مشاركة المعرفة بين المنظمات: تصور مقترح لمتطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات

Knowledge Sharing Among Organizations: A Proposed Vision for Knowledge Sharing between Universities

إعداد

شذى محمد أيوب قزدر

Shatha Mohamed Ayoub Qazdar

جامعة الملك عبدالعزيز

Doi: 10.21608/jinfo.2023.321077

استلام البحث ٣ / ٨ / ٢٠٢٣

قبول النشر ٢٢ / ٨ / ٢٠٢٣

قزدر، شذى محمد أيوب (٢٠٢٣). مشاركة المعرفة بين المنظمات: تصور مقترح لمتطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات. ***المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٤(١٣)، ٧٧ – ١٠٠.

https://jinfo.journals.ekb.eg/

مشاركة المعرفة بين المنظمات: تصور مقترح لمتطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات

المستخلص :

تعد المعرفة في عصرنا الحالي أحد أهم الموارد الاستراتيجية في المنظمات، وإدارة هذه المعرفة يعد أمرًا بالغ الأهمية لنجاحها، وحتى تستفيد المنظمات من المعرفة التي تمتلكها، لا بد لها من فهم كيفية رصدها وإنشاءها ومشاركتها على مستويات الإدارات المختلفة داخل المنظمة وخارجها. وتعد الجامعات أحد أهم المنظمات التي تعمل على تعزيز خلق المعرفة ومشاركتها من خلال أنشطة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وهو ما يمثل القيمة الحقيقة لها. ويعد موضوع مشاركة المعرفة من الموضوعات المهمة لدورها الفعّال في بناء روح التعاون ونشر ثقافة المشاركة مما ينعكس إيجابيا على تحسين اداءها وزيادة إنتاجيتها، بالإضافة الى ضمان استمرارية فاعلية الجامعة والمحافظة على ميزتها التنافسية مع الجامعات الأخرى. توجد العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع مشاركة المعرفة على مستوى المنظمات باختلافها كالمنظمات الصناعية والتجارية والتعليمية وغيرها، وعلى مستوى المنظمة الواحدة بين أفرادها، هدفت هذه الورقة العلمية الى تسليط الضوء على موضوع مشاركة المعرفة بين المنظمات وتحديدا بين الجامعات وذلك من خلال عرض وتحليل أبرز نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات بشكل عام وبين الجامعات بشكل خاص للتعرف على مجال وسمات التشارك المعرفي في كل نموذج، حيث لاحظت الباحثة أثناء مراجعة أدبيات الموضوع ان العديد من نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات بصفة عامة وبين الجامعات بصفة خاصة تناولت مشاركة المعرفة على مستوى الافراد العاملين بها وليس على المستوى التنظيمي، كما لا حظت الباحثة أن نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات يمكن تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي ممثلة في الجامعات وبما يتلاءم مع متطلباتها في مجالات التدريس، والبحث العلمي، والابتكار، والمسئولية المجتمعية وباستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتحليل هذه النماذج بهدف اقتراح تصور لمتطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات السعودية.

Abstract:

In our current era, knowledge is considered one of the most important strategic resources in organizations, and managing this knowledge is considered the most important for their success. Organizations benefit from the knowledge they possess, but it does not benefit them from understanding how to monitor and share it at the levels of different departments inside and outside

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

organizations. Universities are one of the most important organizations that work to create knowledge and share it through faculty members and students with the community, which represents their true value. The subject of knowledge sharing is one of the most important, which is effective in building a spirit of cooperation and spreading culture, which reflects positively on improving its performance and increasing its production, in addition to ensuring a strong university and maintaining its distinction with other universities. There are many studies and scientific research that have dealt with the subject of knowledge sharing at the level of various organizations, such as industrial, commercial, educational, and other organizations, and at the level of organizations among their members. This scientific paper aimed to focus on knowledge sharing between organizations and between universities in particular through a distinct analysis of knowledge sharing between organizations and universities, with a particular focus on the features and characteristics of each model. As the researcher observed while reviewing the literature on the subject, many models of knowledge sharing between organizations and universities in particular represent knowledge sharing at the level of individual workers and not at an organizational level. The researcher also noticed that knowledge sharing models between organizations can be applied in universities in the areas of teaching, scientific research, and the use of information technology and analyzed these models in order to propose a requirements model for knowledge sharing to be applied between Saudi universities.

المقدمة:

إن المنافسة اليوم بين المنظمات لا تقوم فقط على إدارة نفقاتها بل تقوم كذلك على إدارة معارفها والنهوض بها من خلال تفعيل عملياتها. ومن بين أسباب اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة انعكاسها الإيجابي والفعال على جودة أدائها، فإعادة استخدام المعرفة يجعل منها ثروة معرفية للمنظمات مثل الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والتي تعد طريقة من طرق حل المشكلات واتخاذ القرارات، بالإضافة الى

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

مساهمتها في تقليل الأخطاء والحد من تكرار الأعمال الروتينية من أجل التحول الى منظمة متعلمة وبالتالي خلق بيئة قوية للإبداع في المنظمات تقوم على أربع مرتكزات رئيسية هي: التعليم، الابتكار، الأفراد وبنية تحتية تكنولوجية قوية. وحتى تستفيد المنظمة من المعارف التي تمتلكها لابد لها من فهم كيفية إنشاءها ومن ثم مشاركتها على مستويات مختلفة داخل المنظمة، لأن استدامة معارف المنظمة مرهون بقدرتها على مشاركة المعرفة بين أفرادها - على مستوى المنظمة الواحدة- من جهة، او مع البيئة الخارجية - على مستوى أكثر من منظمة- من جهة اخرى (Jain, Sandhu & Sidhu, 2007). وتعد الجامعات أحد أهم المنظمات التي تعمل على تعزيز خلق المعرفة ومشاركتها من خلال أنشطة التدريس والبحث العلمي وغيره وهو ما يمثل القيمة الحقيقة لها وأصلا من أصول المعرفة بها، وتتطلب إدارة المعرفة في الجامعات في الاقتصاد العالمي الحديث القائم على المعرفة الحرص على المبادرة بالقيام بتحالفات استراتيجية وإنشاء مستودعات رقمية والتي تستخدم لتحقيق الجودة والميزة التنافسية مع الشريك في التحالف (Rowley, 2000, 332). تعد المعرفة في عصرنا الحالي أحد أهم الموارد الاستراتيجية في المنظمات، وإدارة هذه المعرفة يعد أمرًا بالغ الأهمية لنجاحها، وحتى تستفيد المنظمات من المعرفة التي تمتلكها، لا بد لها من فهم كيفية رصدها وإنشاءها ومشاركتها على مستويات الإدارات المختلفة داخل المنظمة وخارجها. وتعد الجامعات أحد أهم المنظمات التي تعمل على تعزيز خلق المعرفة ومشاركتها من خلال أنشطة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وهو ما يمثل القيمة الحقيقة لها. ويعد موضوع مشاركة المعرفة من الموضوعات المهمة لدورها الفعَال في بناء روح التعاون ونشر ثقافة المشاركة مما ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء المنظمة وزيادة إنتاجيتها، بالإضافة الى تنشيط واستمرارية فاعلية المنظمة والمحافظة على ميزتها التنافسية مع المنظمات الأخرى. توجد العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع مشاركة المعرفة على مستوى المنظمات باختلافها كالمنظمات الصناعية والتجارية والتعليمية وغيرها، وعلى مستوى المنظمة الواحدة بين أفرادها، هدفت هذه الورقة العلمية الى تسليط الضوء على موضوع مشاركة المعرفة بين المنظمات وتحديدا بين الجامعات وذلك من خلال عرض وتحليل أبرز نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات بشكل عام وبين الجامعات بشكل خاص للتعرف على سمات وخصائص كل نموذج، حيث لاحظت الباحثة اثناء مراجعة ادبيات الموضوع ان العديد من نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات يمكن تطبيقها على المؤسسات الأكاديمية ممثلة في الجامعات وبما يتلاءم مع متطلباتها، مع تحليل أبرز سمات نماذج مشاركة المعرفة بين الجامعات في مجالات التدريس، والبحث العلمي، والابتكار، وباستخدام تكنولوجيا المعلومات، بهدف اقتراح تصور لمتطلبات مشاركة المعرفة قابل للتطبيق بين الجامعات السعودية.

