

تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان

A suggested proposal of the role of knowledge
sharing in enhancing organizational loyalty among
faculty members at Aswan University

د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسوان

ملخص البحث

هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، وقد استخدم البحث كل من المنهج الوصفي الارتباطي ودراسة الحالة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (130) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بجامعة أسوان، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان من وجهة نظر أفراد العينة بأبعاده الخمسة (القيادة الجامعية، والثقافة التنظيمية، والثقة بين أفراد المجتمع الجامعي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفرق العمل) في الواقع جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة توافر الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة بجامعة أسوان بأبعاده الثلاثة (الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء التنظيمي المستمر، والولاء التنظيمي الأخلاقي) (المعياري جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوي ممارسة التشارك المعرفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على التشارك المعرفي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثي)، أو تبعاً لمتغير نوع الكلية التابع لها (نظرية - عملية)، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي التشارك المعرفي بجامعة أسوان بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد) لصالح فئة وظيفة (أستاذ مساعد)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مستوي توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح أصحاب فئة (من 10 - 15 سنة)، وأن درجة توافر الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان بأبعاده الثلاثة (الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء التنظيمي المستمر،

تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان

والولاء التنظيمي الأخلاقي) جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التشارك المعرفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، الولاء التنظيمي، أعضاء هيئة التدريس، جامعة أسوان، تصور مقترح.

Abstract:

The aim of the research is to provide a suggested proposal of the role of knowledge sharing in enhancing organizational loyalty among faculty members at Aswan University. The research used both the descriptive and relational approach and the case study, and used the questionnaire as a tool for collecting information. The study sample consisted of (130) faculty members and assistant faculty staff at Aswan University. The research has reached a set of results, the most important of which are: that the degree of availability of knowledge sharing at Aswan University from the point of view of the sample members in its five dimensions (university leadership, organizational culture, trust between members of the university community, information and communication technology, and work teams) in fact came to a medium degree. And that the degree of availability of organizational loyalty among faculty and staff members at Aswan University in its three dimensions (emotional organizational loyalty, continuous organizational loyalty, and moral organizational loyalty (normative came to a medium degree, and that there is a positive correlation with statistical significance between the level of knowledge sharing practice and the promotion of knowledge sharing. The organizational loyalty of the faculty members and the assistant faculty staff at Aswan University, as well as the absence of statistically significant differences between the responses of the sample members on knowledge sharing at Aswan University according to the gender variable (male- female). Or according to the variable of the type of college affiliated to it (theory- practical), in addition to the presence of statistically significant differences in the level of knowledge sharing at Aswan University between the responses of the sample members

according to the academic rank variable (professor- assistant professor- teacher- assistant teacher- teaching assistant) in favor of the job category (Assistant Professor), and there are statistically significant differences between the responses of the sample members in the level of availability of knowledge sharing at Aswan University, according to the variable of the number of years of experience in favor of the owners of the category (From 10- 15 years), And that the degree of availability of organizational loyalty among faculty members and assistant faculty staff at Aswan University in its three dimensions (emotional organizational loyalty, continuous organizational loyalty, and ethical organizational loyalty) came to a moderate degree, and there was a positive correlation with statistical significance between the level of knowledge sharing practice and enhancing the level of organizational loyalty among members of Teaching staff and assistant staff at Aswan University.

Key words: knowledge sharing, organizational loyalty, faculty members, Aswan University, A suggested proposal.

الإطار العام للبحث:

1 . مقدمة البحث:

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم أصبح الاعتماد الأساسي من مختلف المنظمات المعاصرة علي المعرفة يزداد يوماً بعد يوم، وباتت المعرفة من أهم الموارد التي تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن بين أهم المنظمات تأتي مؤسسات التعليم الجامعي كأبرز المنتجين والمخزينين والمصدرين للمعرفة في المجتمع، والتي يفترض فيها أن تطور وتشارك المعارف والخبرات بين الأساتذة الجامعيين، لزيادة إنتاج وتوليد المعارف خدمة للمجتمع.

وقد أدت الأهمية المتزايدة للمعرفة إلي ظهور ما يعرف بإدارة المعرفة كأسلوب وتقنية حديثة تعمل من أجل الاستخدام الأمثل لمورد المعرفة الذي يمكن المنظمات الحديثة من البقاء والمنافسة في عالم متغير شديد التنافس، ولعل من أبرز عمليات إدارة المعرفة هو التشارك المعرفي، والذي انعكس بدوره علي الجامعات وأصبح لزاماً عليها القيام بدورها في بناء مجتمع المعرفة من خلال البحث والتطوير، ونشر استخدام المعرفة وتحويل المجتمعات من التقليدية إلي مجتمعات تقوم علي المعرفة والانتقال نحو القيادة والريادة والإنتاج. (عترة خمقاني، 2022:646).

ويعد التشارك المعرفي أحد عمليات إدارة المعرفة في الجامعات، ويؤدي دوراً حاسماً في تحديد نجاح مبادرات إدارة المعرفة، كما يمثل نشاطاً محورياً بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات ومستويات الجودة للأنشطة التعليمية (عماد عبد اللطيف، 2021:632)، ولقد أصبح التشارك المعرفي ضرورة داخل الجامعات حيث أكدت بعض الدراسات؛ مثل دراسة عترة خمقاني (2022)، ودراسة محمد الكميم (2022)، ودراسة سعيد كرومي (2022)،

ودراسة أسماء عبد الفتاح (2022) علي أهمية التشارك المعرفي ودوره في تحقيق تشارك الأفكار والخبرات والرؤى المختلفة بين أعضاء هيئة التدريس وتوليد أفكار إبداعية جديدة تعمل علي تطوير الجامعة وتعزيز الابتكار والإبداع لدي الأساتذة، وزيادة مهاراتهم الفردية، مما ينعكس ذلك علي الطلاب مستقبلاً.

وقد أصبحت الجامعة مطالبة بنشر ثقافة التشاركية المعرفية بين أعضائها، حيث إن المؤسسات المبدعة هي التي تدعم عملية التشارك المعرفي بين أعضائها وتشجيعهم علي تبادل الأفكار والخبرات، والتي تزودهم بالمهارات اللازمة لمواكبة البناء الجديد للمعرفة، ومواكبة فروع العلم الحديثة، والإعداد المهني والثقافي للطلاب، فهي مطالبة بتهيئتهم لسوق العمل المستقبلية ومسايرة التطورات التقنية والتكنولوجية والمعرفية في كافة التخصصات، ومطالبة بإيجاد تخصصات بينية حديثة تلبي طموحات السوق العالمي وتطلعات الدول في التقدم والتطور. (Zheng,2017:3)

يعد التشارك المعرفي من الوظائف والأنشطة الهامة في إدارة المعرفة وأحد أهم الآليات والسبل التي تسهم في تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين بالمؤسسات - خاصة الجامعية - وكذلك تطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية، ولاسيما بعد أن أصبحت الجامعة اليوم مطالبة بنشر ثقافة التشارك المعرفي وممارستها داخل المنظومة التعليمية لما له من نتائج وآثار قوية علي تحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين بها. (بن عمارة، ودربان، 2020:41)

تسعي معظم المؤسسات في الوقت الحالي - وخاصة التعليمية - إلي تحقيق أهدافها وزيادة أرباحها سواء كانت مادية أو معنوية من حيث إرضاء موظفيها والرقى بمستواها، لذا فإن معظم المؤسسات تسعي إلي كسب ولاء موظفيها بما يعود عليها بنفع كبير، ويعد موضوع الولاء من المواضيع النفسية والاجتماعية التي تحظى باهتمام كبير في مجال العمل وخاصة ما يعرف بالولاء التنظيمي لأنه من العوامل المساعدة علي نجاح المؤسسات.

ويعد مفهوم الولاء التنظيمي بصوره المتعددة من الممارسات التي لاقت اهتمام متزايد من قبل الباحثين، وقد أدي ذلك إلي شيوع مفهومه لدي المديرين والأكاديميين،

علي اعتبار أن الولاء يمثل عنصر هام للربط بين المنظمة وبين الأفراد العاملين، كذلك يعد ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً مهماً لضمان نجاح تلك المنظمات. (مهني عثمان، 2019: 153)

ويشير مفهوم الولاء التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على بقائها من خلال بذل الجهد وتفضيلها عن سواها من المنظمات والافتخار بمآثرها مما يعزز نجاحها، كما أنه ارتباط وجداني بين أهداف المؤسسة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها. (مهني عثمان، 2019: 153)

ويختلف مفهوم الولاء التنظيمي عن مفهوم الولاء الوظيفي، فالولاء التنظيمي هو اعتقاد يرتبط بثقافة وقيم الفرد تجاه التنظيم ويسهم في تقوية الروابط بين الأفراد وتنظيماتهم، أما الولاء الوظيفي فيتحقق عندما يكون الفرد مرتبطاً بعلاقة وثيقة بعمله، ويتضح ذلك من خلال الجهد المبذول لإنجاح العمل، فهو ولاء للمهنة أو الوظيفة ذاتها، فالولاء التنظيمي والولاء الوظيفي يمكن أن يكونا مستقلين بمعنى أن الفرد قد يكون أكثر ولاءً لأحدهما قليل الولاء للآخرى، بمعنى أن الولاء التنظيمي أكثر شمولاً من الولاء الوظيفي أو الولاء للمهنة، فقد يكون الموظف غير راضي عن وظيفته، بينما يكون ولاءه للمنظمة التي يعمل بها أعلى مما يدفعه للاستمرار في العمل، على خلاف لو قلت درجة ولاء الموظف للمنظمة فقد يؤدي ذلك إلى أن يكون أكثر عرضة لتركها. (جمال عبد المطلب، 2017: 56)

وقد لعب الولاء التنظيمي دوراً مهماً في المنظمات بشكل عام، حيث إن العاملين ذوي الولاء التنظيمي الأعلى يقومون بتنفيذ العمل بشكل أفضل من العاملين الأقل ولاءً، والجامعات شأنها شأن المنظمات الأخرى لا بد لها من السعي نحو تنمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس لديها حتى يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء للكليات والجامعات، فالولاء التنظيمي يعد انعكاساً لاتجاهات وأنماط السلوك للعاملين في الجامعة، وتدني مستوي الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس ينعكس حتماً

على أدائهم في العمل وإنتاجيتهم، فالولاء مؤشر مهم في الدلالة على نجاح الجامعات وتحقيقها لأهدافها. (سعود القوس، 2017: 26)

مما سبق يتضح أن التشارك المعرفي كأحد ركائز عمليات إدارة المعرفة يبرز دوره في حاجة الجامعة لنقل المعرفة ونشرها والتشارك بها داخل الجامعة وخارجها كما أن له دور في تنمية الموارد البشرية والتغيير في سلوكها، وخاصة جانب الولاء التنظيمي؛ حيث يعتبر الولاء التنظيمي عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية للجامعة، كما يساهم في تطوير قدرات المنظمة علي التطور والنمو، لذا فإن جامعة أسوان كغيرها من الجامعات تسعى إلي إيجاد بيئة معرفية تشاركية يتم من خلالها تقوية معارف الأساتذة وتشجيع مهاراتهم وأدائهم، وذلك ما يوفر لهم حالة من الشعور بالولاء التنظيمي.

2 . مشكلة البحث:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بالدراسة لآثاره في أداء وسلوك الأفراد، وكذلك في إنتاجية المؤسسات وانتظام أدائها على النحو المرغوب به، فضعف الولاء التنظيمي يقود إلى العديد من السلبيات مثل؛ الغياب، والتسرب الوظيفي، وعدم الرضا، والهدر في الموارد، وعدم المحافظة على الممتلكات، وتدني مستوى الأداء، والعكس في حالة الولاء المرتفع حيث النتائج الإيجابية نتيجة إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة، حيث يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة - وخاصة الجامعية - والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل.

ولكي تستطيع جامعة أسوان تحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بها، ينبغي عليها توفير مناخ داعم لثقافة التشارك المعرفي؛ حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة أهمية التشارك المعرفي في تحسين وتطوير أداء الجامعات وتحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وذلك كدراسة رحمه اليامي (2021) والتي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده المختلفة على التنمية المهنية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، ودراسة حياة الحربي (2021) والتي أظهرت أثر ممارسة التشارك المعرفي لتحسين وتطوير جودة برامج الدراسات العليا بكليات التربية ببعض الجامعات السعودية، ودراسة أسماء عبد الفتاح (2022) والتي أكدت على أهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة عنترة خمقاني (2022) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين التشارك المعرفي وأداء الأستاذ الجامعي، ودراسة محمد الكميم (2022) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية طردية بين التشارك المعرفي وكفاءة الأداء الأكاديمي بجامعة إقليم سبأ.

كما أن هناك العديد من الدراسات التي أكدت أهمية تحقيق الولاء التنظيمي علي تحسين أداء الجامعات مثل؛ دراسة منصور عبد القادر (2014) والتي أكدت أنه يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معاً داخل الجامعة على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين بجامعة الأقصى بغزه، ودراسة أحمد البطي (2015) والتي أكدت على أن أبعاد الولاء التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي على تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية، ودراسة مجذوب قمر (2015) والتي أظهرت وجود علاقة قوية بين تحقيق الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، ودراسة منال الحميدي (2016) والتي أظهرت أن هناك علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة مستوي التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الطائف ودرجة ولائهم، ودراسة صبرينة غربي (2019) والتي أظهرت أن هناك تأثير قوي للحرية الأكاديمية علي تحقيق الولاء التنظيمي بجامعة قاصدي مرباح.

ومما سبق يتضح أن الولاء التنظيمي يعد أحد الأهداف المهمة التي تسعى إليها المؤسسات الجامعية، وعندما يتوفر لدي أفرادها فإن ذلك يزيد من تمسكهم بها، وحرصهم على تطويرها وتنميتها، ويعكس الولاء التنظيمي مدي الانسجام والترابط الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس والجامعة، الأمر الذي يجعلهم يحرصون على البقاء في خدمتها، ويرتبط تطور الولاء التنظيمي بالعلاقة بين عضو هيئة التدريس والجامعة التي ينتمي إليها، وهذه العلاقة ينبغي أن تكون متوازنة بين ما يقدمه عضو هيئة التدريس

وبين ما تقدمه الجامعة، وحتى يصل عضو هيئة التدريس إلى مستوي عالٍ من الولاء التنظيمي، لا بد وأن يتوفر له ما يضمن رضاه عن العمل الجامعي كالشارك المعرفي.

3. أسئلة البحث:

تلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما التصور المقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- أ. ما الأسس النظرية للتشارك المعرفي في الفكر الإداري المعاصر؟
- ب. ما الإطار الفكري للولاء التنظيمي كما تعكسه الأدبيات التربوية؟
- ج. ما دور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان؟
- د. ما التصور المقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان؟

4. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

1. تقديم إطار نظري شامل يوضح التشارك المعرفي؛ مفهومه، وأهميته وفوائده في الجامعات، وأهدافه وأبعاده، والعوامل المؤثرة في التشارك المعرفي بالجامعات، ومراحله، ومتطلبات تفعيل التشارك المعرفي، ومعوقات التشارك المعرفي في الجامعة، ودور الجامعات في تفعيل التشارك المعرفي لتعزيز الولاء التنظيمي.
2. توضيح ماهية الولاء التنظيمي؛ مفهومه ونشأته، وأهميته، وفوائده، ومراحل تطوره، وأبعاده، والعوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي، ومدخله، ووسائل قياسه، ومقوماته الأساسية، وأسباب ضعف الولاء التنظيمي بالجامعات.
3. توضيح دور الجامعات في تفعيل التشارك المعرفي لتعزيز الولاء التنظيمي.

4. تقديم تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

5. أهمية البحث:

تشتمل أهمية هذا البحث على الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية، وذلك كما يلي:

أ. الأهمية النظرية:

1. يعتبر التشارك المعرفي من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة التربوية، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية إجراء المزيد من البحوث حول التبادل المعرفي ونشر المعرفة بين الأفراد داخل الجامعات.

2. فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي التشارك المعرفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

3. التعرف على أهم الأدوار التي يجب أن تركز عليها القيادات الجامعية لتفعيل التشارك المعرفي لتحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. يساهم البحث الحالي في التعرف على أهم عناصر الولاء التنظيمي في الجامعات المصرية والعمل على تحقيقها من خلال الوصول إلى أهم ممارسات وأدوار التشارك المعرفي والتي تعمل على تحقيقه.

2. تبرز أهمية البحث الحالي في تسليط الضوء على أهمية التشارك المعرفي في تحقيق الولاء التنظيمي بالجامعات المصرية، نظرًا للدور الهام الذي يقوم به التشارك المعرفي في تحسين أداء الجامعات.

3. يقدم هذا البحث لمتخذي القرار بجامعة أسوان صورة حقيقية عن واقع التشارك المعرفي بالجامعة مما يساهم في علاج أوجه القصور به - إن وجدت - لتحسين أداء الجامعة.

4. النتائج التي يتم التوصل إليها من هذا البحث سوف تمد المسؤولين بجامعة أسوان بالتوجهات التي سوف تساعدهم على تفعيل التشارك المعرفي، وتحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بها.

6 . منهج البحث وأداته:

استخدم البحث الحالي كل من المنهج الوصفي الارتباطي ودراسة الحالة، وذلك لملاءمتها لموضوع البحث، حيث تضمننا دراسة وصفية لكل من التشارك المعرفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، وكذلك تضمننا دراسة تحليلية لجمع البيانات والمعلومات عن كل من التشارك المعرفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، وتقديم إطار نظري عن كل منهما، وذلك بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً، واختيار العينة الممثلة للحالة التي يقوم البحث بدراستها، لاستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتجب عن تساؤلاتها، ويبنى على أساسها التصور المقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

7 . حدود البحث:

أ. حدود موضوعية: اقتصر البحث الحالي علي دراسة الدور الذي يمكن أن يقوم به التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

ب. حدود بشرية: اقتصر البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) ومعاونيهم (مدرس مساعد - معيد) بكلية جامعة أسوان.

ج. حدود مكانية: اقتصر البحث على كليات جامعة أسوان

د. حدود زمانية: وتم التطبيق في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2022/2023 ما بين توزيع الاستبانات وتجميعها.

8 . مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي المصطلحان التاليان: التشارك المعرفي، الولاء التنظيمي

أ . التشارك المعرفي: Knowledge sharing

يعرف التشارك المعرفي بأنه «ثقافة التفاعل الاجتماعي المتمثلة في تبادل وتقاسم المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد داخل المنظمة، من خلال الحوار بين زملاء

العمل ومساعدة بعضهم البعض لأداء العمل بكفاءة أكبر، ومن خلال جمع المعارف وتنظيمها وإعادة استخدامها وجعلها متاحة للجميع». (سارة زايد، وعيسى روابحية، 2020: 150)

كما يعرف على أنه «العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين، إذ يقصد بالمعرفة الضمنية المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والتي يصعب نقلها، أما المعرفة الصريحة فهي المعرفة التي يمكن حفظها في أرشيف المؤسسة». (عادل بن عمارة، وأحمد دربان، 2020: 44)

ويعرف التشارك المعرفي إجرائيًا بأنه عملية تبادل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للمعلومات والأفكار والخبرات والمعارف الصريحة منها والضمنية، ذات الصلة بالعمل الجامعي وتقاسمها فيما بينهم، بما يمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو مبدع، ومناقشتها من خلال التفاعل المباشر أو غير المباشر، ومن ثم حل المشكلات وتطبيق سياسات وإجراءات جديدة تساهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي لتحقيق الولاء التنظيمي وتحقيق أهداف ورسالة الجامعة.

ب. الولاء التنظيمي Organizational loyalty:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه «درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح منظمته، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم ليس لمجرد ما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع، فالارتباط وجداني يتمثل في الانتماء للمنظمة وتعزيز رغبته في البقاء والعمل». (فاطمة عطاء الله، 2017: 182)

كما يعرف بأنه «هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار وخلق التوافق بينهما». (شريف بشير، 2021: 183)

ويعرف الولاء التنظيمي إجرائيًا بأنه ذلك الشعور والميل الوجداني والتنظيمي تجاه كل ما يتعلق بالجامعة، وينعكس ذلك على سلوك أعضاء هيئة التدريس، مما يجعله يضاعف الجهد للتعبير عن ذلك الميل والشعور.

9 . الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين؛ حيث تناول المحور الأول التشارك المعرفي، وتناول المحور الثاني الولاء التنظيمي، وقد عرضت الدراسات السابقة العربية والأجنبية طبقاً لترتيبها الزمني، وذلك على النحو التالي:

أ . الدراسات المرتبطة بمتغير التشارك المعرفي:

1 . دراسة (Jarrah & Alkhazaleh (2020 بعنوان Knowledge Sharing Behavior in the Curricula of United Arab Emirates Universities and Educational Organizations

سلوك التشارك المعرفي في مناهج جامعات الإمارات العربية المتحدة والمؤسسات التعليمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك التشارك المعرفي بين جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة والمؤسسات التعليمية بها، والعوامل التي تؤثر في تبادل وتشارك المعرفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (365) أستاذًا جامعيًا، وقد أظهرت النتائج أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لطبيعة تشارك المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وأن العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة بين المؤسسات التعليمية هي؛ ضعف التخطيط لإثراء المناهج الدراسية، وانعدام الثقة بين المشاركين في عملية التشارك المعرفي.

2 . دراسة (Samina & Others (2020 بعنوان Willingness to Knowledge Sharing Intervention ofwork Culture and Organizational Commitment

الاستعداد لتشارك المعرفة التدخل في ثقافة العمل والالتزام التنظيمي

سلطت الدراسة الضوء على مدى استعداد أعضاء هيئة التدريس لممارسة التشارك المعرفي داخل الجامعات الباكستانية، وتحديد دور ثقافة العمل والالتزام التنظيمي في رغبة أعضاء هيئة التدريس في مشاركة المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (1130) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من (13) جامعة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن أعضاء هيئة التدريس لديهم استعداد لتشارك المعرفة فيما بينهم وأن استعدادهم قد تأثر بثقافة العمل والالتزام التنظيمي، وأن بيئة العمل الودية والتعاونية والمحفزة قد تسهل تعزيز الالتزام التنظيمي وثقافة التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس على المستوى الجامعي.

3 . دراسة إيناس عبد الله (2021) بعنوان: تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية

هدفت الدراسة إلى تعرف الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي في الجامعات من حيث عرض مفهوم التشارك المعرفي وأهدافه وأهميته والتعرف على أهم وسائل وأساليب تحقيقه وصولاً إلى أهم المعوقات التي تحد من عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، ثم الانتقال إلى الأسس النظرية للميزة التنافسية من خلال عرض مفهومها، واستراتيجيات تحقيقها، وأهداف الميزة التنافسية للجامعات وأهميتها ومتطلبات تحقيقها داخل الجامعات، ثم التعرف على دور الجامعات في تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت هذه الدراسة النظرية المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات من أهمها؛ بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعات تشجع أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي، وبناء الثقة فيما بينهم بهدف تحقيق التميز للجامعات ورفع تصنيفها المحلي والعالمي، وضرورة تبني فلسفة التميز بالجامعات المصرية والعمل على تحقيقها.

