المعرفة وحجب المعرفة^(٦٦)

وتذهب ماريان كوكو Marianne Kukko^(٦٧) إلى أن المعوقات التي تعمل على الحد من مشاركة المعرفة تنقسم إلى ثلاثة مستويات: معوقات على المستوى الفردي وتضم: ضيق الوقت، والمشكلات اللغوية، ونقص الثقة، وانخفاض الوعي بأهمية معالجة المعرفة، وقصور الشبكات الاجتماعية، وعدم وجود علاقات قوية. ومعوقات على المستوى المؤسسي وتشمل: عدم تكامل أهداف مشاركة المعرفة مع الاستراتيجيات المؤسسية، وإهمال الاتصال الإداري لفوائد مشاركة المعرفة، وقصور البنية التحتية اللازمة لمشاركة المعرفة، وضعف شبكات الاتصال، والصراع بين فرق العمل، والتعقيدات المتزايدة، وتباعد المسافات. في حين تنطوي المعوقات على المستوى التقني على: الافتقار إلى التدريب، وضيق الوقت، وضعف الإفادة من التقنيات التي يتم اختيارها.



شكل (٥): المعوقات التي تحد من نشاط مشاركة المعرفة

٣-٣- مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

٣-٣-١- طبيعة العمل الأكاديمي:

تضطلع الجامعات بمهام ابتكار الثقافات ودراسها وتقييمها وتوزيعها من خلال أنشطة البحث والتدريس. وقد أدى تطور الجامعات في نهاية القرن العشرين إلى ظهور برامج ومقررات جديدة وغير مسبوقة؛ حيث أصبح تحول الجامعات من تقليدية ونمطية إلى متطورة وعصرية مرهوناً بتوفير أنماط التعلم الابتكاري، أو ما يُعرف بالمجتمعات المعرفية في مقابل ما كان يطلق عليه "المصانع التدريسية Teaching Factories"^(٦٨). إن التعلم والتدريس والبحث والتطوير هي الأنشطة الأساسية لجميع منتسبي الجامعات من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وإداريين. ويعتمد ممارسة هذه الأنشطة بشكل مكثف على عنصرين مهمين هما: المعرفة، والتفاعل الاجتماعي المكثف. وتنظم عمليات التعلم والتدريس من خلال المقررات الدراسية التي يمكن اعتبارها وسائل لبث المعرفة، وبناء المعرفة المشتركة. أما البحث والتطوير فيتم تنظيمهما من خلال المشروعات البحثية التي يمكن اعتبارها وسائل لتوليد المعرفة^(٦٩).

ويحظى البحث العلمي بأهمية خاصة في الجامعات ومراكز البحوث. وتعد الإنجازات العلمية الإبداعية غير المسبوقة مؤشرات قوية تدل على مستوى البحث العلمي في هذه المؤسسات؛ حيث إنها غالباً ما تعكس عمق وصلابة واستقرار النظام التأسيسي للجامعة. ولكي تحقق الجامعة إنجازات علمية مبتكرة؛ يتعين على الباحثين المنتسبين إليها اجتياز قيود النظام الروتينية، والسعي إلى دمج مختلف النظم التقليدية في نظام جديد مبتكر. وبتزايد في الوقت الحالي الدور الذي تنهض به فرق البحث الجامعية باعتبارها القوة الأساسية لإجراء البحوث العلمية في الجامعة، حتى أن تحسين القدرات البحثية لهذه الفرق أصبح القضية المحورية التي تشغل اهتمام رؤساء ومديري الجامعات ونوابهم^(٧٠).

وفي الوقت الراهن لم يعد دور الجامعات يقتصر على الأنشطة البحثية والتعليمية التي تعتمد إلى إعداد أجيال جديدة من الباحثين فحسب، وإنما أصبحت تضطلع بمسؤوليات أخرى إضافية. لقد أصبحت الوظائف الاجتماعية بوجه خاص جزءاً لا يتجزأ من نشاط مؤسسات التعليم العالي؛ فمن خلال هذه الوظائف يتحقق أحد أهم الأهداف الرئيسية التي أنشئت من خلالها تلك المؤسسات، وهو تعليم منتسبيها وإكسابهم قيماً مثل: الديمقراطية، والإبداع، وتحمل المسؤولية، والتفاعل الإيجابي، وكل ما من شأنه أن يؤدي إلى دعم المجتمعات الديمقراطية^(٧١). لقد واكب تحول العالم نحو الديمقراطية تحول قطاعات التعليم العالي معه إلى هذه الحقيقة الجديدة التي فرضت بدورها أساليب متنوعة ومختلفة؛ لاقتناء المعرفة، بخلاف طرق التدريس التقليدية التي تعتمد على التعلم المباشر وجهاً لوجه والتي كانت سائدة فيما مضى.

وفي مجال اقتصاد المعرفة، يتوقف ازدهار الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي على الطاقات الفكرية لأعضاء هيئة التدريس المنتسبين إليها، وقدراتهم على إحداث التغيير في بيئة ديناميكية خالصة، ومن ثم فإن القيمة الحقيقية في الأوساط الأكاديمية لا تتركز في المعرفة التي يتم التوصل إليها، وإنما تكمن في قدرات من ينتسبون إليها من أعضاء هيئة تدريس على توليد المعرفة من ناحية واستخدامها من ناحية أخرى. ومن هذا المنطلق تسعى غالبية الجامعات إلى التوصل إلى أساليب تعين على ابتكار المعارف واستخدامها بمعدلات تفوق في سرعتها وفعاليتها قدرات المنافسين. ومن ثم فإن الإبداع هنا يعد أحد العوامل الحيوية للجامعات التي تنشأ تبوء مكانة مرموقة في سوق التعليم العالي، وتسعى إلى امتلاك ميزات تنافسية استراتيجية وقوية^(٧٢). وعلى هذا النحو يفترض من الناحية المنطقية أن تتبنى الجامعات اتجاهاً يلتزم بإعداد وتصميم خطط مناسبة لإدارة المعرفة، ومنحى يهدف إلى إدراك طرق إدارة وتطوير القيمة المضاعفة لأصولها المعرفية. ومع ذلك لا تزال بعض الشواهد تبرهن على عدم تحقق هذا الافتراض، أو على أقل تقدير توضح غياب مثل هذه الاتجاهات، أو تعكس عدم ثباتها^(٧٣).

٣-٣-٢- المعرفة في البيئة الأكاديمية:

يصنف كوكوس – سيمل Coukos – Semmel المعرفة في سياق التعليم العالي إلى نوعين: معرفة أكاديمية أو علمية، ومعرفة مؤسسية، غير أكاديمية. وفي حين يعد توليد المعرفة الأكاديمية وإنتاجها وتوزيعها ونشرها بمنزلة الهدف المحوري الذي تسعى الجامعات إلى إدراكه، وتمثل المعرفة المؤسسية التي تتجسد في شكل الرصيد المتراكم للخبرات الإدارية، العامل الداعم للهدف المحوري الذي يتصدر الأولويات في جميع الجامعات. ويتجسد كلا النوعين من المعرفة في شكل صريح وآخر ضمني^(٧٤). وبعبارة أخرى فإن المعرفة تنقسم إلى أكاديمية ومؤسسية من ناحية، وإلى صريحة وضمنية من ناحية أخرى.

جدول (٣): مستويات المعرفة في قطاع التعليم العالي

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة	
<ul style="list-style-type: none"> • إتاحة المعرفة. • أساليب التدريس المعتمدة على التعلم بالممارسة. • تصميم المقرر الدراسي. • إدارة المقرر الدراسي. 	<ul style="list-style-type: none"> • مخطط المقرر الدراسي. • العروض التقديمية. • الكتب الدراسية. • أساليب التقويم. 	المعرفة الأكاديمية
<ul style="list-style-type: none"> • التميز البحثي (التمويل، والاستقطاب، والاحتفاظ بالباحثين الخبراء). • إدارة أساليب اكتساب المعرفة. • الثقافة المؤسسية. • الخبرات. 	<ul style="list-style-type: none"> • السياسات. • الإجراءات. • خطط العمل. • قاعدة بيانات. • الأدلة. • الإجراءات المحاسبية. 	المعرفة المؤسسية

٣-٣-٣- إدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية:

تعكس الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في الجامعات والمعاهد العليا الجوانب التي تختلف فيها الجامعات عن بيئات العمل الأخرى، وما يترتب على ذلك من اختلافات في طرق الإدارة والمشاركة. وتؤكد غالبية البحوث والدراسات على الدور المحوري الذي يضطلع به كل من المناخ المؤسسي والثقافة المؤسسية في تصميم خطط إدارة المعرفة، ودعم مشاركة المعرفة بصفة خاصة، وأنه يتعين على أية مبادرة فعّالة لإدارة المعرفة أن تبحث عن سبل تطوير الثقافة السائدة. ومن ناحية أخرى تناقش الكثير من التعليقات بعض العوامل ذات الصلة بإدارة المعرفة الأكاديمية مثل: الطبيعة الفردية للنشاط البحثي، والطبيعة الخاصة المميزة للأقسام الأكاديمية، وتفضيل الباحثين الانتماء للتخصص العلمي على حساب الانتماء للمؤسسة الأكاديمية^(٧٥). وعلى أية حال، فإن بيئة البحث، والثقافة، والسوابق التاريخية هي عوامل مهمة ومؤثرة في هذا السياق.

٣-٣-٤- مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية:

تعتمد مؤسسات التعليم العالي إلى بناء ثقافة تعلم إيجابية توفر القدرة على الابتكار المستمر للمعارف الجديدة من خلال مشاركة المعرفة^(٧٦). وتتخذ عملية مشاركة المعرفة في الجامعات والمعاهد

العليا صوراً متنوعة، بحيث تغطي النطاقات الثلاثة التي ترتبط بالوظائف التي يسهم بها أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وهي^(٧٧):

- ١- مشاركة المعرفة في التدريس (تدريس المقررات الدراسية، وتدريس مناهج البحث، والخبرات، والمعارف).
- ٢- مشاركة المعرفة في البحوث (تأليف الكتب المشتركة، وتأليف المقالات المشتركة، والقيام بمشروعات البحوث المشتركة، وإحاطة الزملاء بمتطلبات البحوث).
- ٣- مشاركة المعرفة في الفعاليات المهنية (عضوية الجمعيات المهنية، عضوية لجان تحرير الدوريات، والمشاركة في عرض مقالات الدوريات).

وتقضي الرؤية المعرفية المثالية لمشاركة المعرفة داخل الجامعات بأن يدرك الأكاديميون بمختلف درجاتهم العلمية والإدارية قيمة عملية مشاركة المعرفة وتبادلها مع الزملاء في الأنشطة اليومية التي يمارسونها، بوصفها قيمة أكاديمية سامية. وتتميز مشاركة المعرفة في قطاع التعليم العالي عن غيره من القطاعات الخاصة والتجارية في خاصيتين رئيسيتين هما^(٧٨):

- ١- تتمحور عملية مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي حول الأفراد؛ وذلك بسبب طبيعة العمل في قطاع التعليم العالي الذي دائماً ما يُنظر إليه بوصفه قطاعاً خدمياً، تنطوي معظم مدخلاته على عناصر غير ملموسة. وتكتسب الخدمات التعليمية قيمتها العالية من القدرة على تطوير عقول الأفراد من خلال التعاون المشترك بين من يقدم المعرفة ومن يستخدمها. ولعل هذا ما يفسر النسبة المئوية العالية للقيمة المضافة في قطاع التعليم العالي التي تقدر بنحو ٨٥%.
- ٢- تنتشر المعرفة في مؤسسات التعليم العالي انتشاراً مضطرباً ومدوياً من خلال: المحاضرات، والبحوث، والدوريات العلمية، والكتب، فهذه هي العملة المتداولة والرائجة في هذا العالم. أما في القطاع الخاص التجاري، فيمثل احتكار إتاحة الوصول إلى كيانات المعرفة المصدر الأساسي لاكتساب قدرات تنافسية متميزة، حتى أن ذلك السلوك يكاد يكون هو المعيار المحدد لدرجة النجاح التي تتوصل إليها المؤسسات الخاصة والتجارية. ومن ثم فإنه لا مجال إذاً لمشاركة المعرفة في القطاع الخاص والتجاري الذي يعمد إلى إخفاء وحماية المعرفة التي يتوصل إليها، في حين يعمل الباحثون والعلماء وطلاب العلم على بث المعرفة دون مقابل وبفخر واعتزاز بما يدعم الرؤية المعرفية الكانطية^(٧٩).

وبتحليل أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات Strengths, Weakness, Opportunities and Threats (SWOT)، لمشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، يتبين أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به تلك العملية في الارتقاء بالتعليم المؤسسي للجامعات والمعاهد العليا.

جدول (٤): أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بمشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي^(٨٠)

جوانب القوة	جوانب الضعف
١- الشعور بالاحتياج الشديد لمشاركة المعرفة.	١- تأثير مشاركة المعرفة بضيق الوقت الراجع إلى ضغوط العمل.
٢- ثقافة مشاركة المعرفة.	٢- تتلقى المجتمعات الافتراضية على الخط المباشر معدلات أقل من المشاركة.
٣- امتلاك عضو هيئة التدريس لعدد كبير من الموارد الداخلية والخارجية تساعد على اكتساب المعرفة.	٣- عدم وجود تفاعل نشط لعضو هيئة التدريس حتى على المستوى الداخلي للمؤسسة.
	٤- عدم وجود اتفاقيات لمشاركة المعرفة الصريحة.