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

- **مشكلة الدراسة:**

تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع مشاركة المعرفة بين المنظمات بشكل عام وبين الجامعات بشكل خاص للتعرف على دورها في تحقيق كفاءة الأداء مع الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال مشاركة المعرفة في مجالات مختلفة تتمثل في: التدريس، والبحث العلمي، والابتكار، والمسئولية الاجتماعية، وإيجاد البنية التحتية التكنولوجية الملائمة لذلك. كما تهدف هذه الدراسة الى وضع نموذج مقترح يحدد أبرز المتطلبات التي ينبغي أن تقوم عليها مشاركة المعرفة بين الجامعات، وبما يفيدها في تحقيق وتفعيل مبادرات مشاركة المعرفة بينهم، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما التصور المقترح لمتطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات السعودية؟

- **أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية هذه الدراسة في المساهمة في إثراء الإنتاج الفكري العربي من خلال تقديم تصوراً لمتطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات ودورها في تحقيق كفاءة الأداء مع المحافظة على الميزة التنافسية من خلال النموذج المقترح لمشاركة المعرفة بين الجامعات ويؤمل الافادة منه على مستوى الجامعات السعودية كونها عاملا مساعدا في التنبؤ بأبرز المجالات المتوقع العمل بها لمشاركة المعرفة في الجامعات وفي مجال الإدارة الأكاديمية، ومن خلال مراجعة أدبيات الانتاج الفكري في موضوع مشاركة المعرفة بين الجامعات اتضحت للباحثة الفجوة البحثية وقلة الدراسات حولها. كما ستسهم هذه الدراسة في تقديم منظور حديث لموضوع مشاركة المعرفة بين الجامعات وبما يتلاءم مع أهداف وتوجهات التعليم العالي السعودي الحالية والمستقبلية وبما يتفق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- **أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مفهوم مشاركة المعرفة بين المنظمات وعملياته ومتطلباته.
٢. التعرف على نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات بشكل عام وبين الجامعات بشكل خاص.
٣. وضع تصور مقترح لمتطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات السعودية.

- **مفهوم مشاركة المعرفة:**

يوجد العديد من المفاهيم الخاصة بمصطلح مشاركة المعرفة وسيتم التركيز على المفهوم الخاص بمشاركة المعرفة على مستوى المنظمات وليس على مستوى الأفراد داخل المنظمة الواحدة فحسب، وفيما يأتي عرضاً لأبرز التعريفات ذات الصلة:

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

١. مشاركة المعرفة:

تعرف مشاركة المعرفة Knowledge Sharing بشكل عام بأنها: عملية إيصال ونقل ونشر المعرفة الصريحة والضمنية الى الأفراد الآخرين. كما تعرف كشكل من أشكال الاتصال في المنظمة بأنها: أحد أشكال الاتصال بين العاملين في المنظمة والتي تشمل عناصر الاتصال من المرسل للمحتوى المعرفي وقنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، والمستقبل للمحتوى المعرفي.

٢. مشاركة المعرفة في المنظمات:

وعلى مستوى المنظمات تعرف **مشاركة المعرفة في المنظمات** Knowledge sharing in Organization بأنها: سلوك جماعي بمعنى أن الأشخاص الذين يشاركون معارفهم يساهمون في رأس المال الفكري الجماعي للمنظمة (Hoff & Wennen, 2004, 16).

ويعرفها (مرغلاني وآخرون، ٢٠١٩، ٥١) بأنها: عملية البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة، ومن ثم يتشارك العاملون المعرفة في المنظمة من أفراد ومجموعات في مخازن المعرفة المخصصة لذلك.

كما يعرفها (Zawawi et al. 2011, 60) بأنها: ثقافة تفاعل اجتماعي تتضمن تبادل معرفة الموظف وخبراته ومهاراته من خلال الإدارة أو المنظمة بأكملها، وتتألف عملية مشاركة المعرفة في المنظمة من مجموعة من التفاهمات أو الأسس المشتركة ذات الصلة بتزويد الموظفين بالأدوات اللازمة للوصول الى المعلومات ذات الصلة وبناء واستخدام شبكات المعرفة داخل المنظمة.

٣. مشاركة المعرفة في الجامعات:

وعلى مستوى المنظمات التعليمية تعرف مشاركة المعرفة في الجامعات بأنها: العملية التعليمية التي يمكن من خلالها وصول المنظمة الى المعرفة الخاصة بها وبالمنظمات الأخرى (الشاهر، ٢٠١٦).

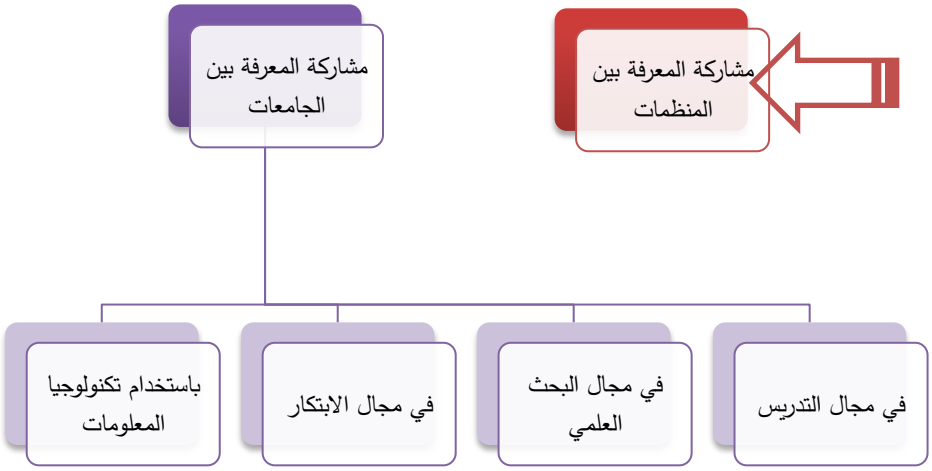
ويعرفها (الزهراني، ٢٠١٩، ٤٨٤) بأنها: "توجه أعضاء هيئة التدريس ووحدات العمل الأكاديمي في الأقسام والكليات نحو المبادرة بتشارك معارفهم وخبراتهم مع الآخرين، وتبادل الأفكار ومناقشتها وتطويرها؛ بهدف تحسين وتطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية في سبيل تحقيق رؤية ورسالة الجامعة".

