جامعة سوهاج

كلية التربية

المجلة التربوية

تصور مقترح لتفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة: جامعة القاهرة نموذجاً

إعداد

د/ أسماء مراد صالح مراد زيدان
أستاذ مساعد بقسم أصول التربية
كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة

د/ عبد التواب سيد عيسى يوسف
مدرس بقسم التعليم العالي والمستمر
كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة

تاريخ استلام البحث : ١٩ مايو ٢٠٢٣م – تاريخ قبول النشر: ١ يونيه ٢٠٢٣م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

الملخص

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات، وتوضيح مؤشرات العلاقة بين مجالات التشارك المعرفي بالجامعات المصرية والجامعة المنتجة، ووضع تصور مقترح لتفعيل التشارك المعرفي وتوفير متطلبات تحقيقه بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها:

- **ضعف إقبال أعضاء هيئة التدريس على الحصول على مشروعات ممولة.**
- **قصور الجامعة في الإعلان عن مشروعاتها البحثية التطبيقية بالوسائل المختلفة سواء على المواقع الالكترونية أو الندوات والمؤتمرات العلمية.**
- **ضعف البيئة التكنولوجية المحفزة على التشارك المعرفي والتي تتيح للجميع التواصل بسلاسة ويسر وتساعد على تبادل المعرفة بين الأفراد في الجامعة.**
- **قلة التركيز على البحوث ذات الطابع التطبيقي، حيث يركز إنتاج الجامعات والمراكز البحثية على النشر العلمي لغرض الترقية، مما يؤدي إلى عزوف بعض الباحثين عن بذل الجهود للحصول على تعاقدات مع الصناعة لتطويرها من خلال البحث العلمي.**

الكلمات الدالة: التشارك المعرفي، الجامعات المصرية، الجامعة المنتجة

A Suggested Proposal to Effectivetate Knowledge Sharing in Egyptian Universities in the Light of Concept of the Productive University: Cairo University as a Model

Dr. Asmaa Mourad Saleh Mourad Zeidan
Assistant professor at Foundations of Education Department Faculty of Graduate Studies for Education - Cairo University

Dr. Abd El-Tawab Sayed Eisa Yousef
Lecturer at Higher and Continuing Education Department Faculty of Graduate Studies for Education - Cairo University

The study aimed to identify the conceptual framework of knowledge sharing in universities, clarify the indicators of the relationship between the fields of knowledge sharing in Egyptian universities and the productive university, and develop a suggested proposal to Effectivetate Knowledge Sharing and providing the necessary requirements to achieve it in Egyptian Universities in the Light of Concept of the productive university. The study followed the descriptive approach. A questionnaire was used as a data collection tool. The study revealed several results, the most important of which are:

- Poor demand of faculty members to obtain funded projects.
- The university's failure to announce its applied research projects by various means, whether on websites or scientific seminars and conferences.
- Weakness of the technological environment that stimulates knowledge sharing, which allows everyone to communicate smoothly and easily, and helps to exchange knowledge between individuals in the university.
- Lack of focus on research of an applied nature, as the production of universities and research centers focuses on scientific publishing for the purpose of promotion, which leads to the reluctance of some researchers to exert efforts to obtain contracts with the industry to develop it through scientific research.

Key words: Knowledge Sharing, Egyptian Universities, Producing University

مقدمة

يشهد العالم العديد من التغيرات والتحولات الجذرية والتي مست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والخدمية والتعليمية، وانعكست تلك التغيرات على الجامعة وأحدثت تحولًا جذريًا في أدوارها التعليمية والبحثية كاستجابة لتلك التغيرات والتي جعلتها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاندماج في آليات السوق القائمة على أسس الاقتصاد الحر وغيرت من طبيعتها ليس فقط في الإدارة وإنما في توجهها البحثي وشراكتها مع مؤسسات المجتمع.