التحديات	الفرص
<p>١- قد يؤدي تحول أعضاء هيئة التدريس عن مشاركة المعرفة إلى ضياع المعرفة ذاتها.</p> <p>٢- قد يؤدي تزايد ضغوط العمل إلى التأثير السلبي على مشاركة المعرفة.</p>	<p>١- نشر معارف مستحدثة بين أعضاء هيئة التدريس الجدد.</p> <p>٢- الحصول على معرفة جديدة من خلال إتاحة خدمات تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٣- بناء ثقافة مشاركة المعرفة داخل المؤسسات الأكاديمية قبل ظهور المشكلات الحرجة.</p>

٣-٥-٥- دوافع مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية:

تختلف الدوافع التي تحفز الأفراد على مشاركة المعرفة وتبادلها باختلاف التخصص الأكاديمي، ويتضح ذلك جلياً من النتائج التي توصلت إليها دراسات تناولت تخصصات علمية متنوعة مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الاتصالات . ويرجع قرار مشاركة المعرفة وتبادلها في البيئة الأكاديمية إلى نوعين من الدوافع: الدوافع الاقتصادية التي تغلب الجانب المادي، وتجعله أساساً تركز عليه مشاركة المعرفة، والدوافع الأخلاقية التي تنبع من الرغبة في خدمة المجتمع من منطلق التزام أخلاقي تجاهه^(٨١). ويحتاج أعضاء هيئة التدريس إلى وسائل تحفيز قوية مادية، وغير مادية تحثهم على مشاركة المعرفة.

وفي الواقع توجد علاقة ارتباطية قوية بين الرغبة النفسية في امتلاك المعرفة وإخفاء المعرفة. فمقارنة هذا المتغير النفسي مع المتغيرات الأخرى مثل: المناخ العام المحيط بمشاركة المعرفة، يتضح أن الرغبة في تلك المعرفة والاستئثار بها هو أقوى المتغيرات التي تؤدي إلى التنبؤ باحتمال حجب المعرفة وإخفائها. وغالباً ما يؤدي اعتقاد الأفراد بأن ما يتداوله من معارف أثناء العمل هو ملكية شخصية، يزيد من احتمالات امتناعهم عن مشاركة المعرفة^(٨٢).

٣-٦-٣-٦- العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية:

تتأثر أنشطة مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بعوامل متعددة يأتي على رأسها، ثقافة التعلم السائدة. كان أعضاء هيئة التدريس في وقت سابق ينظرون إلى المعرفة بوصفها "مصدراً للقوة"، ويعكس ذلك الرؤية الكلاسيكية التي كانت تحكم تدفق المعرفة داخل الجامعات إلى درجة تصل إلى حد احتكار المعرفة، ومن ثم الجلوس في برج عاجي Ivory Tower، وفي العصر الحالي اختلف مفهوم مصدر القوة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، وأصبح هذا المصدر يشير إلى مشاركة المعرفة بوصفها المتطلب الأساسي لبناء مجتمع المعرفة في القرن الواحد والعشرين^(٨٣).

٣-٧-٣-٧- معوقات مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية:

تكشف الدراسات التطبيقية عن انحسار مشاركة المعرفة في الأقسام العلمية بسبب عدد من الأسباب المنطقية مثل: عدم وجود سياسة لمشاركة المعرفة، واستخدام القسم للأنشطة مكافآت غير مرضية، وغياب دعم القوانين المنظمة للعمل، ونقص الثقة، وتدني كفاءة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة^(٨٤). وتشير إحدى الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة في نظام الجامعات الهندية إلى أن المعوقات التي تحول دون إدارة المعرفة بكفاءة في هذه الجامعات هي: ضيق الوقت، والحمل التدريسي الكثيف، والعمل الإداري، وثقافة العمل الفردي، وغياب وسائل التحفيز المناسبة^(٨٥).

وتتطلب مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس وجود لغة مشتركة للتواصل؛ ذلك أن المعرفة ترتبط بالأفراد، والكيانات الاجتماعية، ويتم التعبير عنها من خلال اللغة. إن عائق اللغة يؤثر دون شك على مشاركة المعرفة؛ فالأفراد لا يُقبلون على المشاركة ما لم يشعروا بالتآلف مع اللغة المستخدمة في أداء الأعمال المكلفين بها. وعلى أية حال، لا ينطوي التواصل على الإتقان اللغوي فحسب، بل يشمل كذلك على استراتيجيات وأنماط مختلفة تتعلق بنقل المعرفة^(٨٦). وقد أدى ذلك إلى مطالبة البعض بضرورة بناء جزر المشاركة مثل (جماعات الممارسة Community of Practice)، ثم بناء جسور بين هذه الجزر. وتتزايد احتمالات نجاح حدود مشاركة المعرفة متى تم احتضانها في مجال تخصصي محدود داخل المؤسسات قبل تعميمه على نطاق واسع.

وعلى أية حال، يمكن إيجاز العوامل المقيدة لأنشطة مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس فيما يأتي^(٨٧):

- غياب ثقافة مشاركة المعرفة على المستوى المؤسسي.
- قصور البنية التحتية وعدم وجود هيكلية مناسبة داخل المؤسسات.
- عدم دعم الإدارة لمشاركة المعرفة بشكل كافٍ.
- 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 تكرار أعضاء هيئة التدريس بحضور المناقشات العلمية؛ للتعرف على التخصصات الدقيقة.

٤- نتائج الدراسة:

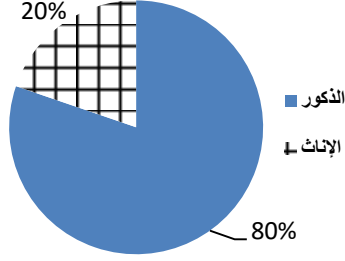
٤-١- البيانات الديموجرافية:

٤-١-١- النوع:

جدول (٥): توزيع عينة الدراسة حسب النوع (ذكور / إناث)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	١٣٠	٨٠,٢٥%
الإناث	٣٢	١٩,٧٥%
الإجمالي	١٦٢	١٠٠,٠٠%

يتبين من الجدول (٥) أن إجمالي عدد الذكور بلغ ١٣٠ عضو هيئة تدريس بنسبة مئوية قدرها ٨٠,٢٥% من إجمالي عينة الدراسة التي تضمنت ١٦٢ عضواً أكاديمياً، في مقابل عدد عضوات هيئة التدريس البالغ عددهن ٣٢ عضوة بنسبة ١٩,٧٥%؛ أي أن نسبة أعضاء هيئة التدريس من الذكور في عينة الدراسة، هي النسبة الغالبة؛ حيث تمثل نسبتهم أربع أضعاف الأعضاء الذكور.



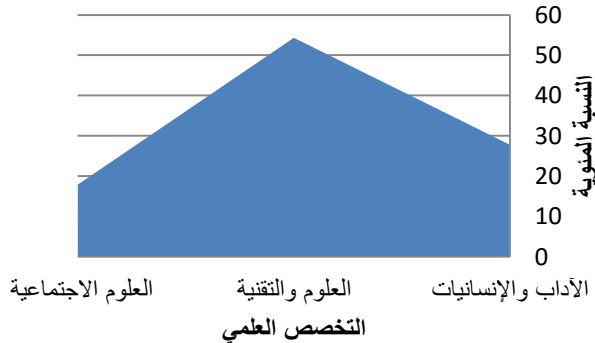
شكل (٦): توزيع عينة الدراسة حسب النوع (ذكور / إناث)

٤-١-٢- التخصّصات العلمية:

جدول (٦): توزيع عينة الدراسة على القطاعات الأساسية للمعرفة البشرية

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
الأدب والإنسانيات	٤٥	٢٧,٧٨%
العلوم والتقنية	٨٨	٥٤,٣٢%
العلوم الاجتماعية	٢٩	١٧,٩٠%
الإجمالي	١٦٢	١٠٠,٠٠%

يتضح من الجدول (٦) أن أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين الذين شملتهم عينة الدراسة ينتمون إلى ثلاثة قطاعات معرفية رئيسية هي: الأدب والإنسانيات، والعلوم والتقنية، والعلوم الاجتماعية، ويمثل عدد أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين الذين ينتمون إلى فروع قطاع العلوم والتقنية النسبة الغالبة من إجمالي عينة الدراسة، وبلغ عددهم ٨٨ عضواً أكاديمياً بنسبة ٥٤,٣٢% من إجمالي ١٦٢ عضواً، ثم جاء أعضاء هيئة التدريس الذين ينتمون إلى فروع قطاع الأدب والإنسانيات، وبلغ عددهم ٤٥ عضواً أكاديمياً بنسبة ٢٧,٧٨%، أما أعضاء هيئة التدريس الذين ينتمون لفروع قطاع العلوم الاجتماعية فقد بلغ عددهم ٢٩ عضواً أكاديمياً بنسبة ١٧,٩٠%.



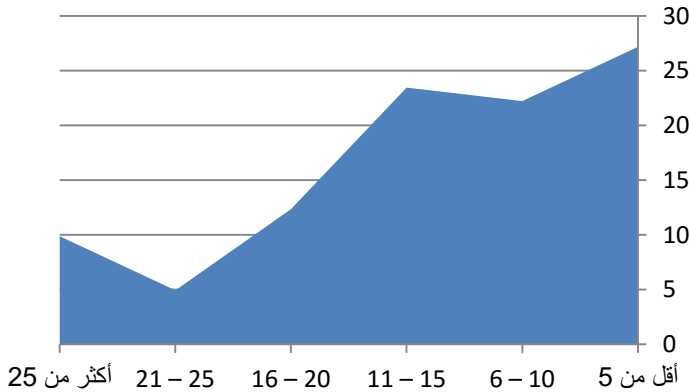
شكل (٧): توزيع عينة الدراسة على القطاعات الأساسية للمعرفة البشرية

٤-١-٣- سنوات العمل بالقسم العلمي:

جدول (٧): توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات العمل بالقسم العلمي

سنوات العمل بالقسم العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥	٤٤	٢٧,١٦%
٦ - ١٠	٣٦	٢٢,٢١%
١١ - ١٥	٣٨	٢٣,٤٤%
١٦ - ٢٠	٢٠	١٢,٣٤%
٢١ - ٢٥	٨	٤,٩٣%
أكثر من ٢٥	١٦	٩,٨٧%
الإجمالي	١٦٢	١٠٠,٠٠%

يشير الجدول (٧) إلى تفاوت سنوات العمل التي انتسب فيها أعضاء هيئة التدريس الأكاديميون الذين شملتهم عينة الدراسة إلى الأقسام العلمية، وكانت النسبة الغالبة لهؤلاء الأعضاء الذين امتدت سنوات عملهم بالقسم العلمي الذي ينتسبون إليه فترة زمنية تقدر بخمس سنوات أو أقل؛ حيث بلغ عددهم ٤٤ عضواً أكاديمياً بنسبة ٢٧,١٦% من إجمالي عينة الدراسة البالغ عددها ١٦٢ عضواً. ويأتي في المرتبة الثانية أعضاء هيئة التدريس الذين عملوا بالقسم العلمي الذين ينتسبون إليه فترة زمنية تتراوح بين ١١ عاماً، و ١٥ عاماً، ووصل عددهم ٣٨ عضواً، وبلغت نسبتهم ٢٣,٤٤%، ثم يأتي في المرتبة الثالثة تلك الفئة من أعضاء هيئة التدريس التي عملت بالقسم العلمي الذي تنتمي إليه فترة زمنية تتراوح بين ٦ أعوام، و ١٠ أعوام وبلغ عددهم ٣٦ عضواً بنسبة ٢٢,٢١%، وجاء في المرتبة الرابعة أعضاء هيئة التدريس الذين تراوحت سنوات عملهم بالقسم العلمي فترة زمنية تتراوح بين ١٦ عاماً، و ٢٠ عاماً؛ حيث بلغ عددهم ٢٠ عضواً بنسبة ١٢,٣٤%، في حين جاء من تمتد سنوات عملهم بالقسم العلمي فترة زمنية تبلغ ٢٥ عاماً أو أكثر؛ حيث وصل عددهم ١٦ عضواً بنسبة ٩,٨٧%، وأخيراً جاءت الفئة التي تراوحت سنوات عملها بالقسم العلمي الذين ينتمون إليه فترة زمنية تتراوح بين ٢١ عاماً، و ٢٥ عاماً، وبلغ عددها ٨ أعضاء بنسبة ٤,٩٣%.



شكل (٨): توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات العمل بالقسم العلمي

٤-١-٤- الدرجة الأكاديمية:

جدول (٨): توزيع عينة الدراسة وفقاً للدرجة الأكاديمية

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
٢,٤٧%	٤	معيد
١٥,٤٣%	٢٥	محاضر
٢٢,٢٢%	٣٦	أستاذ مساعد (باحث مساعد)
١٩,١٤%	٣١	أستاذ مشارك (باحث مشارك)
٤٠,٧٤%	٦٦	أستاذ (باحث)
١٠٠,٠٠%	١٦٢	الإجمالي

يوضح الجدول (٨) عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون الدرجات الأكاديمية وفقاً للسلم الأكاديمي السائد في جامعات الإمارات العربية المتحدة. جاء أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مرتبة أستاذ أو باحث - وهي أعلى مرتبة أكاديمية وعلمية - في صدارة الفئات التي شملتها الدراسة، وبلغ عددهم ٦٦ أستاذاً بنسبة مئوية قدرها ٤٠,٧٤% من إجمالي عينة الدراسة البالغ عددها ١٦٢ عضواً. ثم جاء في المرتبة الثانية أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون درجة أستاذ مساعد أو باحث مساعد، ووصل عددهم ٣٦ أستاذاً مساعداً أو باحثاً مساعداً بنسبة ٢٢,٢٢%، ثم يأتي بعد ذلك أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون على درجة أستاذ مشارك أو باحث مشارك، ووصل عددهم ٣١ أستاذاً مشاركاً أو باحثاً مشاركاً، وقدرت نسبتهم المئوية بنحو ١٩,١٤%، يليهم أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون درجة محاضر؛ حيث بلغ عددهم ٢٥ محاضراً بنسبة ١٥,٤٣%، وأخيراً جاءت فئة المعيدين كأقل الفئات التي شملتها الدراسة، وبلغ عدد من يشغلون هذه الدرجة أربعة أعضاء فقط، بنسبة ٢,٤٧%. ويعني هذا أن النسبة الغالبة التي تكونت منها عينة الدراسة تمثل أعلى الدرجات الأكاديمية والعلمية، وهي درجة أستاذ أو باحث، ودرجة أستاذ مشارك أو باحث مشارك، ودرجة أستاذ مساعد أو باحث مساعد، وبلغت نسبتهم المئوية مجتمعين ٨٢,١٠% من إجمالي عينة الدراسة؛ مما يكسب نتائج الدراسة مزيداً من المصداقية والقوة.