كما يعرفها (القرني، ٢٠٢١، ٤١٥) بأنها: سلوك عضو هيئة التدريس الهادف الى تبادل خبراته ومعارفه الوظيفية والفنية والبحثية، بنوعيها الصريحة والضمنية مع أقرانه في القسم العلمي بغية التعلم المشترك وتحقيق أهداف القسم وتحسين فعاليته التنظيمية.

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

- **نماذج مشاركة المعرفة:**

بناء على مراجعة أدبيات الموضوع من دراسات وأبحاث ورسائل علمية هدفت لاقتراح نموذج أو إطار عمل لتفعيل مشاركة المعرفة بين المنظمات باختلافها لاحظت الباحثة أن معظم نماذج مشاركة المعرفة بين الجامعات والتي تعد منظمات أكاديمية أو مؤسسات تعليم عالي اعتمدت على نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات حيث تم تطويعها لملائمتها للاستخدام في الجامعات، وفيما يلي توضيحا لأبرز هذه النماذج بالبدء بعرض نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات ثم نماذج مشاركة المعرفة بين الجامعات مرتبة من الأقدم فالأحدث الشكل رقم (١) يوضح تقسيم نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات، وبين الجامعات في عدة مجالات.



شكل رقم (١) نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات وبين الجامعات.

أولا: نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات:

١. نموذج Nanoka & Takeuchi إنشاء بيئة مشاركة المعرفة Ba

يعد من أشهر نماذج مشاركة المعرفة تم ابتكاره من قبل العالمان اليابانيان Nanoka & Takeuchi عام ١٩٩٥م لاستخدامه في منظمات الأعمال بداية، ثم انتشر تطبيقه في المنظمات الأخرى وارتبط بعمليات إدارة المعرفة الأساسية وخاصة عمليات انشاء المعرفة وتحويلها، ونقلها ومشاركتها. ويقوم على فكرة ان المعرفة مرتبطة بالفضاء المتقاسم والذي يعرف بـ Ba وهي كلمة يابانية تعني (المكان) الذي يمثل بيئة تشاركية من العلاقات المادية، أو الافتراضية أو العقلية كالمهارات والخبرات والأفكار انطلاقا من أن المعرفة لا توجد الا في فضاء متقاسم او بيئة

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

تشاركية وإذا ما تم اخراج المعرفة منها ستتراجع وتتدهور وتفقد قيمتها والمعادلة الآتية توضح النموذج (Nanoka & Takeuchi, 1995):

المعرفة = معلومات + بيئة تشاركية Ba

ويمكن تطبيق مراحل انشاء بيئة مشاركة المعرفة في نموذج Nanoka & Takeuchi على عملية مشاركة المعرفة في المنظمات في النقاط التالية:

١) إنشاء الشبكات الداخلية والخارجية لدعم الوصول الى المعرفة ومشاركتها مع المنظمات الأخرى (إنشاء البيئة المعرفية الاجتماعية).

٢) إنشاء مستودع المعرفة لغرض حفظ وتخزين واسترجاع المعرفة من خلال تحويل المعلومات المهيكلة الى معرفة صريحة بهدف مشاركتها والإفادة منها (مناقشة البيئة المعرفية التجسيدية).

٣) تحقيق الهدف من مشاركة المعرفة بين المنظمات من خلال تبادل الأفكار والخبرات وإتاحة التدفق الحر للمعرفة في مستودعات المعرفة وأنظمة دعم القرار باستخدام تكنولوجيا المعلومات الملائمة (ميكنة البيئة المعرفية التوافقية).

٤) استخدام المعرفة ومشاركتها كأدوات لاتخاذ القرارات وتحسين الأداء المنظمة بما يدعم استراتيجية المنظمة ورؤيتها وأهدافها مع المنظمات الأخرى (ممارسة البيئة المعرفية من خلال استيعاب المعرفة وتجسيدها).

٢. نموذج Payne لمشاركة المعرفة في منظمات الأعمال باستخدام تقنية الـ Wiki.

ترى (Payne,2008) أهمية مواقع الويكي Wiki التي تعرف بأنها محرك بحث وبرنامج يوفر منصة للمستخدمين تسمح لهم بإنشاء المحتوى، وتحريره، وحذفة وربطه بسهولة بمحتوى اخر ومشاركته مع الاخرين، والتي تعتمد على تقنية ال Web 2.0 كما تمنح المستخدمين أو القراء خيار التعليق والمناقشة، كل هذه الميزات تدعم مشاركة المعرفة في بيئة الأعمال، وأن شبكات التواصل الاجتماعي ممثلة في مواقع الويكي Wiki لديها القدرة على مساعدة المنظمات في تطوير مفهوم مشاركة المعرفة بين أفرادها، والقضاء بيئة العمل التقليدية المعتمدة على الهياكل التنظيمية الهرمية والاعتماد على الهيكل الشبكي التعاوني، في هذا الصدد قدمت (Payne, 2008) نموذجين لاستخدام مواقع الويكي Wiki في بيئة الأعمال في مجالين هما:

- **مجال التأليف التعاوني:** ويقصد به التعاون في إنشاء المحتوى حيث بادرت منظمة Improvement.org بإنشاء محتوى للخدمات التي تقدمها للعديد من الجهات القانونية والبحثية بهدف تحقيق اقصى استفادة من الموارد والخبرات المتاحة ولتحسين خدماتها باستخدام تقنية الويكي Wiki كأداة تأليف تعاونية في المنظمة بهدف إنشاء المعرفة ومشاركتها من خلال انتاج كتاب الكتروني مكون من ١٢ فصلا على موقع المنظمة Improvement.org. wiki.

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

- **مجال إدارة المشاريع:** وبالتطبيق على شركة Consult-Co والتي تستخدم أيضا تقنية الويكي Wiki كمنصة تفاعلية بين العاملين بعضهم البعض وبينها وبين عملائها، والتعامل معها باعتبارها ذاكرة مؤسسية للشركة حيث يتم من خلالها التقاط الأفكار الرسمية وغير الرسمية ومشاركة المعرفة بين العاملين الجدد وذوي الخبرة مما يسهل على العاملين الجدد فهم طبيعة العمل والانخراط فيه بيسر ومرونة، مع توضيح سياسة استخدام ال Wiki في الاتصالات والاجتماعات غير الرسمية والتي لا تتطلب السرية والاشراف على المحتوى الذي ينشر.