وتأتي الجامعات في مقدمة المؤسسات المنتجة للمعرفة فهي المنتج والمخزن والمصدر لها في المجتمع باعتبارها مؤسسات إنتاجية تعمل على إثراء المعرفة البشرية، كما تعاظم دورها في الوقت الحالي فلم يعد يقتصر على العمل الأكاديمي، بل أصبحت تشتمل على تحفيز الجوانب الابداعية والشخصية لأعضاء هيئة التدريس، من خلال تشارك المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم (الحربي، ٢٠٢١، ١٢٨٤).

إن الأهمية المتزايدة للمعرفة أدى إلى ظهور ما يعرف بإدارة المعرفة كأسلوب وتقنية حديثة تعمل من أجل الاستخدام الأمثل لمورد المعرفة الذي يمكن المؤسسات الحديثة من البقاء والمنافسة في عالم شديد التنافس، ولعل من أبرز عمليات إدارة المعرفة التشارك المعرفي والذي يعد مكونا أساسيا من مكونات إدارة المعرفة ويتمثل في تلك العملية التي تنطوي على نقل، تحويل وتبادل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر من خلال التفاعل الاجتماعي تنتج عنه خلق معارف جديدة تعود بالنفع على الافراد والمؤسسة (خمقاني، رجم،٢٠٢٢، ٦٤٦–٦٥٠).

وأكدت دراسة نوفيان وآخرون (Novian, et al.,2021, 240)أن المعرفة هي المصدر الوحيد المؤكد للميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في اقتصاد العصر الجديد، وفي نفس الصدد أكدت دراسة باتول وآخرون (Batool, et al.,2022, 6) أنه في ظل الانفجار المعرفي بات من المشكوك فيه أن كيانًا واحدًا يمكن أن يمتلك كل المعرفة المطلوبة لذا يصبح التشارك المعرفي شرطًا مسبقًا للنجاح وتحقيق الاستدامة للعديد من المؤسسات يعتمد على قدرتها على توليد المعرفة واستخدامها ومشاركتها. وأشارت دراسة تران (Tran,2022, 44) إلى أن نقص التشارك المعرفي بين المحاضرين يؤدي إلى استخدام

محدود للموارد وتضييق فرص التعلم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وفي السياق ذاته أكد دينج وآخرون (Deng, et al.,2022, 1) أن التشارك المعرفي يؤدي إلى مشاركة أفضل للموظفين واتخاذ قرارات فعالة وتقليل فقدان المعرفة وتحفيز الابتكار، مما يؤدي في النهاية إلى أداء وظيفي أفضل للأفراد ومزايا تنافسية للمؤسسات.

وتمثل الجامعة الأساس لتطوير الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الهادفة لإعداد موارد بشرية منتجة تعود بالفائدة على الجامعة لذا سعت معظم الجامعات الرائدة إلى الاندماج مع مجتمعاتها وجعل خدمة المجتمع من أولوياتها وتبنت اتجاهات جديدة في السياسة والاقتصاد والثقافة من خلال إنشاء الشراكات مع مؤسسات المجتمع (Hatamleh & Darawsha, 2019, 94).

فالجامعة المنتجة صيغة جديدة تعمل على تفعيل دور الجامعة بشكل ايجابي مع المجتمع، من خلال المشاركة مع كافة مؤسسات المجتمع المختلفة في تنفيذ برامجها والعمل على تطويرها وذلك بإجراء الأبحاث العلمية التي تسهم في عملية تطوير المؤسسات والمجتمع بشكل عام، وتحقيق موارد مالية إضافية للجامعة (العتيبي، ٢٠٢٢، ٢٤٤).

وفي هذا الصدد أكدت دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١، ٢٥٠–٢٥١) على أنه لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية للجامعة إلا من خلال تحقيق التشارك المعرفي من خلال تبادل الأفكار والمقترحات والمعارف بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في إدارة المعرفة ونقل التكنولوجيا بهدف تقديم معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها في مجالات الحياة المختلفة. وأضاف أريككوزهيل Areekkuzhiyil (2022, 135) التشارك المعرفي يسهم في التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتحقيق التميز بالمجتمع الأكاديمي بأكمله. وأكد مونتاني وستاليان Montani & Staglianò (٢٠٢٢، ١٩٦) أن التشارك المعرفي يعزز الأداء الفردي والجماعي والابتكار في سياقات البحث والتطوير.