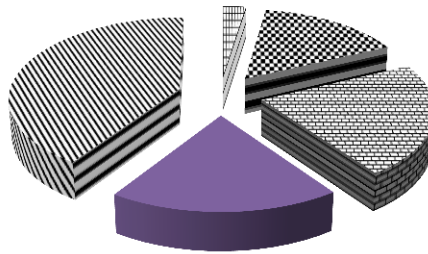
معيد

محاضر

أستاذ مساعد (باحث مساعد)

أستاذ مشارك (باحث مشارك)

أستاذ (باحث)



شكل (٩): توزيع عينة الدراسة وفقاً للدرجة الأكاديمية

٢-٤-٢- الاتجاهات العامة نحو مشاركة المعرفة:

١-٢-٤- أنماط المعرفة التي يتم مشاركتها:

تضطلع مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحوث بوظائف محددة هي: البحث والتطوير (R&D)، والتدريس والتعلم Teaching & Learning، ومن ثم الاستفادة من هاتين الوظيفتين الأساسيتين في تقديم خدمات بيئية تتشد النهوض بالمجتمع المحيط وتطويره. وفي هذا السياق قد يكون من المناسب تصنيف أنماط المعرفة التي يهتم أعضاء هيئة التدريس بمشاركتها إلى ثلاث فئات: المعرفة المتصلة بالأنشطة البحثية، والمعرفة المتصلة بموارد وممارسات أنشطة التدريس والتعلم، والمعرفة المتصلة بالعمليات والتدابير والإجراءات الجامعية أو الأكاديمية.

جدول (٩) أنماط المعرفة التي يتشاركها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الإماراتية

النسبة المئوية	التكرار	أنماط المعرفة
٤٣,٣١%	١٣٦	المعلومات الحديثة والأنشطة البحثية
٣٦,٣١%	١١٤	موارد وممارسات أنشطة التدريس والتعلم
٢٠,٣٨%	٦٤	العمليات والإجراءات الجامعية والأكاديمية
١٠٠,٠٠%	٣١٤	الإجمالي

يبين الجدول (٩) طبيعة المعرفة التي يتقاسمها أعضاء هيئة التدريس المنتسبون للجامعات والمعاهد العليا في دولة الإمارات العربية المتحدة؛ فقد عبر ١٣٦ عضواً ممن شملتهم عينة الدراسة عن اضطلاعهم بمشاركة المعرفة في سياق الأنشطة البحثية ونتائج البحوث الحديثة، بحيث يمثل هذا النمط من المعرفة نسبة مئوية قدرها ٤٣,٣١% من إجمالي المعارف التي يتم مشاركتها بين هؤلاء الأعضاء، في حين يقوم ١١٤ عضواً باستثمار معارفهم من خلال المشاركة مع الآخرين في سياق العملية التعليمية بما يتضمنه ذلك من موارد وممارسات لأنشطة التدريس والتعلم، وتمثل النسبة المئوية لهذا النمط من المعرفة ٣٦,٣١% من إجمالي أنماط المعارف التي يتم مشاركتها بين الأعضاء، أما مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في مجال العمليات والإجراءات الجامعية والأكاديمية، فقد جاء في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عدد الأعضاء الذين يعتمدون إلى مشاركة معارفهم في هذا السياق ٦٤ عضواً، ونسبة ٢٠,٣٨%.

٢-٢-٤- النية والميل نحو مشاركة المعرفة:

تسبق نوايا الأفراد وعزمهم على مشاركة المعرفة توجهاتهم الشخصية نحوها؛ فالاستعداد لمشاركة المعرفة يعمل على دعم توجهات الأفراد نحو مشاركة المعرفة^(٨٨). ويتفق معظم الباحثين على وجود ثمة اقتران بين النوايا الإيجابية نحو مشاركة المعرفة والاتجاهات القوية للقيام بهذا النشاط، وهذا ما تؤكد عليه نظرية رد الفعل المنطقي (TRA) Theory of Reasoned Action^(٨٩). وعلى أية حال، تؤدي النوايا الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس إلى إنماء سلوكيات مشاركة المعرفة وتطويرها.

جدول (١٠): نوايا وميول أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو مشاركة المعرفة

النوايا والميول نحو مشاركة المعرفة	التكرار	النسبة المئوية
لا أعتزم مشاركة معارفي مع أعضاء القسم العلمي الذي أعمل به.	٢٠	٩,٤٣%
أعتزم دائماً تقديم معارفي إلى أعضاء الجامعة أو الكلية أو المعهد الذي أعمل به.	٨١	٣٨,٢١%
أعتزم مشاركة معارفي مع أعضاء الجامعة أو الكلية أو المعهد الذي أعمل به في أضيق الحدود مستقبلاً.	١٥	٧,٠٨%
أعتزم مشاركة معارفي مع أي زميل آخر متى كان في ذلك مصلحة للجامعة أو الكلية التي نعمل بها.	٩٦	٤٥,٢٨%
الإجمالي	٢١٢	١٠٠,٠٠%

يشير الجدول (١٠) إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين أعربوا عن اعتزامهم مشاركة المعرفة مع أي زميل آخر يعمل في الجامعة أو الكلية أو المعهد الذي ينتسب إليه هؤلاء الأعضاء بلغ ٩٦ عضواً بما يمثل نسبة ٤٥,٢٨% من إجمالي الآراء التي تقدم بها الذين شملتهم الدراسة والتي وصلت ٢١٢ عضواً. يلي ذلك أعضاء هيئة التدريس الذين يعتزمون - دائماً - تقديم معارفهم إلى سائر الأعضاء الآخرين المنتسبين لذات الجامعة أو الكلية أو المعهد الذي يعملون به دون قيد أو شرط؛ حيث وصل عددهم ٨١ عضواً، وسجلت آراؤهم نسبة ٣٨,٢١%، في حين بلغ عدد الأعضاء الذين لا يعتزمون مشاركة معارفهم مع الزملاء المنتسبين للقسم العلمي الذي يعملون به ٢٠ عضواً بما يمثل ٩,٤٣% من إجمالي الآراء، وأوضح ١٥ عضواً ممن شملتهم الدراسة أنهم يعتزمون مشاركة المعرفة في المستقبل مع زملائهم داخل الجامعة أو الكلية أو المعهد الذي يعملون به، ولكن في أضيق الحدود، وبلغت نسبتهم ٧,٠٨%، وتوضح هذه النتائج في مجملها النوايا الإيجابية لدى عينة الدراسة.

٤-٢-٣- الاتجاه والسلوك نحو مشاركة المعرفة:

تتأثر سلوكيات مشاركة المعرفة بعاملين رئيسيين هما: (١) اتجاهات الأفراد المبنية على وجود ميول مباشرة نحو مشاركة المعرفة، (٢) المعايير الشخصية الخاصة بإدراك الأفراد للطريقة التي يستجيب بها الآخرون كرد فعل لسلوك مشاركة المعرفة^(٩٠)، وتتفوق درجة تأثير الاتجاهات في عملية التبرع بالمعرفة على درجة تأثيرها في عملية تجميع المعرفة واستئانها، ويشير ذلك إلى تباين الاتجاهات في المستويات المختلفة لأنشطة مشاركة المعرفة^(٩١). إن غياب الاتجاهات الإيجابية نحو مشاركة المعرفة يؤدي - غالباً - إلى الانعزالية، وتقيد تدفق المعرفة، وإشعال الصراع بين الأكاديميين في البيئة الجامعية^(٩٢).

جدول (١١): اتجاهات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو مشاركة المعرفة

الاتجاهات والسلوكيات نحو مشاركة المعرفة	التكرار	النسبة المئوية
لا يروفتني مشاركة المعرفة مع الآخرين على الإطلاق.	٨	٢,٧٥%
تعُدُّ مشاركة المعرفة مع الأعضاء الآخرين المنتسبين للجامعة أو الكلية أو المعهد الذي أعمل به تجربة قيمة ومفيدة.	١٠٩	٣٧,٤٦%
تعُدُّ مشاركة المعرفة مع الأعضاء الآخرين المنتسبين للجامعة أو الكلية أو	٦٣	٢١,٦٥%

النسبة المئوية	التكرار	الاتجاهات والسلوكيات نحو مشاركة المعرفة
		المعهد الذي أعمل به إجراء يتسم بالحكمة.
٣٨,١٤%	١١١	أقوم بمشاركة معارف مع الآخرين بطرق مناسبة وفعّالة.
١٠٠,٠٠%	٢٩١	الإجمالي

يظهر الجدول (١١) اتجاهات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو مشاركة المعرفة. أوضح ١١١ عضواً ممن شملتهم الدراسة بأنهم يقومون بمشاركة معارفهم مع الآخرين بطرق مناسبة وفعّالة، وتمثل نسبة هؤلاء الأعضاء ٣٨,١٤% من إجمالي الآراء حول هذا المحور والبالغ عددهم ٢٩١ رأياً. واعتبر عدد مماثل من أعضاء هيئة التدريس ١٠٩ عضواً، ونسبة ٣٧,٤٦% بأن مشاركة المعرفة مع زملائهم الأكاديميين المنتسبين للجامعة التي يعملون بها تعد تجربة قيمة ومفيدة. في حين اعتبر نحو ٦٣ عضواً، ونسبة ٢١,٦٥% بأن مشاركة المعرفة مع زملائهم داخل الجامعة التي ينتسبون إليها يعد من قبيل الحكمة. وصرح عدد قليل جداً من الأعضاء وهم ٨ أعضاء بما يمثل ٢,٧٥% من إجمالي الآراء بأنهم لا يفضلون مشاركة المعرفة مع الآخرين على الإطلاق.

٣-٤- الامتيازات الناتجة عن مشاركة المعرفة:

١-٣-٤- المكافآت المتوقعة، وفرص الانضمام إلى المؤسسات المرموقة:

تؤكد نظرية الدافعية أن المكافآت هي من أهم الدوافع المحفزة على سلوك الأفراد وقيامهم بأنشطة معينة. ويتفق هذا المنحى مع ما تذهب إليه غالبية الدراسات التي تناولت مشاركة المعرفة في المؤسسات الأكاديمية، ومن هذه الدراسات دراسة حديثة عمدت إلى دراسة مشاركة المعرفة في الجامعات الماليزية، وخلصت إلى أن الاقتران بين نظم التحفيز المناسبة، والتوقعات الشخصية ذات الصلة بمشاركة المعرفة عامل مؤثر ومهم في نشر سلوكيات المشاركة المعرفية بين الأكاديميين^(٩٣).

جدول (١٢): آراء أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو المكافآت المتوقعة لعمليات مشاركة المعرفة

النسبة المئوية	التكرار	المكافآت المتوقعة
١٨,٢٦%	١٠١	تدعم مشاركة المعرفة العلاقات التي تربطني بالأعضاء الآخرين العاملين بالجامعة أو الكلية أو المعهد.
١٧,٧٢%	٩٨	تمكنني مشاركة المعرفة من الارتباط بقوة مع الأعضاء الآخرين العاملين بالجامعة أو الكلية أو المعهد.
١٥,٧٣%	٨٧	قد تسهم مشاركة المعرفة في إيجاد علاقات قوية مع الأعضاء الذين يملكون مصالح مشتركة في الجامعة أو الكلية أو المعهد.
١٢,٤٨%	٦٩	تضاعف مشاركة المعرفة من فرص الترقيات التي أتطلع للحصول عليها.
١٢,٣٠%	٦٨	تجعلني مشاركة المعرفة مؤهلاً وبقوة للتعيين بجامعات أخرى.
٩,٢٢%	٥١	لا تتوقف مشاركتي للمعرفة على مشاركة الآخرين معارفهم معي، وإنما تكون المبادرة من جانبي غالباً.
٩,٠٤%	٥٠	تساعد مشاركة المعرفة على إحاطتي بالأعضاء المنضمين حديثاً للعمل

النسبة المئوية	التكرار	المكافآت المتوقعة
		بالجامعة أو الكلية أو المعهد.
٢,٨٩%	١٦	تضعف مشاركة المعرفة من فرص في حضور المؤتمرات واللقاءات العلمية الأخرى.
١,٤٦%	٨	تضعف مشاركة المعرفة من فرص في العمل بالمشروعات العملاقة والحيوية.
٠,٩٠%	٥	لا تدعم أنشطة مشاركة المعرفة شعوري بالجدارة وإحساسي بالتفوق العلمي.
١٠٠,٠٠%	٥٥٣	الإجمالي