4 . دراسة حياة الحربي (2021) بعنوان: التشارك المعرفي كمتطلب لتحسين وتطوير جودة برامج الدراسات العليا بكليات التربية ببعض الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي لتحسين وتطوير جودة برامج الدراسات العليا بكليات التربية ببعض الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة، ودرجة توافر متطلبات تعزيز التشارك المعرفي ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة التشارك المعرفي تعزي لمتغيرات (الجامعة، وسنوات الخبرة، والرتبة العلمية)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (140) عضوه من عضوات هيئة التدريس بكليات التربية في كل من جامعة (أم القرى، والملك عبد العزيز، وجدة، والطائف) بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي لتحسين وتطوير جودة برامج الدراسات العليا بكليات التربية ببعض الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة لأربعة من المحاور المحددة في الدراسة وهي؛ جودة إدارة البرامج، وجودة المحتوى التعليمي، وجودة نظام ضمان الجودة الداخلي، وجودة نظام الإشراف العلمي، في حين جاءت ممارسته بدرجة منخفضة في محور البحوث والموضوعات البحثية، كما جاءت المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والتكنولوجية متوسطة من حيث درجة توافرها، وجاءت المتطلبات المادية والمالية منخفضة من حيث توافرها.

5 . دراسة رحمه الياامي (2021) بعنوان: أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية

المهنية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران

استهدفت الدراسة توضيح تأثير سلوكيات التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، وقد تم التركيز على مجموعة من الأبعاد للتشارك المعرفي والمتمثلة في؛ (السلوك، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، بينما تم التركيز على أبعاد التنمية المهنية وهي؛ (إدارة فريق العمل، التدريب والتطوير المستمر، إدارة الاجتماعات، التفويض)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (317) عضواً من أعضاء هيئة التدريس

بجامعة نجران، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده المختلفة على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران، وأن درجة التشارك المعرفي لأفراد العينة ودرجة التنمية المهنية جاءت بدرجة كبيرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة التواصل بين أفراد العمل لتبادل الآراء والأفكار، وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية للمشاركة في تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وتشجيع العاملين بالجامعة على المشاركة المعرفية بتقديم الدعم اللازم لذلك.

6. دراسة عماد عبد اللطيف (2021) بعنوان دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة

التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة والكشف عن معوقاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات عن الإطار النظري للتشارك المعرفي، وعلى المنهج الوصفي المسحي للوقوف على وجهة نظر عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج عن المعوقات التي تواجه تحقيق التشارك المعرفي بالجامعة وسبل علاجها، وقد أظهرت نتائج الدراسة توافر الثقافة التنظيمية بالجامعة والتي تدعم عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مما يعني وجود بيئة مؤسسية خصبة للتشارك المعرفي وتوفير سلوكيات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ورغبتهم في التقدم والإنتاج ورفع مستوي الجامعة من خلال التشارك المعرفي.

7. دراسة (Rasto & Others 2021) بعنوان The influence of knowledge

sharing and competence on academic performance

تأثير التشارك المعرفي والكفاءة على الأداء الأكاديمي

كشفت الدراسة عن مدي تأثير التشارك المعرفي والكفاءة الأكاديمية على مستوي الأداء الأكاديمي، وتوجيه أصحاب المصلحة في عالم التعليم لتحسين الأداء الأكاديمي،

من خلال مشاركة المعرفة والكفاءة بحيث تزداد جودة التعليم، وقد استخدمت الدراسة منهج تحليل المسار، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والتي طبقت على عينة مكونة من (100) طالب جامعي، وقد تم اختيار العينة باستخدام طريقة أخذ العينات الاحتمالية، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها: أن هناك مؤشرات على وجود علاقة إيجابية وذات مغزي بين تشارك المعرفة والكفاءة، وبين تشارك المعرفة والأداء الأكاديمي، وأن هناك علاقة إيجابية ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين تشارك المعرفة من خلال الكفاءة على الأداء الأكاديمي.

8 . دراسة أسماء عبد الفتاح (2022) بعنوان تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

سعت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (284) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من مختلف كليات جامعة الأزهر، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التشارك المعرفي له دور في تحقيق التميز المؤسسي في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما أشارت إلى أن ممارسات التشارك المعرفي جاءت مرتفعة على المستوي الشخصي، ومنخفضة على المستوي التنظيمي، كما أشارت إلى وجود عدة معوقات للتشارك المعرفي منها؛ قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز التشارك المعرفي، وضعف البنية التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي، وغياب ثقافة التشارك المعرفي، وضعف مهارات العمل الجماعي والتشاركي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.

9 . دراسة عنترة خمقاني (2022) بعنوان أثر التشارك المعرفي في أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة ورقلة

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي في أداء الأستاذ الجامعي في جامعة قاصدي مرباح بورقلة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وكذلك المقابلات الشخصية، والوثائق الرسمية للمؤسسة، وقد طبقت هذه الأدوات على أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: أن هناك مستوي عالٍ من التشارك المعرفي لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة ورقلة، وهذا راجع إلى اهتمامهم بتحسين أدائهم وأداء الجامعة بصفة عامة، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية وقوية بين التشارك المعرفي كمتغير مستقل، وأداء الأستاذ الجامعي كمتغير تابع، وأن جامعة قاصدي مرباح بورقلة توفر وسائل الاتصال الحديثة التي تساعد على التشارك المعرفي بشكل كاف.

10 . دراسة محمد الكميم (2022) بعنوان أثر التشارك المعرفي في كفاءة الأداء الأكاديمي: دراسة حالة جامعة إقليم سبأ

استهدفت الدراسة تحديد أثر التشارك المعرفي في كفاءة الأداء الأكاديمي بجامعة إقليم سبأ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (112) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوي عالٍ من التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إقليم سبأ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية عالية بين التشارك المعرفي كمتغير مستقل، وكفاءة الأداء الأكاديمي بجامعة إقليم سبأ كمتغير تابع، كما كشفت نتائج اختبار الفروق الديمغرافية لكل من التشارك المعرفي وكفاءة الأداء الأكاديمي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى المتغيرات الشخصية، وهذا يعني بالضرورة أن أعضاء هيئة التدريس مهما اختلفت خصائصهم الشخصية والوظيفية فإنهم يستخدمون نفس المعايير في تقييم متغيري الدراسة.

ب . الدراسات المرتبطة بمتغير الولاء التنظيمي:

1 . دراسة أحمد البطي (2015) بعنوان الولاء التنظيمي وأثره على تحسين الأداء في الجامعات الليبية: دراسة ميدانية على الجامعات الليبية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالتطبيق على الجامعات الليبية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (215) عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الولاء التنظيمي والمتمثلة في؛ الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر، تؤثر على تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية موضع الدراسة، كما أظهرت أنه من أهم الجوانب التي قد تساهم في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هي؛ الاهتمام بمقترحات أعضاء هيئة التدريس، وتوفير التجهيزات المادية الكافية لذلك.

2 . دراسة مجذوب قمر (2015) بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (100) عضواً تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية الطبقية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تعزي لمتغير النوع الاجتماعي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تعزي لمتغيرات سنوات الخبرة لصالح (11) سنة فأكثر.

3 . دراسة منال الحميدي (2016) بعنوان التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظرهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بين

مستوي التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت لذلك الاستبانة كأداة للدراسة، وقد شملت الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف والبالغ عددهم (165) عضواً، أما عينة الدراسة فبلغت (85) عضواً، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف يتمتعون بمستوي تمكين وظيفي متوسط، وأنهم يتمتعون بمستوي ولاء تنظيمي فوق المتوسط، وكذلك وجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين درجة مستوي التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ودرجة ولائهم التنظيمي.

4 . دراسة (Samer Arqawi & Others (2018) بعنوان Interactive Justice as an Approach to Enhance Organizational Loyalty among Faculty Staff (At Palestine Technical University – (Kadoorie

هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التفاعلية وأثرها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية (قدوري)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (105) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الفلسطينية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية بجامعة فلسطين التقنية قدوري ومستوي الولاء التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

5 . دراسة شجاع الشبلي (2019) بعنوان أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة في جامعة آل البيت

هدفت الدراسة التعرف على أثر جودة حياة العمل (الأجور والمكافآت، والنمط القيادي، والثقافة التنظيمية، والمشاركة في صنع القرارات، وظروف العمل) في الولاء التنظيمي (الولاء المعياري، والولاء العاطفي، والولاء المستمر)، للعاملين في جامعة آل البيت الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد بلغت

عينة الدراسة (400) عضواً تم اختيارهم بالطريقة الميسرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من الأجور والمكافآت، أو الثقافة التنظيمية في تحسين الولاء التنظيمي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من بعد النمط القيادي، وبعد المشاركة في صنع القرارات في تحسين الولاء التنظيمي.

6 . دراسة على بولداوي (2019) بعنوان مستوي الولاء التنظيمي في المؤسسة

الجامعية: دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي جامعة آكلي محند أو لحاج بالبويرة هدفت الدراسة الكشف عن مستوي الولاء التنظيمي لدي مستخدمي جامعة آكلي محند أو لحاج بالبويرة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة مقياس الولاء التنظيمي كأداة للدراسة، والذي أعد من قبل موداي وزملائه (1979) Mowday Et Others، وقد طبق على عينة مكونة من (219) عضواً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوي الولاء التنظيمي لدي مستخدمي جامعة آكلي محند أو لحاج بالجزائر جاء متوسطاً.

7 . دراسة (2019) Ghanbari and Abdolmaleki بعنوان The Role of Ethi-

cal Leadership in Organizational Loyalty with the Mediation of work Engagement

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بوساطة ارتباط عمل الموظفين بالجامعة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة (477) عضواً، منهم (387) خبيراً، و(9) مديراً بجامعة بوعلي سينا بهمدان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الولاء التنظيمي، وأن المشاركة في العمل لها تأثير إيجابي وهام على الولاء التنظيمي.

8 . دراسة (2019) Shin & Others بعنوان Work Stress, Perceived Career

Opportunity, and Organizational Loyalty in Organizational Change: A moderated mediation model

سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص العمل السلبية (ضغوط العمل) وخصائص العمل الإيجابية (فرصة وظيفية ملموسة) على الولاء التنظيمي للموظفين الصينيين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (2048) موظفًا صينيًا بشركة طاقة مملوكة للدولة، وقد توصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل مرتبطة بشكل سلبي بالولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، وأن الفرصة الوظيفية الملموسة أو المتصورة مرتبطة بشكل إيجابي بالولاء التنظيمي.

9 . دراسة (2021) (Al – Subaie and Al – Mekhlafi) بعنوان The Relation-ship Between Organizational Loyalty and Professional Loyalty among Academic Staff

استهدفت الدراسة تحديد مستوى الولاء التنظيمي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (95) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن المستوى العام للولاء التنظيمي بأنواعه (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) جاء بدرجة متوسطة، وأن الولاء المهني الوجداني، والولاء المهني الأخلاقي جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الولاء التنظيمي والولاء المهني.

10 . دراسة (2022) (Ulkupekkkan and Caliskan) بعنوان Research on the Pre-dictability of Crisis management activities in organizational Loyalty

استهدفت الدراسة بحث آثار الأبعاد الفرعية الثلاثة لإدارة الأزمات وأنشطة ما قبل الأزمة والأزمات وما بعد الأزمة على بعضها البعض وأثرها على الولاء التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة والتي طبقت على عينة من (810) مشاركًا يتألفون من إداريين وأكاديميين يعملون في الجامعات الحكومية بتركيا، وقد أكدت نتائج الدراسة أن الأبعاد الفرعية الثلاثة لإدارة الأزمات لها تأثيرات كبيرة على بعضها البعض وعلى الولاء التنظيمي.

(ج) العلاقة بين التشارك المعرفي والولاء التنظيمي:

1 . دراسة منار منصور (2015) بعنوان درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

استهدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وتعرف العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (198) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس .

2 . دراسة زانا صادق وآخرون (2016) بعنوان دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل

سعت الدراسة إلى التعرف على دور أنماط الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل بالعراق، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (37) عضواً من القيادات الإدارية في المنظمة موضع الدراسة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الثقافة التنظيمية بأنماطها الرئيسية والولاء التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباط مع بعد الإخلاص والوفاء، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعدي الولاء التنظيمي الإحساس بالانتماء والاندماج والمساهمة الفعالة، بالإضافة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعدي الإخلاص والوفاء .

3. دراسة محمود الجرادات (2019) بعنوان سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة التعرف على درجة سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (331) عضو من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الهاشمية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى درجة عالية في سلوك الثقة القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وتم الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور، والكليات العلمية، ورتبة أستاذ وأستاذ مشارك، ولم يتم الكشف عن اختلافات كبيرة وفقاً لمتغير الخبرة وبلد التخرج، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة الثقة في سلوك القيادة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية ومستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

4. دراسة سارة السهلي (2022) بعنوان القيادة الشبكية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي لدى العاملين بجامعة الكويت: دراسة تحليلية

هدفت الدراسة إلى وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تساهم في تحقيق متطلبات تطبيق القيادة الشبكية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بجامعة الكويت، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: أن مدخل القيادة الشبكية يلعب دوراً مهماً في إرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بالجامعات، كما يوفر أطر البناء الاحترافي للتحالفات والشراكات المهنية داخلياً وخارجياً بجانب بناء منظومة احترافية لتدفق المعارف والمعلومات التنظيمية على كافة الأصعدة مع الاهتمام بتوليد المعارف والأفكار من خلال الكشف عن المواهب الإدارية والأكاديمية على صعيد المؤسسة ذاتها، واقترحت الدراسة ضرورة الاعتماد على أهل الخبرة عند صياغة

الأهداف الاستراتيجية، وعقد العديد من ورش العمل بين قيادات الجامعة والهيئات التدريسية والإدارية لتدعيم العلاقة المهنية فيما بينهم.

5 . دراسة (2021) (Vuong & Others) بعنوان Determinates of Factors in

Fluencing Job Satis Faction and Organizational Loyalty

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على رضا الأطباء وولائهم بالمستشفيات العامة بفيثنام، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة (228) طبيباً يعملون في المستشفيات العامة في فيثنام، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن العوامل التي تؤثر على رضا الطبيب هي؛ الدخل المادي، والعلاقة بين الزملاء، وجودة الفحص الطبي والعلاج، وموارد المستشفى، والاستقلالية في العمل، وفرص التدريب والترقية، كما أشارت النتائج إلى أن الأطباء عندما يكونوا راضين عن وظائفهم فإنهم يميلون إلى أن يكونوا مخلصين للمستشفى التي يعملون بها.

10 . التعليق العام علي الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث التشارك المعرفي، والولاء التنظيمي، فإنه يتضح أن هذه الدراسات قد اتفقت في بعض الجوانب، واختلفت في البعض الآخر، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

● أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة التي تناولت التشارك المعرفي في أهمية ودور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات، وكذلك دوره في تحقيق الولاء التنظيمي، وقيمه في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسات التعليم الجامعي.
- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي في أن هناك علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبين ممارسات الولاء التنظيمي في تحسين أداء الجامعة.

- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم حيث استخدم البحث الحالي ومعظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، ما عدا دراسة أسماء عبد الفتاح (2022)، ودراسة عماد عبد اللطيف (2021)، ودراسة رحمه اليامي (2021) والتي استخدمت المنهج الوصفي، ودراسة حياة الحربي (2021) والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.
- يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث.
- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها لبيئة العمل وعينة الدراسة حيث يقوم البحث الحالي في البيئة الجامعية - جامعة أسوان - وعلى عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة.

● أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في متغيرات البحث، حيث تناول البحث كل من التشارك المعرفي مع الولاء التنظيمي.
- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث حيث تناولت الدراسات السابقة بعض الدول العربية والأجنبية، أما البحث الحالي فتم تطبيقه داخل جمهورية مصر العربية وتحديداً بمحافظة أسوان داخل جامعة أسوان.

● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- توجيه الباحثة إلى العديد من مصادر المعلومات ذات العلاقة بمتغيري البحث.
- توجيه الباحثة إلى ما انتهى عنده الآخرون فيما يخص مشكلة البحث.
- المساعدة في تحديد مشكلة البحث وبلورتها.
- المساعدة في تحديد منهج البحث.
- المساعدة في صياغة الإطار النظري للبحث.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة والتعرف على بعض الأساليب الإحصائية.

- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

11 . خطة السير في البحث:

تقدم الباحثة فيما يلي تحليلاً نظرياً عن كل من التشارك المعرفي، والولاء التنظيمي، ثم تقدم إطاراً ميدانياً لتوضيح دور التشارك المعرفي في تحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

ويمكن إجمال الخطوات الرئيسة التي يسير فيها البحث الحالي على النحو التالي:

- المحور الأول: الإطار النظري للبحث، ويتناول ما يلي:

1. التشارك المعرفي من حيث؛ مفهوم التشارك المعرفي، وأهميته وفوائده في الجامعات، وأهدافه، وأبعاده، والعوامل المؤثرة في التشارك المعرفي بالجامعات، ومتطلبات تفعيل التشارك المعرفي، ومعوقات التشارك المعرفي في الجامعة، ودور الجامعات في تفعيل التشارك المعرفي لتحقيق الولاء التنظيمي.

2. الولاء التنظيمي من حيث؛ مفهومه ونشأته، وأهميته، وفوائده، ومراحل تطوره، وأبعاده، والعوامل المساعدة في تنميته، ومداخله، ووسائل قياسه، ومقوماته الأساسية، وأسباب ضعف الولاء التنظيمي بالجامعات.

- المحور الثاني: تحليل التشارك المعرفي والولاء التنظيمي بجامعة أسوان، والجانب الميداني لواقع التشارك المعرفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

- المحور الثالث: ويتناول خلاصة نتائج الدراسة الميدانية ووضع تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

المحور الأول: الإطار النظري:

تقديم:

يعتبر التشارك المعرفي مكوناً أساسياً من مكونات إدارة المعرفة ويتمثل في تلك العملية الطوعية التي تنطوي على نقل، وتحويل وتبادل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر من خلال التفاعل الاجتماعي تنتج عنه معارف جديدة تعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة، لذا سوف يتناول البحث عرض لعناصر التشارك المعرفي كما يلي:

أولاً: التشارك المعرفي : Knowledge sharing

يمثل التشارك المعرفي احدي العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، ومن وجهة النظر التنظيمية يمكن تحسين الأداء من خلال توفير المعارف المفيدة وذات الأهمية للعاملين، كما أنه من أجل تحويل المعرفة إلى أصول تنظيمية ذات قيمة فإن الأمر يستلزم تشارك هذه المعرفة بين العاملين وتطبيقها، وفيما يلي استعراض لعناصر التشارك المعرفي وذلك كما يأتي:

1 . مفهوم التشارك المعرفي:

لقد اختلف الباحثون في الاتفاق على تعريف موحد للتشارك المعرفي، لذا يمكن فيما يلي استعراض بعض من هذه المفاهيم:

- يعرف التشارك المعرفي على أنه أحد أهم أنشطة الإدارة الديناميكية للمعرفة، هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية، وتدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والظاهرة. (عبد المالك ججيق، وسارة عبيدات، 2014: 129)

- ويعرف بأنه عملية نق ونشر المعرفة الخاصة بالمنظمة أو الوحدة وتوصيلها إلى الأفراد المعنيين باستخدام الأدوات والوسائل المخصصة للقيام بهذه الأنشطة كالإنترنت ووسائل التوزيع الإلكترونية والوسائط المتعددة. (عبد المالك ججيق، زكية ججيق، 2017: 213)

- كما يعرف بأنه إتاحة الفرصة أمام أفراد المؤسسة للاطلاع على المعرفة والتشارك فيها، ومن ثم استخدامها. (مي ذوابي، 2015: 89)

- وهو توفير المعلومات المهمة، والدراية لمساعدة الآخرين والتعاون معهم لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ سياسات أو إجراءات. (جهيد بوطالب، وعيسى نجيمي، 2020: 188)

- وأن مفهوم التشارك المعرفي يرتبط بعدة عناصر، وتتمثل أهم ثلاث عناصر يرتبط بها التشارك المعرفي هي؛ الأهداف وتعلق بنوع المعرفة المتشارك فيها، وطريقة

التشارك وتتضمن؛ وجه لوجه، والمؤتمرات، وشبكات المعرفة، أو من خلال التعلم التنظيمي، ومستوي التشارك. (أمانة جودي، 2020: 221)

- يساعد التشارك المعرفي في الحفاظ على المعرفة في المؤسسة وبين الموظفين فيها، ويسهل الحصول عليها في الوقت المناسب عند الحاجة إليها، كما تسهل القيام بالعمليات التنظيمية اليومية ومساعدة الموظفين من الحصول على المعلومات اللازمة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، وكذلك تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ السياسات والإجراءات ومختلف العمليات الأخرى، فالتشارك المعرفي يساهم في خلق قيمة إضافية للمؤسسة. Akram & Others, 2016: 137

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

1. التشارك المعرفي نشاط يتم داخل المؤسسات التعليمية بصور وأشكال مختلفة، بعضها رسمي وبعضها غير رسمي من جانب أفراد المؤسسة وتشجعهم عليه القيادة التنظيمية.
2. أن التشارك المعرفي يتم من خلال آليات معينة لتشجيع الأفراد على ممارساته، والذي يتم من خلال التفاعل المباشر أو عبر الإنترنت.
3. التشارك المعرفي عملية مستمرة لا تتوقف، كما أنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسات.
4. يمكن مشاركة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال عمليات الاتصال، كما تعد المعرفة الضمنية أمراً مهماً بالنسبة للمؤسسة إذ أنها تحسن من أداء العاملين فيها.
5. لا يمكن إجبار الأفراد على مشاركة أفكارهم وخبراتهم مع الآخرين، ولكن يمكن تعزيز ثقافة التشارك المعرفي وتكوين اتجاهات إيجابية نحوه.
6. أن التشارك المعرفي عملية تتم بين أفراد يجمعهم هدف مشترك أو اهتمامات مشتركة أو تواجههم مشكلات مماثلة، وأنه لا يقتصر على تبادل المعرفة الصريحة أو المعلنة فقط في المؤسسة.

2. أهمية التشارك المعرفي وفوائده بالجامعات:

يمكن تصنيف جوانب أهمية التشارك المعرفي في محورين أساسيين هما؛ أهميتها بالنسبة للأفراد، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، وذلك كما يلي: (أمل فرحان، 2020: 151)

(ثروت عبد الحميد، وياسر الهنداوي، 2015: 486، 487) (محمد حرب، 2020: 219 - 221) (عماد عبد اللطيف، 2021: 649، 650)

أولاً: أهمية التشارك المعرفي بالنسبة للأفراد:

للتشارك المعرفي العديد من الفوائد التي يكتسبها الأفراد، بالإضافة إلى الاستفادة منه في تحسين أداء مهامهم داخل مؤسساتهم، ويمكن توضيح أهمية وفوائد التشارك المعرفي بالنسبة للأفراد كما يأتي:

1. إيجاد وتوليد معرفة جديدة عن طريق احتكاك وانصهار معارف جميع أفراد المؤسسة، وهذا ما يسمح بعدم زوال المعرفة بزوال الأشخاص.

2. أن انتقال المعارف بين الأفراد يساهم في توسيع المجال المعرفي والتنمية الشخصية والتقدم الوظيفي، وبالتالي إيجاد قيمة مضافة في العمل، وإنجاز معظم المهام بشكل جيد.

3. يتيح التشارك المعرفي التشارك المعرفي للأفراد القدرة على حل المشاكل بسرعة أكبر وتقديم حلول مبتكرة من خلال التعاون، بحيث يدفع إلى تزايد إنتاج الأفكار المبدعة ويقلل من زمن دورة تطوير الفكرة.