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية تفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، ولقد أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية عن التشارك المعرفي بالجامعات، والجامعة المنتجة وتعرض الدراسة الحالية لهذه الدراسات لاستكمال الجهود العلمية التي تمت بحيث يتحقق التكامل بين وحدات الدراسات العلمية في مجال معين.

الدراسات السابقة

يتناول الجزء التالي عرض وتحليل لبعض الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم ويتم تصنيف هذه الدراسات إلى محورين على النحو التالي: –

(١) الدراسات المرتبطة بالتشارك المعرفي بالجامعات.

(٢) الدراسات المرتبطة بالجامعة المنتجة.

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالتشارك المعرفي بالجامعات

هدفت دراسة اليوزبكي وآخرون (Alyouzbaky, et al., 2022) إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على التشارك المعرفي عبر الإنترنت بين الأداء العلمي للأكاديميين في جامعة الموصل بجمهورية العراق. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن التعاون والمرونة المدركة والاستعداد للمشاركة كان لها تأثير كبير على سلوك التشارك المعرفي عبر الإنترنت وهذا بدوره كان له تأثير على الأداء الأكاديمي للمستجيبين، في حين لم تظهر النتائج أي تأثير على الاكتفاء الذاتي المعرفي والتواصل على سلوك التشارك المعرفي عبر الإنترنت.

وجاءت دراسة (Cln, Y & Cln, R, 2022) للوقوف على العلاقة بين التشارك المعرفي وتقديم خدمات المعلومات من قبل موظفي المكتبة بالجامعات الفيدرالية في جنوب غرب نيجيريا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود علاقة مهمة بين التشارك المعرفي وتقديم خدمات المعلومات، وأن موظفي المكتبة يستخدمون وسائل الإعلام المختلفة مثل لوحات الإعلانات والمؤتمرات والندوات ووسائل التواصل الاجتماعي للتشارك المعرفي. وكشفت الدراسة عن أنواع مختلفة من المعرفة التي يمكن مشاركتها مثل مهارات الفهرسة والتصنيف ومهارات البحث والاتجاهات الجديدة في مجال المكتبات.

ولتحليل تأثير دوافع أعضاء الفريق وسلوك القادة على التشارك المعرفي بين الأكاديميين في فرق المشروع البحثي جاءت دراسة باليستيروس رودريغيز وآخرون (Ballesteros–Rodríguez, et al.,2022). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكشفت النتائج أن القادة ذوي الأسلوب المعرفي الموجه لهم تأثير إيجابي على التشارك المعرفي بين أعضاء فريقهم البحثي مما يعكس أهمية أسلوب القيادة المعرفي كمحدد رئيسي للتشارك المعرفي داخل فريق المشروع البحثي.

وجاءت دراسة الحربي (٢٠٢١) بهدف تعرف درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي لتحسين وتطوير جودة برامج الدراسات العليا بكليات التربية ببعض جامعات منطقة مكة المكرمة، ودرجة توافر متطلبات تفعيل التشارك المعرفي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أبرزها أن درجة ممارسة التشارك المعرفي لتحسين وتطوير جودة برامج الدراسات العليا بكليات التربية جاءت متوسطة لأربعة من المحاور المحددة في الدراسة، في حين جاءت ممارسته بدرجة منخفضة في محور البحوث والموضوعات البحثية، كما جاءت المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والتكنولوجية متوسطة من حيث درجة توافرها.

وهدفت دراسة (دره، الحمد، ٢٠٢١) إلى تعرف الواقع الراهن لأنشطة التشارك المعرفي وتبادل المعلومات بين الطلاب، وأهم معوقات عملية التشارك المعرفي في عدد من كليات جامعة ماردين في تركيا التي تعتمد اللغة العربية لغة التدريس لكامل مقرراتها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هدف معظم الطلاب من التشارك المعرفي توضيح قضايا الامتحان ومناقشتها، وتبين أن الطلاب يميلون لتبادل معارفهم وجهًا لوجه بصورة مرتفعة، أما بالنسبة لاتجاه طلاب الجامعة فإن معظمهم يدرك قيمة المعرفة وفائدة مشاركتها واعتبروا أن ذلك يساعد في تحسين عملية التعليم، حيث يشجع معظمهم عملية التشارك المعرفي ويعتبرها جيدة.