يكشف الجدول (١٢) عن آراء أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية تجاه المكاسب التي يتوقعون الحصول عليها في ضوء مشاركتهم المعرفة مع الآخرين؛ حيث جاءت آراؤهم على النحو الآتي: عبر ١٠١ عضواً بنسبة ١٨,٢٦% من إجمالي الآراء البالغ إجمالي عددها ٥٥٣ رأياً تتعلق بالمكافآت المتوقع الحصول عليها، ثم جاء من يرون أن مشاركة المعرفة تمكنهم من الارتباط بقوة بالأعضاء الآخرين العاملين بالجامعة أو الكلية أو المعهد، وبلغ عددهم ٩٨ عضواً بنسبة ١٧,٧٢%، ثم يلي ذلك الذين يعتقدون بأن مشاركة المعرفة قد تسهم في إيجاد علاقات قوية مع الأعضاء الذين يملكون مصالح مشتركة مع الجامعة أو الكلية أو المعهد، وبلغ عددهم ٨٧ عضواً بنسبة ١٥,٧٣%، ثم جاء أولئك الذين يرون بأن مشاركة المعرفة تضاعف من فرص الترقى إلى المناصب الأعلى التي يتطلعون إلى شغلها، وبلغ عددهم ٦٩ عضواً بنسبة ١٢,٤٨%، ثم جاء من يعتقدون بأن مشاركة المعرفة تجعلهم مؤهلين وبقوة للتعيين بجامعات أخرى، وبلغ عددهم ٦٨ عضواً بنسبة ١٢,٣٠%، وجاء بعد ذلك الأعضاء الذين يرون بأنهم لا يكتفون فقط بتلقي المشاركات من الآخرين، وإنما يبادرون بالتبرع بالمعرفة دائماً، وبلغ عددهم ٥١ عضواً بنسبة ٩,٢٢%، ثم جاء الأعضاء الذين يرون أن مشاركة المعرفة تساعد على إحاطتهم بالأعضاء المنضمين حديثاً للعمل بالجامعة أو الكلية أو المعهد وبلغ عددهم ٥٠ عضواً، وبنسبة ٩,٠٤%، أما الأعضاء الذين يعتقدون بأن مشاركة المعرفة تؤثر سلباً على فرص حضورهم المؤتمرات واللقاءات العلمية الأخرى فقد بلغ عددهم ١٦ عضواً بنسبة ٢,٨٩%، كما أوضح ٨ أعضاء، وبنسبة ١,٤٦% بأن مشاركة المعرفة تضعف من فرص العمل بالمشروعات الحيوية والعملاقة، وأخيراً جاء أعضاء هيئة التدريس الذين صرحوا بأن مشاركة المعرفة لا تدعم شعورهم بالجدارة والتفوق العلمي، وكان عددهم ٥ أعضاء فقط، ومثلت نسبتهم المئوية ٠,٩٠%.

٤-٣-٢. الإنجازات والفوائد المتوقعة من وراء مشاركة المعرفة:

يحقق التعاون بين الأكاديميين عدة مكتسبات منها: اختبار الأفكار التي يتوصل إليها الباحثون، وزيادة مستويات جودة البحوث، وتأهيل البحوث للفوز بالمنح التمويلية التي تقدمها الهيئات والمؤسسات المحلية والدولية، وتنسيق الجهود في كل مجال من المجالات والتخصصات الدقيقة، ومن ثم يمكن لمثل هذه الجهود أن تعمل على تعظيم كيان المعرفة البشرية^(٩٤).

جدول (١٣): الإنجازات والثمار الناتجة عن مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية

النسبة المئوية	التكرار	الإنجازات والفوائد المتوقعة من وراء مشاركة المعرفة
٢,١٩%	٧	لا تساعد مشاركتي المعرفة مع الأعضاء الآخرين داخل الجامعة أو الكلية أو المعهد أو العمل على إيجاد الحلول للمشكلات.
٢٥,٩٥%	٨٣	تسهم مشاركة المعرفة في إيجاد فرص تمويلية واستثمارية جديدة لصالح الجامعة أو الكلية أو المعهد.
٣٢,٨١%	١٠٥	تساعد مشاركة المعرفة على تطوير إجراءات العمل بالجامعة أو الكلية أو المعهد.
٥,٦١%	١٨	تحد مشاركة المعرفة من الإنتاجية داخل الجامعة أو الكلية أو المعهد.
٣٣,٤٤%	١٠٧	تساعد مشاركة المعرفة المؤسسة على إنجاز أهدافها بدقة.
١٠٠,٠٠%	٣٢٠	الإجمالي

يوضح الجدول (١٣) آراء أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية تجاه الإنجازات والمساهمات التي يعتقدون بأنها تترتب على تفعيل نشاط مشاركة المعرفة؛ حيث بلغ عدد من يرون أن مشاركة المعرفة تساعد المؤسسة الأكاديمية على إنجاز أهدافها بدقة ١٠٧ أعضاء بنسبة ٣٣,٤٤% من إجمالي آراء أعضاء هيئة التدريس في هذا الصدد، والبالغ عددها ٣٢٠ رأياً، ووصل عدد الذين يرون أن مشاركة المعرفة تساعد على تطوير إجراءات العمل بالجامعة أو الكلية أو المعهد ١٠٥ عضواً بنسبة ٣٢,٨١%، في حين أقرّ نحو ٨٣ عضواً بنسبة ٢٥,٩٥% بأن مشاركة المعرفة تسهم في إيجاد فرص تمويلية واستثمارية جديدة لصالح الجامعة أو الكلية أو المعهد، أما الذين يعتقدون بأن مشاركة المعرفة تحد من الإنتاجية داخل المؤسسة الأكاديمية فقد بلغ عددهم ١٨ عضواً بنسبة ٥,٦١%، وأخيراً يرى ٧ أعضاء فقط، وبنسبة مئوية ضئيلة قدرها ٢,١٩% بأن مشاركة المعرفة مع الزملاء لا يساعد على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها الجامعة أو الكلية أو المعهد.

٤-٤-٤- المعنقات الساندة عن مشاركة المعرفة:

٤-٤-٤-١- المعنقات الساندة في بيئة العمل حول مشاركة المعرفة:

تؤكد الكثير من الدراسات على وجود علاقة ارتباطية بين رغبة الأفراد في التملك والاستحواذ ومشاركة المعرفة؛ حيث تؤثر هذه النزعة الإنسانية بطريقة قوية على نشاط المشاركة. فحينما يوقن الأفراد بأنهم يمتلكون معرفة معينة، تتزايد احتمالات مشاركتهم بها؛ حيث إن مشاركتهم ما يمتلكون من ممتلكات فكرية تجعلهم يشعرون بالسعادة، والفخر، والتميز، والتكريم، والحد من الانعزال والانغلاق. إن الرغبة في الامتلاك تؤثر دون شك على مشاركة المعرفة؛ إما بشكل إيجابي حيث يكون الاتجاه إلى مشاركة المعرفة بدافع إعلاء النفس، وإما بشكل سلبي حيث يكون التوجه إلى حجب المعرفة بدافع حماية النفس^(٩٥).

جدول (١٤): المعتقدات الساندة في بيئة العمل حول مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية

النسبة المئوية	التكرار	المعتقدات الساندة في بيئة العمل حول مشاركة المعرفة
٤,٤٦%	٩	يعتقد رئيس القسم العلمي الذي أعمل به أنه يتعين على عدم مشاركة معارفي مع الأعضاء الآخرين في الجامعة أو الكلية أو المعهد.
٥٥,٤٥%	١١٢	يعتقد رئيس القسم العلمي الذي أعمل به أنه يتعين علي مشاركة معارفي مع الأعضاء الآخرين في الجامعة أو الكلية أو المعهد.
٤٠,٠٩%	٨١	يعتقد زملائي أنه يتعين علي مشاركة معارفي مع الأعضاء الآخرين في الجامعة أو الكلية أو المعهد.
١٠٠,٠٠%	٢٠٢	الإجمالي

يكشف الجدول (١٤) عن آراء أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو المعتقدات الساندة في بيئة العمل حول مشاركة المعرفة. يرى ١١٢ عضواً بنسبة ٥٥,٤٥% من إجمالي آراء الأعضاء في هذا الصدد، أن رؤساء الأقسام العلمية التي يعملون بها يعتقدون بأنه يتعين عليهم مشاركة المعرفة مع زملائهم الآخرين، أما الذين يرون أن زملاء العمل يعتقدون بضرورة اضطلاعهم بمشاركة المعرفة مع الأعضاء الآخرين الذين يعملون في محيط عملهم، فقد بلغ عددهم ٨١ عضواً بنسبة ٤٠,٠٩%، في حين بلغ عدد من يرى أن رؤساء الأقسام العلمية التي يعملون بها يعتقدون بعدم ضرورة قيامهم بمشاركة المعرفة مع الأعضاء الآخرين في الجامعة أو الكلية أو المعهد ٩ أعضاء فقط بنسبة ٤,٤٦%.

٤-٤-٢- المعتقدات الساندة حول دور القيادة في التحفيز على مشاركة المعرفة:

تعد القيادة Leadership من العوامل المؤثرة في نشاط مشاركة المعرفة، لما لها من دور محوري في الارتقاء بسلوكيات المشاركة ونشرها بين الأكاديميين من خلال تبادل التجارب، وإتاحة الفرصة لتداول المعرفة وتوزيعها، ومن ناحية أخرى تمارس الإدارة العليا دوراً مهماً في تطوير الوسائل التي تيسر عمليات مشاركة المعرفة وتعمل على تحفيزها مثل: استخدام تقنيات المعلومات الحديثة، وتصميم نظم المكافآت المشجعة، وإتاحة الوقت اللازم والكافي للقيام بمشاركة المعرفة^(٦١).

جدول (١٥): المعتقدات الساندة حول دور القيادة في التحفيز على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية

النسبة المئوية	التكرار	المعتقدات الساندة حول دور القيادة في التحفيز على مشاركة المعرفة
٢٣,٤٧%	٦٥	يملك أعضاء القسم العلمي الذي أعمل به رؤية واضحة لتوجهات الجامعة.
١٤,٠٨%	٣٩	لا تحظى آراء أعضاء القسم العلمي الذي أعمل به بالتقدير من جانب الإدارة العليا للجامعة.
١٠,٨٣%	٣٠	تحجب الإدارة العليا المناصب المرموقة عن الأعضاء الذين يعملون بالقسم العلمي الذي أعمل به.
١١,١٩%	٣١	الأهداف التي يتم تسليمها لأعضاء هيئة التدريس غالباً ما تكون غير منطقية

النسبة المئوية	التكرار	المعتقدات الساندة حول دور القيادة في التحفيز على مشاركة المعرفة
٢٧,٤٤%	٧٦	أستطيع أن أثق في قرارات رئيس القسم العلمي وأنفهمها.
١٢,٩٩%	٣٦	دائماً ما يبدي رئيس القسم العلمي تحيزه ومحاباته لأشخاص معينين.
١٠٠,٠٠%	٢٧٧	الإجمالي

يتبين من الجدول (١٥) اختلاف آراء أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية فيما يتصل بالمعتقدات الساندة في بيئة العمل عن القيادة. وبلغ عدد من يقفون في قرارات رؤساء الأقسام العلمية التي يعملون بها ٧٦ عضواً بنسبة ٢٧,٤٤% من إجمالي آراء الأعضاء في هذا الصدد، والبالغ عددها ٢٧٧ رأياً. ووصل عدد الأعضاء الذين يعتقدون أن أعضاء القسم العلمي الذي ينتمون إليه يملكون رؤية واضحة لتوجهات الجامعة ٦٥ عضواً بنسبة ٢٣,٤٧%، أما الأعضاء الذين أقرروا بأن آراء أعضاء القسم الذي يعملون به لا تحظى بالتقدير من جانب الإدارة العليا للجامعة التي يعملون بها فقد بلغ ٣٩ عضواً بنسبة ١٤,٠٨%، وعبر نحو ٣٦ عضواً من الأعضاء الذين شملتهم الدراسة بنسبة ١٢,٩٩% عن أن رؤساء الأقسام العلمية التي يعملون بها دائماً ما يبذلون تحيزهم لأشخاص معينين. ويرى ٣١ عضواً بنسبة ١٠,٣٣% أن الأهداف التي يتم تسليمها لأعضاء هيئة التدريس بالقسم غالباً ما تتسم بعدم المنطقية. وأخيراً يعتقد ٣٠ عضواً بنسبة ١٠,٨٣% بأن الإدارة العليا تقوم بحجب المناصب العليا المرموقة عن الأعضاء الذين يعملون بالقسم العلمي الذي أعمل به.

٤-٤-٣- المعتقدات الساندة حول تأثير البنية الأكاديمية على مشاركة المعرفة:

إن دعم الإدارة لأنشطة مشاركة المعرفة يجعل العاملين يدركون أن مشاركة المعرفة هي الثقافة العامة والسلوك السائد في المؤسسة، على نحو يعكس بوضوح على سائر الأنشطة الأخرى. وفي سياق مؤسسات التعليم العالي يوجد نمطان للقيادة: القيادة الأكاديمية وهي التي تتميز بامتلاكها لمستوى رفيع من المعرفة، والخبرات، والاعتراف العلمي، والسمات الشخصية المنفردة، والقبول من جانب المجتمع الجامعي، وفي هذا النمط تكون شخصية القائد ذاته هي مصدر القوة. أما النمط الآخر فهو القيادة الإدارية التي تبرز قيمة الوظيفة التي تتربع على قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة الأكاديمية بكل ما ترتبط به من أعباء ومسؤوليات، وفي هذا النمط تستمد السلطات من المنصب الوظيفي وليس شخصية القائد^(٩٧). وعلى أية حال، فإن نمط القيادة يؤثر بصورة واضحة في تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأكاديمية الذي يتوافق مع الرؤية والرسالة التي يدعمونها.