4. أن عملية التشارك المعرفي تمكن من تحسين الكفاءة وخفض تكاليف التدريب، وتجنب التكرار، كما يؤدي إلى نشر الأفكار المبتكرة ويعتبر ضروري للإبداع.

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي بالنسبة للمؤسسة:

للتشارك المعرفي فوائد عديدة بالنسبة للمؤسسات وخاصة الجامعية، ويمكن توضيح

ذلك في النقاط التالية:

1. أن التشارك المعرفي يدعم قدرة المؤسسة الجامعية الإبداعية والتنافسية، بالإضافة إلى أهميته على المستوي الفردي أو الشخصي لأعضاء هيئة التدريس، سواء على المستوى الاجتماعي لدعم الروابط والعلاقات الإنسانية بين الزملاء، أو على المستوى المهني لتحقيق التطور المهني ودعم التعلم المستمر.

2. أن التشارك المعرفي يعزز تبادل المعلومات والتعلم، وحيث إن الجامعات هي مؤسسات قائمة في الأساس على التعلم والابتكار يصبح التشارك المعرفي ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.
 3. إن نتاج التشارك المعرفي هو خلق المعرفة الجديدة والابتكار الذي سيؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي تبذل المؤسسات الجامعية جهودًا متمعدمة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المعرفة، مما يمكنها من الحفاظ على دورها كمؤسسات زكية في بيئة متطورة علمياً وتقنياً.
 4. أن دوران المعرفة بين الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي يسهم التشارك المعرفي في حمايتها من فقدان المعارف في حالة تسرب بعض الكفاءات بها.
 5. أن التشارك المعرفي يقلل من الوقت اللازم لتأهيل العاملين وتحقيق كفاءتهم.
 6. أن التشارك المعرفي يسهم في تحسين كفاءة المؤسسات، وخفض التكاليف ويعمل على تجنب ازدواجية الجهد والتكلفة.
- مما سبق يتضح أن عملية التشارك المعرفي بالجامعة اكتسبت أهمية متزايدة، حيث تسعى من خلالها تحقيق ما تهدف إليه، فتبادل المعرفة بين أعضائها يحميها من فقدان المعارف، وتضمن لها الاستمرارية من خلال تطوير قدراتها التنافسية، وتحسين كفاءتها المؤسسية، فضلاً عن تحفيز أعضاء هيئة التدريس بها لتقديم مزيد من الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يمكن معه القول بأن التشارك المعرفي أصبح ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

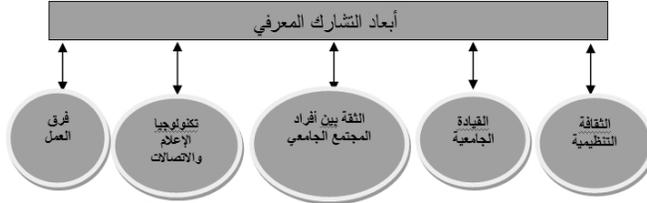
3. أهداف التشارك المعرفي:

يضمن التشارك المعرفي بشكل أساسي تميز الجامعة وذلك لأنه يدعم عمليات الإبداع والابتكار فيها، مما يؤدي إلي توليد معارف جديدة تمثل قيمة مضافة لها، حيث إن توليد وتطبيق تلك المعارف الجديدة، هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات، فأهمية المعرفة لا تكمن فيها بحد ذاتها بقدر ما ترجع إلي القيمة التي تضيفها هذه المعرفة عند مشاركتها، وهذا في جوهره يشكل الهدف من عملية التشارك المعرفي والتي تتمثل في:

(إيناس عبد الله، 2021: 79) (ugochi et al.2013:720)

1. تحسين القدرة الاستيعابية وتحقيق القدرة علي الابتكار والقدرات الأخرى.
 2. تحويل المعارف الفردية إلي معارف تنظيمية لتكون بذلك سياقاً خصباً لتحليل القضايا المتصلة بالمستوي الهيكلي.
 3. تطوير المسار المهني لعضو هيئة التدريس من خلال كسب سمعة مهنية واعتراف داخل الجامعة نتيجة لتشاركه بمعارفه والاستفادة منها في تحسين الأداء.
 4. الحفاظ علي المعارف التي يمكن فقدانها بخروج بعض أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرات (للانداب أو الإعارة).
4. أبعاد التشارك المعرفي:

للتشارك المعرفي خمسة أبعاد رئيسية تعتمد علي خصائص العاملين، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد كما يلي: (عماد عبد اللطيف، 2021: 654، 655)(أحمد جاسم، ووثام الياسري، 2017: 69 عبد الملك جيحق، وزكية جيحق، 2014: 214، 213).



شكل (1) يوضح أبعاد التشارك المعرفي

المصدر: من إعداد الباحثة

1. الثقافة التنظيمية: القيم والمعايير والممارسات السائدة داخل المؤسسة ونظرة الأفراد للتشارك المعرفي وتطبيق مبدأ المنفعة المتبادلة.
2. القيادة: بما تمكنه للأفراد من فرص المشاركة في وضع الأهداف والرؤي المستقبلية للمؤسسة من خلال الانفتاح والثقة المتبادلة مع العاملين والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستوي من الإنتاجية من خلال تشارك المعرفة وتبني ثقافة توظيف ما يملكه العاملون من رصيد معرفي ضمني.

3. الثقة بين الأفراد: وتتمثل في الثقة في المعرفة التي يمتلكها الأفراد من ناحية والثقة في معارف الآخرين ومهاراتهم من ناحية أخرى.

4. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: لكونها عمل علي خلق بيئة جديدة للمعرفة تشجع علي مشاركة المعرفة بصورة رسمية وغير رسمية من خلال وسائط الاتصال المختلفة لكونها تعمل علي تسريع وتيرة توليد وتشارك المعرفة وتحسين الاتصال والتقارب التقني بين أفراد المؤسسة مما يزيد من عدد المشاركين في عميات تداول وتوليد المعرفة وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمنظمة.

5. فرق العمل: حيث تؤدي إلي تحسين عمليات التشارك المعرفي وتزيد من قابليتها وفعاليتها لأن فرق العمل توفر بيئة تعاونية تحقق مستوي مرتفعاً من التماسك والتكامل بين مجموعة من الأفراد، وتقدم فرصاً لتجديد الأفكار، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية.

5. العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي بالجامعات:

قد لا تتم عملية التشارك المعرفي في الجامعة بالشكل المطلوب، وهذا يتوقف على عدد من الأسباب أو العوامل التي تؤثر على ذلك؛ ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (سعيد كرومي، 2022:32، 33).

1. عدم مشاركة بعض الأفراد ما لديهم من المعرفة مع الآخرين اعتقاداً منهم أنها وسيلة للحفاظ على المكاسب المادية واللامادية.

2. افتقار الجامعة إلى بنية تحتية مناسبة لتسهيل عملية التشارك المعرفي خاصة نظم المعلومات التي تعتبر وسيلة هادفة وفعالة في الرفع من عملية التشارك المعرفي.

3. ضعف القيادة التي في تفعيل التشارك المعرفي داخل الجامعة، وفقدان المهارات اللازمة لإدارة المعرفة، إضافة إلى غياب رؤية واضحة لها.

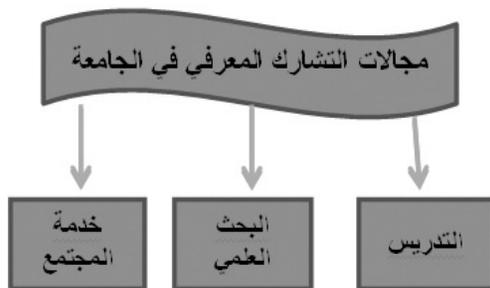
4. جمود الجامعات وعدم الرغبة في تغيير ثقافتها لتناسب مع استراتيجيات التشارك في المعرفة.

5. نقص مهارات الاتصال والاختلاف الثقافي وضعف الثقة بين الأفراد ووجود صراعات تنظيمية.

6. بعض الخصائص الشخصية للأفراد مثل الانطوائية والانعزال والتجاهل وعدم الرغبة في تشارك المعرفة، وأحيانا وجود تنافس بين الأفراد.

6. مجالات التشارك المعرفي في الجامعة:

يوجد عدة مجالات للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لوظائف الجامعة الثلاثة وهي؛ التشارك في مجال التدريس، والتشارك في البحث العلمي، والتشارك في خدمة المجتمع، وفيما يلي توضيح بهذه المجالات: (أسماء عبد الفتاح، 2022: 411، 412) (محمد حرب، 2020: 231، 232) (ثروت عبد الحافظ، وياسر الهنداوي: 2015، 488، 489



شكل (3) يوضح مجالات التشارك المعرفي في الجامعة

المصدر: من إعداد الباحثة

1. مشاركة المعرفة في التدريس: يعد التدريس أحد أهم وظائف الجامعة لأنه يرتبط بإعداد الطلاب وإكسابهم المعلومات والمهارات والحقائق والمفاهيم والوصول بهم إلى درجة الإتقان، ومن ثم تبرز أهمية التدريس كأحد مجالات التشارك المعرفي، حيث يمكن أن يتشارك أعضاء هيئة التدريس في إعداد المحتوى العلمي للمقررات الدراسية، والخبرات والمعارف ذات الصلة بالمقررات الدراسية واستراتيجيات التدريس وأساليب التقويم، بحيث يتم تبادل الخبرات في هذا المجال بما يوفر الوقت والجهد ويسهم في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الجدد.

2. مشاركة في البحث العلمي: يتم التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي من خلال إجراء مشروعات بحثية مشتركة، وتبادل الخبرات في مجال إعداد البحوث ونشرها أو المشاركة في المناقشات البحثية داخل اللقاءات العلمية المتخصصة للإشراف على طلبة الدراسات العليا، أو التشارك في إعداد الكتب والمؤلفات العلمية، والحلقات البحثية بالأقسام العلمية وغيرها من الأنشطة البحثية.

3. مشاركة المعرفة في مجال خدمة المجتمع: يعد مجال خدمة المجتمع من أهم الوظائف الأساسية للجامعة، وأحد أهم الأدوار التي تقوم بها الجامعة لتطبيق المعرفة، وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره، حيث تخرج الجامعة عن دورها التقليدي وتمتد جهودها خارج أسوارها للتفاعل مع المؤسسات المجتمعية في تنظيم الفعاليات المهنية، أو تقديم استشارات مجتمعية في مختلف التخصصات وغيرها من الأنشطة المجتمعية، والتي تسهم في خدمة المجتمع.

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

7. استراتيجيات التشارك المعرفي بالجامعات:

أشارت الأدبيات التربوية إلى وجود عدة استراتيجيات للتشارك المعرفي منها: (أسماء عبد الفتاح، 2022: 412، 413) (ثروت عبد الحافظ، وياسر الهنداوي: 2015، 489، 490)

1. استراتيجيات المساهمات المكتوبة: Contributions Written

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

2. استراتيجيات التفاعلات الاجتماعية: Social Interactions

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

3 . استراتيجية مكافأة الأفراد والفرق: Reward For individuals and teams

وتعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم مكافآت وتعيينات للموظفين النشيطين الذين يقومون بتدوين خبراتهم ومعارفهم وتشاركها مع الآخرين من أجل إفادة المؤسسة، كما تهدف إلى نشر ثقافة التشارك المعرفي.

4 . استراتيجية شبكات المعرفة: Knowledge Networks

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

5 . استراتيجية الترميز والشخصنة: Coding and Personalization

تتعامل استراتيجية الترميز مع المعرفة الظاهرة التي يمكن تخزينها واسترجاعها، كالوثائق وقواعد البيانات وتكون متاحة لكل أعضاء المؤسسة، أما استراتيجية الشخصنة فتعتمد على الاتصال الشخصي الذي يتم في المؤتمرات، وورش العمل، والاجتماعات، والتدريب، وجلسات الحوار وتبادل الآراء، وتركز على المعرفة الضمنية التي تعد الأهم بالنسبة للمؤسسة.

ومن خلال عرض الاستراتيجيات المختلفة يتبين أن جامعة أسوان تستخدم استراتيجية التفاعلات الاجتماعية والتي تعتمد على تشارك المعرفة بشكل مباشر بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات والأقسام المختلفة داخل الجامعة، وهذه التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس قد تتم بصورة رسمية أو بشكل غير رسمية

من خلال توفير قنوات اتصال بين أفراد المجتمع الجامعي ومنحهم فرصًا لتشارك معارفهم وخبراتهم وتبادلها وتخزينها وتوظيفها لخدمة البحث العلمي وإفادة المجتمع الأسواني.

8. وسائل وأساليب تحقيق التشارك المعرفي في الجامعة:

وهي مجموعة الآليات والإجراءات التي تساعد على تحقيق التشارك المعرفي وتؤثر على فعالية سلوكه وممارساته، والتي تتمثل في: (صبحي شرف، وأسماء السيد، 2019: 13) (إيناس عبد الله، 2021: 80، 81)

1. مشاركة المعرفة من خلال قاعدة بيانات الجامعة.
2. مشاركة المعرفة من خلال التعاملات الرسمية بين الأفراد داخل الجامعة وعبر فرق العمل والوحدات التنظيمية لها.
3. مشاركة المعرفة من خلال تفاعل الأفراد غير الرسمي مع بعضهم البعض.
4. مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من خلال مجتمعات الممارسة، مثل الأنشطة التطوعية.
5. مشاركة المعرفة من خلال المنتديات والمواقع الشخصية وبعض شبكات التواصل الاجتماعي.

ويمكن حصر تلك الآليات والأساليب في النقاط التالية:

- أ. الآليات الرسمية: وهي تلك الأساليب التي تشرف عليها الجامعة مثل التقارير والمذكرات والنشرات الدورية.
- ب. الآليات غير الرسمية: وهي تلك الأساليب غير المبرمجة في الجامعات كاللقاءات التي تتم خارج الجامعة والنقاشات في غرف المحادثة.
- ج. الآليات الشخصية (المباشرة): وهي أساليب تحدث فيها المشاركة وجهاً لوجه كحضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات التي تعقد على مستوى الكلية أو الجامعة، وكذلك الاجتماعات التي تحدث داخل الأقسام وعقد السيمينارات.

د. الآليات غير الشخصية (غير المباشرة): وهي أساليب يتم التشارك فيها عن بعد مثل عقد المؤتمرات عن بعد، والمناقشات على شبكة الإنترنت، والبريد الإلكتروني، ومجموعات الأخبار.

ويوجد -أيضاً - مجموعة من الأساليب للتشارك المعرفي داخل الجامعة منها؛ فرق العمل المتنوعة معرفياً، وشبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت)، ووكلاء المعرفة عبر الوثائق، والتدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، و فرق الخبرة وملفات المعرفة وحلقات التعلم، حيث يؤكد خبراء إدارة المعرفة ذو الخلفية التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين.

9. متطلبات تفعيل التشارك المعرفي داخل الجامعات:

هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق التشارك المعرفي داخل الجامعات، لضمان ديناميكية وفاعلية التشارك المعرفي، والتي تتمثل في: (إبراهيم الزهراني، 2019: 479) (مني الزبياني، 2020: 317، 318) (حياة إبراهيمي، 2018: 130، 131) (إيناس عبد الله، 2022: 81)

1. البيئة التعاونية Collaboration Environmental: وتعني المستوي الذي يستطيع فيه أعضاء هيئة التدريس العمل بروح الفريق لتقديم المساعدة للآخرين في مجال تخصصهم وعملهم للوصول إلى تحقيق الهدف من البحث، فإشاعة ونشر ثقافة التعاون تؤثر على عملية إيجاد المعرفة ونقلها من خلال زيادة مستوي تبادلها بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض، فالتعاون يعمل على إيجاد التفاعل ويرفع الروح المعنوية، ويحسن عملية الاتصال ويسهل وصول وانتقال المعارف، وبالتالي يدعم عملية التشارك المعرفي.

2. تدريب أعضاء هيئة التدريس: Training Faculty Members فاللتدريب عملية مخططة تهدف إلى تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنميتها وصقل خبراتهم بما يسهم برفع مستوي أدائهم، وكفائتهم الإنتاجية العلمية، كما يسهم في تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء، من

أجل استثمار الموارد البشرية المتاحة لتحسين الإنتاجية والتكيف مع المتغيرات المعاصرة.

3. مخازن المعرفة: Knowledge Ware houses قد تبذل الجامعات جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضه لأن تفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، لذا أصبح من الضروري وضع أماكن يتم فيها تخزين المعارف والمعلومات التي يحتاجها البحث العلمي والتي يمكن من خلالها تقاسم وتشارك المعرفة واستثمارها بين أعضاء هيئة التدريس.

4. فرق العمل Team Work: يعد تطبيق أسلوب فرق العمل من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه الجامعات المعاصرة والمتطورة، وذلك بهدف تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين مستوى مهارات أعضائها، لنشر الأبحاث وتمكينهم من تحقيق مشاركة معرفية لتحقيق الإبداع بسبب تبادل ومشاركة الأبحاث العلمية فيما بينهم، كما أن فرق العمل تبني لذي أعضائها أهدافاً مشتركة، ومن خلال فرق العمل يحدث التعلم الجماعي والتشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة، مما يسهل عملية التشارك المعرفي وتبادل الأفكار، كما يساعد على العصف الذهني وتوظيف المعرفة.

5. التحفيز Stimulus: يقوم التحفيز بأداء دور مهم ومحوري في رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم العلمية، فالتحفيز يعمل على دفع أعضاء هيئة التدريس لعمل الأبحاث العلمية واستنهاض هممهم لاكتساب المعرفة الجديدة، بما يؤهلهم ويعددهم لأداء دورهم بأكثر فاعلية في عملية إنتاج المعرفة من خلال البحوث التكاملية.

6. الرؤية والقيم المشتركة Shared Vision and Values: وتعني أن الرؤية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس تشجع على التعلم والعمل بما يتوافق مع أهداف الجامعة، كما توجه القيم التنظيمية المشتركة سلوك التشارك المعرفي.

7. الحوافز والمكافآت Incentives and Rewards: وتمثل الحوافز والمكافآت في؛ الحوافز الذاتية والتي تشمل العوامل الداخلية التي تحفز عضو هيئة التدريس

على مشاركة معارفه وخبراته مع الآخرين، مثل الحاجة إلى تحقيق الذات، والحوافز الخارجية وتشمل العوامل الخارجية التي تحفز عضو هيئة التدريس على مشاركة معارفه وخبراته مع الآخرين مثل؛ المكافأة المالية، فعندما تتوافر الحوافز والمكافآت تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو التشارك المعرفي.

8. الهيكل التنظيمي Organizational Chart: يعد أحد العوامل التي تحدد نمط العلاقات داخل الجامعة، لأنه يحدد موقع كل فرد بالنسبة لزملائه ورؤسائه وآليات التشارك المعرفي، لذا كلما اتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة والعمل الجماعي فإنه يجعل الأفراد أكثر استعدادًا للتشارك المعرفي، أما الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمركزية، ومحدودية الاتصالات يعد معوقًا من معوقات التشارك المعرفي.

9. توافر بيئة عمل داعمة للتشارك المعرفي Availability of a supportive work environment: تتسم بالتعاون بين منسوبي الجامعة وروح المسؤولية في القيام بالأعمال، والثقة المتبادلة بين الأعضاء مما يسهل تبادل الأفكار.

10. اللامركزية Decentralization: تعد أحد المتطلبات الهامة لدعم ثقافة التشارك المعرفي، لأن إدارة وتشارك المعرفة بما تشمله من بيانات ومعلومات ومهارات تحتاج إلى نظام لا مركزي في الإدارة، وعدم تركيز القرارات في يد الإدارة المركزية العليا.

11. القيادة الفعالة Effective Leadership: هي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم، من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سير دوران وطرق العمل.

12. العوامل الشخصية Personal Factors: تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز التشارك المعرفي، فكلما امتلك أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة سمات شخصية متزنة تتسم بالتعاون والالتزام والانتماء للجامعة، كلما ساعد ذلك على تحقيق التشارك المعرفي.

13. العوامل الثقافية Cultural Factors: تعد من أهم متطلبات التشارك المعرفي، وأنها تؤثر بشكل مباشر على استعداد الأعضاء لممارسة التشارك المعرفي، وأهم هذه العوامل هي؛ التعاون، والثقة، والاستقلال الذاتي، والتمكين والسلطة.

14. توفر التقنيات الحديثة: Availability of modern technologies تعد التقنيات الحديثة من أهم متطلبات التشارك المعرفي في الجامعة، لأنها تسهم في إدارة المعرفة بشكل جيد، حيث تكون متاحة للجميع ويسهل تخزينها وتبادلها، كما تعمل على تحسين الاتصال بين منسوبي الجامعة، فالاستثمار الأمثل للجامعة في مجال تكنولوجيا المعلومات ينعكس بشكل إيجابي على التشارك المعرفي بين الأفراد. ومما سبق يتضح أهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في الجامعة، واستثمار المعارف والخبرات والمهارات لإنتاج معارف جديدة تساعد على التطوير والإبداع في العمل داخل الجامعة.

10. معوقات تطبيق التشارك المعرفي بالجامعة:

بالرغم من أهمية التشارك المعرفي للأفراد والمؤسسات، إلا أن عددًا من المعوقات تحد من مشاركة الأفراد لمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مع الآخرين، ومن هذه المعوقات ما يتعلق بالأفراد، أو بالمؤسسات، أو بالنواحي التقنية، وفيما يلي عرض لهذه المعوقات: (Zahani, 2018)(Koivisto, 2018)(Saravanan & others, 2018:34) (2019) (أحمد جاسم، ووثام الياسري، 2017: 72) (إيناس عبد الله، 2021: 82)

أولاً: المعوقات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس:

1. ضعف الوعي بأهمية التشارك المعرفي، واعتقاد البعض بأنهم يعرفون كل شيء، وقلة الثقة في معارف الآخرين.
2. إدراك بعض أعضاء هيئة التدريس بقلة جدوي التشارك المعرفي، وأن الفوائد التي تعود عليهم تتجاوز التكاليف المتصورة.
3. الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية لدى أعضاء هيئة التدريس وعدم الرغبة في إظهارها للحفاظ على التميز الشخصي، والخوف من مشاركتها مع الآخرين للحفاظ على المكاسب الشخصية.
4. الخوف من التنمر حال مشاركة المعرفة الخاطئة وتعرض الجامعة للضرر في حالة نقل المعارف الخاطئة والاحتفاظ بالمعلومات التي يرونها سرية، ومشاركتها مع قلة موثوق بها من الزملاء.

5. افتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس للثقة في معارفهم مما ينتج عنه شعورًا يمنعهم من مشاركتها مع الآخرين.
6. وجود مخاوف شخصية لدى أصحاب المعرفة من أن يفقدوا قوتهم وسلطتهم نتيجة للتشارك المعرفي، نتيجة لفقدانهم القوة التي يتمتعون بها.
7. عدم تقدير البعض للمعرفة مما ينتج عنه شعورًا يمنعهم من سلوك التشارك المعرفي.
8. وجود صراعات فكرية بين الأفراد ووجهات نظر مختلفة تمنعهم من التشارك المعرفي.
9. انخفاض الوعي بأهمية التشارك المعرفي وضيق الوقت، وضعف الثقة.
10. قلة وجود علاقات قوية مع الآخرين وضعف استخدام الشبكات الاجتماعية.