أما دراسة اليامي، والدوعان (٢٠٢١) فهدفت إلى توضيح تأثير سلوكيات التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؛ وذلك من خلال تحديد تأثير الخصائص الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في (إدارة فريق العمل– التدريب والتطوير المستمر– إدارة الاجتماعات– التفويض)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود أثر عند مستوى دلالة (α= ٠.٠٥) للتشارك المعرفي بأبعاده المتمثلة في (السلوك، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران.

وتحت عنوان دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية بجامعة سوهاج) جاءت دراسة عبد اللطيف (٢٠٢١) بهدف تعرف دور التشارك المعرفي في

تحقيق الميزة التنافسية للجامعة والكشف عن معوقاته، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة توفر الثقافة التنظيمية بالجامعة التي تدعم التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج مما يعني وجود بيئة مؤسسية خصبة للتشارك المعرفي وتوفر سلوكيات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتي تؤكد كفاءتهم وجدارتهم.

وهدفت دراسة يجزاو وآخرون (Yigzaw, et al., 2021) إلى الوقوف على التشارك المعرفي في بيئة التعليم العالي السائدة في إريتريا كدراسة حالة للاقتصادات النامية، وتحديد العوامل التي تؤثر على تبادل المعرفة والتعاون في المجتمع. اعتمدت الدراسة على بيانات نوعية من مقابلات شبه منظمة مع قادة وكبار الأكاديميين يمثلون جميع مؤسسات التعليم العالي الست (HEIs) في إريتريا. توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي لديها مستويات كبيرة من أدوات التكنولوجيا غير المستغلة المتوفرة في المجتمع، وأن الأعباء التدريسية المفرطة للكليات وعدم الاستقرار أو نقص التمويل هي أعلى العوائق لتعزيز البحث في مؤسسات التعليم العالي.

وجاءت دراسة حرب (٢٠٢٠) للكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لدورها في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس ومعرفة العوامل المؤثرة على قيامها والتحديات التي تواجه هذه القيادات في قيامها بدورها في هذا المجال. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ضعف في بعض جوانب الدور الثقافي والتحفيزي لتفعيل التشارك المعرفي، وتعددت التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في القيام بدورها في تفعيل التشارك المعرفي مثل عدم وجود آليات محددة للتحفيز، واهتمام الثقافة السائدة بالجامعة بعملية تشارك المعرفة وتبادلها لم يكن بالصورة المطلوبة، وانشغال أعضاء هيئة التدريس نظرًا لما يتحملونه من أعباء تدريسية وإدارية.

وهدفت دراسة الذبياني (٢٠٢٠) إلى رصد واقع متطلبات التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة لجامعة حائل من وجهة نظر عينة الدراسة وتحديد الآليات المقترحة لتفعيل التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات،

وأظهرت النتائج ضعف اشتراك أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي الذي يهدف لحل مشكلات وقضايا المجتمع المحلي، ضعف قدرة أعضاء هيئة التدريس على تصنيف المعرفة المتداولة والتي حصلوا عليها في جداول أو مخططات إلكترونية، ندرة استخدام الاستراتيجيات الحديثة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وغياب تشجيعيهم على القيام بالبحوث التشاركية.

هدفت دراسة جهيد، عيسى (٢٠٢٠) لاختبار طبيعة أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أنه لجودة الحياة الوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي لدى أساتذة الكلية راجع لتأثير التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، كما توصلت الدراسة أنه ليس لكل من العدالة التنظيمية والتمكين والأمن الوظيفي أثر في التشارك المعرفي.