جدول (١٦): المعتقدات الساندة حول تأثير البنية الأكاديمية على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية

النسبة المئوية	التكرار	المعتقدات الساندة حول تأثير البنية الأكاديمية على مشاركة المعرفة
٣٤,٨٨%	٦٨	تعزز بنية القسم العلمي ثقافة العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.
٣٥,٣٨%	٦٩	تقوم الجامعة التي أعمل بها بإجراءات تسهم في تيسير تبادل المعرفة بين الأقسام والوحدات العلمية.
٢٩,٧٤%	٥٨	تساعد الجامعة التي أعمل بها أعضاء هيئة التدريس على اقتفاء أثر المعرفة أينما وجدت دون التقيد بحواجز الهياكل التنظيمية.
١٠٠,٠٠%	١٩٥	الإجمالي

يظهر الجدول (١٦) رؤى أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية حول تأثير البنية الأكاديمية على أنشطة مشاركة المعرفة. يرى ٦٩ عضواً بنسبة ٣٥,٣٨% من إجمالي الآراء في هذا الصدد، والبالغ عددها ١٩٥ رأياً، أن الجامعات التي يعملون بها تقوم بإجراءات تسهم في تيسير تبادل المعرفة بين الأقسام والوحدات العلمية، في حين يعتقد ٦٨ عضواً بنسبة ٣٤,٨٨% بأن بنية القسم العلمي تعزز ثقافة العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، أما الذين يرون بأن الجامعات التي يعملون بها تعمل على تخطي الحواجز التنظيمية بما يساعد أعضاء هيئة التدريس على التماس المعرفة أينما وجدت، فقد بلغ عددهم ٥٨ عضواً بنسبة ٢٩,٧٤%.

٥-٤-٤- المععتقدات السائدة حول الاستقلالية وتأثيرها على مشاركة المعرفة:

تتفق خاصية الاستقلالية Autonomy مع الصبغة الفردية التي تتسم بها الأعمال الأكاديمية والبحثية، والاستقلالية هنا لا تعني انغلاق الأكاديميين على أنفسهم؛ لأن الانغلاق لا يحقق لهم الازدهار والتوهج العلمي على المدى البعيد. إن مشاركة المعرفة تساعد على شعور أعضاء هيئة التدريس بالتميز وتقدير الذات.

جدول (١٧): المععتقدات السائدة حول تأثير الاستقلالية على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية

النسبة المئوية	التكرار	الاستقلالية في العمل العلمي
٤٥,٤٩%	١٠٦	لكل فرد الحق في تحديد طريقة العمل التي يراها مناسبة لإنجاز مهامه.
٣,٨٦%	٩	ليس للأفراد الحرية في التخطيط لأعمالهم.
١٢,٤٥%	٢٩	ليس للأفراد الحرية في اتخاذ قرارات مصيرية بشأن المهام التي يقومون بأدائها.
٣٨,٢٠%	٨٩	يستطيع كل فرد تحديد أهدافه الخاصة بسهولة.
١٠٠,٠٠%	٢٣٣	الإجمالي

يظهر الجدول (١٧) آراء أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو خاصية الاستقلالية التي تتسم بها الأعمال العلمية وأثرها على سلوكيات مشاركة المعرفة. بلغ عدد الأعضاء الذين يؤكدون على تمتع جميع الأفراد بحرية اختيار طرق أداء الأعمال والمهام ١٠٦ عضواً بنسبة ٤٥,٤٩% من إجمالي آراء الأعضاء المشاركين في الدراسة، والبالغ عددها ٢٣٣ رأياً. وأقرَّ ٨٩ عضواً بنسبة ٣٨,٢٠% بحرية كل فرد في تحديد أهدافه الخاصة، وأوضح ٢٩ عضواً بنسبة ١٢,٤٥%، أنه ليس لديهم حرية اتخاذ قرارات مصيرية بشأن المهام التي يقومون بتنفيذها، في حين أكد ٩ أعضاء فقط بنسبة ٣,٨٦%، على أنهم لا يملكون مساحة كبيرة من الحرية عند التخطيط للأعمال العلمية.

٥-٤-٥- تأثير الانتساب الأكاديمي والانتماء العلمي على مشاركة المعرفة:

١-٥-٤- الانتساب إلى المؤسسة الأكاديمية / البحثية:

قد يرتبط الانتساب إلى المؤسسة الأكاديمية و / أو البحثية بعامل القيادة؛ فالقيادة الرشيدة هي التي تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي، ومن ثم تحقيق التماسك والتجانس داخل الأقسام العلمية المختلفة داخل الجامعة أو الكلية أو المعهد.

جدول (١٨): آراء أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو الانتماء المؤسسي وتأثيره على مشاركة المعرفة

النسبة المئوية	التكرار	الانتماء إلى المؤسسة الأكاديمية أو البحثية
٢٩,٧٧%	٧٨	ترتبط أعضاء القسم العلمي الذي أعمل به بعلاقات قوية.
٨,٧٨%	٢٣	لا يدرك أعضاء القسم العلمي الذي أعمل به غالباً حدود كل منهم.
٢٠,٢٢%	٥٣	يعمل أعضاء القسم العلمي الذي أنتمي إليه بروح الفريق الواحد.
١٧,١٨%	٤٥	لا يتعاون أعضاء القسم العلمي الذي أعمل به فيما بينهم بشكل جيد.
٢٤,٠٥%	٦٣	أحترم قرارات زملائي، وأجعلها قيد التنفيذ دائماً.
١٠٠,٠٠%	٢٦٢	الإجمالي

يشير الجدول (١٨) إلى آراء أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو الانتماء إلى المؤسسة الأكاديمية أو البحثية؛ لما له من قدرة على تحديد مستوى مشاركة المعرفة. ووصل عدد الأعضاء الذين يعتقدون بوجود علاقات قوية تربط بين أعضاء الأقسام العلمية التي يعملون بها ٧٨ عضواً بنسبة ٢٩,٧٧% من إجمالي الآراء المطروحة في هذا الصدد، وهي ٢٦٢ رأياً. أما الأعضاء الذين يحترمون قرارات زملاء، ويجعلونها محل التنفيذ دائماً، فيبلغ عددهم ٦٣ عضواً بنسبة ٢٤,٠٥%، ووصل عدد أولئك الذين يرون أن روح الفريق الواحد تسيطر على العمل بين أعضاء الأقسام العلمية التي ينتمون إليها ٥٣ عضواً بنسبة ٢٠,٢٢%، في حين بلغ عدد الأعضاء الذين يرون أن التعاون بين أعضاء الأقسام العلمية التي ينتمون إليها لا يتم بشكل جيد ٤٥ عضواً بنسبة ١٧,١٨%، وأخيراً عبر ٢٣ عضواً، وبنسبة ٨,٧٨% عن عدم إدراك أعضاء الأقسام العلمية التي ينتمون إليها حدود كل منهم في العمل معظم الأحيان.

٤-٥-٢- الانتماء إلى التخصص العلمي:

تتفق الدراسات السابقة على أن انتماء أعضاء هيئة التدريس للتخصصات العلمية يفوق انتماءهم للمؤسسة الأكاديمية التي يعملون بها^(٩٨)؛ حيث تتيج الجامعة الاعتبارية Invisibile College القدرة على تكوين شبكة للاتصال العلمي بين جميع المنتمين للتخصصات العلمية دون الالتزام بالقيود الإدارية، أو التعامل مع زملاء العمل اليومي.

جدول (١٩): آراء أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو الانتماء للتخصص العلمي، وتأثيره على مشاركة المعرفة

النسبة المئوية	التكرار	الانتماء للتخصص العلمي
٤٦,٤٦%	٩٢	أضع آراء الأكاديميين الآخرين - دائماً - في الاعتبار؛ نظراً لأهميتها بالنسبة لي.
١٤,٦٥%	٢٩	أفكر إلى العلاقات القوية مع الأكاديميين الآخرين في التخصص نفسه.
٢٥,٢٥%	٥٠	يشعر غالبية أعضاء القسم العلمي الذي أعمل به بالولاء الشديد تجاه التخصص العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	الانتماء للتخصص العلمي
١٣,٦٤%	٢٧	يعدُّ الأكاديميون المنتسبون للتخصص أن بناء شبكة علاقات أكاديمية والحفاظ عليها أمر ليس بالغ الأهمية.
١٠٠,٠٠%	١٩٨	الإجمالي

يوضح الجدول (١٩) آراء أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو الانتماء إلى التخصص العلمي، بما له من دور في تحديد مستوى مشاركة المعرفة. ووصل عدد الأعضاء الذين يضعون آراء الأكاديميين الآخرين - دائماً - في الاعتبار؛ نظراً لأهميتها ٩٢ عضواً بنسبة ٤٦,٤٦% من إجمالي الآراء التي عبر عنها الأعضاء في هذا الصدد، وعددنا ١٩٨ رأياً. أما الأعضاء الذين يرون أن غالبية أعضاء الأقسام العلمية التي يعملون بها يدينون بالولاء الشديد نحو التخصصات العلمية فبلغ عددهم ٥٠ عضواً بنسبة ٢٥,٢٥%، في حين بلغ عدد الأعضاء الذين يفتقرون إلى وجود علاقات قوية مع الأكاديميين الآخرين في التخصص نفسه ٢٩ عضواً بنسبة ١٤,٦٥%، ووصل عدد أولئك الذين يرون أن الأكاديميين المنتسبين للتخصص يرون أن بناء شبكة علاقات أكاديمية والحفاظ عليها ليس بالأمر المهم ٢٧ عضواً بنسبة ١٣,٦٤%.

٤-٦- دور تقنيات المعلومات في تيسير مشاركة المعرفة:

تعتمد مشاركة المعرفة بطبيعة الحال على تداول المعرفة عبر تقنيات المعلومات والاتصالات بدرجة كبيرة لا سيما في عصر المعلومات، بل إن التقنيات الحديثة تعد في الوقت الراهن من العوامل المحفزة والداعمة والمعينة على تنفيذ الأنشطة المتصلة بإدارة المعرفة^(٩٩)^(١٠٠). ويؤثر مستوى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في المؤسسة على سلوكيات مشاركة المعرفة بين العاملين بها بدرجة كبيرة، بما يحقق الفوائد والمميزات التالية^(١٠١):

- ترشيد جهود العاملين وتوجيهها للبحث عن المعارف والخبرات الجديدة.
- تحسين كفاءة العاملين من خلال توفير الوقت الذي تستغرقه عمليات البحث عن المعلومات وتوجيهه للتحليل.
- توفير المراقبة الفعالة التي تساعد في تتبع سائر الوثائق والمعلومات.
- تحويل المؤسسات إلى مؤسسات تعليمية من خلال نشر ثقافة مشاركة المعرفة.
- بناء بيئة تركز على الثقة المتبادلة والانفتاح على الآخرين.
- الحد من الأعمال الروتينية اليومية.
- إتاحة الفرصة لمشاركة الأفكار، والتجارب الناجحة، والتعلم من الدروس المستفادة في مختلف أقسام المؤسسة.

جدول (٢٠): آراء أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية حول دور تقنيات المعلومات في تيسير مشاركة المعرفة

النسبة المئوية	التكرار	دعم وتوظيف تقنيات المعلومات
٢٨,٦٦%	٩٨	تعمل التقنية المستخدمة بالجامعة أو الكلية أو المعهد الذي عمل به على ربط جميع الأعضاء العاملين معاً من ناحية، وربطهم بالمؤسسات الخارجية

النسبة المنوية	التكرار	دعم وتوظيف تقنيات المعلومات
		ذات الصلة من ناحية أخرى.
٦,٧٣%	٢٣	أرى أنه من الصعب استخدام نظم المعلومات دون الحصول على جرعات تدريبية مكثفة.
١٧,٢٥%	٥٩	أحصل على التدريب المناسب بسرعة فائقة كلما تم العمل بتقنية جديدة داخل الجامعة أو الكلية أو المعهد الذي أعمل به.
٢٣,٦٨%	٨١	تصمم نظم المعلومات والبرمجيات في الجامعة أو الكلية أو المعهد الذي أعمل به؛ لتكون سهلة الاستخدام User friendly
٢٣,٦٨%	٨١	يتم إمداد العاملين بجميع التقنيات التي تدعم التعاون والمشاركة فيما بين بعضهم البعض.
١٠٠,٠٠%	٣٤٢	الإجمالي

يكشف الجدول (٢٠) عن آراء أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية نحو دور تقنيات المعلومات في تيسير مشاركة المعرفة. ووصل عدد الأعضاء الذين يعتقدون بأن التقنية المستخدمة بالجامعة أو الكلية أو المعهد الذي يعملون به تعمل على ربط الأعضاء معاً، وتربطهم أيضاً، بالمؤسسات الخارجية ذات الصلة ٩٨ عضواً بنسبة ٢٨,٦٦% من إجمالي الآراء المقدمة في هذا السياق، والبالغ عددها ٣٤٢ رأياً. في حين تساوى أعداد الأعضاء الذين يرون أن نظم المعلومات والبرمجيات في جامعاتهم يتم تصميمها؛ لتكون سهلة الاستخدام، مع أولئك الأعضاء الذين يقرون بأن جامعاتهم تمدهم بجميع التقنيات التي تدعم التعاون والمشاركة بين بعضهم البعض، وبلغ عدد كل من هاتين الفئتين ٨١ عضواً بنسبة ٢٣,٦٨%، ثم جاء عدد الأعضاء الذين عبروا عن حصولهم على التدريب المناسب للتقنيات الجديدة فور إدخالها إلى بيئة العمل ٥٩ عضواً بنسبة ١٧,٢٥%، وأخيراً جاء من يرى أنه من الصعوبة بمكان استخدام نظم المعلومات دون الحصول على جرعات تدريبية مكثفة، ووصل عددهم ٢٣ عضواً بنسبة ٦,٧٣%.