٣. نموذج Yeo & Gold مشاركة المعرفة في المنظمات الصناعية للخدمات البترولية في المملكة العربية السعودية:

يرى كلا من (Yeo & Gold, 2014) ضرورة دراسة العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة بين الموظفين وعملائهم في المشاريع المشتركة من بائعين ومقاولين وغيرهم في ثلاث منظمات للصناعة البترولية في المملكة العربية السعودية، وان السبيل الأمثل لتعزيز مشاركة المعرفة بينهم تكمن من خلال فريق العمل باعتبارها منصة لتبادل الخبرات ومشاركة إجراءات العمل البديلة، ووجد الباحثان أن أهم عامل من عوامل تحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة هو عامل الثقة، يليه دعم الادارة العليا والتحفيز بالمكافئات من خلال تشجيع الموظفين الأكثر خبرة بمشاركة معارفهم مع الموظفين الجدد الاقل خبرة، وتأتي أهمية دعم الادارة العليا كاستراتيجية تتبناها المنظمات الصناعية السعودية لشدة التنافس في القطاع الصناعي بين الشركات الكبرى والشركات الناشئة، حيث اقترح كلا من (Yeo & Gold, 2014, 130-104) وضع إطار عمل لمشاركة المعرفة في المنظمات الصناعية السعودية يشتمل على مجموعة العوامل الآتية: (الانفتاح، والثقة، ودعم القيادة، والحوافز، والمناخ التعاوني). أن عوامل الانفتاح ودعم الإدارة العليا والحوافز والمناخ التعاوني لهم علاقة تفاعلية ومباشرة مع عوامل الثقة وسلوك مشاركة المعرفة بين العاملين.

٤. نموذج البنك الدولي لمشاركة المعرفة في المنظمة.

أصدر البنك الدولي عام ٢٠١٦م دليلاً ارشادياً للمنظمات العامة والخاصة قدم فيه إطار عمل منهجي لإنشاء ممارسات مشاركة المعرفة في المنظمة، ويرتكز الدليل الارشادي على الرؤى المكتسبة من تعاون البنك الدولي مع عملائه في مختلف الدول خلال سبع سنوات، بالإضافة الى مراجعة أدبيات موضوع مشاركة المعرفة وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ويوضح الدليل الارشادي كيفية إنشاء ممارسات مشاركة المعرفة من خلال تفعيل عمليات التقاط المعرفة ومشاركتها في المنظمة. ويتكون إطار عمل البنك الدولي على ثمانية ركائز تمثل قدرات المنظمة على مشاركة المعرفة والتي تقع ضمن محورين رئيسين هما البيئة التمكينية وتشمل (القيادة والثقافة التنظيمية، الحوكمة والأنظمة والمهارات، والتمويل، والشراكات المحلية والدولية)

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

والمهارات الفنية وتشمل (تحديد والتقاط الخبرات والدروس المستفادة، منتجات التعلم والمعرفة، ومشاركة المعرفة، والمراقبة والتقييم).

٥. نموذج النهاري لمشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الانسان في المملكة العربية السعودية.

قدمت (النهاري، ٢٠٢٠) نموذجا لمشاركة المعرفة بين العاملين على مستوى هيئة حقوق الانسان بفروعها الثمانية الموزعة على مناطق المملكة المختلفة، تضمن النموذج أربعة محاور رئيسية وتحت كل محور رئيسي مجموعة من الأهداف الخاصة بمشاركة المعرفة بين العاملين في هيئة حقوق الانسان وهي: (الهدف من مشاركة المعرفة، والعوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة، وطرق الوصول لمشاركة المعرفة، وتذليل صعوبات مشاركة المعرفة)، وتحت كل محور رئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية مع توضيح جهة التنفيذ لكل نشاط متضمنة الإدارات والمراكز التالية: ادارة التدريب والتطوير، ومركز تقنية المعلومات، رئاسة الهيئة، والإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، وإدارة العلاقات العامة، ومركز النشر والاعلام والفترة الزمنية وهي اما شهريا أو مستمر او قبل البدء بالخطة بالإضافة الى تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء لكل نشاط.

ثانيا: نماذج مشاركة المعرفة بين الجامعات:

تكشف مراجعة أدبيات موضوع مشاركة المعرفة في الجامعات عن العديد من النماذج المختلفة التي تعكس اختلاف وجهات نظر الباحثين، تستعرض الباحثة في هذا المحور أبرز نماذج مشاركة المعرفة في الجامعات بهدف الوصول الى تصميم النموذج الأمثل لاستخدامه كمقترح ملائم لأهداف الدراسة الحالية في مجالات التدريس، والبحث العلمي، والابتكار، وتكنولوجيا المعلومات والموضحة في النماذج الآتية:

١. نموذج Lili Wang & Wang لمشاركة المعرفة بين فرق البحث العلمي والابتكار في الجامعات.

اقترح كلا من (Lili Wang & Wang, 2010) نموذجا لمشاركة المعرفة في مجالي البحث العلمي والابتكار، باعتبار ان مشاركة المعرفة بين فرق البحث العلمي والابتكار في الجامعة عملية حيوية ومنهجية، يتكون من المعرفة وهي المدخلات، ومجموعة العوامل الفردية الخاصة بفرق البحث والابتكار ممثلة في الموقف، والكفاءة الذاتية والرغبة في مشاركة المعرفة، ومجموعة العوامل التنظيمية ممثلة في دعم الادارة العليا، والحوافز والثقة وإيجاد البيئة الملائمة لأنشطة مشاركة المعرفة وهي البيئة الرئيسية، بالإضافة الى استخدام المعرفة الجديدة ومشاركتها لدعم وتعزيز عمليات البحث والابتكار في الجامعات وهي المخرجات. حيث يتضمن النموذج المحاور الرئيسية الآتية:

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

١. المدخلات تشمل المعرفة الرئيسية Original Knowledge بهدف تحويل المعرفة الداخلية من ضمنية الى صريحة.
٢. البيئة الرئيسية وتشمل العوامل الفردية Personal Factors وتشمل المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة لكلا من الافراد وفريق العمل بالإضافة الى العوامل التنظيمية Organizational Factors.
٣. المخرجات وتشمل انتاج المعرفة الجديدة New Knowledge للتطبيق المباشر، والمعرفة الجديدة تساهم وتعزز الابتكار المعرفي.

٢. نموذج Bulan & Sensuse لمشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

انطلاقا من أهمية مشاركة المعرفة في المنظمات والتي تسهم في تحسين أدائها، قام كلا من (Bulan & Sensuse, 2012) ببناء نموذج لمشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. وتم بناء النموذج وفقا للعوامل الرئيسية الاتية: أولا العوامل الفردية وتشمل (الوعي، والثقة، والشخصية، والدافع، ومتعة المشاركة، والكفاءة الذاتية، والاستعداد للمشاركة، والرضا الوظيفي)، ثانيا العوامل التنظيمية وتشمل (سياسة المنظمة، والهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة، ودعم الإدارة، ونظام الحوافز، والقيادة، وإجراءات العمل، وتخطيط مكان العمل)، ثالثا العوامل التكنولوجية وتشمل (تطبيق تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات) والتي يرى الباحثان تأثيرهم المباشر ومساهمتها في تحسين أداء الجامعات.