أما دراسة الزهراني (٢٠١٩) فهدفت إلى تعرف مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم جاءت متوافرة بدرجة متوسطة، وعلى مستوى المحاور الستة فقد جاءت المحاور الخمسة الأولى (الرؤية والقيم المشتركة، البيئة التعاونية، الذاكرة التنظيمية، التدريب الجماعي، فرق العمل) بدرجة متوسطة من حيث التوافر، بينما جاء المحور السادس (الحوافز والمكافآت) بدرجة توافر ضعيفة.

وجاءت دراسة لي Lee (2018) بهدف تعرف اثر التشارك المعرفي على الأفراد في مؤسسات التعليم العالي في كوريا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الباحث استبانة متعددة العناصر لاستكشاف العوامل والأسباب الكامنة وراء عملية التشارك المعرفي، وكان من أبرز النتائج أن بناء رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة يسهم في الوصول إلى التشارك المعرفي فعال، كما يؤدي إلى زيادة الابداع لدى الأفراد.

المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالجامعة المنتجة

هدفت دراسة العتيبي (٢٠٢٢) إلى تحليل صيغة فلسفة الجامعة المنتجة وكيفية تفعيل دور البحث العلمي في ضوء هذه الفلسفة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها من أبرز متطلبات لتفعيل دور البحث العلمي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة وجود قنوات رسمية تعمل على الاستفادة من نتائج البحوث التي يجريها الباحثين في قطاعات العمل والخدمات كمراكز التميز الموجودة في كندا ومنتزهات العلوم في أمريكا ومدينة تسوكوبا للعلوم في اليابان، وعمل شراكة بحثية بين رجال الصناعة والمهتمين بالأبحاث العلمية مع أعضاء هيئة التدريس؛ الاثراء المعرفة العلمية بالبحوث النظرية والتطبيقية، وإمكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في توظيف أعضاء هيئة التدريس كمدراء أو أساتذة زائرين في الشركات.

وجاءت دراسة الزهراني (٢٠٢١) إلى وضع تصور مقترح للتغلب على التحديات التي تحول دون تحول الجامعات السعودية الناشئة نحو صيغة الجامعة المنتجة، من خلال الكشف عن واقع المعوقات والتحديات بالمجالات العملية التعليمية، والبحث العلمي، وبخدمة المجتمع، والإدارة والتشريعات، والبيئة الخارجية للجامعة). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت النتائج إلى وجود معوقات وتحديات أبرزها التحديات التي تشكلها البيئة الخارجية للجامعة بدرجة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤.١٧) والتحديات التي تعترض البحث العلمي بدرجة عالية (٣.٩١) ثم التحديات التي تعترض خدمة المجتمع بدرجة عالية (٣.٦٢)، كما أن هناك تحديات تعود إلى الإدارة والتشريعات (٣.٦١) بدرجة عالية والتحديات التي تعترض العملية التعليمية (٣.٢٨) بدرجة متوسطة.

أما دراسة القصبي وآخرون (٢٠٢١) فهدفت إلى تعرف على واقع الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد في جوانب الأداء الثلاثة: (البحث العلمي، التدريس، خدمة المجتمع)، ووضع تصور مقترح لتحسين الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد في ضوء معايير الجامعة المنتجة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تحسين الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد قد يكمن في إيجاد آليات تساعد وتمكن عضو هيئة التدريس من تحسين أدائه البحثي والتدريسي والخدمي

وتلك الآليات توفرها الجامعة المنتجة التي تنظر لعضو هيئة التدريس الجامعي كأحد أهم المقومات التي تمتلكها الجامعة ويمكن الاستفادة منه والاعتماد عليه لخدمة مجال العمل والإنتاج، وإيجاد مصادر تمويل إضافية للجامعة؛ وذلك من خلال إجراء البحوث والدراسات، وتقديم الاستشارات المختلفة وغيرها ومن ثم تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

وجاءت دراسة المصري، والطراونة (٢٠٢١) بهدف الوقوف على واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة لتحول الجامعات الأردنية الحكومية إلى جامعات منتجة من وجهة نظر القيادات الحكومية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة لتحول الجامعات الأردنية الحكومية إلى جامعات منتجة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة وعلى جميع مجالات التالية: (مجال استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم، مجال استخدام الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي، مجال استخدام الذكاء الاصطناعي في خدمة المجتمع، مجال استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد).