٥- الخلاصة:

تعد الإمارات العربية المتحدة واحدة من الدول القليلة التي تدعم حكومتها في مختلف مستوياتها البرامج الوطنية التي تعمل على نشر الوعي بالأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة، ومشاركة المعرفة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة. وكان لإمارة دبي دور مهم في الارتقاء بمفهوم إدارة المعرفة بما قدمته من مبادرات كثيرة متميزة في هذا السياق، ومن أهم هذه المبادرات تلك المبادرة التي سعت إلى إنشاء عدد من المناطق الحرة مثل: (قرية المعرفة، ومدينة الإعلام، ومدينة الإنترنت)؛ وذلك بهدف جذب الجامعات، ومعاهد التدريب، وشركات الإعلام، وشركات تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير البرمجيات الأجنبية، لخدمة الاحتياجات المتزايدة لمجتمع المال والأعمال. وتمثل قرية المعرفة في دبي المنطقة الحرة نموذجاً فريداً ومتميزاً؛ إذ تكاد تكون المنطقة الحرة الوحيدة في العالم التي يجتمع فيها، وفي المكان نفسه عدد من الجامعات، وشركات الموارد البشرية، والهيئات الاستشارية؛ لتطوير رصيد الدولة من المواهب وتحويل الإمارات إلى دولة تقوم على اقتصاد المعرفة^(١٠٢).

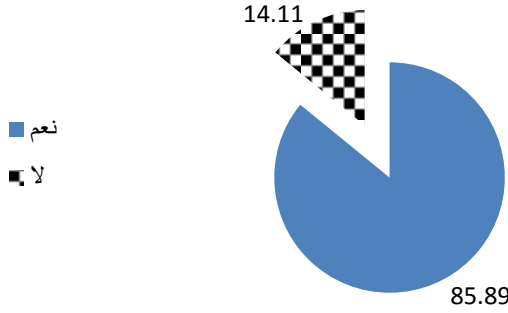
ويمثل تطوير التعليم العالي والارتقاء بمستوى جودته الاهتمام الرئيس لجميع الجامعات الحكومية والخاصة في الإمارات. وتنقسم الجامعات الإماراتية المعتمدة إلى فئتين: أما الفئة الأولى فهي الجامعات المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت مظلة لجنة الاعتماد الأكاديمي، وأما الفئة الأخرى فهي الجامعات الأجنبية المعتمدة من قبل الدول التي تنتسب إليها، والتي تقع في المناطق الحرة بإمارة دبي تحت مظلة ما يُعرف بهيئة المعرفة والتنمية البشرية. ويطلق على الجامعات التي تشرف عليها هيئة المعرفة والتنمية البشرية بجامعات المنطقة الحرة، وتمثل هذه الجامعات فروعاً للجامعات الدولية، ومن ثم فإن النظم الأكاديمية الخاصة بها هي نفسها النظم الأكاديمية للجامعات المتفرعة عنها مثل: (الأمريكية، والبريطانية، والهندية، والباكستانية، ... إلخ). وتقدم هيئة المعرفة والتنمية البشرية التراخيص والدعم اللازم للارتقاء بالجودة في جميع الجامعات التي تشرف عليها، وذلك من خلال إنشاء مجلس دولي لضمان الجودة بالجامعات، والذي يتكون من ممثلين للشبكة الدولية لهيئات ضمان الجودة في التعليم العالي؛ للتأكد من جودة البرامج التي تقدم في هذه الجامعات الأجنبية^(١٠٣).

وعلى جانب آخر، تهدف لجنة الاعتماد الأكاديمي تحقيق الجودة، والالتزام بالمعايير الأكاديمية، والتأكد من فعالية الأداء، والتميز على المستوى الدولي، فهي الجهة الوحيدة التي تمنح الإجازات لسائر مؤسسات التعليم العالي في الإمارات. وفي "أبو ظبي" يوجد هيئة إضافية بخلاف لجنة الاعتماد الأكاديمي تدعى مجلس "أبو ظبي" للتعليم، حيث يسعى هذا المجلس إلى الارتقاء بالتعليم بوجه عام، والتعليم العالي بوجه خاص - في إدارة "أبو ظبي" - إلى أعلى مستوى من المعايير الدولية. وتسعى جميع الجهات سائلة الذكر، إلى تطوير مؤسسات التعليم العالي في الإمارات العربية المتحدة والتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة العالمية^(١٠٤).

ويضطلع التعليم العالي في الإمارات العربية المتحدة بثلاث مهام رئيسية هي: التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع. ويعدُّ التدريس هنا النشاط الرئيس لجميع أنواع التعليم، ويساعد في نقل المعارف والمهارات من المعلم إلى الطالب، أما البحث فهو يساعد على اكتشاف المعرفة الجديدة والمهارات في المجالات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، في حين تعمل خدمة المجتمع على توظيف الخبرات المتميزة بما يساعد على تطوير التطبيقات المختلفة للمعرفة الجديدة التي يتم التوصل إليها، واستخدامها في مساعدة وإرشاد المجتمع والتفاعل معه؛ لمعالجة القضايا الملحة.

وقد عمدت الدراسة الحالية إلى التعرف على اتجاهات الأكاديميين ونواياهم نحو أنشطة مشاركة المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة، والوقوف على آرائهم تجاه بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر في هذه الأنشطة، انطلاقاً من افتراض أساسي، وهو أن مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تعدُّ ركيزة إدارة المعرفة في تلك المؤسسات المعرفية.

وتوصلت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين شملتهم الدراسة، يمتلكون نوايا واتجاهات ومعتقدات إيجابية بشكل عام نحو مشاركة المعرفة، وأن ثقافة مشاركة المعرفة تنتشر فيما بين أعضاء هيئات التدريس بجامعات الإمارات العربية المتحدة بنسبة كبيرة؛ إذ جاء المتوسط العام للآراء الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس تجاه المتغيرات الأحد عشر موضوع الدراسة ٨٥,٨٩% مقابل متوسط الآراء السلبية التي بلغت نسبتها ١٤,١١%.



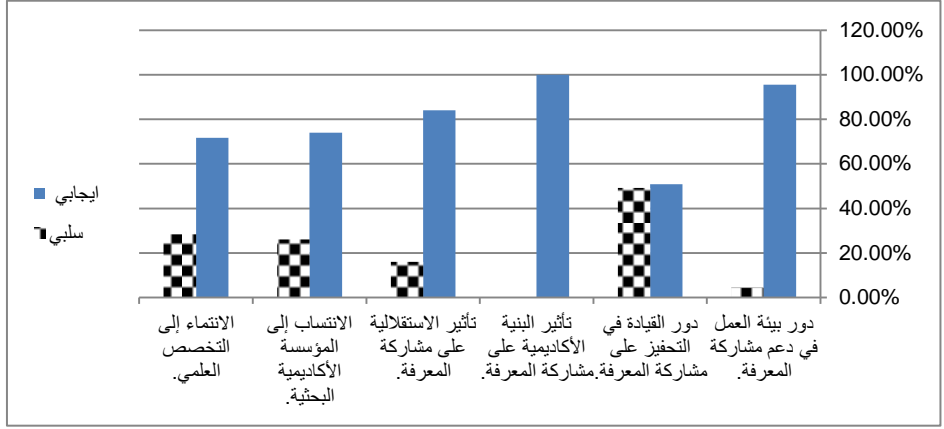
شكل (١٠): ثقافة مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية

وتمثل مشاركة المعرفة في سياق الأنشطة البحثية نسبة ٤٣,٣١% من إجمالي المعارف التي يتم مشاركتها بين هؤلاء الأعضاء، في حين تمثل مشاركة المعرفة في سياق العملية التعليمية بما يتضمنه ذلك من موارد وممارسات لأنشطة التدريس والتعلم نسبة ٣٦,٣١%، أما مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في مجال العمليات والإجراءات الجامعية والأكاديمية، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغت نسبتها ٢٠,٣٨%. وفي الحقيقة أن هذه المؤشرات تتوافق بدرجة كبيرة مع ما تضطلع به الجامعات الإماراتية؛ حيث إنها تضع البحث في مقدمة أولوياتها؛ ذلك أن البحث العلمي هو الذي يدعم أنشطة التدريس ومن ثم الخدمات المجتمعية.

ويمثل ٩٠,٥٧% من أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية إلى مشاركة المعرفة مع نظرائهم في البيئة الأكاديمية، مقابل ٩,٤٣% لا يعتزمون ممارسة هذا النشاط، كما يقوم ٩٧,٢٥% من أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية بمشاركة المعرفة فعلياً حيث يسلكون الدروب كافة الدروب الممكنة لتفعيلها، مقابل ٢,٧٥% لا يقومون بمثل هذا النشاط، ويتوقع ٩٥,٢٩% من أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية بأن مشاركة المعرفة تُعد سبباً أساسياً في الحصول على المكافآت والانضمام إلى المؤسسات الأكاديمية المرموقة، مقابل ٤,٧١% لا يتوقعون الحصول على أية مكافآت نظير مشاركة المعرفة مع الآخرين. وفي نفس الوقت يرى ٩٢,٢٠% من أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية بأن مشاركة المعرفة تُعد سبباً أساسياً في الحصول على المزايا والمكاسب، مقابل ٤,٧١% لا يتوقعون الحصول على أية مزايا أو مكاسب نظير مشاركة المعرفة مع الآخرين.

وتختلف المعتقدات السائدة بين أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية حول العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة. فيرى جميع أعضاء هيئات التدريس بنسبة ١٠٠% أن البنية الأكاديمية والتكوين العلمي للأقسام يؤثر بقوة في مشاركة المعرفة، في حين يرى ٩٥,٥٤% أن لبيئة العمل تأثير واضح على مشاركة المعرفة مقابل ٤,٤٦% لا يعتقدون ذلك، ومن ناحية أخرى يعتقد ٨٣,٩٩% من الأعضاء بأن للاستقلالية في العمل العلمي تأثير كبير على مشاركة المعرفة مقابل ١٦,٠١% لا يعتقدون ذلك، أما الذين يعتقدون بأن الانتساب إلى المؤسسات الأكاديمية والبحثية يؤثر في مشاركة المعرفة فبلغت نسبتهم ٧٤,٠٤% مقابل ٢٥,٩٦% من الأعضاء لا يعتقدون ذلك، ومن جهة أخرى يعتقد نسبة ٧١,٧١% من الأعضاء بوجود تأثير للانتماء إلى التخصص العلمي على مشاركة المعرفة مقابل ٢٨,٢٩% لا يعتقدون بذلك، وأخيراً يعتقد ٥٠,٩١% من الأعضاء بدور القيادة المهم في التحفيز على مشاركة المعرفة مقابل ٤٩,٠٩% لا يتفقون مع هذا الاعتقاد.

ويتضح من ذلك انتشار معتقدات ايجابية نحو العوامل التي تؤثر في مشاركة المعرفة باستثناء عامل القيادة ودورها في التحفيز على القيام بمشاركة المعرفة حيث يرى نصف الاعضاء تقريبا بأن القيادات الحالية لا تعتمد الى تشجيع أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعات على مشاركة المعرفة وهذا ما يتنافى مع ما ذهب اليه Sandhu. M. وآخرون^(١٠٥).



شكل (١١): المعتقدات السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاماراتية حول مشاركة المعرفة.

ويرى ٩٣,٢٧% من أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات الإماراتية أن توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة يسهم في تيسير تداول المعرفة ومشاركتها مقابل ٦,٧٣% لا يتفقون مع هذا المعتقد.

٦- التوصيات والمقترحات:

٦-١- تهيئة القيادات المعرفية داخل الجامعات:

- إنشاء إدارة مختصة في الجامعات تتولى عملية الإشراف على نشاط المعرفة، لتسهيل الاتصال العلمي بين أعضاء الهيئة التدريسية المنتسبين لها.
- صياغة استراتيجية لتفعيل مشاركة المعرفة تنطوي على رؤى واضحة وأهداف محددة تعكس حاجة الجامعة للموارد المعرفية، والرغبة في نشر المعرفة؛ وذلك من خلال توضيح الإجراءات العملية، وتوزيع المسؤوليات والأدوار بين أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، وزيادة علاقات التعاون بين الأقسام الأكاديمية.
- يتعين على شاغلي المناصب الإدارية العليا بالجامعات مثل: عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية إيجاد بيئة منفتحة وإيجابية تدعم الأفكار الجديدة وترحب بها، وتقبل الانتقاد، وتضعه محل الاعتبار، وتبذل قصارى جهدها؛ لتوحيد أعضاء الهيئة التدريسية.
- استخدام القوة الناعمة للجماعات المرجعية الأكاديمية مثل: (رؤساء الجامعات، ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية، ومحكمي الدوريات العلمية ... إلخ) في حث أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على مشاركة المعرفة.
- تشجيع المدراء ومتخذي القرار على تصميم وإعداد هياكل تنظيمية تُراعى المرونة على نحو يتيح القدرة على تدفق المعلومات من أعلى الهيكل الإداري إلى قاعدته وبالعكس.