٣. نموذج Analoui لمشاركة المعرفة الضمنية بين الطلاب في الجامعات.

اهتم (Analoui, 2015) بدراسة مشاركة المعرفة الضمنية في الجامعات بين الطلبة مع ربطها بعملية تحويل المعرفة Knowledge Transforming بالاعتماد على نموذج Nanoka & Takeuchi والذي يعرف اختصارا بـ SECI وتطبيقه على مشاركة المعرفة الضمنية بين الطلاب بتطبيقه على عملية مشاركة المعرفة بين الطلبة في أربعة مراحل رئيسية هي:

١. مرحلة التفاعل الاجتماعي Socialization Phase، وتتضمن عملية التقاط المعرفة الضمنية من خلال التفاعل المباشر بين الطلاب وجها لوجه، في الفصل من خلال المناقشات وتبادل وجهات النظر، وعملية المشاركة في الأنشطة المشتركة.
٢. مرحلة تجسيد المعرفة Externalization Phase: وتعني تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة بين الطلاب من خلال ترجمة المعرفة الضمنية الى أشكال مفهومة وإظهارها باستخدام تقنيات التعبير بالمفردات والكلمات والصور والتشبيهات أو السرد والحوار ممثلة في العروض التقديمية والمشاريع البحثية.

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

٣. مرحلة الدمج Merging Phase: وتعني تحويل المعرفة الصريحة الى مجموعة من المعارف الصريحة الاكثر تعقيدا، وفي هذه المرحلة من المهم القيام بعمليات الاتصال والتنظيم تمهيدا لنشر المعرفة الصريحة.

٤. مرحلة الاستيعاب Absorption Phase، وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها استيعاب المعرفة الصريحة الجديدة.

نستنتج من نموذج (Analoui, 2015) إمكانية تطبيق نموذج Nanoka & Takeuchi والمطبق بداية في بيئة منظمات الأعمال وتطويعه للاستخدام في البيئة الاكاديمية وهي الجامعات.

٤. نموذج Isaadi مشاركة المعرفة بين الأكاديميين في الجامعات السعودية.

قدم (Isaadi, 2018) نموذجا لمشاركة المعرفة لتطبيقه بين الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعات السعودية، بسبب نقص مشاركة المعرفة بين الاكاديميين وبين الإدارات العليا وانطلاقا من أن المعرفة تعد حالة ذهنية تركز على تمكين الافراد من توسيع نطاق معارفهم الشخصية وتطبيقها على احتياجات المنظمة، كذلك انطلاقا من أهمية تطبيق ممارسات مشاركة المعرفة ومساهمتها في تطوير الجامعات السعودية على المستوى التنظيمي من خلال تطوير استراتيجيات ملائمة للتحول الى جامعات قائمة على المعرفة، حيث يرى أن أساس مشاركة المعرفة تكمن في الاستعداد لمشاركة المعرفة باعتبارها المحفز الرئيسي للأفراد لمشاركة معارفهم والتي تتأثر بمجموعة من العوامل والتي تم تقسيمها الى محورين وهما:

المحور الأول، مجموعة العوامل الفردية والتي تشمل الأبعاد التالية: (الموقف، المكافآت المتوقعة، والثقة، والمساهمات الإيجابية المتوقعة من مشاركة الفرد لمعارفه).

المحور الثاني، مجموعة العوامل التنظيمية والتي تشمل الابعاد التالية: (القيادة، والهيكل التنظيمي، منصة تكنولوجيا المعلومات، وثقافة المنظمة).

٥. نموذج Almujally & Joy نظام إدارة ممارسات أنشطة التدريس في الجامعات السعودية.

يرى (Almujally & Joy, 2020) أن الجامعات تواجه العديد من التحديات في محاولة تحسين انشطة وممارسات مشاركة المعرفة المتعلقة بعملية التدريس، وان استخدام نظام مشاركة للمعرفة مبني على تكنولوجيا المعلومات سيسهم في إنشاء ونقل ومشاركة المعرفة ومن ثم تطبيق الخبرات في التدريس بشكل فعال، واقترح الباحثان تصميم نظام لمشاركة المعرفة قائم على تكنولوجيا المعلومات يدعم ويعزز انشاء وتخزين واسترجاع ومشاركة وتطبيق خبرات التدريس بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لتعزيز مشاركة المعرفة في أنشطة التدريس وبالتالي تعزيز

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

تطبيق المعرفة من أجل تحسين الأداء في الجامعة، مع ملاحظة ضرورة تضمين خاصية تحليل سلوك أعضاء هيئة التدريس والفهم الكافي لها بالإضافة الى ربطه بالحوافز في نظام مشاركة المعرفة ، وذلك بسبب افتقار غالبية أنظمة مشاركة المعرفة للبعد الانساني واهماله أثناء تصميم النظام والذي يختلف بناء على نوع المعرفة المستخدمة والهدف من استخدامها، وقام الباحثان بتسمية النظام المقترح نظام مشاركة المعرفة لممارسات التدريس ويطلق عليه اختصارا Teaching TPMS Practice Management System لتطبيقه في الجامعات السعودية بهدف دعم أنشطة مشاركة ممارسات التدريس، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعاون تبادل خبراتهم وتجاربهم من خلال تسهيل الوصول اليها من خلال تطوير بنية معمارية لنظام مشاركة المعرفة بهدف تعزيز وتسهيل مشاركة ممارسات التدريس وتتكون بنية نظام TMPS من ثلاث طبقات هي: (طبقة عرض المعرفة، وطبقة ادارة المعرفة، وطبقة مصدر المعرفة).

- **تحليل نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات والجامعات.**

مما سبق عرضه من نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات بصفة عامه وبين الجامعات بصفة خاصة في عدة مجالات، يمكن لنا تقسيمها الى ثلاث أنواع من النماذج بحسب سماتها وهي:

١. نماذج معرفية تتصف بمجموعة السمات الاتية:

أ. معرفة صريحة، تشمل اللوائح والسياسات والدروس المستفادة والأبحاث المنشورة وغيرها.

ب. معرفة ضمنية، تشمل مشاركة الخبرات والأفكار وجلسات العصف الذهني وغيرها.

٢. نماذج تنظيمية تتصف بمجموعة السمات الاتية:

أ. العوامل الفردية، تشمل: الثقة، والوعي، والرغبة الذاتية والسلوك، والموقف تجاه مشاركة المعرفة

ب. العوامل التنظيمية، تشمل: دعم الإدارة العليا، والسياسات واللوائح، الحوافز، والتمويل، والهيكل التنظيمي، المناخ التعاوني، وتوفير برامج التدريب، بالإضافة الى الشراكات، والمراقبة والتقييم.