ثانيًا: المعوقات المرتبطة بالجامعة:

1. غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي ووجود بعض المعتقدات السائدة في أذهان أعضاء هيئة التدريس من صراعات فكرية ورؤي شخصية تمنعهم من التشارك المعرفي.
2. قلة الحوافز المادية الناتجة عن التشارك المعرفي مع الآخرين الذين يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة.
3. تقليدية الجامعة ووجود الهياكل التنظيمية التقليدية والمعقدة والتي ترفض التعاون والتشارك في المعلومات والأفكار والخبرات وغياب فكرة التشارك المعرفي بها، مما يجعلها عاجزة عن تكوين التفكير العلمي لدي خريجها وعدم تمكنهم من ممارسة مهارات التفكير العلمي بصورة جيدة في شتى مجالات الحياة.
4. غياب الشفافية والمساءلة وضعف مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات الجامعية من خلال حوار مجتمعي حول الأسلوب الأمثل لإدارة وتخطيط الجامعات وأنشطتها، وفرض بعض القيود على حرية عضو هيئة التدريس في البحث العلمي وممارساته التربوية.

5. ندرة وجود سياسة واضحة لمشاركة المعرفة داخل الجامعة.
6. كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس، وقلة الوقت الذي يسمح بالتشارك المعرفي بينهم نتيجة ضغط العمل، والتعامل مع إدارة المعرفة كششاط منفصل وعزلة عن سياسة وأهداف الجامعة.
7. قلة وجود نظام تحفيز داخل الجامعة يجعل هناك احجام من الأفراد عن مشاركة معارفهم مع الاخرين، طالما أنه لا توجد مكافآت أو حوافز تنتظرهم.
8. اهمال عملية الاتصال الإداري، والصراع بين فرق العمل وعدم تكامل أهداف التشارك المعرفي مع استراتيجيات الجامعة والتعقيدات المتزايدة وبعد المسافات.
9. قلة الاستقرار النسبي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات في بيئة العمل من الابتعاث والمهام العلمية والإعارات والتقاعد المبكر، وانفصال أعضاء هيئة التدريس بعضهم عن بعض ووجود مدارس فكرية مختلفة قائمة على الانعزالية، مما يحول دون تحقيق التشارك المعرفي.

ثالثاً: المعوقات المرتبطة بالتقنية:

1. ضعف البيئة التكنولوجية المحفزة على التشارك المعرفي والتي تتيح للجميع التواصل بسلاسة ويسر، والتي تساعد على تبادل المعرفة بين الأفراد في الجامعة.
2. ضعف البنية التحتية اللازمة لمشاركة المعرفة، وضعف الموارد المناسبة للتنفيذ.
3. ضعف الاستفادة من التقنيات الحديثة، والافتقار إلى التدريب على استخدامها.
4. وجود بعض القيود المفروضة على الوصول للمعرفة بسبب حقوق التأليف والنشر الرقمية.

مما سبق يتضح تعدد معوقات التشارك المعرفي بالجامعة، ما بين معوقات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس، ومعوقات مرتبطة بالجامعة، ومعوقات مرتبطة بالتقنية، مما يدل على كثرتها وصعوبة تحقيق التشارك المعرفي بشكل كامل بين أعضاء هيئة التدريس ما لم يتم تجاوزها والعمل على إيجاد حلول جذرية لها.

ثانياً: الولاء التنظيمي Organizational loyalty:

يعد الولاء من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من المستخدمين فيها، فالولاء التنظيمي مرتبط بمستوي الأداء الوظيفي العام، لذلك يعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى لتوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من وجه أخرى، لذا سوف نستعرض فيما يلي عناصر الولاء التنظيمي، وهي كما يلي:

1 . مفهوم الولاء التنظيمي ونشأته:

● نشأة الولاء التنظيمي:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ والحديث في الاهتمام، حيث بدأ بدراسته علماء الاجتماع باعتباره موضوعاً يحدد الحاجة إلي الانتماء الاجتماعي للإنسان في جماعات مختلفة من بني جنسه تربطه بهم علاقات اجتماعية مختلفة، وبمرور الزمن ومع تطور المجتمعات اكتسب مفهوم الولاء التنظيمي أهمية كبيرة في مجال الفكر الإداري، حيث يشير الولاء التنظيمي في معناه إلي مدي الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها العاملين تجاه عملهم، وانعكاس ذلك علي تقبل الفرد لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها ورغبته القوية وجهده المتواصل في تحقيق أهدافها.

ويبدو أن مفهوم الولاء من المفاهيم المثيرة للجدل والتي دائماً ما يتطور معناها فارتبطت قديماً بالسلطة والحرب، وحديثاً بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية وبالرغم من أن الولاء قد بات قيمة من القيم التي يطالب الفرد بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة منها، ما يتعلق بطبيعة الولاء، ومدي الحاجة إليه، وما إذا كان فطرياً أو مكتسباً (سامي عبد الفتاح، 2015: 242، 243).

● مفهوم الولاء التنظيمي:

- الولاء لغة: من الولي أي القرب والدنو، ويقال: بينهما ولاء أي قرابة، والولي ضد العدو، وهو المحب والصديق والنصير، والولاء يعني النصرة والمحبة (الفيروز، د - ت: 1732) (ابن منظور، 2004: 407 - 411)، والولاء لغة يعني -أيضاً- الروابط والعواطف الروحية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة. (فاروق مداس، 2003).

- ويمكن تعريف الولاء (بمفهومه العام) بأنه «مشاعر الفرد وأحاسيسه الإيجابية بالمحبة والنصرة، تجاه موضوع معين».، وهو «تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها»، وهو «قوة انتماء الفرد لمنظمته، ومساهمته الفعالة بها»، وهو «إيمان قوي بالأهداف المنظمة وقيم العمل بها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء فيها» (صلاح سامي، 2015: 381، 382).

- والولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعني سام ونبيل فهو الانتماء (Erothion) والانتساب (Affiliation)، وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعني ينطوي علي الالتزام (Commitment) والانسجام (Cohesiveness) والجذب (Enticement) تجاه الغير. (خديجة عبادو، 2015: 52)

- والولاء التنظيمي اصطلاحاً: يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة، حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة علي أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلي الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلي أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

- ويعرف الولاء التنظيمي بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم علي مردود أقل، وقد قدم ثلاث مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي وهي؛ الإحساس بالانتماء (Identifications) ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها، والمشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement) من قبل قناعة الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها، الإخلاص (Loyalty) والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف (خديجة عبادو، 2015: 52)

- كما يعرف بأنه ” درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح منظمته مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة وتقوم علي الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم ليس لمجرد ما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع، فالارتباط وجداني يتمثل في الانتماء للمنظمة وتعزيز رغبته في البقاء والعمل (فاطمة عطاء الله، 2017:182).

- وهو الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد علي عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة علي رغبة الفرد في البقاء في المنظمة وتفضيلها علي غيرها وافتخاره بالانتماء إليها (الطاهر علي، 2015:99).

- وكذلك يعرف بأنه اعتقاد وقبول قو من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها (الطاهر أحمد، 2022:5).

2 . أهمية الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، لأنه يرتبط بمستوي الأداء الوظيفي العام، لذلك نجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدي التوافق بين أعضاء هيئة التدريس وبين الجامعة، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت الجامعة الكثير من أهدافها وتطلعاتها، لذا تتمثل أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي: (سامي عبد الفتاح، 2015:243) (فاطمة عطاء الله، 2017:184،185)

1. يمنح الولاء التنظيمي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة استقراراً نفسياً ويساعدهم علي تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل لهم أيضاً.
2. يرفع من الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ومن ثقتهم بأنفسهم ومن الشعور بتحقيق ذاتهم وحصولهم علي مكانة يرضون عنها.
3. يساعد علي امتلاك دافعية وحماسية للعمل يشعر أعضاء هيئة التدريس بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في النمو المهني لديهم.

4. الولاء التنظيمي ليس عاملاً أو نظاماً فقط، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، مثل؛ الصفات الشخصية، كالجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والمستوي التعليمي، والحالة الاجتماعية، والحاجة للإنجاز، والصفات الخاصة بالعمل؛ مثل تحديد المهام، ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، والمعلومات المرتدة عن الأداء، والعوامل الخارجية، وفرص العمل المتوفرة خارج المنظمة.
5. أن ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية الجامعة.
6. يعد عنصرًا هاماً في الربط بين أعضاء هيئة التدريس والجامعة لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها الجامعة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
7. أنه من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة الجامعات كونها أصبحت تتولي مسئولية المحافظة علي الجامعة في حالة صحية وسليمة تمكنها من تحقيق الاستقرار، ومن ذلك برزت الحاجة إلي المورد البشري ذو الولاء المرتفع والمعتقد والمؤمن بأهدافها وقيمها.
8. يعد الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في توليد الإبداع والابتكار لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
9. أن الولاء المرتفع يؤدي إلي تطوير مقدرة الجامعة علي البقاء والاستمرار في النمو، وبلوغ الأهداف والاستقرار وتعزيز الإبداع مما يؤدي إلي زيادة معدلات الإنتاج، وهذا من مؤشرات استقرار الجامعة نجاحها.
10. أن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها الجامعة في التنبؤ بالعديد من النواحي الإدارية كمعدل دوران العمالة بها وقياس فعاليتها.
11. أن الولاء التنظيمي يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للجامعة، وذلك من خلال زيادة تماسك أعضاء هيئة التدريس وثقتهم بالجامعة.
12. أن الولاء التنظيمي يعتبر محددًا أساسيًا من محددات الأداء حيث إن العاملين الذين يشعرون بدرجة عالية من الولاء لمنظمتهم غالبًا ما يكون أدائهم أكثر دقة وتميز من نظرائهم الذين يشعرون بدرجة متدنية من الولاء تجاه منظماتهم التي ينتمون إليها

3. فوائد الولاء التنظيمي:

1. يساعد في قبول التغيير الإيجابي للجامعة.
2. تبني القيم العليا للجامعة والإيمان بها، والعمل علي تحقيقها.
3. يقلل من احتمالات الصراع التنظيمي الداخلي.
4. يشجع أعضاء هيئة التدريس علي الإخلاص لمكان عملهم -الجامعة - ويساعدهم علي التعبير عن آرائهم بشأن القضايا المرتبطة بالعمل.
5. حل مشكلات العمل بشكل أسرع.
6. يعمل علي إيجاد حالة من الحوار الإيجابي بين العاملين بالجامعة بعضهم وبعض.
7. يحد من المشاكل المستقبلية المتعلقة بقضايا أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة.
8. الولاء التنظيمي له انعكاساته علي الروح المعنوية والتحفيز والأداء وزيادة الجهد، والالتزام، لتحقيق النجاح التنظيمي.
9. الولاء يجنب أعضاء هيئة التدريس السلوكيات السلبية تجاه الجامعة بكل مكون بها، بل وقد يدفعهم إلي السلوكيات الإيجابية مثل: المشاركة في فرص التنمية الذاتية، والعمل داخل الجامعة لفترات طويلة مما يساعد علي تحقيق الاستقرار لكل من أعضاء هيئة التدريس والجامعة.
10. يؤدي الولاء التنظيمي إلي الإبداع والابتكار في العمل.

4. خصائص الولاء التنظيمي في الجامعة:

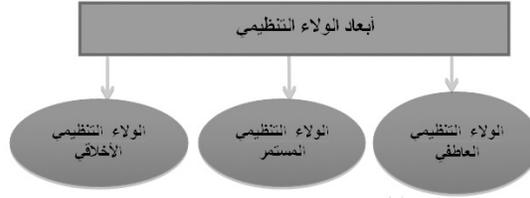
يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يأتي:(عثمان بن غربي،2022: 739)(الطاهر علي،2015: 100، 101)(سمير بازيد، 2018: 32)(رائد الرقيبات،2018: 152)

1. أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية، تتابع من خلال سلوك وتصرفات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والتي تجسد مدي ولائهم.

2. أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل الجامعة.
3. أن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوي الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
4. أن الولاء التنظيمي تتحدد مستوياته من خلال المناخ السائد في الجامعة، فعندما يكون المناخ إيجابي يكون دليل على ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي، والعكس عندما يكون الولاء التنظيمي سلبي يكون دليل على انخفاض مستويات الولاء التنظيمي.
5. أن الولاء التنظيمي ليس حالة جامدة بل معرض للتعديل والتأثير نتيجة القوي التي تعمل داخل وخارج بيئة العمل.
6. أن الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد عضو هيئة التدريس لبذل أقصى جهد ممكن لصالح الجامعة ورغبته الشديدة في تحقيق البقاء لها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
7. أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.
8. أن الولاء يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته، إذ يعكس مدى ارتباطه بها، ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها.

5. أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة التي يعملون بها باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، إذ تشير الأدبيات إلي أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، وأكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي تصنيف لماير وزملاؤه الذي تم تطويره سنة 1993، وقد حددت أبعاد الولاء التنظيمي في ثلاثة أبعاد وهي: (شريف بشير، 2021: 184) (وفيقة علي، 2020: 152) (صلاح سامي، 2015: 386 - 388) (مهند عثمان، 2019: 154)



شكل (5) يوضح مجالات التشارك المعرفي في الجامعة

المصدر: من إعداد الباحثة

1 . الولاء التنظيمي العاطفي: يشير هذا البعد إلى درجة شعور عضو هيئة التدريس بالجامعة مع رغبته في الانسحاب والاندماج بها والتوحد مع هويتها، وهو يعكس علاقة الفرد وارتباطه الودي مع الجامعة، كما يتأثر بدرجة إحساس عضو هيئة التدريس بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لجامعته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

ويتأثر الولاء العاطفي لدى عضو هيئة التدريس بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالته وأهمية المهارات المطلوبة وتنوعها، كما يتأثر بدرجة السماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار، فيتبني عضو هيئة التدريس مشكلات جامعته كما لو كانت مشكلاته الشخصية، وبالتالي يصبح الارتباط بالجامعة ارتباطاً معنوياً لا مادياً، بل نفسياً وجدانياً ناتجاً عن تشبع عضو هيئة التدريس بقيم التنظيم وارتباطه بها، والرغبة الحقيقية في التمسك بعضويته في الجامعة.

وبالتالي فإن الولاء العاطفي يرجع في الأساس إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالجامعة، ويؤكد هذا الاتجاه أن الولاء التنظيمي يتصف بأنه:

- إيمان قوي بالجامعة وتبني أهدافها وقيمها وقبولها.
- استعداد وبذل الجهد والتفاني في خدمة الجامعة.
- رغبة شديدة في الاحتفاظ بعضوية الجامعة لسنوات طويلة.

2 . الولاء التنظيمي المستمر: وهو درجة القيمة الاستثمارية والمنفعة التي من الممكن أن يحققها عضو هيئة التدريس لو استمر في الجامعة التي تتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة، والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث إن عضو هيئة التدريس استثمر جزءاً لا بأس به من حياته بالجامعة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلي عمل آخر، فأعضاء هيئة التدريس الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالجامعة نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

ويري البعض أن الولاء المستمر يتأثر بمجموعة من العوامل، أهمها؛ السن وسنوات الخبرة، أو العمل، والتي تعتبر مؤشراً لوجود الرغبة عند عضو هيئة التدريس في الاستمرار بعمله.

3 . الولاء التنظيمي الأخلاقي (المعياري): حيث إن عضو هيئة التدريس يكون أكثر ولاءً لجامعته بفعل الالتزامات الأخلاقية أو الأدبية القومية التي يشعر بها نحوها، ومن ثم فإن الولاء التنظيمي - وفقاً لهذا الاتجاه - يمثل الضغوط المعيارية المستنبطة من قبل عضو هيئة التدريس، للتصرف بأسلوب ينسجم مع أهداف الجامعة ومصالحها، وبالتالي فالولاء المعياري ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية لعضو هيئة التدريس بأنه مدين للجامعة التي يعمل بها.

والولاء الأخلاقي هو انتماء الفرد النفسي إلي المؤسسة التي يعمل بها، من خلال تبني أهدافها وقيمها وسياساتها، وهذا النوع من الولاء يعكس في الأساس المسؤولية والواجب تجاه العمل في مؤسسته، ويتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريس من الجامعة، كإسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للجامعة.

6 . العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي:

هناك عدد من العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي ومنها: (محمد الجرايدة، 2019: 64، 65) (مهند عثمان، 157 - 2019: 155) (فاطمة عطاء الله، 2017: 193، 194) (أيمن عبد العال، 2019: 22، 23) (دودو نور الدين، 2021: 299، 300)

1. العمل على تنمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة: فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي في المسئولية عن تحقيق أهداف معينة، والمشاركة الفعالة والتي تنطوي على الأسس العلمية، وأن تعمل على زيادة الحافزية عند الأفراد للمشاركة بقدراتهم وابتكاراتهم لتحقيق الهدف.
2. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: بمعنى أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي الجامعة، والتي يسعى المسئول عنها إلى إيجاد وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها، من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة.
3. العمل على تحسين المناخ التنظيمي لزيادة الحيوية والإنتاجية: حيث يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز بيئة العمل، والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها العاملين بالجامعة، وتأثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي، فتمتع أعضاء هيئة التدريس بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للجامعة، أمل الجامعات ذوات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات أعضاء هيئة التدريس أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية، فهي تنظيمات تشجع على تسرب أعضاء هيئة التدريس ولا تنم فيهم قيم الولاء للجامعة، لذلك فإنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
4. تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز بنوعها: على الجامعة اتباع استراتيجية إشباع الحاجات، حيث إن الفرد لديه حاجات تساهم في تكوين السلوك الوظيفي لديه، فالسلوك يكون إيجابياً أو سلبياً حسب قدرة عضو هيئة التدريس على إشباع هذه الحاجات، فإن ذلك

يؤدي إلى اتباع نمط سلوك إيجابي ويكون له أثر طيب في نمو الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت الجامعة هذا العنصر الفعال في نموها، وبالتالي يميل عضو هيئة التدريس للبحث عن مكان آخر يجد فيه ما افتقده في جامعته، لذلك ينبغي على الجامعة توفير الحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه عضو هيئة التدريس من جهد وفكر.

5. اتباع نمط قيادي ناجح: الذي يستطيع أن يعمل على زيادة ولاء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الأهداف، فاتباع القيادة لنمط فعال يهتم بتوسيع اهتمامات أعضاء هيئة التدريس ودفعهم للإحساس بالمسئولية وقيمة أعمالهم كفيل بخلق ثقافة من الولاء التنظيمي، فالقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يساهم في تعميق الولاء التنظيمي لدي العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل الجهود لتحقيقها ويمتلك القدرة على التأثير في السلوك ويراعي مشاعرهم ويعاملهم كشركاء.

6. الرضا عن العدالة الخارجية والداخلية ومستوي العائد المادي الفعلي من الوظيفة: إن الرضا عن العدالة الخارجية ومستوي العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي.

7. قيام الجامعة بمساعدة عضو هيئة التدريس على إشباع حاجاته: يسعى الفرد حين يلتحق بأية مؤسسة ليعمل بها لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أم البيولوجية، فإذا قامت الجامعة بمحاولة لإشباعها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس.

8. بناء ثقافة منظماتية: تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة، مما يزيد من قوة تماسك الجامعة وزيادة الولاء لها.

(8) مداخل الولاء التنظيمي:

هناك أربعة مداخل رئيسية في تناول مفهوم الولاء التنظيمي وهي؛ المدخل الاتجاهي، والمدخل السلوكي، والمدخل المعياري، والمدخل ثلاثي الأبعاد، وسوف يتم تناول كل

منها بالشرح وذلك كما يلي: (فاطمة عطاء الله، 2017: 178) (جمال عبد المطلب، 2017: 57 - 59)

أ . المدخل الإنجابي: Attitudinal Approach

يتناول هذا المدخل الولاء التنظيمي من خلال التركيز على العامل نفسه، وقد يتبنى هذا المدخل العديد من العلماء الذين ذهبوا إلى أن الولاء التنظيمي هو النزعة أو الميل للتوحد والاندماج مع التنظيم (الجامعة)، وطبقاً لهذا التناول فإن الولاء التنظيمي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي؛ الاعتقاد القوي بأهداف الجامعة وقيمها، والاستعداد لوضع كل الجهود الممكنة في خدمة الجامعة، والرغبة القوية في استمرار عضوية داخل الجامعة. والمحل الاتجاهي يركز على خبرة العامل واتجاهاته، وكيفية تأثير هذه الخبرة على رغبته في الاستمرار داخل التنظيم، حيث يؤكد هذا المدخل على أن درجة ولاء الفرد للتنظيم تتأثر بمدى إدراكه للخصائص المميزة لعمله كدرجة الاستقلالية وأهمية العمل، وتنوع المهارات، وإمكانية الترقى، والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار.

ب . المدخل السلوكي: Behavioral Approach

ينظر هذا المدخل إلى الولاء التنظيمي كسلوك، ويركز على المظاهر الصريحة للولاء، ويؤكد على أن العامل يستمر في العمل داخل التنظيم من أجل المزايا التي يحصل عليها، وأن الولاء التنظيمي يحدث عندما يقيم الفرد تكلفة تركه للعمل، حيث يظهر الولاء التنظيمي بمجرد أن يشعر الفرد بقيمة عمله، ويقيم التكلفة التي ترتبط بفقدانه لعضوية التنظيم، كما أن الولاء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية، والولاء التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يتميز بثلاثة صفات هي؛ امتثال الفرد لقيم وأهداف المؤسسة، وانخراط الفرد في دوره الوظيفي ضمن القيم والأهداف ورغبته المستمرة في البقاء في المؤسسة لمدة أطول، والاستعداد والرغبة لبذل المزيد من الجهد من أجل المؤسسة.

ج . المدخل المعياري: Normative Approach

ينظر المحل المعياري للولاء التنظيمي من خلال عملية التوافق بين أهداف وقيم الفرد، وأهداف وقيم المؤسسة، حيث إن الولاء التنظيمي عبارة عن التطابق بين أهداف

الفرد والتنظيم، والذي عن طريقه يقود الفرد بالتطابق والتماثل مع التنظيم ليصبح الفرد والتنظيم وحدة واحدة، ويضع الفرد كل جهوده في خدمة الأهداف العامة للتنظيم. والولاء التنظيمي طبقاً للمدخل المعياري يصبح إحساساً بالمسئولية، وواجباً تجاه التنظيم دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها من العمل بالمؤسسة، أو في حالة إمكانية التحاق الفرد بالعمل في تنظيم آخر بمنافع أكثر، فهو شعور أخلاقي بالبقاء والاستمرار داخل التنظيم، من خلال تبني أهداف التنظيم وقيمه وسياسته، بصرف النظر عن حجم المنافع المتحصلة منه.

د. المدخل ثلاثي الأبعاد: Three component Approach

أما المدخل المتعدد أو ثلاثي الأبعاد فيذهب إلى أن الولاء أكثر تعقيداً من مجرد الارتباط العاطفي، أو الولاء المعياري، أو تقدير التكلفة، فالولاء التنظيمي يحدث عن طريق التفاعل بين الأشكال الثلاثة، حيث إن الولاء التنظيمي هو ارتباط ذاتي أو نفسي بالتنظيم، يظهر بأشكال مختلفة هي؛ الإذعان أو الامتثال للحصول على العائد، والتوحد وذلك للرغبة في إقامة أو استمرار العلاقات، وأخيراً الاستدماج وذلك عندما يتوحد ويتوافق السلوك مع نسق القيم.