٦-٢- إعداد اللوائح النظامية لتحفيز مشاركة المعرفة:

- إيجاد نظام حوافز يدعم الأكاديميين بوصفهم صنّاع المعرفة، ويشجعهم على الانتماء للجامعات التي ينتسبون إليها، ويعزز من ممارسة نشاط مشاركة المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى دعم عملية التعليم التعاوني داخل الجامعة الواحدة.
- زيادة وعي الجهات والهيئات المسؤولة عن نتائج البحوث بتصميم لوائح مكافآت مناسبة تشجع الكوادر التدريسية على مشاركة المعرفة لا سيّما من خلال نشر البحوث والدراسات المستمدة من المشروعات البحثية (الإسهامات المكتوبة)، وخدمة المجتمع المحيط عبر مشاركة الأفكار والتوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التي يواجهها (مجتمعات الممارسة).
- يجب أن تشمل العوامل المحفزة على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات كلا النوعين من التحفيز: التحفيز المادي المالي، والتحفيز المعنوي الأدبي وعدم الاكتفاء بأحدهما دون الآخر، سواء أكان ذلك بطريقة مباشرة أم غير مباشرة.

٦-٣- توظيف البنية التحتية التقنية الداعمة لمشاركة المعرفة:

- تنسيق الجهود لتوفير البنية التحتية لتقنيات الاتصالات والمعلومات بحيث ينعكس ذلك على دعم عمليات إدارة المعرفة عموماً، وعملية مشاركة المعرفة خصوصاً، من خلال إنشاء بنك معلومات للمعرفة داخل الجامعة، يتضمن أبرز استراتيجيات إدارة المعرفة وأساليب تطبيقها.
- استثمار مواقع الجامعات على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) في إتاحة قوالب تقنية تيسر مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، على نحو يعضد من العلاقات الشخصية بين بينهم، ويسهم في تعميم الممارسات المتميزة.
- تفعيل استخدام القاعات الذكية، وقاعات الاجتماعات الإلكترونية في الأقسام والكليات بالشكل الذي يحقق الفائدة لجميع أعضاء هيئة التدريس من خلال لقاءات علمية دورية تستهدف مناقشة الأفكار البحثية، وتطوير المناهج الدراسية ومحتوياتها.
- دعم مديري الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ببرامج التدريب على تقنيات المعلومات؛ لتشجيع وإتاحة أرضيات ملائمة تساعد على الاستخدام الفعّال لوسائل الاتصالات من قبل أعضاء هيئة التدريس.

٦-٤- إدارة اتجاهات الهيئة التدريسية نحو مشاركة المعرفة:

- التأكيد على سلوك الانتماء المؤسسي بين الأكاديميين المنتسبين للجامعة، والذي من شأنه أن يعمل على تقوية روابط التبادل الاجتماعي بين الزملاء داخل الكلية - جنباً إلى جنب - مع الأكاديميين الآخرين داخل الجامعة.
- تشكيل وحدات الممارسة المجتمعية Communities of Practice بوصفها جماعات مؤسسية يتقاسم فيها كل عضو الخبرات المعرفية مع غيره من الأعضاء، ويبتكرون معاً فهماً مشتركاً للممارسات التي يتداولونها من خلال التفاعل المباشر وجهاً لوجه، والتفاعل التخيلي عبر أرضية مشتركة للحوار.
- قياس اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو المعرفة وعملياتها المختلفة بشكل دوري ومنظم، وإدارة هذه الاتجاهات على نحو يحقق الفائدة للجميع ويجعل من الجامعة نموذجاً يحتذى به كمؤسسة معرفية.

٧- دراسات مقترحة:

- تعدُّ الدراسة الميدانية الحالية دراسة استكشافية تفيد في إدراك ثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات والمعاهد العليا الإماراتية بوصفها نموذجاً لمؤسسات التعليم العالي العربية، غير أنه لا تزال هناك حاجة لإجراء الكثير من الدراسات الأخرى.
- دراسة مشاركة المعرفة في جامعات الدول العربية الأخرى غير دولة الإمارات العربية المتحدة؛ للتعرف على تأثير الثقافات الوطنية المختلفة على مشاركة المعرفة داخل جامعات هذه الدول.
 - إجراء الدراسات المقارنة؛ للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف في أنماط مشاركة المعرفة فيما بين التخصصات العلمية وبعضها البعض (العلوم والتقنية – العلوم الاجتماعية – الانسانيات).
 - إجراء بحوث تستهدف مشاركة المعرفة بين القيادات المعرفية في الجامعات العربية مثل: رؤساء الجامعات، ونوابهم، وعمداء الكليات، ووكلائهم.
 - استكشاف التعاون الاستراتيجي والوظائف المترتبة على عمليات مشاركة المعرفة، ويمكن للدراسات في هذا الصدد أن تنقسم إلى فئتين: أولاً – دراسات تستهدف إعداد المعايير التي تساعد في قياس مشاركة المعرفة في الجامعات، ثانياً – دراسات تبحث العلاقات بين مشاركة المعرفة ومعايير النجاح المؤسسي مثل: الإبداع، ومخرجات البحوث، والسمعة الأكاديمية.
 - دراسة أثر الجوانب متعددة الأبعاد لعامل الثقة مثل: (الثقة القائمة على العاطفة – Affected base Trust، والثقة القائمة على الإدراك Cognitive-based Trust) على سلوك مشاركة المعرفة؛ للحصول على رؤية أكثر عمقاً لمشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعات الإمارات وغيرها من الدول العربية.
 - دراسة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتقنيات الويب ٢,٠ لاسيما القوالب الإلكترونية Platforms التي تتيحها هذه التقنيات لمشاركة المعرفة فيما يُعرف بشبكات التواصل الاجتماعي Social Networks Sites (SNS).
 - قياس مستويات مشاركة المعرفة بنوعيتها: الأكاديمي والمؤسسي، فيما بين تحالفات مؤسسات التعليم العالي (برامج التعليم المشتركة) على مستوى الوطن العربي عموماً، وعلى مستوى الإمارات العربية المتحدة خاصة؛ لتحديد أبرز الجامعات الأجنبية التي تهتم بمشاركة معارفها مع الجامعات العربية.

الهوامش والمراجع

1. Ramayah, T.; Yeap, Jasmine, A.; and Ignatius, Joshua. An Empirical Inquiry on Knowledge Sharing Among Academicians in Higher Learning Institution. MINERVA. No. 51 (2013) [e-Journal]. P. 132.
2. Loc. Cit.
3. Li, Xiaoqing; Roberts, Joanne; Yan, Yanni; and Tan, Hui. Knowledge Sharing in China-UK Higher Education Alliances. International Business Review. No. 23 (2014). P. 343.
4. تبدي الجامعات الاسترالية اهتماماً واضحاً بمشاركة المعرفة مع الكثير من الجامعات في مختلف أنحاء العالم، فقد أوضحت إحدى الدراسات الحديثة أن نسبة الجامعات الأسترالية التي تملك اتفاقيات شراكة وتعاون مع جامعات أجنبية بلغت ٧١% من إجمالي عدد الجامعات التي شملتها الدراسة، وعددها ٢٢ جامعة. كما تشير الإحصائيات إلى أن أعداد التجمعات الأكاديمية العالمية التي أقامتها وشاركت فيها الجامعات الاسترالية في الخارج ارتفع من ٤٣ تحالفاً في عام ٢٠٠٦م إلى ١٦٢ تحالفاً عام ٢٠٠٩م.
5. Yaghi, Khalil; Brakat, Samer; Alfawaer, Zeyad; Shkokani, Mohammed; and Nassuora, Ayman. Knowledge Sharing Degree Among The Undergraduate Students: A Case Study At Applied Science Private University. International Journal of Academic Research. Vol. 3, No. 1 (January, 2011). P. 20.
6. Goh, See-Kwong; and Sandhu, Manjit-Singh. The Influence of Trust on Knowledge Donating and Collecting: An Examination of Malaysian Universities. International Education Studies. Vol. 7, No. 2 (2014). P. 125.
7. Ramayah, T.; Yeap, Jasmine, A.; and Ignatius, Joshua. Op. Cit. 132
8. Loc. Cit.
9. Ranking web of Universities. Retrieved 1/11/2014, From www.webometrics.info
10. Iqbal, Salman; Paul; and Tweed, David. HRM Practices and Individual Knowledge-Sharing: An Empirical Study of Higher Education Institutions in Pakistan. In: Vincement Ribiere and Lug Kana Worasichai/ Proceedings of 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning (ICICKM), Bangkok University, Bangkok, Thailand, 27-28 October 2011, Vol. 2. PP. 699-708.
11. Al-Husseini, Sawsan; and Elbeltagi, Ibrahim. The Impact of Leadership Style and Knowledge Sharing on Innovation in Iraqi Higher Education Institutions. In: Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital, Arcadia University of Applied Sciences, Helsinki, Finland, 23-24 April 2012. PP. 10-19.
12. Akhavan, Payman; Rahimi, Akbar; Mehralian, Gholamhossein. Developing a Model for Knowledge Sharing in Research Centers. VINE: The Journal Of Information And Knowledge Management Systems. Vol. 43, No. 3 (2013). PP. 357 – 393.

13. Li, Xiaoqing; Roberts, Joanne; Yan, Yanni; and Tan, Hui. Knowledge Sharing in China – UK Higher Education Alliances. Op. Cit. . PP. 343-355.
14. Renu Vashish, Ravinder Kumar; and Abhijeet Chandra. Barriers and Facilitators to Knowledge Management: Evidence from Selected Indian Universities. The IUP Journal of Knowledge Management. Vol. VIII, No. 4 (2010). PP. 7-24.
15. Dube, Luyanda; and Ngulube, Patrick. Knowledge Sharing in a Multicultural Environment: Challenges and Opportunities. South African Journal of Libraries & Information Science. Vol. 78, No. 1 (2012). PP. 68-77.
16. Buckley, Shery. Higher Education and Knowledge Sharing: From Ivory Tower to Twenty-first Century. Innovations in Education and Teaching International. Vol 49, No. 3 (August, 2012). PP. 333-344.
17. Fullwood, Roger; Rowley, Jennifer; and Delbridge, Rachel. Knowledge Sharing Amongst Academics in UK Universities. Journal of Knowledge Management. Vol. 17, No. 1 (2013). PP. 123 – 136.
18. Islam, Anwarul; Ikeda, Mitsuru; and Maidul, Islam. Knowledge Sharing behaviour influences: A study of Information Science and Library Management Faculties in Bangladesh. Op. Cit. PP. 221-234.
19. Ziaei, Soraya. A survey of Knowledge Sharing Among the Faculty Members of Iranian Library and Information Science (LIS) Departments. Library Philosophy and Practice, [e-journal]. 31 P. Retrieved 24/9/2014, from <http://digitalcommons.unl/libphilprac/1063> (2014).
20. Sohail, Sadiq; and Daud, Salina. Knowledge Sharing in Higher Education Institutions: Perspectives from Malaysia. VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems. Vol. 39, No. 2 (2009). PP. 125-142.
21. Li, Zhion; and Tao Zhu, Haiyan Wang. A Study on The Influencing of The Intention to Share Tacit Knowledge in The University Research Team. Journal of Software. Vol. 5, No. 5 (May, 2010). PP. 538-545.
٢٢. معاذ يوسف الذنبيات وخيرو خلف البقور ومحمود حسني العتيبي. المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف: إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التجارة (جامعة أسبوط). ٥١ع (ديسمبر ٢٠١١م). ص ٢٠٠ – ٢٣٩.
23. Ramayah, T.; Yeap, Jasmine, A.; and Ignatius, Joshua. An Empirical Inquiry on Knowledge Sharing Among Academicians in Higher Learning Institution. Op. Cit. PP. 131-154.
24. Dokhtes Mati, Mohaddeseh and Bousari, Roghayeh Ghorbani. Knowledge Sharing in Iranian Academic Institutions: Meta-Analysis Approach. PROCEDIA: Social and Behavioral Sciences. No. 73 (2013). PP. 383-387.
٢٥. أحمد محمد البدري ومحمد جعفر عارف. دور مشاركة المعرفة بالمجالس العلمية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. مج ١٩، ع ٢ (مايو/ أكتوبر ٢٠١٣م). ص ٣٧١ – ٣٩٠.

26. Goh, See-Kwong; and Sandhu, Manjit-Singh. The Influence of Trust on Knowledge Donating and Collecting: An Examination of Malaysian Universities. Op. Cit. PP. 125-136
27. Pilerot, Ola; and Limberg, Louise. Information as a Means to Reach Collective Understanding: A study of Design Scholar's' Information Practices. Journal of Documentation. Vol. 67, No. 2 (2011). PP. 312-333.
28. Forkosh-Baruch, Alona and Hershkovits, Arnon. A Case Study of Israeli Higher-Education Institutes Sharing Scholarly Information with The Community Via Social Networks. Internet and Higher Education. No. 15(2012). PP. 58-68.
29. Kumaraswamy, Kowta; and Chitale, C.M. Collaborative Knowledge Sharing Strategy To Enhance Organizational Learning. Journal of Management Development. Vol. 31, No. 3 (2012). PP. 308-322.
30. Balubaid, Mohammed A. Using Web 2.0 Technology To Enhance Knowledge Sharing in an Academic Department. PROCEDIA: Social and Behavioral Sciences. No. 102 (2013). PP. 406-420.
31. Ramayah, T.; Yeap, Jasmine, A.; and Ignatius, Josha. An Empirical Inquiry On Knowledge Sharing Among Academicians in Higher Learning Institutions. Op. Cit. P. 132.
32. Isika, Nwakego Ugochi and Ismail, Maizatul Akmar. Knowledge Sharing Behaviour of Postgraduate Students in University of Malaya. The Electronic Library. Vol. 31, No. 6 (2013). P. 714
33. Ramayah, T.; Yearp, Jasmine, A.; And Ignatius, Josha. An Empirical Inquiry on Knowledge Sharing Among Academicians in Higher Learning Institutions. Op. Cit. P. 132.
34. Kumaraswamy, Kowta; and Chitale, C.M. Collaborative Knowledge Sharing Strategy To Enhance Organizational Learning. Op. Cit. P. 309
35. Cornelissen, Frank; Van Swet, Jacqueline; Beijaard, Douwe; and Bergen, Theo. Aspects of School-University Research Networks That Play a Role in Developing, Sharing, and Using Knowledge Based on Teacher Research. Teaching and Teacher Education, No. 27 (2011). P. 148
36. Akhavan, Peyman; Rahimi Akbar, and Mehralian, Gholamhossein. Developing a Model For Knowledge Sharing In Research Centers. Op. Cit. P. 358.
37. Musulin, J.; Gamulin, J.; and Crnojevac, I. Knowledge Management in Tourism: The Importance of Tacit Knowledge and the Problem of Its Elicitation and Sharing. MIPRO, 2011 Proceedings of the 34th International Convention, IEEE, Opatija, PP. 981-987.