ت. العوامل التقنية او البنية التحتية التقنية، تشمل: أدوات وتطبيقات مشاركة المعرفة، توفير البنية التحتية التقنية لمشاركة المعرفة بدعم وتمويل من الإدارة العليا.

٣. نماذج تكنولوجية تتصف بمجموعة السمات الاتية:

أ. أدوات تكنولوجية، وتشمل وسائل التواصل الاجتماعي والـ Wiki، الرسائل النصية، البريد الالكتروني، قواعد البيانات، وتطبيقات الفيديو المرئية، والبوابات الرقمية على موقع المنظمة الالكتروني.

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

ب. أنظمة آلية، وتشمل أنظمة آلية مخصصة لمشاركة المعرفة.

فيما يأتي تحليلا لها من حيث مجال مشاركة المعرفة كما هو موضح في الجدولين رقم (٢) و(٣) للتعرف على مجال مشاركة المعرفة والهدف من ذلك في كل نموذج، ومن حيث نوع نماذج مشاركة المعرفة كما هو موضح في الجدولين رقم (٤) و(٥) للتعرف على سمات كل نموذج من نماذج مشاركة المعرفة، وذلك للتعرف على خصائص كل نموذج، وأوجه التشابه والاختلاف بينهم، بالإضافة الى رصد نواحي التميز والقصور بين نماذج مشاركة المعرفة في الجامعات والموضحة في الجدول رقم (٦) ومن ثم عرض النموذج المقترح لمتطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات السعودية.

جدول رقم (٢) تحليل نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات من حيث المجال.

نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات					
مجال مشاركة المعرفة	نموذج Nanoka & Takeuchi	نموذج Payne	نموذج Yeo & Gold	نموذج البنك الدولي	نموذج النهاري
منظمات الأعمال	✓	×	×	×	×
نموذج عام	✓	×	×	✓	×
الصناعات البترولية	×	✓	✓	×	×
هيئة حقوق الانسان	×	×	×	×	✓

جدول رقم (٣) تحليل نماذج مشاركة المعرفة بين الجامعات من حيث المجال.

نماذج مشاركة المعرفة بين الجامعات					
مجال مشاركة المعرفة	نموذج Lili Wang & Wang,	نموذج Bulan & Sensuse	نموذج Analoui	نموذج Isaadi	نموذج Almujally & Joy
التدريس	×	✓	✓	✓	✓
البحث العلمي	✓	×	×	×	×
الابتكار	✓	×	×	×	×
تكنولوجيا المعلومات	×	×	×	×	✓

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

جدول رقم (٤) سمات نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات.

		نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات				
		نموذج Nanoka & Takeuch	نموذج Payne	نموذج Yeo & Gold	نموذج البنك الدولي	نموذج النهاري
السمات المعرفية	معرفة ضمنية	✓	✓	×	✓	✓
	معرفية صريحة	✓	✓	✓	✓	✓
سمات تنظيمية	عوامل فردية	×	×	✓	✓	✓
	عوامل تنظيمية	×	✓	✓	✓	✓
	بنية تحتية تقنية	×	×	×	✓	✓
سمات تكنولوجية	أدوات تكنولوجية	×	✓	×	×	✓
	نظام آلي	×	×	×	×	×

جدول رقم (٥) سمات نماذج مشاركة المعرفة بين الجامعات.

		نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات				
		نموذج Lili Wang & Wang	نموذج Bulan & Sensuse	نموذج Analoui	نموذج Isaadi	نموذج Almujally & Joy
السمات المعرفية	معرفة ضمنية	✓	×	✓	×	✓
	معرفية صريحة	✓	×	✓	×	✓
سمات تنظيمية	عوامل فردية	✓	✓	×	✓	✓
	عوامل تنظيمية	✓	✓	×	✓	✓
	بنية تحتية تقنية	×	✓	×	✓	✓

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

سمات بنكولوجية						
	أدوات تكنولوجية	×	×	×	×	×
	نظام آلي	×	×	×	×	✓

جدول رقم (٦) تحليل أوجه التميز ونواحي القصور في نماذج مشاركة المعرفة بين الجامعات.

	النموذج	أوجه التميز	أوجه القصور
١	نموذج Lili Wang & Wang	يشمل مجموعة السمات المعرفة والتنظيمية معا. طريقة مشاركة المعرفة بين فرق العمل من خلال تحويل المعرفة الرئيسية من ضمنية الى صريحة.	اقتصار النموذج على مشاركة المعرفة بين الجامعات من خلال فرق عمل البحث والابتكار في مجال واحد فقط وهو البحث العلمي والابتكار.
٢	نموذج Bulan & Sensuse	نموذج يشمل يتصف بمجموعة السمات التنظيمية والتكنولوجية بهدف تشجيع مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين أداء الجامعات.	اقتصار النموذج على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس فقط في مجال التدريس فقط. اعتمد على نموذج سابق في منظمات الاعمال وهو نموذج (Ismail & Yusof, 2008).
٣	نموذج Analoui	نموذج معرفي يشمل مجموعة السمات المعرفية وتحويل المعرفة الى ممارسات وانشطة لمشاركة المعرفة بين الطلاب.	اقتصار النموذج على السمات المعرفية باستخدام نموذج سابق وهو نموذج تحويل المعرفة SECI لـ Nanoka & Takeuchi في مجال التدريس فقط وافتقاره للسمات التنظيمية والتكنولوجية.
٤	نموذج Isaadi	نموذج تنظيمي يشمل مجموعة السمات التنظيمية.	اقتصار النموذج على مشاركة المعرفة في مجال التدريس فقط، افتقاره الى السمات المعرفية والتكنولوجية.
٥	نموذج Almujally & Joy	تصميم نظام الي لمشاركة ممارسات وخبرات وانشطة التدريس بين أعضاء هيئة التدريس والجمع بين السمات المعرفية والتنظيمية والتكنولوجية.	اقتصاره على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس فقط بالإضافة الى اغفال الخصائص التنظيمية الخاصة بوضع سياسات وإجراءات عمل تحكم استخدام النظام.

مما سبق عرضه من نماذج مشاركة المعرفة بين المنظمات والجامعات يمكن تخليص أبرز النتائج فيما يأتي:

- على مستوى المنظمات بشكل عام تم عرض نموذجين يمكن استخدامهم لمشاركة المعرفة في جميع المنظمات هما نموذج Nanoka & Takeuchi ونموذج البنك

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

الدولي، ونموذج واحد لكلا من منظمات الأعمال وهو نموذج Payan، والصناعات البترولية وهو نموذج Yeo & Gold، وهيئة حقوق الانسان وهو نموذج النهاري، اما على مستوى الجامعات تم عرض نموذج واحد لمشاركة المعرفة في مجال البحث العلمي والابتكار وهو نموذج Lili Wang & Wang، وبقية النماذج الأربعة ركزت على مشاركة المعرفة في مجال التدريس بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

- تميز نموذج البنك الدولي بتفرده في وضع ركائز خاصة بالشراكات مع الجهات الأخرى منها المؤسسات الاكاديمية وتطويع هذه الشراكات بما يتلاءم مع استراتيجية واهداف المنظمة في مشاركة المعرفة، والحوكمة ووضع السياسات والتوصيف الوظيفي، بالإضافة الى ضرورة رصد وتقييم عملية مشاركة المعرفة بهدف التطوير ولضمان نجاح مشاركة المعرفة في المنظمة على المدى الطويل وإلحاق إطار العمل بنموذج تقييم ذاتي لمشاركة المعرفة في المنظمة.