(9) مقومات الولاء التنظيمي الأساسية:

الولاء التنظيمي يتضمن عدة مقومات من أهمها ما يلي: (فايزة بلعابد، 2019: 905)
(فاطمة زغفل، 2018: 75)

1. قبول أهداف وقيم المؤسسة وثقافتها ومبادئها التي تحكم العمل داخل المؤسسة.
2. توافر مستوى عالي من الانتماء إلى التنظيم.
3. الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم لفترة طويلة والدفاع عنه.
4. الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
5. التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المؤسسة.
6. بذل مستوى عالي من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.

7. توافر درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.

يتضح مما سبق أن من أهم مقومات تحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، هي قبول أهداف وقيم الجامعة التي تحكم العمل بداخلها، والإخلاص في العمل وتقييم أداء الجامعة بشكل إيجابي ببناء، وكذلك بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها ورؤيتها، بالإضافة إلى توافر درجة عالية من الإذعان والولاء المستمر للجامعة.

(10) أسباب ضعف الولاء التنظيمي بالجامعات:

يرجع ضعف الولاء التنظيمي في الجامعة إلى جملة من الأسباب، أهمها ما يلي:

محمد ترمول، (2020: 220) (كمال برباوى، 2019: 565، 566)

1. قلة وجود نظام حوافز قوي يتماشى مع احتياجات الموارد البشرية الموجودة داخل الجامعة، وهذا ما يوصلنا إلى نتيجة حتمية وهي غياب أو ضعف الولاء التنظيمي، فالحوافز المادية والمعنوية تلعب دورًا كبيرًا في تجسيد أو تفعيل الولاء التنظيمي داخل الجامعة.

2. غياب القيادة المناسبة التي تفهم هذا المورد البشري وتقوم بإرضائه وتسعي إلى زرع معني الولاء التنظيمي فيه وجعله محب لعمله ولجامعته، ويعرف كيف يجعل هذا المورد البشري متقبل للثقافة التنظيمية التي تؤدي به إلى تجسيد الولاء التنظيمي الحقيقي أو المعنوي.

3. قلة تشجيع أعضاء هيئة التدريس وتهميشها، فيعود ذلك بالسلب على الأداء الوظيفي وعلى الفعالية التنظيمية، مما يترتب عليه انعدام الولاء التنظيمي.

4. غياب النظرة الاستشرافية -العلمية - في تسيير الموارد البشرية، وهذا ما يؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي ونقص الرضا المهني، وهذا ما يشجع على توفير الجو العكر داخل الجامعة.

5. غياب الأمن الوظيفي والتغاضي عن حل المشاكل التي يتلقاها الفرد أثناء تأدية مهامه.

6. تقصير الإدارة في فهم مدي اقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

7. عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته، ينعكس على درجة ولائه.
8. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته، تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
9. فرص الترقى والتقدم ووقوف إدارة الجامعة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين، من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

(11) دور الجامعات في تفعيل التشارك المعرفي لتعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس:

منوط بالجامعات عملية إنتاج المعرفة ونشرها وتشاركتها، ومن ثم تطوير رأس مالها البشري وإعادة تنظيمه، وبالتالي يقع على عاتق الجامعات إطلاق طاقاتها لتحسين بيئة العمل بصورة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الإبداع في مجال المعرفة بصفة عامة، وتشاركتها بصفة خاصة، لذا أصبح على الجامعات القيام ببعض الممارسات التي تعمل على نشر ثقافة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الولاء التنظيمي، من أهمها ما يلي:

1. بيان الفوائد المتعددة للتشارك المعرفي مع توفير بيئة مشجعة على الحوار بين منسوبي الجامعة لتشارك الأفكار والمعرفة.
2. تكوين فرق عمل استشارية من أصحاب الخبرات المعرفية.
3. تيسير مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المحافل العلمية كالندوات والمؤتمرات وورش العمل.
4. تدعيم النشر العلمي بمجالاته المعرفية المختلفة، وتوفير أوعية متنوعة لنشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات.
5. توفير سبل التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس في صوره المختلفة مثل؛ البحوث المشتركة، البحوث البينية، بناء المقررات الدراسية، والمشاركة في المبادرات العلمية.

6. وضع آلية محددة وواضحة لتبادل المعلومات بكل سهولة بين أعضاء هيئة التدريس.
7. اعتماد آليات تسهم في إثراء الرصيد المعرفي للجامعة.
8. السعي إلى تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة.
9. توفير الفرص المناسبة والوسائل الكافية التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من إظهار خبراتهم ومعارفهم بصورة تسهم في تحويل معارفهم الضمنية إلى صريحة.
10. استخدام الحوافز مع تنوعها وعدالتها وموضوعيتها تعمل على إشباع احتياجات أعضاء هيئة التدريس ورفع روح انتمائهم للجامعة.
11. اعتماد نظام حوافز يشجع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بالمعرفة التي يمتلكونها.
12. العمل على تخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية لعضو هيئة التدريس للمساهمة بفاعلية في المشاركة بالمعرفة.
13. توفير المتطلبات اللازمة لقيام أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم في مجال التشارك المعرفي.
14. الإشادة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف المناسبات وبوسائل متعددة.
15. العمل على تبادل الإنتاج العلمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى.
16. إرسال خطابات شكر أو شهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس مقابل جهودهم في تشارك المعرفة.
17. اعتماد آليات من شأنها حفظ الحقوق الفكرية لأعضاء هيئة التدريس.
18. اعتبار مشاركة المعرفة كأحد معايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
19. تحفيز أعضاء هيئة التدريس على مواكبة الجديد في تخصصاتهم.
20. توفير البيئة المناسبة وتهيئة المناخ الداعم للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس سواء من خلال توفير الفرص المتنوعة والقنوات العلمية المتعددة للمساعدة في انجاح عملية التشارك المعرفي مثل؛ الحلقات البحثية، وورش العمل، والندوات، والمؤتمرات العلمية، وغيرها من النشاطات العلمية الأخرى.

21. السعي لتحقيق عملية التواصل مع الخبراء من خارج الجامعة في التخصصات المختلفة.

إعداد الكوادر الفنية المتخصصة والهيئات التدريسية ذات الكفاءة العالية في مجال تشارك المعرفة وتحويلها وتبادلها وتخزينها.

المحور الثاني: تحليل التشارك المعرفي والولاء التنظيمي بجامعة أسوان:

أنشئت جامعة أسوان في عام (2012) كجامعة حكومية في أقصى صعيد مصر بصدور القرار الجمهوري رقم (311) بتاريخ (2012)، وتعتبر جامعة أسوان مدخلاً للقارة الأفريقية السمراء، وتمثل أهم ملامح التشارك المعرفي والولاء التنظيمي بجامعة أسوان/2022 / 2023 فيما يلي:

1. تتضمن الجامعة (18) كلية وهي (كلية الآداب، وكلية التربية، وكلية العلوم، وكلية الخدمة الاجتماعية، وكلية الهندسة، وكلية هندسة الطاقة، وكلية الطب البيطري، وكلية الزراعة، وكلية التمريض، وكلية الطب البشري، وكلية تكنولوجيا المصايد والاسماك، وكلية التجارة، وكلية اللسان، وكلية الحقوق، وكلية التربية الرياضية، وكلية التربية النوعية، وكلية دار العلوم، وكلية الأثار)، وهي تخصصات متميزة جاذبة للطلاب وتتوافق مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات مجتمع المعرفة.
2. تضم الجامعة - أيضاً - معهدين متميزين، وهما معهد التمريض، ويقوم بدور كبير في سد احتياجات المستشفيات بمحافظة أسوان من هيئة التمريض المعاونة، ومعهد البحوث والدراسات الأفريقية ودول حوض النيل، ويدرس به الطلاب والوافدين دراسات متقدمة تخدم القارة الأفريقية ويعمل على تبادل المعرفة وتشاركها بين جامعة أسوان والجامعات الأخرى، مع ضمان الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس.
3. تمتلك جامعة أسوان طاقة تدريسية وبحثية كبيرة من أعضاء هيئة التدريس حيث يبلغ عددهم (1362) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بمختلف كليات الجامعة، بالإضافة إلى عدد (377) من الكوادر الإدارية المتميزة، ويوجد بالجامعة (75)

- قسم علمي يقدمون حوالى (69) برنامج دراسي، الأمر الذي يتيح تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس، ويتيح نقل وتبادل المعرفة وتشاركتها فيما بينهم.
4. تبني الجامعة شعار طموح هو " أن جامعة أسوان منارة العلم والمعرفة والتنمية المستدامة"، وهو ما يجعلها توفر المناخ المناسب للبحث العلمي وتفعيل العوامل التي تساعد على زيادة التشارك المعرفي بكافة وسائله واساليبه.
5. تتمثل رؤية الجامعة في " أن تصبح جامعة أسوان واحدة من الجامعات الحكومية المتميزة في التعليم والثقافة والبحث العلمي وإنتاج المعرفة ونشرها وتحقيق وتجديد التعليم من منظور عالمي"، الأمر الذي يجعلها تشجع باستمرار على إجراء الأبحاث العلمية المتميزة والابتكار والإبداع فيها، وقد حصل أكثر من عضو هيئة تدريس هذا العام على جوائز تشجيعية وتقديرية في البحث العلمي، مما يحقق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على الاستمرار بالعمل بها.
6. تتمثل رسالة الجامعة في: " تقديم خدمات تعليمية وبحثية واستشارية تلبى احتياجات المجتمع، من خلال توفير مناخ تعليمي قادر على إعداد خريجين ذوي كفاءة طبقاً لمعايير الجودة، وإعداد باحثين ذوي قدرات إبداعية يشاركون بشكل فعال في تحسين جودة القوي البشرية في منطقة جنوب الوادي، والتوصل إلى تعاون متميز ومتطور ومستدام مع شركائنا من دوائر التعليم والأعمال والخدمات الاجتماعية في المجتمع".
7. تتمثل الأهداف الاستراتيجية للجامعة في: الارتقاء بجودة التعليم في إطار معايير الجودة العالمية، والارتقاء بالبحث العلمي وإنتاج المعرفة ونشرها وتبادلها وتخزينها، وإتاحة الفرصة للإبداع والتميز، وتقوية الوحدات ذات الطابع الخاص لتصبح بيوت خبرة استشارية في خدمة مجتمع الأعمال ولتحقيق دخل ضروري لدعم خطط التطوير المستدام للجامعة، والمحافظة على الكوادر المتميزة وتوفير برامج تطويرها على جميع المستويات، والقيام بدور قيادي في إرسال ثقافة بيئية وذلك باتباع سياسة نشطة تجاه الاهتمام بالبيئة.

8. وقعت الجامعة العديد من الاتفاقيات العلمية مع مختلف جامعات العالم المتقدم في كوريا الجنوبية وألمانيا وإيطاليا وغيرها، لتدعيم التعاون الدولي في عملية اكتساب المعرفة وتبادلها وتشاركها وتنشيط البحث العلمي.
9. تمتلك الجامعة عدد(35) مركز ووحدة جامعية ذات طابع خاص تسهم في تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية واستشارية عالية الجودة، تؤكد حرص الجامعة على أن تكون بيت خبرة في المجتمع المحلي، ولسهولة عملية التواصل وتشارك المعرفة بين منسوبي الجامعة، ومن هذه الوحدات: وحدة الدراسات البيئية، ووحدة المطبعة المركزية، ومركز ضمان الجودة والاعتماد، ومركز التدريب وتكنولوجيا المعلومات، ومركز التعليم المفتوح، ومركز التدريب وريادة الأعمال، ووحدة إنتاج الشتلات والمحاصيل الزراعية، ومركز تطبيقات الصناعات الإلكترونية.
10. تتمثل القيم الحاكمة للأداء الجامعي بجامعة أسوان في: تداول المعرفة وتشاركها مع الآخرين، وتقدير الكفاءات التعليمية والبحثية ذات الأداء المتميز، وتمكين العاملين بالجامعة والمستفيدين من خدماتها، من المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للتشارك المعرفي وتعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
11. تمتلك جامعة أسوان» مكتب الملكية الفكرية وبراءة الاختراع «Technology Innovation Commercialization Office (TICO) وهو أحد مكونات مجمع مكاتب نقل وتسويق التكنولوجيا والابتكار بجامعة أسوان المعروف بـ «نايكو أسوان»، وهو مركز لدعم الابتكار والذي تم إنشاؤه في مايو 2015 بالتعاون بين جامعة أسوان وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ومكتب الملكية الفكرية وبراءة الاختراع يساعد عضو هيئة التدريس المبتكر في حماية فكرته وإنتاجه الفكري بمساعدته في تسجيل طلب براءة اختراع أو نموذج منفعة.
12. تمتلك جامعة أسوان مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، يخدم هذا المركز أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان والجامعات الأخرى في

الصعيد، يسعى هذا المركز إلى تقديم عدد من الدورات في مجالات مختلفة بهدف تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

13. تمتلك جامعة أسوان «مكتب نقل التكنولوجيا» (TTO Technology Transfer Office) والذي يبحث عن التحديات التكنولوجية الصناعية في المجتمع المحيط وربطها بالبحث العلمي، ويعمل على تطبيق الابتكارات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بعمل نماذج أولية لها وأيضا محاولة تسويقها.

14. تحرص الجامعة على كسب ولاء أعضاء هيئة التدريس، حيث قرر مجلس الجامعة بجلسته (113) المنعقدة بتاريخ 29 نوفمبر 2021 الموافقة على تخفيض الرسوم الدراسية للسادة العاملين بالجامعة والمستشفى الجامعي وأبناء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة والمستشفى الجامعي الذين على رأس العمل أو احيلا للتقاعد لبلوغ السن القانوني للمعاش، بمرحلة الليسانس والبكالوريوس بنسبة 50% ونسبة 25% للدراسات العليا من الرسوم المقررة بقرارات مجلس الجامعة، دون المساس بالرسوم المقررة الواردة بقانون تنظيم الجامعات، الأمر الذي يدعم الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ويدعم رغبتهم في الاستمرار بالعمل داخل الجامعة.

تشير المؤشرات السابقة على الجهود التي تبذلها جامعة أسوان لتفعيل التشارك المعرفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وفيما يلي عرض إجراءات الدراسة الميدانية للتعرف على درجة توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان ومؤشرات توافر الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

الدراسة الميدانية:

- الهدف من الدراسة الميدانية: استهدفت الدراسة الميدانية التعرف على درجة توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان بين أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- أداة الدراسة الميدانية: استخدمت الدراسة الاستبانة والتي تكونت من محورين أساسيين هما: المحور الأول: التشارك المعرفي، والذي تضمن خمسة أبعاد وهي:

1. البعد الأول: القيادة الجامعية والذي تضمن (5) خمس عبارات
2. البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والذي تضمن (5) خمس عبارات
3. البعد الثالث: الثقة بين أفراد المجتمع الجامعي والذي تضمن (5) خمس عبارات
4. البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي تضمن (5) خمس عبارات
5. البعد الخامس: فرق العمل والذي تضمن (5) خمس عبارات

المحور الثاني: الولاء التنظيمي، والذي تضمن ثلاثة أبعاد وهي:

1. البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي والذي تضمن (5) خمس عبارات
2. البعد الثاني: الولاء التنظيمي المستمر والذي تضمن (5) خمس عبارات
3. البعد الثالث: الولاء التنظيمي الأخلاقي (المعياري) والذي تضمن (5) خمس عبارات

وقد مر إعداد الاستبانة بعدة مراحل بدأت بتحليل الأدبيات النظرية وما تتضمنه من أدوات بحثية تخص التشارك المعرفي وأهميته وأبعاده وأهدافه ومراحله بالجامعة، والعوامل المؤثرة فيه، ومجالاته، واستراتيجياته، ووسائل وأساليب تحقيقه بالجامعة، ومتطلباته تطبيقه بالجامعة، ومعوقات تطبيقه بالجامعة، والولاء التنظيمي أهميته وفوائده وأبعاده، وخصائصه ومراحله، والعوامل التي تساعد على تنميته، ومقوماته الأساسية، وأسباب ضعفه بالجامعة، ومن خلال ما سبق تم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية.

● **صدق الاستبانة:** يقصد بصدق الاستبانة مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله، وتوجد العديد من طرق قياس الصدق، إلا أن البحث الحالي اعتمد على صدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على بعض الأساتذة المتخصصين في التربية لتحكيم العبارات والتأكد من انتمائها للمحور، ومدى وضوح الصياغة اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو التعديل، وقد قدم السادة المحكمون ملاحظات قيمة أثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة مقبولة، وأعيد تصميم الاستبانة بعد تعديلها في ضوء وجهات نظر السادة المحكمين.

- ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف واحدة، ومن أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، حيث تم سحب عدد (35) استمارة تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، وتم التحقق من ثبات الاستبانة في محورها الأول: التشارك المعرفي من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاده، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (1)

يوضح معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (التشارك المعرفي)

المحور الأول: التشارك المعرفي	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ
البعد الأول: القيادة الجامعية	5	0,578
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية	5	0,601
البعد الثالث: الثقة بين أفراد المجتمع الجامعي	5	0,757
البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	5	0,738
البعد الخامس: فرق العمل	5	0,813
متوسط معاملات ثبات المحور الأول	25 عبارة	0,902

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الأول بلغت (0,902)، وتراوحت الأبعاد ما بين (0,578) للبعد الأول، و(0,813) للبعد الخامس، وهذه القيم تدل على تمتع الاستبانة في محورها الأول بمعامل ثبات مرتفع، وتعد بذلك جاهزة للتطبيق، ويمكن من خلال هذا المحور قياس درجة توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وذلك من خلال الإجابة على بنود المحور الأول، حيث يبدأ كل بعد بعبارة تقريرية تتطلب إعطاء المفحوص درجة تتراوح من (1 - 3) أمام كل عبارة من عبارات المحور من وجهة نظر أفراد العينة، ويوضح الجدول التالي تدرج استجابات عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الثلاثي لهذا المحور:

جدول (2)

يوضح درجات مقياس ليكارت الثلاثي لاستجابات العينة على عبارات محور التشارك المعرفي

الدرجة	الاستجابة لأبعاد محور التشارك المعرفي	كبيرة	متوسطة	منخفضة
		3	2	1

أما المحور الثاني: الولاء التنظيمي فقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معمل ألفا كرونباخ لكل بعد، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3)

يوضح معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (الولاء التنظيمي)

المحور الثاني: الولاء التنظيمي	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ
البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي	5	0,699
البعد الثاني: الولاء التنظيمي المستمر	5	0,618
البعد الثالث: الولاء التنظيمي الأخلاقي (المعياري)	5	0,567
متوسط معاملات ثبات المحور الثاني	15 عبارة	0,822

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الثاني بلغت (0,822)، وتراوحت الأبعاد ما بين (0,567) للبعد الثالث، و(0,699) للبعد الأول، وهذه القيم تدل على تمتع الاستبانة في محورها الثاني (الولاء التنظيمي) بمعامل ثبات مرتفع، وتعد بذلك جاهزة للتطبيق، ويمكن من خلالها الوصول للواقع الفعلي لأبعاد الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة على بنود هذا المحور، وكل بعد يبدأ بعبارات تقريرية تتطلب إعطاء المفحوص درجة تتراوح من (1 - 3) أمام كل عبارة من عبارات هذا المحور بناء على وجهة نظره وتقييمه لأداء جامعة أسوان، ويوضح الجدول التالي تدرج استجابات عينة الدراسة وفق مقياس ليكارت الثلاثي لهذا المحور كما يلي:

جدول (4)

يوضح درجات مقياس ليكارت الثلاثي لاستجابات العينة على عبارات محور الولاء التنظيمي

الاستجابة لأبعاد محور الولاء التنظيمي	كبيرة	متوسطة	منخفضة
الدرجة	3	2	1

عينة البحث وخصائصها: تضم جامعة أسوان عدد (18) كلية نظرية وعملية، وقد تم تطبيق الاستبانة على (18) كلية، حيث تم توزيع عدد (140) استبانة على مختلف الكليات، وقد تم استرجاع (130) استبانة منها لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) والهيئة المعاونة (مدرس مساعد - معيد)، وذلك من إجمالي (1,362) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بالجامعة.

● المعالجة الإحصائية: استخدم البحث الحالي الأساليب الإحصائية التالية:

1. الأوزان النسبية: لحساب الوزن النسبية لاستجابات عينة البحث في كل عبارة من إعطاء الدرجات (3,2,1) لتقابل الاحتمالات الثلاثة المحتملة، ونحصل على الوزن النسبي من المعادلة الآتية:

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{(3 \text{ ك} + 2 \text{ ك} + 1 \text{ ك})}{3}$$

(ن)

حيث: (ك1) تكرار استجابات الأفراد بـ _____ "درجة الموافقة مرتفعة"

(ك2) تكرار استجابات الأفراد بـ _____ "درجة الموافقة متوسطة"

(ك3) تكرار استجابات الأفراد بـ _____ "درجة الموافقة منخفضة"

ن: هي عدد أفراد العينة

2. وتم تحديد مدى استجابة أفراد العينة على محاور الاستبانة وأبعادها في جميع العبارات، من خلال تقدير مدي الاستجابة التي يمكن من خلالها الحكم علي موافقة أفراد العينة من السادة أعضاء هيئة التدريس بأنها؛ (بدرجة كبيرة، أو بدرجة متوسطة، أو بدرجة صغيرة) وفقاً للمعادلة الآتية: (جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم، 1986: 96)

مدي الفئة = مستوي الاستجابة = (الدنيا للبدليل القيمة - للبدليل العليا القيمة)

(عدد المستويات)

$$\text{مستوي الاستجابة} = (3 - 1) / 2 = 67$$

وعليه يكون مدي الاستجابة كما هو موضح بالجدول التالي:

مدى الاستجابة		درجة الموافقة	درجة الأهمية
من	إلى		
1	1،67	صغيرة	قليلة الأهمية
أكبر من 1،68	2،34	متوسطة	متوسطة الأهمية
أكبر من 2،35	3 تقريباً	كبيرة	شديدة الأهمية

استخدام برنامج SPSS في معالجة البيانات الأساسية لأفراد عينة البحث، وذلك كما يلي:

- استخدام اختبارات (t - test) لمعرفة الفروق بين متوسطي مجموعتين في العينة وفقاً لصفاتهم الشخصية تجاه محاور موضوع الدراسة باختلاف النوع (ذكر - أنثى)، واختلاف نوع الكلية (نظرية - عملية) لكونه متغير ثنائي.
- كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way Anova لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أكثر من مجموعتين في عينة الدراسة تجاه محور موضوع الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير الوظيفة (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد)، وأيضاً تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 - 10 سنوات، ومن 10 - 15، و15 سنة فأكثر)
- واستخدام اختبار المقارنات البعدية شيفيه (LSD التحديد مصادر الفروق بين المجموعات).
- استخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين التشارك المعرفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

المحور الأول: التشارك المعرفي:

1. البعد الأول: القيادة الجامعية:

جدول (5)

يوضح الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد «القيادة الجامعية»

م	العبارة	استجابات عينة الدراسة على البعد			الرتبة	درجة التوافر في الواقع
		كبيرة	متوسطة	منخفضة		
1	تتبنى القيادة الجامعية منهجية إدارية تساعد على دمج القيم الشخصية مع القيم التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي.	33	30	67	5	متوسطة
2	تسمح القيادة الجامعية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الجامعية.	29	39	62	4	متوسطة
3	ترشح القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالمعرفة ذات الجودة العالية لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية.	38	54	38	2	متوسطة
4	تطبق القيادة الجامعية قوانين حماية الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس عند تشارك الأفكار.	46	59	25	1	متوسطة
5	تحت القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على التنسيق والتعاون فيما بينهم للتشارك المعرفي وتحقيق رؤية الجامعة	26	58	46	3	متوسطة
الوزن النسبي الكلي للبعد (1,9)						درجة الممارسة للبعد ككل (منخفضة)

جاء بعد «القيادة الجامعية» بمستوي ممارسة منخفضة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (1,9)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات

تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1،74) و(2،16)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم(4) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ(2،16) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة على اهتمام قيادات جامعة اسوان بحماية الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس، والذي يتضح من خلال امتلاك جامعة أسوان مكتب حماية الملكية الفكرية وبراءة الاختراع المعروف بتايكو أسوان والذي أنشأ عام 2015، والعبارة رقم(3) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ(2) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، والعبارة رقم(5) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ(1،85) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسب المتوسطة على اهتمام قيادات جامعة أسوان وتشجيعهم على تشارك المعرفة وتبادلها لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة وتحقيق أهدافها، وكذلك تشجيعهم على حضور الندوات والمؤتمرات لتنمية معارفهم ومهاراتهم في البحث العلمي وخدمة المجتمع.