38. Eze, Uchenna Cyril. Perspectives of The Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) on Knowledge Sharing. VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems. Vol. 43, No. 2 (2013). P. 214
39. Musulin, J.; Gamulin, J.; and Crnojevac, I. Knowledge Management in Tourism: The Importance of Tacit Knowledge and The Problem of Its Elicitation and Sharing. Op. Cit. PP. 981-987.
٤٠. معاذ يوسف الذنبيات وخيرو خلف البقور ومحمود حسني العتيبي. نفس المرجع السابق. ص ٢٠٨.
41. Spencer, J.; And Grant, R. Knowledge and The Firm: Overview. Strategic Management Journal. Vol. 17 (1996). PP. 5-9
42. Ziaei, Soraya. A Survey of Knowledge Sharing Among The Faculty Members of Iranian Library and Information Science (LIS) Departments. Op. Cit. p. 28
43. Isika, Nakakego Ugochi; and Ismail, Maizatul Akmar. Knowledge Sharing Behaviour of Postgraduate Students in University of Malaya. Op. Cit. P. 714.
44. Kim, S.; and Ju, B. An Analysis of Faculty Perceptions. Attitudes Toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institutions. Library and Information Science Research. Vol. 30, No. 2 (2008). PP. 282-290.
45. Dube, Luyanda; and Ngulube, Patrick. Knowledge Sharing in a Multicultural Environment: Challenges and Opportunities. Op. Cit. P. 69
46. Akhbar, Anis Rosniza Nizam and Musa, Mohd Fauzee. Enhancing Human Interaction of Knowledge Sharing in Higher Learning Workplace Environment. PROCEDIA: Social and Behavioral Sciences. No. 35 (2012). P. 137
47. Dube, Luyanda; and Ngulube, Patrick. Knowledge Sharing in a Multicultural Environment: Challenges and Opportunities. Op. Cit. P. 73.
48. Ramayah, T.; Yeap, Jasmine, A.; and Ignatius Joshua. An Empirical Inquiry on Knowledge Sharign among Academicians in Higher Learning Institutions. Op. Cit. PP. 132, 133.
49. Akhavan, Peyman; Rahimi Akbar; and Mehralian, Gholamhossein. Developing a Model for Knowledge Sharing in Research Centers. Op. Cit. P. 358.
50. Akhbar, Anis Rosniza Nizam and Musa, Mohd Fawzee. Enhancing Human Interaction of Knowledge Sharing in Higher Learning Workplace Environment. Op. Cit. P. 138.
51. Al-Husseini, Sawsan; and Elbeltagi, Ibrahim. The Impact of Leadership Style and Knowledge Sharing on Innovation in Iraqi Higher Education Institutions. Op. Cit. P. 14.
52. Tabrizi, Negar Monazam. Models for Describing Knowledge Sharing Practices in The Healthcare Industry. In: Annie Green /Proceedings of 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management &

- Organizational Learning (ICICKM), the George Washington University, Washington, DC, USA, 24-25 October 2013, Vol. 2. P. 579
٥٣. معاذ يوسف الذنبيات وخيرو خلف البقور ومحمود حسني العتيبي. نفس المرجع السابق. ص ٢١٠.
54. Akhavan, Peyman; Rahimi Akbar; and Mehralian Gholamhossein. Developing a Model for Knowledge Sharing in Research Centers. Op. Cit. P. 361.
55. Howell, Kerry; and Annansingh; Fenio. Knowledge Generation and Sharing in UK Universities: A Tale of Two Cultures. International Journal of Information Management. No. 33 (2013). PP. 32-39.
56. Pilerot, Ola and Limberg, Louise. Information as Means to Reach collective Understanding: A study of Design Scholars' Information Practices. Op. Cit. P. 320.
57. Loc. Cit.
58. Forkosh-Baruch, Alona; and Hersh Kovits, Arnon. A Case Study of Israeli Higher Education Institutes Sharing Scholarly Information With The Community Via Social Networks. Op. Cit. PP. 65, 66.
59. Ziaei, Soraya. A Survey of Knowledge Sharing Among The Faculty Members of Iranian Library and Information Science (LIS) Departments. Op. Cit. PP. 22,23.
60. Dube, Luyanda; and Ngulube, Patrick. Knowledge Sharing in a Multicultural Environment: Challenges and Opportunities. Op. Cit. P. 72
61. Goh, See-Kwong; Sandhu, Manjit-Singh. The Influence of Trust on Knowledge Donating and Collecting: An Examination of Malaysian Universities. Op. Cit. P. 133.
62. Lin, HF. Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions. Journal of Information Science. Vol. 33, No. 2 (2007). P.P. 135-149.
63. Akhavan, Peyman; Rahimi Akbar; and Mehralian, Gholamhossein. Developing a Model for Knowledge Sharing in Research Centers. Op. Cit. P. 373.
64. Loc. Cit.
65. Peng, He. Why and When do People Hide Knowledge? Journal of Knowledge Management. Vol. 17, No. 3 (2013). P. 399
66. Peng, He. Why and When do People Hide Knowledge? Op. Cit. P. 404.
67. Kukko, Marianne. Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth: A Case Study from a Software Company. Journal of High Technology Management Research. No. 24 (2013). PP. 18-29.
68. Buckley, Shery. Higher Education and Knowledge Sharing: From Ivory Tower to Twenty-first Century. Op. Cit. P. 334

69. Zhao Du; Xiaolong Fu; Can Zhao; Ting Liu; and Qifeng Liu. University Campus Social Network System for Knowledge Sharing. Computer Science & Information System. Vol. 9, No. 4 (December, 2012). PP. 1725,1726
70. Buckley, Shery. Higher Education and Knowledge Sharing: From Ivory Tower to Twenty-First Century. Op. Cit. P. 334.
71. Li, Zhion; and Tao Zhu, Haiyan Wang. A Study on The Influencing of The Intention To Share Tacit Knowledge in The University Research Team. Op. Cit. P. 538
72. Forkosh-Baruch, Alona and Hershkovitz, Arnon. A Case Study of Israeli Higher Education Institutes Sharing Scholarly Information with The Community Via Social Networks. Op. Cit. P.59
73. Fullwood, Roger; Rowley, Jennifer; and Delbridge, Rachel. Knowledge Sharing Amongst Academics in UK Universities. Op. Cit. P. 123
74. Li, Xiaoqing; Roberts, Joanne; Yan, Yanni; and Tan, Hui. Knowledge Sharing in China-Uk Higher Education Alliances. International Business Review. No. 23 (2014). P. 344
75. Fullwood, Roger; Rowley, Jannifer; and Delbridge, Rachel. Knowledge Sharing Amongst Academics in UK Universities. Op. Cit. P. 124.
76. Buckley, Shery. Higher Education and Knowledge Sharing: From Ivory Tower To Twenty-first Century. Op. Cit. P. 336.
77. Islam. Anwarul; Ikeda, Mitsura; and Maidul, Islam. Knowledge Sharing Behaviour Influences: A Study of Information Science and Library Management Faculties in Bangladesh. Op. Cit. P. 222.
78. Li, Xiaoqing; Roberts, Joanne; Yan, Yanni; and Tan, Hui. Knowledge Sharing in China-Uk Higher Education Alliances. Op. Cit. P. 352.
٧٩. تنسب الرؤية المعرفية الكانطية إلى إيمانويل كانط؛ الفيلسوف الألماني الشهير، وهو آخر فيلسوف أثر في أوروبا الحديثة من خلال التسلسل الكلاسيكي لنظرية المعرفة التي بدأت في عصر التنوير، وكان يرى أن العقل وحده هو الذي يدل على المعرفة، على عكس ما كان سائداً في عصره؛ حيث كان يُعتقد بأن التجربة هي مصدر جميع المعارف، و تقضي هذه الرؤية بأنه بإمكان جميع الأفراد تنمية معارفهم وتطويرها من خلال مشاركة الأفكار مع الآخرين.
80. Kumaraswamy, Kowta; and Chitale, C.M. Collaborative Knowledge Sharing Strategy To Enhance Organizational Learning. Op. Cit. P. 311.
81. Dube, Luyanda; and Ngulube, Patrick. Knowledge Sharing in a Multicultural Environment: Challenges and Opportunities. Op. Cit. P. 74.
82. Peng, He. Why and When do People Hide Knowledge? Op. Cit. P. 408.
83. Buckley, Shery. Higher Education and Knowledge Sharing: From Ivory Tower To Twenty-first Century. Op. Cit. P. 334.
84. Dube, Luyanda; and Ngulube, Patrick. Knowledge Sharing in a Multicultural Environment: Challenges and Opportunities. Op. Cit. P. 75.

85. Renu Vashish, Ravinder Kumar; and Abtijeet Chandra. Barriers and Facilitators To Knowledge Management: Evidence from Select Indian Universities. Op. Cit. P. 20.
86. Dube, Luyanda; and Ngulube, Patrick. Knowledge Sharing in a Multicultural Environment: Challenges and Opportunities. Op. Cit. P. 73.
87. Ziaei, Soraya. A Survey of Knowledge Sharing Among The Faculty Members of Iranian Library and Information Science (LIS) Departments. Op. Cit. P. 16.
88. Aulawi H.; Sudirman I, Suryadi K. et al. Knowledge Sharing Behaviour, Antecedent and Their Impact on The Individual Innovation Capability. Journal of Applied Sciences Research. Vol. 5, No. 12 (2009). PP. 2238-2245.
89. Fullwood, Roger; Rowley, Jennifer; and Delbridge, Rachel. Knowledge Sharing Amongst Academics in UK Universities. Op. Cit. P. 128.
90. Akhavan, Peyman; Rahimi, Akbar; and Mehralian, Gholamhossein. Developing a Model for Knowledge Sharing in Research Centers. Op. Cit. P. 361.
91. Goh, See-Kwong; and Sandhu, Manjit-Sinah. The Influence of Trust on Knowledge Donating and Collecting: An Examination of Malaysian Universities. Op. Cit. P. 133.
92. Shin, Ch; Ramayah, T.; and Jahani, S. Using Theory of Reasoned Action to Explain Intention to Share Knowledge Among Academics. (2008) Available at: www.apera.nie.edu.sg/activities/.../APERAO8_Day_3_Programme.pdf. (Accessed 10 May 2014).
93. Chang, M. Y.; Ho, J.S.; and Lau P.M. Knowledge Sharing in Academic Institutions: A Case Study of Multimedia University Malaysia. Electronic Journal of Knowledge Management. Vol. 7, No. 3 (2009). PP. 313-324.
94. Howell, Kerry; and Annansingh, Fenio. Knowledge Generation and Sharing in UK Universities: A Tale of Two Cultures. Op. Cit. P. 36.
95. Peng, He. Why and When do People Hide Knowledge? Op. Cit. P. 409.
96. Sandhu, M.; Jain, K; and Ahmad, I. Knowledge Sharing among Public Sector Employees: Evidence From Malaysia. International of Public Sector Management. Vol. 24, No. 3 (2011). PP. 206-226.
97. Yelder, J. and Coding, A. Management and Leadership a Contemporary University Journal of Higher Education Policy and Management. Vol. 26, No. 3 (2004). PP. 315-328.
98. Fullwood, Roger; Rowley, Jennifer; and Delbridge, Rachel. Knowledge Sharing Amongst Academics in UK Universities. Op. Cit. 130.
99. Eze, Uchenna Cyril. Perspectives of The Small and Medium – sized Enterprises (SMEs) on Knowledge Sharing. Op. Cit. P.211

100. Renu, Vashish; Ravinder, Kumar; and Abtitect, Chandra. Barriers and Facilitators To Knowledge Management: Evidenced from Selected Indian Universities. Op. Cit. P. 20.
101. Goel, Alok Kumar; Rana, Geeta; and Chand, Nagin. Antecedents and Consequences of Knowledge Sharing in Indian Knowledge Intensive Firms. Amity Global Business Review. No. 9 (February, 2014). P. 69
102. Siddique, Muhammad C. Knowledge Management Initiatives in The United Arab Emirates: A Baseline Study. Journal of Knowledge Management. Vol. 16, No. 5 (2012). PP. 703, 704.
103. Soomro, Tariq Rahim; and Ahmed Reyaz. Quality in Higher Education: United Arab Emirates Perspective. Higher Education Studies. Vol. 2, No. 4 (2012). PP. 149 – 150.
104. Loc. Cit.
105. Sandhu, M.; Jain, K; and Ahmad, I. Knowledge Sharing among Public Sector Employees: Evidence From Malaysia. Op. Cit. PP. 206-226.