- من حيث نوع النموذج، على مستوى المنظمات تم عرض ثلاثة نماذج تنظيمية ونموذج معرفي واحد وهو نموذج Nanoka & Takeuchi، ونموذج تقني واحد وهو نموذج Payan، وكذلك على مستوى الجامعات تم عرض ثلاثة نماذج تنظيمية، ونموذج معرفي واحد وهو نموذج SECI Analoui الخاص بـ Nanoka & Takeuchi ونموذج تقني واحد هو نموذج Almujally & Joy منهم ثلاثة نماذج اعتمدت على تطبيق نماذج سابقة، فالنموذج المعرفي الوحيد هو نموذج Nanoka & Takeuchi الخاص بيئة مشاركة المعرفة Ba و SECI، والنماذج التقنية هما نموذج كلا من Payan و Almujally & Joy وبقية النماذج هي نماذج تنظيمية، كما ان جميع النماذج التي تم عرضها تم اقتراحها وتطويرها من الباحثين ماعدا نموذج كلا من Bulan & Sensuse و Analoui وIssadi اعتمدت على نماذج معرفية وتنظيمية سابقة وتم تطويعها او ملائمتها للاستخدام في المنظمات التعليمية وهي الجامعات

- من حيث الهدف من مشاركة المعرفة في الجامعات تشابهت جميع النماذج في تركيزها على مجال التدريس من خلال مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس وبين الطلاب باستثناء نموذج Lili Wang & Wang الذي هدف الى دراسة مشاركة المعرفة في مجال البحث العلمي والابتكار. مما يعني عدم وجود نموذج لمشاركة المعرفة بين الجامعات يجمع بين مجالات التدريس، والبحث العلمي، والابتكار، وخدمة المجتمع.

- فيما يتعلق بالنماذج الخاصة بالمنظمات السعودية تم عرض نموذجين هما Yeo & Gold والنهاري، والنماذج الخاصة بالجامعات السعودية تم عرض نموذجين هما Issadi و Almujally & Joy.

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

- فيما يتعلق بحداثة النماذج التي تم عرضها نجد أن أحدث النماذج في المملكة العربية السعودية في عام ٢٠٢٠م لنموذجين هما نموذج النهاري في هيئة حقوق الانسان بفروعها المختلفة في مناطق المملكة، ونموذج Almujally & Joy لنظام الي لإدارة أنشطة ممارسات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- فيما يتعلق بالنماذج التي تم تطويرها، نستنتج أن جميع نماذج مشاركة المعرفة في المنظمات التي تم عرضها تم تطويرها لمشاركة المعرفة بين أفرادها على مستوى أكثر من منظمة، وفيما يتعلق بنماذج مشاركة المعرفة في الجامعات نستنتج أن نموذجين فقط تم تطويرهم وهما Lili Wang & Wang، و Almujally & Joy، وبقية النماذج اعتمدت على نماذج سابقة استخدمت في منظمات الاعمال وتم ملائمتها للاستخدام لمشاركة المعرفة في الجامعات.
- تركيز جميع النماذج على مشاركة المعرفة بين منظمتين أو أكثر وبين جامعتين أو أكثر على مستوى العاملين بها من مدراء أو موظفين أو أعضاء هيئة تدريس، أو باحثين أو طلبة دون التطرق للعوامل والنواحي التنظيمية لمشاركة المعرفة بين المنظمات كالاستراتيجيات والرؤية والاهداف المشتركة على الرغم من الإشارة الى العوامل التنظيمية كدعم الإدارة العليا، والتحفيز، والسياسات وإجراءات العمل وغيرها في النماذج المقترحة وهذا ما يميز الدراسة الحالية.

مما سبق عرضه نلاحظ افتقار النماذج السابقة الى نموذج شامل لمتطلبات مشاركة المعرفة بين المنظمات بشكل عام وبين الجامعات بشكل خاص، وتركيزها على مشاركة المعرفة بين الأفراد في أكثر من منظمة وفي اكثر من جامعة، بمعنى افتقار النماذج السابقة لنموذج او اطار عمل لمشاركة المعرفة على مستوى المنظمات وتحديدا بين جامعتين أو اكثر من خلال إيجاد استراتيجية ورؤية وأهداف مشتركة باختلاف مجالات التشارك المعرفي، بالإضافة الى تركيز نماذج مشاركة المعرفة في الجامعات على مجالي التدريس بمجموع أربعة نماذج، وعلى مجال البحث العلمي والابتكار بمعدل نموذج واحد، كما نلاحظ وجود نموذج تكنولوجي واحد وباقي النماذج ركزت على النواحي التنظيمية أو اعتمدت على نماذج سابقة، وقلة النماذج التي تم تطويرها بما يتلاءم مع الجامعات السعودية بالرغم من حداثتها وهو نموذج واحد Almujally & Joy خاص بنظام إدارة ممارسات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وعليه تتضح أهمية الدراسة الحالية في اقتراح نموذج لمتطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات في عدة مجالات وهي التدريس، والبحث العلمي، والابتكار، وخدمة المجتمع وباستخدام تكنولوجيا المعلومات وليس بين الأفراد على مستوى أكثر من جامعة.

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

- **متطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات.**

مما سبق عرضه واستنتاجه توصي الباحثة بالمتطلبات الآتية لمشاركة المعرفة بين الجامعات السعودية مقسمة الى أربعه محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: المتطلبات التنظيمية لمشاركة المعرفة وتشمل المعايير الآتية:

١. تعزز رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها مشاركة المعرفة مع الجامعات الأخرى.
٢. تدعم أهداف الجامعة الاستراتيجية مشاركة المعرفة مع الجامعة الأخرى
٣. تشارك الإدارة العليا بالجامعة استراتيجيتها وخططها التطويرية مع الجامعة الأخرى
٤. يدعم الهيكل التنظيمي في الجامعة مشاركة المعرفة مع الجامعة الأخرى.
٥. تصرف الإدارة العليا للجامعة الحوافز والمكافئات المالية لأنشطة مشاركة المعرفة مع الجامعة الأخرى.
٦. تدعم البنية التحتية للجامعة مشاركة المعرفة مع الجامعة الأخرى من حيث:

- إمكانية مشاركة التجهيزات المكانية من قاعات ومعامل ونحوه مع الجامعة الأخرى.
- توفير انظمة الاتصالات الإدارية مع الجامعة الأخرى
- توفير نماذج مخصصة لتدوين المعارف بختم الجامعة حفاظا على حقوق الملكية الفكرية.