- في حين كان أدناها عبارتان هما: العبارة رقم(2) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ(1،75) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت العبارة رقم(1) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ(1،74) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، لذا جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة.

2. البعد الثاني: الثقافة التنظيمية:

جدول(6)

يوضح الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد «الثقافة التنظيمية»

م	العبارة	استجابات عينة الدراسة على البعد			الرتبة	درجة التوافر في الواقع
		كبيرة	متوسطة	منخفضة		
1	تدعم الجامعة قيم التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.	32	64	34	2	متوسطة

متوسطة	1	2,07	34	53	43	تعتمد الجامعة لوائح تمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية والاستقلالية للتشارك المعرفي بدون ضغوط.	2
متوسطة	3	1,88	48	49	33	تضع الجامعة سياسة مكتوبة ومعلنة تتضمن إجراءات التشارك المعرفي.	3
متوسطة	4	1,78	49	61	20	يتقاسم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأفكار والخبرات والمعارف الصريحة والضمنية.	4
متوسطة	5	1,71	59	50	21	تقدم الجامعة مكافآت مادية ومعنوية لتحفيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.	5
الوزن النسبي الكلي للبعد (2,01)							درجة الممارسة للبعد ككل (متوسطة)

جاء بعد "الثقافة التنظيمية" بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,01)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,71) و(2,07)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (2) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,07) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، والعبارة رقم (1) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (1,98) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، والعبارة رقم (3) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (1,88) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسب المتوسطة على أن جامعة أسوان تبذل العديد من الجهود لتفعيل التشارك المعرفي، من خلال دعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات والندوات العلمية لتشارك المعرفة وتبادل الخبرات فيما بينهم.

- في حين كان أدناها عبارتان هما: العبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (1,78) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من

العبارة رقم (5) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1,71) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، ولذا جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة.

3. البعد الثالث: الثقة بين أفراد المجتمع الجامعي:

جدول (7)

يوضح الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد «الثقة بين أفراد المجتمع الجامعي»

م	العبارة	استجابات عينة الدراسة على البعد			الرتبة	درجة التوافر في الواقع
		كبيرة	متوسطة	منخفضة		
1	توفر إدارة الجامعة مناخاً مشجعاً على الثقة بين أعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من التشارك المعرفي.	27	55	48	3	متوسطة
2	تتيح إدارة الجامعة تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس لزيادة الثقة فيما بينهم	23	58	49	4	منخفضة
3	توفر الجامعة كافة المعلومات لأعضاء هيئة التدريس التي تمكنهم من التواصل فيما بينهم لتحقيق التشارك المعرفي.	36	52	42	1	متوسطة
4	يقوم أعضاء هيئة التدريس بتطوير مهاراتهم من خلال التشارك المعرفي مع زملائهم	31	60	39	2	متوسطة
5	توجه إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس للثقة في نتائج التشارك المعرفي مع زملائهم.	19	66	45	4	منخفضة
		الوزن النسبي الكلي للبعد (1,87)			درجة الممارسة للبعد ككل (متوسطة)	

جاء بعد «الثقة بين أفراد المجتمع الجامعي» بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (1,87)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,8) و(1,95)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (3) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (1,95) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، والعبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (1,94) لدرجة توافرها

تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان

في الواقع بدرجة متوسطة، والعبارة رقم(1) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ(1،84) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسب المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على أن هناك قصور في الثقة المتوافرة بين أعضاء هيئة التدريس لتشارك المعرفة وتبادلها، وأن الجهود التي تبذلها الجامعة في هذا الشأن غير كافية لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

في حين كان أداها عبارتان هما: العبارة رقم(2) والعبارة رقم(5) والتي حصلت كل منها على نفس الرتبة وهي الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ(1،8) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة منخفضة ولذا جاءت هاتان العبارتان في الرتبة الأخيرة

4. البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

جدول(8)

يوضح الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد «تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات»

م	العبارة	استجابات عينة الدراسة على البعد			الرتبة	درجة التوافر في الواقع
		كبيرة	متوسطة	منخفضة		
1	تيسر إدارة الجامعة استخدام التكنولوجيا لأعضاء هيئة التدريس في نقل المعرفة وتوليد معارف جديدة.	33	68	29	2	متوسطة
2	تيسر إدارة الجامعة تبادل أعضاء هيئة التدريس للمعارف والمعلومات عبر شبكة الإنترنت بشكل تلقائي.	38	56	36	3	متوسطة
3	تتيح إدارة الجامعة عبر شبكتها الداخلية جميع المعلومات والوثائق اللازمة للتشارك المعرفي.	29	58	43	5	متوسطة
4	تمتلك إدارة الجامعة الموارد التقنية والفنية اللازمة لتسهيل التشارك المعرفي.	28	63	39	4	متوسطة
5	توفر إدارة الجامعة نظامًا للأمن المعلوماتي لحماية مستودعات المعرفة والبيانات لديها.	45	57	28	1	متوسطة
		الوزن النسبي الكلي للبعد (2،07)			درجة الممارسة للبعد ككل (متوسطة)	

جاء بعد « تكنولوجيا المعلومات والاتصالات » بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2،07)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1،89) و(2،13)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (5) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2،13) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، والعبارة رقم (1) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2،03) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة، والعبارة رقم (2) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2،01) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسب المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على قدرة جامعة أسوان على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهي تمتلك مكتب نقل التكنولوجيا الذي يبحث عن التحديات التكنولوجية الصناعية في المجتمع المحيط وربطها بالبحث العلمي، ويعمل على تطبيق الابتكارات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بعمل نماذج أولية لها وأيضا محاولة تسويقها.

- في حين كان أدناها عبارتان هما: العبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (1،91) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من العبارة رقم (3) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1،89) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، ولذا جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة

5. البعد الخامس: فرق العمل:

جدول (9)

يوضح الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد « فرق العمل »

م	العبارة	استجابات عينة الدراسة على البعد			الرتبة	درجة التوافر في الواقع
		كبيرة	متوسطة	منخفضة		
1	تدعم الجامعة المقترحات المقدمة من فرق العمل لحل مشكلاتها المختلفة.	19	68	43	2	متوسطة
2	تقارن إدارة الجامعة نتائج الأعمال الفردية مع الأعمال الناتجة عن التشارك المعرفي.	22	40	68	4	منخفضة

متوسطة	1	1,96	39	57	34	تحفز إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على العمل بروح الفريق.	3
منخفضة	3	1,67	58	57	15	تقيم الجامعة أعضاء هيئة التدريس في ضوء مشاركتهم في فرق عمل التشارك المعرفي.	4
منخفضة	3	1,67	58	57	15	تضع الجامعة خطة التشارك المعرفي الجماعي بين الأقسام الأكاديمية بالكليات.	5
الوزن النسبي الكلي للبعد (1,75)							درجة الممارسة للبعد ككل (متوسطة)

جاء بعد «فرق العمل» بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (1,75)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,65) و(1,96)، كانت أعلاها عبارتان هي: العبارة رقم (3) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (1,96) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، والعبارة رقم (1) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (1,81) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدلل هذه النسب المتوسطة على حرص الجامعة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي والعمل معاً كفريق عمل.

في حين كان أذناها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (4) والعبارة رقم (5) والتي حصلت كل منها على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (1,67) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة منخفضة، وحصلت العبارة رقم (2) على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1,65) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة منخفضة، ولذا جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة والتي تدل على أن الجهود التي تقوم بها جامعة أسوان لتفعيل التشارك المعرفي تحتاج إلى مزيد من المقومات

المحور الثاني: الولاء التنظيمي:

1. البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي:

جدول (10)

يوضح الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد «الولاء التنظيمي العاطفي»

م	العبرة	استجابات عينة الدراسة على البعد			الرتبة	درجة التوافق في الواقع
		كبيرة	متوسطة	منخفضة		
1	ارتبط عاطفياً بالجامعة التي أعمل بها.	74	35	21	1	مرتفعة
2	تتفق قيمي ومعتقداتي مع القيم والمعتقدات السائدة بالجامعة.	57	49	24	5	متوسطة
3	أرغب في الاستمرار بالجامعة التي أعمل بها.	61	44	25	3	متوسطة
4	أرفض الالتحاق بجامعة أخرى والولاء لها كما هو الحال مع جامعتي.	64	37	29	4	متوسطة
5	أشعر بالفخر حينما أتكلم عن مكان عملي بالجامعة مع أصدقائي.	65	48	17	2	مرتفعة
		الوزن النسبي الكلي للبعد (2,32)			درجة الممارسة للبعد ككل (متوسطة)	

جاء بعد «الولاء التنظيمي العاطفي» بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,32)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2,25) و(2,41)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (1) والتي حصلت على أعلى درجة توافق من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,41) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة مرتفعة، والعبارة رقم (5) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,37) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة مرتفعة، والعبارة رقم (3) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,28) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسب من وجهة نظر أفراد العينة على توافر مستوي مرضي للولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة اسوان، وارتباطهم بها وشعورهم بالرغبة في الاستمرار في العمل بها،

تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان

لذا فالأمر يحتاج إلى تعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لضمان استمرارية هذا الولاء تجاه الجامعة.

في حين كان أدناها عبارتان هما: العبارة رقم(4) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ(2،27) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من العبارة رقم(2) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ(2،25) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، ولذا جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة

2. البعد الثاني: الولاء التنظيمي المستمر:

جدول(11)

يوضح الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد «الولاء التنظيمي المستمر»

م	العبارة	استجابات عينة الدراسة على البعد			الرتبة	درجة التوافر في الواقع
		كبيرة	متوسطة	منخفضة		
1	تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوافر في جامعات أخرى مقابلة لها.	27	45	58	4	متوسطة
2	أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	45	41	44	2	متوسطة
3	أدين بالفضل للجامعة التي أعمل بها في تطور حياتي الوظيفية.	60	57	13	1	مرتفعة
4	أسعى من خلال عملي بالجامعة لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية.	30	38	62	5	متوسطة
5	أشعر بالرضا تجاه الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لي الجامعة.	27	54	49	3	متوسطة
		الوزن النسبي الكلي للبعد (1،96)			درجة الممارسة للبعد ككل (متوسطة)	

جاء بعد «الولاء التنظيمي المستمر» بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل(1،96)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين(1،75) و(2،36)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم(3) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث

احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,36) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة مرتفعة، والعبارة رقم (2) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,01) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، والعبارة رقم (5) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (1,83) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدلل هذه النسب المتوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة على رضا أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على عملهم داخل جامعة أسوان واجتهادهم للاستمرار بالعمل بها، وكذلك رضاهم عن ما تقدمه لهم من حوافز ومكافآت، ولكن تحتاج جامعة أسوان إلى مزيد من الدعم المالي حتي تدعم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتعزيز شعورهم بالولاء التنظيمي.

- في حين كان أدناها عبارتان هما: العبارة رقم (1) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (1,76) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من العبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1,75) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، ولذا جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة

3. البعد الثالث: الولاء التنظيمي الأخلاقي (المعياري):

جدول (12)

يوضح الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد «الولاء التنظيمي الأخلاقي

)

م	العبارة	استجابات عينة الدراسة على البعد			الرتبة	درجة التوافر في الواقع
		كبيرة	متوسطة	منخفضة		
1	اعتبر الانتقال من جامعة إلى اخرى عملاً غير أخلاقياً.	11	30	89	5	منخفضة
2	أحرص على بقائي في جامعتي حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.	49	41	40	3	متوسطة
3	أشعر أخلاقياً بضرورة بذل المزيد من الجهد في جامعتي.	89	32	9	1	مرتفعة
4	أفضل مواصلة عملي في الجامعة حتي مع وجود عروض عمل بجامعات أخرى.	40	57	33	4	متوسطة

متوسطة	2	2,28	23	47	60	أفضل قضاء بقية حياتي الوظيفية للعمل بالجامعة مما يعث السرور في نفسي.	5
درجة الممارسة للبعد ككل (متوسطة)							الوزن النسبي الكلي للبعد (2,08)

جاء بعد «الولاء التنظيمي الأخلاقي» بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,08)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,4) و(2,62)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (3) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,62) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة مرتفعة، والعبارة رقم (5) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,28) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,07) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على توافر الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى عينة الدراسة وانتمائهم لجامعة أسوان لذا لا بد من تعزيز هذا الشعور من جانب الجامعة من خلال توفير مقومات التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

في حين كان أدناها عبارتان هما: العبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (2,05) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت العبارة رقم (1) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1,4) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، ولذا جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة

● تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة نحو دور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، والتي ترجع إلى متغيرات (النوع، والرتبة الأكاديمية، والكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس):

أ. متغير النوع:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان لتعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة،

كما تم استخدام اختبار «ت» لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع (ذكر، وأنثى)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار $t - test$ لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
التشارك المعرفي	ذكر	75	48,84	11,34	1,86	0,000
	أنثى	55	45,03	11,70		
الولاء التنظيمي	ذكر	75	31,99	6,66	0,566	0,061
	أنثى	55	31,31	6,85		

تشير النتائج في الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي توافر ممارسة التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان ترجع لمتغير النوع، وذلك وفقاً إلي قيمة «ت» المحسوبة حيث بلغت (1,86)، وبمستوي دلالة (0,000)، وكذلك إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي توافر الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان ترجع لمتغير النوع، وذلك وفقاً إلي قيمة «ت» المحسوبة حيث بلغت (0,566)، وبمستوي دلالة (0,061)

ب . متغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مستوي توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان والتعرف إذا ما كان للوظيفة (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد، معيد) أثر في تفعيله بجامعة أسوان، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مستوي تعزيز الولاء التنظيمي والتعرف إذا ما كان للوظيفة (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد، معيد) أثر في تعزيزه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t - test لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التشارك المعرفي	أستاذ	16	46,56	12,52
	أستاذ مساعد	23	48,52	10,81
	مدرس	32	48,38	12,99
	مدرس مساعد	21	42,33	8,97
	معيد	38	48,47	11,57
	المجموع	130	47,23	11,60
الولاء التنظيمي	أستاذ	16	30,44	7,92
	أستاذ مساعد	23	34,61	6,44
	مدرس	32	32,03	6,63
	مدرس مساعد	21	31,76	6,74
	معيد	38	30,16	6,15
	المجموع	130	31,70	6,73

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوي توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث حصلت فئة وظيفة (أستاذ مساعد) علي أعلى متوسط حسابي قيمته (48,52)، يليها فئة وظيفة (معيد) بمتوسط حسابي قيمته (48,47)، ثم جاءت فئة وظيفة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (48,38)، ثم جاءت فئة وظيفة (أستاذ) بمتوسط حسابي بلغ (46,56)، ثم جاءت في النهاية فئة وظيفة (مدرس مساعد) بمتوسط حسابي بلغ (42,33).

- ووجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوي توافر الولاء التنظيمي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث حصلت فئة وظيفة (أستاذ مساعد) علي أعلى متوسط حسابي قيمته (34,61)، يليها فئة وظيفة (مدرس) بمتوسط حسابي قيمته (32,03)، ثم جاءت فئة وظيفة (مدرس مساعد) بمتوسط حسابي بلغ (31,76)، ثم

جاءت فئة وظيفة (أستاذ) بمتوسط حسابي بلغ (30،44)، ثم جاءت في النهاية فئة وظيفة (معيد) بمتوسط حسابي بلغ (30،16).

ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا One Way ANOVA، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين:

جدول (15)

يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في مستوى توافر التشارك المعرفي والولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الإحصائية عند 0،05	الدلالة الإحصائية
التشارك المعرفي	بين المجموعات	649،76	4	162،44	1،215	0،308	غير دالة
	داخل المجموعات	16713،31	125	133،70			
	المجموع	17363،07	129				
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	314،05	4	78،51	1،777	0،138	غير دالة
	داخل المجموعات	5523،24	125	44،19			
	المجموع	5837،30	129				

تشير النتائج بالجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان، وذلك وفقاً لقيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (1،215)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (0،308) حيث كانت هذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر الولاء التنظيمي بجامعة أسوان، وذلك وفقاً لقيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (1،777)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (0،138) حيث كانت هذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار LSD Test، وذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16)

يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لاختبار LSD للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في

مستوي توافر التشارك المعرفي والولاء التنظيمي في الواقع تبعاً لمتغير الوظيفة

المحور	مستوي التوافر في الواقع تبعاً لمتغير الوظيفة	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية عند 0,05
التشارك المعرفي	أستاذ.....أستاذ مساعد	- 1,959	0,604	غير دالة
	أستاذ.....مدرس	- 1,812	0,610	غير دالة
	أستاذ.....مدرس مساعد	4,229	0,273	غير دالة
	أستاذ.....معيد	- 1,911	0,580	غير دالة
	أستاذ مساعد.....مدرس	0,14764	0,963	غير دالة
	أستاذ مساعد.....مدرس مساعد	6,188	0,079	غير دالة
	أستاذ مساعد.....معيد	0,04805	0,987	غير دالة
	مدرس.....مدرس مساعد	6,042	0,065	غير دالة
	مدرس.....معيد	- 0,09868	0,972	غير دالة
	مدرس مساعد.....معيد	6,140	0,053	غير دالة
الولاء التنظيمي	أستاذ.....أستاذ مساعد	- 4,171	0,056	غير دالة
	أستاذ.....مدرس	- 1,594	0,435	غير دالة
	أستاذ.....مدرس مساعد	- 1,324	0,594	غير دالة
	أستاذ.....معيد	0,2796	0,888	غير دالة
	أستاذ مساعد.....مدرس	2,577	0,159	غير دالة
	أستاذ مساعد.....مدرس مساعد	2,847	0,158	غير دالة
	أستاذ مساعد.....معيد	4,451	0,012	غير دالة
	مدرس.....مدرس مساعد	0,2694	0,886	غير دالة
	مدرس.....معيد	1,893	0,242	غير دالة
	مدرس مساعد.....معيد	1,604	0,377	غير دالة

من الجدول السابق يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة وظيفة (أستاذ مساعد) وفئة وظيفة (مدرس مساعد) في مستوى توافر ممارسة التشارك المعرفي بجامعة أسوان، حيث كان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (أستاذ مساعد) بقيمة (48,52)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (مدرس مساعد) فكانت

قيمتها (42،33)، وبذلك يتضح أن فئة وظيفة (أستاذ مساعد) حصلت علي أكبر متوسط حسابي، أما فئة وظيفة (مدرس مساعد) فقد حصلت علي أقل متوسط حسابي، وذلك يدل علي أن الفروق كانت لصالح فئة وظيفة (أستاذ مساعد)، كما لم يتضح وجود أي فروق أخرى في مستوي توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة.

- وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة وظيفة (أستاذ مساعد) وفئة وظيفة (معيد) في مستوي توافر الولاء التنظيمي بجامعة أسوان، حيث كان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (أستاذ مساعد) بقيمة (48،52)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (معيد) فكانت قيمته (30،16)، وبذلك يتضح أن فئة وظيفة (أستاذ مساعد) حصلت علي أكبر متوسط حسابي، أما فئة وظيفة (معيد) فقد حصلت علي أقل متوسط حسابي، وذلك يدل علي أن الفروق كانت لصالح فئة وظيفة (أستاذ مساعد)، كما لم يتضح وجود أي فروق أخرى في مستوي توافر الولاء التنظيمي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة.

(ج) الكلية التابع لها:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان، كما تم استخدام اختبارات «لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس أو الهيئة المعاونة (نظرية، وعملية)، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي توافر الولاء التنظيمي في الواقع بجامعة أسوان، واستخدام اختبارات «لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس أو الهيئة المعاونة (نظرية، وعملية) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t - test لعينتين مستقلتين

لفحص الفروق تبعاً لمتغير الكلية

المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التشارك المعرفي	نظرية	44	44,09	13,27	2,24	0,24
	عملية	86	48,84	10,37		
الولاء التنظيمي	نظرية	44	32,41	7,74	0,859	0,13
	عملية	86	31,34	6,16		

تشير النتائج في الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر التشارك المعرفي ترجع لمتغير الكلية، وذلك وفقاً إلي قيمة «ت» المحسوبة حيث بلغت (2,24)، وبمستوى دلالة (0,24)، وإلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر الولاء التنظيمي ترجع لمتغير الكلية، وذلك وفقاً إلي قيمة «ت» المحسوبة حيث بلغت (0,859)، وبمستوى دلالة (0,13)

(د) متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان، والتعرف إذا ما كان لعدد سنوات الخبرة أثر علي تفعيله داخل جامعة اسوان، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي توافر الولاء التنظيمي بجامعة أسوان، والتعرف إذا ما كان لعدد سنوات الخبرة أثر في تعزيزه لدي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t - test لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التشارك المعرفي	أقل من 5 سنوات	38	47,08	11,38
	من 5 إلى 10 سنوات	36	48,33	11,59
	من 10 إلى 15 سنة	26	50,50	11,30
	15 سنة فأكثر	30	43,27	11,57
	المجموع	130	47,23	11,60
الولاء التنظيمي	أقل من 5 سنوات	38	29,87	5,45
	من 5 إلى 10 سنوات	36	33,03	7,75
	من 10 إلى 15 سنة	26	33,04	5,77
	15 سنة فأكثر	30	31,27	7,33
	المجموع	130	31,70	6,73

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوي توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث حصلت أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10 - 15 سنة) علي أعلى متوسط حسابي قيمته (50,50)، يليهم أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات) بمتوسط حسابي قيمته (48,33)، ويليهما أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي قيمته (47,08)، وجاء في النهاية أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي بلغ (43,27)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا One Way ANOVA، وجاءت نتائج تحليل التباين كما يلي:

جدول رقم (19)

يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في مستوى توافر التشارك المعرفي والولاء التنظيمي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الإحصائية عند 0,05	الدلالة الإحصائية
التشارك المعرفي	بين المجموعات	793,95	3	264,65	2,013	0,116	غير دالة
	داخل المجموعات	16569,13	126	131,50			
	المجموع	17363,07	129				
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	243,15	3	81,05	1,83	0,146	غير دالة
	داخل المجموعات	5594,14	126	44,40			
	المجموع	5837,30	129				

تشير النتائج في الجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استناداً إلي قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (2,013)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (0,116)، وهذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر الولاء التنظيمي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استناداً إلي قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (1,83)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (0,146)، وهذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار LSDTest، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (20)

يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوى توافر التشارك المعرفي والولاء التنظيمي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مستوي ممارسة التشارك المعرفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية عند 0,05
التشارك المعرفي	أقل من 5 سنوات..... من 5 إلى 10 سنوات	- 1,254	0,639	غير دالة
	أقل من 5 سنوات..... من 10 إلى 15 سنة	- 3,421	0,243	غير دالة
	أقل من 5 سنوات..... 15 سنة فأكثر	- 3,812	0,176	غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات..... من 10 إلى 15 سنة	- 2,167	0,464	غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات..... 15 سنة فأكثر	- 5,067	0,067	غير دالة
	من 10 إلى 15 سنة..... 15 سنة فأكثر	7,233	0,020	غير دالة
الولاء التنظيمي	أقل من 5 سنوات..... من 5 إلى 10 سنوات	- 3,159	0,044	غير دالة
	أقل من 5 سنوات..... من 10 إلى 15 سنة	- 3,170	0,64	غير دالة
	أقل من 5 سنوات..... 15 سنة فأكثر	- 1,398	0,392	غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات..... من 10 إلى 15 سنة	- 0,0106	0,995	غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات..... 15 سنة فأكثر	1,761	0,287	غير دالة
	من 10 إلى 15 سنة..... 15 سنة فأكثر	1,771	0,323	غير دالة

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، في مستوى توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بمقدار (08,47)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 إلى 10 سنوات) فقد بلغ (33,48)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 إلى 10 سنوات) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) والذي يدل على أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات).

- كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10 إلى 15 سنة)، في مستوي توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 - 10 سنوات) بمقدار (33،48)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10 إلى 15 سنة) فقد بلغ (50،50)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10 - 15 سنة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 - 10 سنوات) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات).
- كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10 - 15 سنة) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 15 فأكثر)، في مستوي توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10 - 15 سنة) بمقدار (50،50)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 15 فأكثر) فقد بلغ (27،43)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10 - 15 سنة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (15 سنة فأكثر) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10 - 15 سنة).
- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 إلي 10 سنوات)، في مستوي توافر الولاء التنظيمي بجامعة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بمقدار (87،29)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 إلي 10 سنوات) فقد بلغ (03،33)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 إلي 10 سنوات) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 إلي 10 سنوات).
- كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10 إلى 15 سنة)، في مستوي توافر

الولاء التنظيمي بجامعة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 - 10 سنوات) بمقدار (33,03)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10 إلى 15 سنة) فقد بلغ (33,04)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10 - 15 سنة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 - 10 سنوات) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10 - 15 سنة).
- كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10 - 15 سنة) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر)، في مستوى توافر الولاء التنظيمي بجامعة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10 - 15 سنة) بمقدار (33,04)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (15 سنة فأكثر) فقد بلغ (31,27)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10 - 15 سنة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (15 سنة فأكثر) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10 - 15 سنة).

● العلاقة الارتباطية بين مستوى توافر التشارك المعرفي وتعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان:

جدول رقم (21)

يوضح العلاقة الارتباطية بين التشارك المعرفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان

المحور	ارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
التشارك المعرفي	0,942**	0,000
الولاء التنظيمي		

تشير النتائج في الجدول السابق إلي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية في مستوى توافر التشارك المعرفي لتعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان بلغت قيمته (0,942) وعند مستوى دلالة بلغ (0,000)، وهو ما يؤكد وجود

علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما أكدته دراسة كل من منار منصور (2015)، وزانا صادق (2016)، ومحمود الجرادات (2019).

المحور الثالث: نتائج الدراسة والتصور المقترح:

1 . نتائج الدراسة النظرية:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من خلال عرض الإطار النظري للتشارك المعرفي، والولاء التنظيمي كما ورد في الأدبيات التربوية، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:

أ . نتائج تتعلق بمتغير التشارك المعرفي:

1. أن التشارك المعرفي هو عملية تبادل المعلومات وتقديم الاقتراحات، وتشارك الأفكار المهمة ذات العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بعضهم البعض، ويتم من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين، والتي تسمح بإعادة تشكيل وإيجاد معارف جديدة.
2. أن التشارك المعرفي يؤثر إيجابياً على زيادة كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء المجتمع الجامعي وزيادة ترابط أعضائه، وتوسيع معارفهم.
3. أن للتشارك المعرفي ستة أبعاد هي، الثقافة التنظيمية، والقيادة، والثقة بين الأفراد، والمهارات التكنولوجية، وتكنولوجيا الإعلام/ المعلومات والاتصالات، وفرق العمل.
4. أن تطبيق التشارك المعرفي بالجامعة يحقق العديد من الفوائد لكل من الأفراد والمؤسسات ومنها:
 - إيجاد وتوليد معرفة جديدة عن طريق احتكاك وانصهار معارف جميع أفراد الجامعة، مما يسمح بعدم زوال المعرفة بزوال الأشخاص.
 - أن انتقال المعارف بين الأفراد يساهم في توسيع المجال المعرفي والتنمية الشخصية والتقدم الوظيفي، وبالتالي إيجاد قيمة مضافة في العمل، وإنجاز معظم المهام بشكل جيد.

- أن التشارك المعرفي عملية تمكن من تحسين الكفاءة وخفض تكاليف التدريب، وتجنب التكرار، كما تؤدي إلي نشر الأفكار المبتكرة كضرورة للإبداع.
- أن التشارك المعرفي ينتج معرفة جديدة ومبتكرة تؤدي إلي تحسين الأداء التنظيمي، لذا تبذل المؤسسات الجامعية جهودًا متعمدة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة في المعرفة، بما يمكنها من الحفاظ علي دورها كمؤسسات ذكية في بيئة متطورة عمليًا وتقنيًا.
- أن تطبيق التشارك المعرفي يتأثر بالنمط القيادي السائد الذي يعتمد علي المشاركة والتعاون والعمل الجماعي.
5. أن للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس عدة مجالات وفقًا لوظائف الجامعة الثلاثة وهي؛ التشارك في مجال التدريس، والتشارك في مجال البحث العلمي، والتشارك في مجال خدمة المجتمع.
6. أن تحسين جودة المعرفة لدي أعضاء هيئة التدريس من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية وعقد ورش العمل يساهم في نشر الوعي بأهمية التشارك المعرفي لديهم.
7. أن وجود استراتيجية واضحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية بالجامعة فكريًا لزيادة انتاجيتهم ودعم الابتكار يعتمد علي نقل ونشر المعرفة بينهم.
8. أن التعليم الجامعي المصري يعاني العديد من المشكلات التي تعوق عملية التشارك المعرفي، ويرجع ذلك إلي اهتمام الجامعات بالمعرفة الظاهرة وإهمال المعرفة الضمنية، وضعف الدعم المالي، وغياب العمل الجماعي، وغياب الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.
9. أن التشارك المعرفي بالجامعات المصرية يفتقر إلي وجود مناخ إيجابي وداعم لتبادل المعارف والأفكار والخبرات والمقترحات والمناقشات العلمية لتشارك المعرفة والخبرات في التخصصات المختلفة.

10. وضع نظام حوافز تشجيعية لدعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس علي مشاركة المعرفة وتبادلها فيما بينهم.

ب . نتائج تتعلق بمتغير الولاء التنظيمي:

1. أن الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بالدراسة لآثاره في أداء وسلوك الأفراد وفي إنتاجية المؤسسات الجامعية.

2. أن الولاء التنظيمي هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر علي البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار وخلق التوافق بينهما.

3. أن ضعف الولاء التنظيمي يقود إلى العديد من السلبيات مثل؛ الغياب، والتسرب الوظيفي، وعدم الرضا، والهدر في الموارد، وعدم المحافظة علي الممتلكات، وتدني مستوي الأداء.

4. أن الولاء التنظيمي المرتفع يؤدي إلي إخلاص أعضاء هيئة التدريس وتفانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة، حيث يعد عنصرًا هامًا في الربط بين الجامعة وأعضاء المجتمع الجامعي، وهذا ما أثبتته دراسة كل من أحمد البطي (2015) والتي أكدت علي أن أبعاد الولاء التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي علي تحسين أداء العاملين بالجامعات الليبية، ودراسة مجذوب قمر (2015) والتي أكدت وجود علاقة قوية بين تحقيق الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا.

5. أن الولاء التنظيمي يمنح أعضاء هيئة التدريس بالجامعة استقرارًا نفسيًا ويساعدهم على تحقيق أفضل عائد وظيفي للمهنة ولهم.

6. أن الولاء التنظيمي يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للجامعة، وذلك من خلال زيادة تماسك أعضاء هيئة التدريس وثقتهم بالجامعة.

7. أن الولاء التنظيمي له انعكاساته على الروح المعنوية، والتحفيز، والأداء، وزيادة الجهد، والالتزام، لتحقيق النجاح التنظيمي.

8. أن الولاء التنظيمي يجنب أعضاء هيئة التدريس السلوكيات السلبية تجاه الجامعة بكل مكوناتها، بل وقد يدفعهم إلى السلوكيات الإيجابية؛ كالمشاركة في فرص التنمية الذاتية، والعمل داخل الجامعة لفترات طويلة، مما يساعد على تحقيق الاستقرار لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
9. أن الولاء التنظيمي يتحدد مستوياته من خلال المناخ السائد في الجامعة، فعندما يكون المناخ إيجابياً يكون دليل على ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي، والعكس عندما يكون الولاء التنظيمي سلبياً يكون دليل على انخفاض مستويات الولاء التنظيمي.
10. أن الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد عضو هيئة التدريس لبذل أقصى جهد ممكن لصالح الجامعة ورغبته الشديدة في تحقيق البقاء لها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
11. أن ضعف الولاء التنظيمي في الجامعة يرجع إلى جملة من الأسباب أهمها ما يلي:
- غياب القيادة الجامعية المناسبة التي تقهم هذا المورد البشري، وتسعي إلى زرع معني الولاء التنظيمي وجعله محب لعمله ولجامعته.
 - قلة تشجيع أعضاء هيئة التدريس وتهميشها، فيعود ذلك بالسلب على الأداء الوظيفي وعلى الفعالية التنظيمية، مما يترتب عليه انعدام الولاء التنظيمي.
 - قلة وجود نظام حوافز قوي يتماشى مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وهو ما يؤدي إلى غياب أو ضعف الولاء، حيث تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً كبيراً في تفعيل الولاء التنظيمي بالجامعة.
2. نتائج الدراسة الميدانية:

- توصل البحث من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
1. أن درجة توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان من وجهة نظر أفراد العينة بأبعاده الخمسة (القيادة الجامعية، والثقافة التنظيمية، والثقة بين أفراد المجتمع الجامعي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفرق العمل) في الواقع جاءت بدرجة متوسطة، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة، كدراسة حياة الحربي (2021)، ودراسة (Jarrah & Alkhazaleh(2020)

2. أن درجة توافر الولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان بأبعاده الثلاثة (الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء التنظيمي المستمر، والولاء التنظيمي الأخلاقي) جاء بدرجة متوسطة، وهذا ما أكدته نتائج الدراسات السابقة، كدراسة (AI – Subaie and AI – Mekhlafi(2021).

3. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التشارك المعرفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على التشارك المعرفي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مستوى توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان تبعاً لمتغير نوع الكلية التابع لها (نظرية - عملية) وقد يرجع ذلك إلى تشابه طبيعة العمل بكل كلية وتشابه الظروف التي تحيط بالعمل.

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي بجامعة أسوان بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد) لصالح فئة وظيفة (أستاذ مساعد) وقد يرجع ذلك إلى تطلع هذه الفئة إلى مسايرة التغيرات الحديثة في المعرفة والتكنولوجيا، وتشجيعهم للتغيير ولكل ما هو جديد ومفيد لجامعتهم ولمجتمعهم.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مستوى توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 - 10 سنوات، ومن 10 - 15 سنة، 15 سنة فأكثر) لصالح أصحاب فئة (من 10 - 15 سنة).

(3) التصور المقترح:

بناء على ما سبق عرضه في الإطار النظري من أهمية التشارك المعرفي في تحقيق الولاء التنظيمي، تم وضع تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، وفيما يلي عرض لملامح التصور المقترح ومحاوره الأساسية:

أولاً: مصادر التصور المقترح:

اعتمدت الدراسة الحالية في وضع التصور المقترح علي ما يلي:

1. ما أسفرت عنه الدراسات السابقة من نتائج بحثية.
2. الإطار النظري وما ورد في الادبيات التربوية في مجال التشارك المعرفي.
3. نتائج الدراسة الميدانية.

ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

تلخصت فلسفة التصور المقترح فيما يلي:

1. أن التشارك المعرفي أصبح توجهاً حديثاً ومدخلاً لتحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
2. أن الولاء التنظيمي أصبح ضرورة تسعي كافة الجامعات لتحقيقه لزيادة قدرتها التنافسية محلياً وإقليمياً.
3. ضرورة الحفاظ علي سمعة ومكانة جامعة أسوان والارتقاء بمستوي أدائها في كل القطاعات بتحقيق التميز لها بتحقيق الولاء التنظيمي لأعضائها.
4. الاهتمام بالمراجعة المستمرة لممارسات أعضاء هيئة التدريس وقيادات جامعة أسوان، ومدى مواكبتها للتوجهات الحديثة وتقويمها في ضوء معايير دولية ومقارنات مرجعية.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

هناك مجموعة من الأهداف يسعى التصور المقترح لتحقيقها، تتمثل فيما يلي:

1. تقديم تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة أسوان والتأكيد على أهميته في تحقيق الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
2. تشجيع جامعة أسوان علي تبني استراتيجيات للتشارك المعرفي بين جميع منسوبيها بهدف تعزيز الولاء التنظيمي لدي أعضائها.

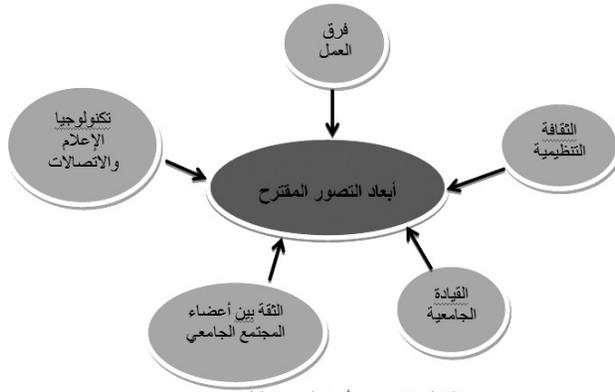
تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان

3. تحفيز القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان لتعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تبني المشاركة المعرفية كقيمة أساسية للعمل الجماعي لديهم.

4. تشجيع التعاون بين أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية المشتركة ودعمها ووضعها ضمن متطلبات الترقية للوظائف الأعلى مما يشجع على التشارك المعرفي بالجامعات.

رابعاً: أبعاد التصور المقترح:

يتضمن التصور المقترح مجموعة من الأبعاد يمكن توضيحها في الشكل التالي:



الشكل (6) يوضح أبعاد التصور المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة

تمثل أبعاد التصور المقترح لتحقيق الولاء التنظيمي بجامعة أسوان باستخدام التشارك المعرفي فيما يلي:

أ. القيادة الجامعية وتشاركية المعرفة، وتحقق من خلال ما يلي:

1. تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات التشارك المعرفي لدى القيادات الجامعية الأكاديمية لتعزيز دورها في نشر ممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.

2. اقناع القيادات العليا الأكاديمية بجامعة أسوان بأهمية التشارك المعرفي لتعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 3. حرص القيادات الجامعية من عمداء الكليات والكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية على إزالة جميع الحواجز التي تضعف من ممارسة مجالات التشارك المعرفي في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بين أعضاء هيئة التدريس.
 4. تشجيع القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس على الانفتاح على تجارب الجامعات الأخرى في عملية التشارك المعرفي.
 5. تعديل اللوائح الداخلية للكليات بما يدعم ممارسات التشارك المعرفي، مع الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس.
- ب . الثقافة التنظيمية القوية / المشجعة، وتحقيق من خلال ما يلي:
1. توافر ثقافة تنظيمية قوية ومشجعة علي التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وبناء الثقة فيما بينهم بهدف تحقيق الولاء التنظيمي.
 2. عقد سلسلة من الندوات التي تتناول مفهوم التشارك المعرفي، وأهميته للجامعة ولعضو هيئة التدريس، وسبل تعزيزه.
 3. تبني جامعة أسوان رؤية واضحة تدعم القيم والمعتقدات المرتبطة بالتشارك المعرفي، ونشرها عبر القنوات الرسمية ومواقع الجامعة الرسمية علي الإنترنت.
 4. تجسيد ثقافة التشارك المعرفي في رؤية الجامعة رسالتها وأهدافها، وترجمتها في سياستها الإدارية، وتهيئة بيئة مشجعة علي تشارك الأفكار والمعرفة.
 5. تأسيس نظام للتشارك المعرفي داخل الجامعة، يمكن من خلاله تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتخزين الممارسات الناجحة للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً في الذاكرة التنظيمية للجامعة، ونشر قيم تشارك المعرفة.
 6. تبني أنظمة واضحة لتحفيز ممارسة التشارك المعرفي لدي أعضاء هيئة التدريس، تركز علي عدة إجراءات منها: منح مكافآت الأداء المتميز - وربط إجراءات البحوث

المشاركة بالترقية للوظائف الأعلى - وتحمل الجامعة تكلفة نشر البحوث العلمية... وغيرها.

7. إنشاء وحدة تنظيمية تحت مسمى «وحدة التشارك والتبادل المعرفي» تكون مسئولة عن نشر ثقافة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

ج . الثقة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وتحقق نشر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان من خلال ما يلي:

1. زيادة الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمفهوم التشارك المعرفي وأهمية اكتساب المعرفة وتطويرها في جامعتهم.

2. تهيئة ظروف عمل مريحة لأعضاء هيئة التدريس لضمان وجود عطاء أكبر في مجال مشاركة المعرفة وتبادلها بعيداً عن أي ضغوط، مثل تكليفهم بأعباء تدريسية إضافية أو...إلى غير ذلك.

3. إرساء ثقافة الثقة داخل المجتمع الجامعي بنشر بعض القيم كالأمانة والنزاهة والشفافية والتعاون والصدق والاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس وتضمينها في رسالة الجامعة واهدافها، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في صياغتها وترجمتها لممارسات في الواقع الجامعي.

4. العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم، واقتناعهم بأهمية دورهم في التشارك المعرفي، بما ينعكس على زيادة ولائهم التنظيمي.

5. توفير البيئة التنظيمية الداعمة للثقة والتركيز علي تفعيل العوامل التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على زيادة التشارك المعرفي فيما بينهم، وتقديم كافة البيانات المطلوبة لإجراء بحوثهم العلمية.

6. تبني القيادات الجامعية العليا لمبدأ الشفافية وذلك عن طريق نشر كافة المعلومات الصحيحة والدقيقة والتي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتسهيل تبادلها فيما بينهم، وتبني مفهوم العدالة (التوزيعية / والتفاعلية).

7. تقوية التواصل بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وذلك عن طريق تقوية قنوات الاتصال الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى فتح قنوات اتصال جديدة.
8. الاستفادة من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بكليات جامعة أسوان في نشر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات والإداريين وتدريبهم على مهارات التشارك المعرفي.
د. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتتطلب ما يلي:
1. استخدام وسائل اتصال تكنولوجية فعالة، تيسير عملية تخزين المعرفة، وتنظيمها، بما يسمح بسهولة الوصول إليها، وتشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات والأقسام الأكاديمية المختلفة.
2. رصد ميزانية مناسبة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التشارك المعرفي وتبادل المعرفة بشقيها الضمني والظاهري بين جامعة أسوان وبين الجامعات المصرية، وبينها وبين الجامعات العالمية الرائدة، وذلك لمواكبة التطورات المستحدثة في هذا المجال.
3. استثمار الموقع الإلكتروني للجامعة، ووسائل التواصل الاجتماعي في نشر ثقافة التشارك المعرفي.
4. تدريب أعضاء هيئة التدريس لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لإدراك التغيرات العميقة التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اكتساب المعرفة وتشاركتها.
5. وضع استراتيجية للتشارك المعرفي بين جامعة أسوان والجامعات المصرية الأخرى، وذلك لتنشيط نقل المعرفة وتداولها بينهم وداخل الكليات الجامعية.
هـ. فرق العمل، وتتطلب ما يلي:

1. تشجيع التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في مجالات العمل المختلفة من تدريس أو بحث علمي وكذلك أنشطة خدمة المجتمع، سواء داخل القسم الواحد أو بين الأقسام المختلفة، ويتحقق ذلك من خلال تشكيل فرق عمل لإجراء البحوث المشتركة

والبحوث البينية، والتدريس الجماعي داخل الأقسام الأكاديمية وبناء مقررات دراسية تدور حول قضايا مشتركة وتنفذ جماعياً، ووضع ذلك ضمن متطلبات الترقية، لتشجيع التشارك المعرفي.

2. نشر ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان من خلال اللقاءات المفتوحة والاجتماعات غير الرسمية خارج أوقات العمل الرسمية لتعزيز الصلات بينهم.

3. عقد مسابقات متنوعة بين فرق عمل أعضاء هيئة التدريس لتقديم أفكار لحل المشكلات الجامعية أو تطوير أدائهم في المجالات المختلفة؛ التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

4. تكوين فرق عمل تطوعية من الأساتذة أصحاب الخبرة المعرفية لتقديم الاستشارات العلمية، وتوفير الدعم المالي الكافي لتصميم برامج التشارك المعرفي، وأخذها بعين الاعتبار عند تقييم الأستاذ الجامعي.

5. تقييم المشاركات المعرفية لأعضاء هيئة التدريس يركز على معايير واضحة تتمثل في؛ التعاون والعمل الجماعي، والكفاءة والجدارة.

6. الاعتماد على فرق عمل متنوعة التخصصات في إنجاز المهام والمسئوليات الإدارية بالأقسام الأكاديمية في جميع كليات جامعة أسوان، وتحديد أسس تشكيلها وقيادتها، ومعايير تقييم إنجازاتها.

خامساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

هناك مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح للتشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان لتحقيق الولاء التنظيمي، وهذه المتطلبات تتمثل فيما يأتي:

أ. متطلبات إدارية وتنظيمية، وتتضمن الآتي:

1. استحداث وحدة تنظيمية للهيكل التنظيمي بكل كلية من كليات جامعة أسوان تحت مسمى «وحدة التشارك والتبادل المعرفي»، تقوم هذه الوحدة برسم السياسات

- والاستراتيجيات في هذا المجال وتقديم الاستشارات لأعضاء هيئة التدريس وتعديل ودعم ممارساتهم، وتنمية الوعي لديهم بأهمية التشارك المعرفي، وإلقاء الضوء على أهم إنجازاتهم.
2. تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة عن طريق القيادات العليا، لتكون قائمة على المشاركة والاتصال المفتوح في الاتجاهين دون وجود عوائق، وسهولة الحصول على المعلومات وتبادلها من أجل الوصول إلى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.
3. إدراج دورة بعنوان «التشارك المعرفي في الجامعات» ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، كمتطلب للتقدم للترقية الوظيفية.
4. نشر ثقافة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان من خلال؛ إعداد ورش العمل، وعقد الندوات، والمحاضرات، وإزالة العوائق التي تحد منها.
5. دعم جامعة أسوان لأعضاء هيئة التدريس من أجل تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة واضحة صريحة، من خلال المحاضرات وعقد ورش عمل بالجامعة، يتبادل فيها الأعضاء خبراتهم ومعارفهم المرتبطة بالمقررات الدراسية.
6. وضع خطة للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة وفيما بين الكليات والأقسام المختلفة.
7. إقرار استراتيجية للتشارك المعرفي وإدارة المعرفة بين الجامعات المصرية، وذلك لتنشيط عملية نقل المعرفة وتداولها داخل الجامعات.
8. إزالة القيادات الأكاديمية لجميع المعوقات والحواجز التنظيمية بالجامعة والتي تقود ممارسات أعضاء هيئة التدريس لمجالات التشارك المعرفي.
9. تشجيع التعاون العلمي المعرفي لإجراء البحوث العلمية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ودعمها وتضمين ذلك ضمن متطلبات الترقية الوظيفية مما يشجع علي التشارك المعرفي في الجامعات.
10. إعادة النظر في الرواتب والمكافآت بما يتماشى مع الارتفاع المضطرد في تكاليف المعيشة، بما يتناسب مع حجم الأعمال التي يكلف بها أعضاء هيئة التدريس وطبيعتها.

1.1. تطوير الأنظمة واللوائح الإدارية لهيئة بيئة تنظيمية تعاونية داعمة ومنتجة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.

ب. متطلبات بشرية، وتتضمن الآتي:

1. تبني القيادات العليا بجامعة أسوان للتشارك المعرفي وأهدافه ومتطلباته وتوفير السبل المناسبة لتحقيقه.

2. تنظيم برامج تدريبية لتنمية وعي قيادات جامعة أسوان بأهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي وتبني قيم وممارسات مشاركة المعرفة، نظراً لدورها المهم في دعم ممارسات التشارك المعرفي، بهدف تطوير مهارات الأفراد وتطوير قدرات الجامعة.

3. استخدام الأساليب المحفزة لأعضاء هيئة التدريس والتي تعد من أهم العوامل التي تسهم بفاعلية في تعزيز سلوكيات التشارك المعرفي وذلك من خلال؛ وضع نظام للحوافز التشجيعية للتميز من أعضاء هيئة التدريس في التشارك المعرفي، وتخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية لكل عضو هيئة تدريس يتميز في ممارساته وتخدم عملية التشارك المعرفي، وربط المكافآت والترقيات بالسلوكيات التي من شأنها أن تسهم في تسهيل مشاركة المعرفة، وتعزيز الأداء.

4. اطلاع أعضاء هيئة التدريس على كافة المستجدات في المعرفة، ومتابعة التطور في التخصص، من خلال تكثيف المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية.

5. توافر البيئة الأكاديمية لتفعيل التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، وتوافر المهارات العامة للتشارك المعرفي من خلال توفير البرامج التدريبية اللازمة لذلك.

6. نشر ثقافة العمل الجماعي بالاعتماد على وسائل اتصال غير نمطية سواء على (زووم أو الويكس) أو اللقاءات المفتوحة خارج الجامعة.

7. بناء علاقات من الثقة بين أعضاء هيئة التدريس من ناحية وبينهم وبين إدارة الكلية والجامعة من ناحية أخرى، سواء بالتقدير أو الشكر والثناء، أو الاعتراف بالجهود المتميزة لهم.

8. بناء جيل من القيادات الأكاديمية ذوي المهارات والقدرات الإدارية والمعرفية المتطورة، والقادر على تطبيق التشارك المعرفي بالكليات والأقسام الأكاديمية المختلفة بجامعة أسوان.

9. تنظيم دورات تدريبية وعقد ورش عمل وندوات ثقافية لإكساب أعضاء هيئة التدريس قيم المشاركة والتعاون والعمل الجماعي وتبادل المعرفة، واطلاعهم على المبادئ والقواعد السلوكية والممارسات الأفضل للتشارك المعرفي، والعمل على نشرها وترسيخها لدى منسوبي جامعة أسوان.

10. إكساب أعضاء هيئة التدريس قيم المشاركة والتعاون والعمل الجماعي وتبادل المعرفة وتحويلها لتطبيق التشارك المعرفي بالجامعة.

سادساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وآليات التغلب عليها:

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تحول دون تنفيذ التصور المقترح للتشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان لتحقيق الولاء التنظيمي، والتي يمكن استعراضها كالتالي وكيفية التغلب عليها:

1. جمود اللوائح والقوانين والإجراءات والقرارات المنظمة للعمل الجامعي، والتي تحد من مشاركة المعرفة وتبادلها واستثمارها بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، مما يدل على المركزية في الإدارة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بما يسمح بتطبيق اللامركزية والتي تعد أحد المتطلبات الهامة لدعم ثقافة التشارك المعرفي.

2. قلة البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان والمتصلة باستخدام التشارك المعرفي ونقل وتبادل المعرفة وتخزينها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

- تركيز القيادات الأكاديمية العليا بجامعة أسوان على تنظيم برامج ودورات تدريبية على كيفية مشاركة المعرفة والمهارات اللازمة لتنميتها وتبادلها فيما بينهم، وكذلك توظيفها واستثمارها لتحسين أداء الجامعة.

تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان

- تنظيم فعاليات ومبادرات تشجع أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي كالندوات العلمية والمسابقات ومبادرات البحوث العلمية التشاركية.
- توفير آليات معينة لقياس الممارسات الخاصة بالتشارك المعرفي من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان لتحديد احتياجاتهم التدريبية.
- 3. قلة الإمكانيات المادية المخصصة للتشارك المعرفي وضعف تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتفعيل التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:
- أن تخصص الجامعة جزء من ميزانيتها لدعم البحث العلمي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس من أجل تفعيل التشارك المعرفي بين الكليات والأقسام العلمية، وتشجيعهم على التشارك المعرفي.
- توفير الإمكانيات المادية والأجهزة اللازمة لعمل الأبحاث التشاركية في التخصصات العلمية المختلفة، وتوفير قاعدة معرفية يسهل الوصول إليها.
- 4. ضعف توفير المناخ الإيجابي لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تبني القيادات العليا بالجامعة نمط ديمقراطي مشجع على التعاون والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس بكافة الكليات والتخصصات المختلفة لنقل ومشاركة المعارف والخبرات والمهارات.
- 5. ضعف توفير فرق العمل من ذوي الخبرة والاختصاص للاستفادة منهم بالاستشارات العلمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:
- 1. دعم العمل الجماعي وتكوين الفرق البحثية، لأنه يعد الأساس في تفعيل التشارك المعرفي والاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي وتبادل المعرفة وتحويلها، من خلال إلحاقهم بالبرامج التدريبية وورش العمل.
- 2. اعتماد آلية العمل الجماعي لتنفيذ المهام بالجامعة وتكوين فرق عمل استشارية من أصحاب الخبرات المعرفية.

3. استقطاب ذوي الخبرة والاختصاص والاستفادة منهم بالاستشارات العلمية لتفعيل التشارك المعرفي.

6 . محدودية مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات واللقاءات العلمية من أجل اكتساب وتبادل المعرفة ومشاركتها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: ضرورة الحرص على مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية من أجل اكتساب وتبادل المعرفة ومشاركتها.

7 . الافتقار إلى وجود رؤية واضحة لآلية التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والجامعة لعمل الأبحاث التشاركية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: وضع رؤية واضحة وفاعلة لآلية التعاون بين مؤسسات المجتمع المحلي والجامعة والمراكز البحثية، وضرورة إعادة النظر بالضوابط والشروط للبحث العلمي بما يسهل على أعضاء هيئة التدريس النشر بالمجلات العلمية المحكمة.

8 . قلة عقد اللقاءات العلمية بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات من التخصصات المختلفة بالجامعة لنشر ثقافة التشارك المعرفي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

- سعي القيادات العليا بالجامعة لعقد اللقاءات والندوات العلمية وحلقات النقاش بين الأقسام العلمية المختلفة بالجامعة، والعمل على نشر ثقافة التشارك المعرفي.
- فتح قنوات تبادل المعرفة من خلال المؤتمرات العلمية، والندوات التي تتيح تبادل المعرفة ونقلها بين الباحثين في كليات الجامعة المختلفة.
- الحرص على حدوث التشارك المعرفي على المستوى الداخلي للجامعات، أو على المستوى الخارجي بين الجامعات من خلال عقد اللقاءات العلمية

9 . محدودية التحاق أعضاء هيئة التدريس بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية، والتي تساعد على تحقيق التشارك المعرفي مع الآخرين في التخصصات المختلفة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: العمل على زيادة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير البرامج التدريبية لهم (دورات اللغة، واستخدام التقنيات الحديثة، وإعداد البحوث العلمية، وغير ذلك)، وذلك لما يحقق في نفس المتدرب

من ثقة لتحقيق أهدافه ورفع معنوياته، وبالتالي استقراره في العمل، والقدرة على إنتاج بحوث مشتركة.

10 . ضعف إقبال أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي، حفاظاً على ما لديهم من معارف وخبرات، والخوف من فقدانها إذا تم مشاركتها مع الآخرين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

- العمل على التحول من اكتناز المعرفة والمعرفة قوة، إلى تحرير المعرفة وتشارك المعرفة قوة.
- تعزيز قيمة المعرفة لدي عضو هيئة التدريس من خلال استخدامها والتشارك بها.
- تنمية الثقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس من خلال توفير مناخ عمل يتسم بالشفافية وتشجيع أسلوب العمل الجماعي حتي يتسنى توليد المعارف ونقلها من الأفراد إلى الجامعات.

المراجع:

1. عنتره خمقاني: «أثر التشارك المعرفي في أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة ورقلة»، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، مج16، ع1، 2022.
2. عماد عبد اللطيف محمود: «دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج»، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج18، ع107، 2021.
3. Zheng.T.: A literature review on knowledge sharing. open journal of social, Vol.5، No.51، 2017.
4. عادل بن عمارة، وأحمد دربان: ”أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات «قنغاز» بيوقرداس، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مج6، ع3، 2020.
5. مهند أحمد عثمان: «أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة النيل للبتروكيمياويات»، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مج5، ع2، 2019.
6. جمال محمد عبد المطلب: «الولاء التنظيمي للعمال الصناعيين: دراسة ميدانية بأحد التنظيمات الصناعية بمحافظة بني سويف»، حوليات كلية الآداب، جامعة عين شمس، مج45، يونيو 2017.
7. سعود بن سهل القوس: «الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الشقراء»، مجلة جامعة الشقراء، جامعة الشقراء بالمملكة العربية السعودية، ع8، نوفمبر 2017.

8. رحمه حمد محمد الياحي: «أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران»، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، مج 10، ع 2، 2021.
9. حياة بنت محمد بن سعد الحربي: «التشارك المعرفي كمتطلب لتحسين وتطوير جودة برامج الدراسات العليا بكليات التربية ببعض الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة»، مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الجوف، مج 7، ع 2، 2021.
10. أسماء عبد الفتاح نصر: «تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي»، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 195، ج 1، يوليو 2022.
11. محمد محي الدين الكميم: «أثر التشارك المعرفي في كفاءة الأداء الأكاديمي: دراسة حالة جامعة إقليم سبأ»، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، جامعة سبأ، مج 4، ع 2، يونيو 2022.
12. منصور عبد القادر محمد: «أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين: حالة جامعة الأقصى بغزه»، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، ع 6، 2014.
13. أحمد على مسعود البطي: «الولاء التنظيمي وأثره على تحسين الأداء في الجامعات الليبية: دراسة ميدانية على الجامعات الليبية»، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج 6، ع 1، 2015.
14. مجذوب أحمد محمد قمر: «الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا»، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جنوب الوادي، ع 9، ديسمبر 2015.

15. منال الحميدي: «التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم»، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج5، ع4، 2016.
16. صبرينة غربي: «الحرية الأكاديمية كمدخل لتنمية الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية بجامعة قاصدي مرباح»، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، ع15، مارس 2019.
17. موفق الحمداني: مناهج البحث العلمي، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر، 2006.
18. سارة بن زايد، وعيسى رواحية: «دور الثقافة التنظيمية في تحفيز التشارك المعرفي بين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة لالبال بعنابة»، مجلة الراصد العلمي، مج7، ع2، 2020.
19. عادل بن عمارة، وأحمد دربان: مرجع سابق.
20. فاطمة عطاء الله: «أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدي المورد البشري: دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية - مؤسسة أنفراري أنموذجاً»، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع9، 2017.
21. شريف بشير أحمد: «أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بطرابلس»، مجلة الأستاذ، نقابة أعضاء هيئة التدريس، جامعة طرابلس، ع21، 2021.
22. Hani Yousef Jarrah, Mohammad Salman Alkhazaleh: «Knowledge Sharing Behavior in the Curricula of United Arab Emirates Universities and Educational Organizations», International Journal of Instruction, Vol.13, No.3, July 2020.
23. Kausar Samina, Naeem Mohsin and Azhar Mumtaz Saadi: «Willingness to Knowledge Sharing, Intervention of work Culture and Organizational Commitment», Pakistan Journal of Distance & Online Learning, Vol. I, Issue 1, 2020.

24. إيناس عبد الله أحمد: " تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، مجلة بحوث، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع2، ج2، فبراير 2021.
25. حياة بنت محمد بن سعد الحربي: مرجع سابق.
26. رحمه حمد محمد الياامي: مرجع سابق.
27. عماد عبد اللطيف محمود: مرجع سابق.
28. Rasto, R., Muhidin, S.A., Islamy, F.J.: "The influence of knowledge sharing and competence on academic performance", Cypriot Journal of Educational Science, Vol.16, Issue 3, 2021.
29. أسماء عبد الفتاح نصر: مرجع سابق.
30. عنترة خمقاني: مرجع سابق.
31. محمد محي الدين الكميم: مرجع سابق.
32. أحمد على مسعود البطي: مرجع سابق.
33. مجذوب أحمد محمد قمر: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا"، مجلة رؤي اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، ع9، ديسمبر 2015.
34. منال الحميدي: " التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم"، المجلة الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج5، ع4، 2016.
35. Samer M. Arqawi, Amal A. Alhila, Abu Naser and Others: "Interactive Juslice as an Approach to Enhance Organizational Loyalty among Faculty Staff At Palestine Technical University - (Kadoorie)", International Journal of Academic Information

- Systems Research(IJAISR), Vol.2، Issue 9، September 2018، Pp.17 - 28.
36. شجاع الشبلي: أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت بالأردن، 2019.
37. على بولداوي: «مستوي الولاء التنظيمي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي جامعة أكلي محند أبو لحاج بالبويرة»، مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل للبحث العلمي بالجزائر، ع50، فبراير 2019.
38. Siroos Ghanbari and Jamal Abdolmaleki: “The Role of Ethical Leadership in Organizational Loyalty with the Mediation of work Engagement”, Strategic Research on Social Problems in Iran University of Isfahan, Vol.8، Issue 4،No.27، Winter 2020، Pp.5 - 10.
39. Ting W.Shen, Hanqing L.& Cong Z.: “Work Stress, Perceived Career Opportunity, and Organizational Loyalty in Organizational Change: A moderated mediation model”, Social Behavior and Personality: An international Journal, Vol.47، Issue4, 2019، Pp. 1 - 12.
40. Obaid Abdullah Al - Subaie and Mohammed Sarharn Al - Mekhlafib:”The Relationship Between Organizational Loyalty and Professional Loyalty among Academic Staff “، The International Journal of Organizational Diversity, Vol.21، Issue 2، 2021،Pp.2328 - 6261.
41. Nazmiye Ulkupekkkan and Abdullah Caliskan:”Research on the Predictability of Crisis management activities in organizational Loyalty”, BMIJ, Vol.10، No.2، 2022، Pp.703 - 715.
42. منار منصور أحمد منصور: «درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»،

مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج 23، ع 4، أكتوبر 2015.

43. زانا محمد صادق، وفاروق حكيم نجم، وسردار عبد الحميد أحمد: «دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل»، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، مج 8، ع 16، 2016.

44. محمود خالد الجرادات: «سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، مج 8، ع 2، ديسمبر 2019.

45. سارة محمد ناصر السهلي: «القيادة الشبكية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي لدى العاملين بجامعة الكويت: دراسة تحليلية»، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية تربية، جامعة الزقازيق، ع 115، أبريل 2022.

46. Bui Nhat Vuong, Dao Duy Tung and Others: «Determinates of Factors in Fluencing Job Satis Faction and Organizational Loyalty». Management Science Letters.Vol.11، 2021، Pp.203 - 212.

47. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات: «تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة»، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ع 6، 2014.

48. عبد الملك ججيق، وزكية ججيق: «تأثير التشارك المعرفي علي كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج عريرج»، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، الجزائر، ع 51، 2017.

49. مي نجيب ذوابي: «أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع 43، 2015.

50. جهيد بوطالب، وعيسى نجيمي: «أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل»، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مج10، ع1، 2020.
51. أمينة جودي: «أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة»، مجلة الاقتصاديات المالية، وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، مج9، ع2، 2020.
52. Akram,T., Lei,S., Haider, M..J., & Hussain, S.T.: «Exploring the impact of Knowledge Sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China». International Business Research.Vol.11، No.3، 2018
53. أمل فرحان سوادى: «تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية»، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مج15، ع57، 2020.
54. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي: «واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية»، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج16، ع4، ديسمبر 2015.
55. محمد خميس حرب: «دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة ميدانية»، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع25، نوفمبر 2020.
56. عماد عبد اللطيف: مرجع سابق.
57. إيناس عبد الله أحمد: مرجع سابق.

58. Ugochi, wakego, etal: knowledge sharing behavior of post graduate students in university of Malaya, The Electronic library, Vol.31, No.6, 2013.

59. عماد عبد اللطيف محمود: مرجع سابق

60. أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسري: تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمى بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة ذي قار، ع113، س40، 2017.

61. عبد الملك جيحوق، زكية جيحوق: مرجع سابق.

62. سعيد كرومي: "أثر سلوك التشارك المعرفي على جودة التعليم في الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة بشار"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مج12، ع1، 2022.

63. أسماء عبد الفتاح: مرجع سابق.

64. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، وياسر فتحي الهنداوي: «واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية»، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج16، ع4، ديسمبر 2015.

65. محمد خميس حرب: مرجع سابق.

66. صبحي شعبان شرف، وأسماء فتحي السيد: «مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم»، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ع2، 2019.

67. إبراهيم بن حنش الزهراني: «متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية»، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، مج31، ع3، 2019.

68. مني سليمان حمد الذبياني: «تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية: جامعة حائل نموذجًا»، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، مج28، ع2، أبريل 2020.

69. حياة براهيمى بن حراث: «مساهمة تشارك المعرفة في تفعيل الابتكار بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الجزائر بوعريريج برج“condor، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مج11، ملحق 2018.

70. إيناس عبد الله: مرجع سابق.

71. Saravanan, N., Ram, A., Aidl, A.: “Knowledge sharing and Barriers in Organizations: A conceptual Paper on Knowledge – Management Strategy”, India - Pacific, Journal of A accounting and Finance (IPJAF), Vol.1،No.4، 2017.

72. Koivisto, E.: Knowledge Management and sharing of Internal best practices in the global service Business, Master thesis, Lappeenranta, University of Technology, 2018.

73. Zahani, Kulthum: Knowledge sharing in the digital environment, Master thesis, Faculty of Humanities, University of Biskra, 2017.

74. أحمد جاسم، ووثام الياسرى: مرجع سابق.

75. سامي عبد الفتاح رؤوف: «الولاء التنظيمي لدي عمداء الكليات في جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين»، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، ع199، 2015.

76. الفيروز آبادي: القاموس المحيط، 1732.

77. ابن منظور: أبو الفضل جمال الدين الأفرقي المصري، لسان العرب، ط3، بيروت: دار صفاء، 2004.

78. فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، الجزائر: دار مدني للنشر والتوزيع، 2003.

79. صلاح محمد سامي إسماعيل: «الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس الخدمة الاجتماعية في مصر والسعودية»، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع53، يناير 2015.

80. خديجة عبادو، ومحمد الشايب: «الولاء التنظيمي لدي أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعات ورقلة - غرداية - الوادي - بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ع18، مارس 2015.
81. فاطمة عطاء الله: مرجع سابق.
82. الطاهر علي الطاهر: «الولاء التنظيمي لدي العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور»، مجلة كلية دلتا العلوم والتكنولوجيا، كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا، ع2، سبتمبر 2015.
83. الطاهر أحمد علي: «أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة علي عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم»، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع2، أبريل 2022.
84. سامي عبد الفتاح رؤوف: مرجع سابق.
85. فاطمة عطاء الله: مرجع سابق.
86. صلاح سامي: مرجع سابق.
87. مصطفى حایل: «مستوى الولاء التنظيمي لدي أساتذة التعليم الثانوي بولاية يتبازة: دراسة مقارنة بين بعض المتغيرات»، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي أحمد زبانه عليزان - مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والأثروبولوجية، مج7، ع1، 2021.
88. خديجة عبادو: مرجع سابق.
89. عثمان بن غربي: «العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي لدي العامل الجزائري: صندوق الضمان الاجتماعي أنموذجًا»، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، مج7، ع4، 2022.
90. الطاهر علي الطاهر: مرجع سابق.
91. سمير محمد صالح بازيد: «مستويات الولاء التنظيمي وعلاقتها بالخصائص التنظيمية: دراسة ميدانية في المجمع السياحي والتسويقي كارفور في محطة دهوك»، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مج11، 2018.

92. رائد محمد مفضي الرقيبات: «مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي في محافظة المفروق بالأردن وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس»، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزه، مج2، ع25، أكتوبر2018.
93. شريف بشير أحمد: مرجع سابق.
94. وفيقة سليمان على: «المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية: دراسة ميدانية»، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة تشرين، مج42، ع2، 2020.
95. صلاح سامي: مرجع سابق.
96. مهند أحمد عثمان: «أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة النيل للبترو»، مجلة الميثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، عمادة البحث العلمي، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مج5، ع2، 2019.
97. محمد سليمان الجرايدة: «الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان»، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، كلية العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، مج20، ع2، 2019.
98. مهند أحمد عثمان: مرجع سابق.
99. أيمن عبد العال: «دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط للولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مصنع نستله 6 أكتوبر»، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، مج37، ع2، أبريل 2019.
100. دودو نور الدين: «العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة»، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مج13، ع4، 2021.

- 101 . فاطمة عطاء الله: مرجع سابق.
- 102 . جمال عبد المطلب: "الولاء التنظيمي للعمال الصناعيين: دراسة ميدانية بأحد المنظمات الصناعية بمحافظة بني سويف"، مجلة حوليات آداب عين شمس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، مج45، يونيو 2017.
- 103 .فايزة بلعابد: «أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدي موظفي شركة موبيليس»، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، مج5، ع1، أبريل 2019.
- 104 . فاطمة زغفل: «أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017»، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو ضيف بالمسيلة، مج3، ع5، يونيو 2018.
- 105 . محمد لطفي ترمول: «الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري»، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مج12، ع1، 2020.
- 106 . كمال برباوي: «علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار»، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلا - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع10، 2019.
- 107 . جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية، 1986.
- 108 . نبذة عن جامعة أسوان: متاح بـ_____:

<https://aswu.edu.eg/about/key-facts/history>