المحور الثاني: الشراكات مع الجامعات الأخرى وتشمل المعايير الآتية:

٧. يوجد في الهيكل التنظيمي للجامعة إدارة مخصصة لدعم عملية مشاركة المعرفة خارجياً مع الجامعات الأخرى.
٨. توجد جهة مسئولة عن تنسيق الشراكات بين الجامعة والجامعات الأخرى.
٩. يتوفر عقد شراكة بين الجامعة والجامعة الاخرى يعزز مشاركة المعرفة.
١٠. توفر الجامعة مخصصات مالية لأنشطة مشاركة المعرفة مع الجامعة الأخرى.
١١. توفر الجامعة نموذج عقد الشراكة مع الجامعة الأخرى.
١٢. تحدد الجامعة أهداف الشراكة مع الجامعة الأخرى.

المحور الثالث: واقع ممارسات مشاركة المعرفة بين الجامعتين مجال الدراسة.

١٣. يتم تحديد أشكال المعرفة التي تشاركها الجامعة مع الجامعة الأخرى مثل:

- السياسات وإجراءات العمل.
- الدراسات والأبحاث العلمية.
- المصادر الرقمية كقواعد البيانات.
- الدروس المستفادة.

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

- قصص نجاح منسوبي الجامعة.
- التقارير الاستشارية.

١٤. يتم تحديد طرق مشاركة المعرفة مع الجامعة الأخرى مثل:

- الإعارة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
- جماعات الممارسة.
- لقاءات مقهى المعرفة.
- المؤتمرات والندوات العلمية.
- الدورات التدريبية وورش العمل.

١٥. يتم تحديد مجالات مشاركة المعرفة مع الجامعة الأخرى مثل:

- اللجان المختلفة كلجنة تطوير المناهج الدراسة.
- الأبحاث العلمية المشتركة.
- تنظيم الرحلات والزيارات العلمية.
- الابتكار.
- برامج المسئولية المجتمعية.

المحور الرابع المتطلبات التكنولوجية لمشاركة المعرفة.

١٦. يوجد في الجامعة نظام لمشاركة المعرفة يتوافق مع نظام الجامعات الأخرى.

١٧. توفر الجامعة بنية تحتية تكنولوجية تدعم مشاركة المعرفة مع الجامعة الأخرى

١٨. تستخدم الجامعة تطبيقات / برامج لحفظ واسترجاع ما تم تدوينه من معارف لمشاركتها مع الجامعة الأخرى مثل: OneDrive، الرسائل النصية SMS، Wiki، WhatsApp.

١٩. تحدد الجامعة طرق مشاركة المعرفة التكنولوجية مع الجامعة الأخرى مثل: المستودع الرقمي، البوابة الرقمية، الموقع الالكتروني، البريد الالكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي

٢٠. تحدد الجامعة المنصات الالكترونية المستخدمة لإقامة الدورات التدريبية، وورش العمل، والاجتماعات، والمؤتمرات. مع الجامعة الأخرى مثل:

- Blackboard
- Zoom
- Microsoft Teams

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

قائمة المراجع

مرغلاني، محمد وآخرون (٢٠١٩). مشاركة المعرفة النظريات والممارسات. مركز النشر العلمي جامعة الملك عبد العزيز، جدة: المملكة العربية السعودية.

النهاري، جواهر، (٢٠٢٠). مشاركة المعرفة لدى العاملين بهيئة حقوق الانسان في المملكة العربية السعودية. جدة: تكوين. ٣٤٨ص.

Almujally, Nouf., & Joy, Mike. (2020). A Knowledge Sharing System Architecture for Higher Education Institutions. In *Intelligent Tutoring Systems: 16th International Conference, ITS 2020, Athens, Greece, June 8–12, 2020, Proceedings 16* (pp. 397-402). Springer International Publishing. Retrieved from:https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-49663-0_48

Analoui, B. D., Sambrook, S., & Doloriert, C. H. (2014). Engaging students in group work to maximise tacit knowledge sharing and use. *The International Journal of Management Education*, *12*(1), 35-43. Retrieved from: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472811713000335

Bulan, S. J., & Sensuse, D. I. (2012). Knowledge sharing model among academic staffs in universities. *Jurnal Sistem Informasi*, *8*(2), 133-139.

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

DOI: https://doi.org/10.21609/jsi.v8i2.335 Retrieved from: https://jsi.cs.ui.ac.id/index.php/jsi/article/view/335/292

Hooff, V., & Weenen, F. (2004). Committed to share: Commitment & CMC use as antecedents of knowledge sharing. Knowledge & Process Management, 11, 13–24. Retrieved from: https://0o108k1f5-y-https-onlinelibrary-wiley com.kau.proxy.deepknowledge.io/doi/epdf/10.1002/kpm.187

Isaadi. 2018. Knowledge Sharing Among Academics in Higher Education Institutions in Saudi Arabia. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University, PP.5. Retrieved from: https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2059&context=gscis_etd

Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Sidhu, G. K. (2007). Knowledge sharing among academic staff: A case study of business schools in Klang Valley, Malaysia. Retrieved from: https://www.academia.edu/download/48044650/Knowledge_Sharing_Among_Academic_Staff_A20160814-9472-vbhkzo.pdf

Janus, Steffen Soulejman. (2016). Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing. World Bank,

ISSN: 2735-3737 eISSN: 2735-3745

Washington, PP. 20-143 DC. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25320

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) The Knowledge Creating Organization: how Japanese companies create the dynamics of innovation, New York, Oxford University Press. Retrieved from:

https://books.google.com.sa/books?id=JVESDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=knowledge+sharing+nonaka&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=knowledge%20sharing%20nonaka&f=false

Payne, Judy. (2008), "Using wikis and blogs to improve collaboration and knowledge sharing", *Strategic HR Review*, Vol. 7 No. 3, pp. 5-12. Retrieved from: https://doi.org/10.1108/14754390810865757

Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management?. *International journal of educational management*, *14*(7), 325-333. Retrieved from: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513540010378978/full/html

Wang, L., Wang, H., & Wang, K. (2010). "The investigation analysis on knowledge-sharing barriers and incentives of university scientific research and innovation teams". In *2010*

ISSN: 2735-3737 eISSN : 2735-3745

International Conference on Management and Service Science (pp. 1-4). IEEE. doi:10.1109/ICMSS.2010.5577008.

Yeo, RK and Gold, J (2014) Knowledge sharing attitude and behaviour in Saudi Arabian organisations: Why trust matters. International Journal of Human Resources Development and Management, 14 (1-3). PP. 112. 97 - 118. ISSN 1465-6612 DOI: https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2014.068082

Zawawi, A. A., Zakaria, Z., Kamarunzaman, N. Z., Noordin, N., Sawal, M. Z. H. M., Junos, N. M., & Najid, N. S. A. (2011). The study of barrier factors in knowledge sharing: A case study in public university. Management Science and Engineering, 5(1), 59. Retrieved from: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEIM-09-2017-0129/full/html

ISSN: 2735-3737 **eISSN: 2735-3745**