أما دراسة البهدهي، والسعود (٢٠٢٠) فهدفت إلى كشف درجة تطبيق جامعة الكويت لأبعاد المسؤولية المجتمعية بناء على أسس الجامعة المنتجة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس وقادة المجتمع المحلي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق جامعة الكويت لأبعاد المسؤولية المجتمعية بناء على أسس الجامعة المنتجة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها وقادة المجتمع المحلي جاءت متوسطة، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (α =٠.٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتصورت أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوت الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، ولمتغير الموقع الوظيفي لصالح القائد الأكاديمي، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الموارد الداخلية في الجامعة مثل المختبرات البحثية والأراضي الزراعية فيها بما يعود عليها بدخل مالي إضافي.

وهدفت دراسة حتاملة ودروشة Hatamleh & Darawsha (٢٠١٩) إلى تعرف تحديات تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة في الجامعات الأردنية وسبل تطويرها من وجهة نظر القادة

الأكاديميين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير الجامعات وجاءت لصالح الجامعات الحكومية ومتغير الكلية. وعدم وجود فروق تعزى لتأثير الرتبة الأكاديمية.

وجاءت دراسة بني مقداد، وعاشور (٢٠١٨) بهدف تعرف دور إدارة جامعة اليرموك في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة، وما العقبات التي تواجه تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلي أن دور الإدارة الجامعية في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين كان متوسطا، وجاء ترتيب المجالات كالآتي: مجال التدريس في المرتبة الأولي، تلاه مجال الخدمة العامة (خدمة المجتمع)، وفي المرتبة الأخيرة مجال البحث العلمي. وأظهرت النتائج عددًا من العقبات التي تعترض تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة وكان أبرزها قلة مصادر التمويل، وتم استعراض مجموعة من الحلول المقترحة من أهمها البحث عن مصادر تمويل جديدة.

تعقيب على الدراسات السابقة

يركز الجزء التالي على عرض لأوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

أ– أوجه الشبه

– تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة كل من اليوزبكي وآخرون (Alyouzbaky,et al.,2022)، ودراسة باليستيروس رودريغيز وآخرون (Ballesteros–Rodríguez, et al.,2022) ودراسة (الحربي،٢٠٢١) ودراسة (دره، المحمد، ٢٠٢١) ودراسة (المصري، والطراونة،٢٠٢١) ودراسة (الزهراني، ٢٠٢١) ودراسة (اليامي، والدوعان، ٢٠٢١) ودراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١) ودراسة (القصبي وآخرون، ٢٠٢١) ودراسة (حرب، ٢٠٢٠) ودراسة (الذبياني، ٢٠٢٠) ودراسة (جهيد، عيسى، ٢٠٢٠) ودراسة (البهدهي، والسعود، ٢٠٢٠) ودراسة (الزهراني،٢٠١٩) ودراسة حتاملة ودروشة (Hatamleh & Darawsha, 2019) ودراسة لي (Lee,2018) ودراسة (بني مقداد، وعاشور، ٢٠١٨) في اتباعها المنهج الوصفي واستخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ب– أوجه الاختلاف

– تناولت بعض الدراسات السابقة التشارك المعرفي بالجامعات من زوايا مختلفة:

- **عينة الدراسة: اقتصرت دراسة (Cln, Y & Cln, R, 2022) على التشارك المعرفي لموظفي المكتبة بالجامعات الفيدرالية، أما دراسة الحربي (٢٠٢١) فتناولت التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ببعض جامعات منطقة مكة المكرمة، في حين اقتصرت دراسة (دره، والمحمد، ٢٠٢١) على التشارك المعرفي لدى الطلاب في عدد من كليات جامعة ماردين في تركيا، وركزت دراسة (اليامي، والدوعان،٢٠٢١) على التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، أما دراسة حرب (٢٠٢٠) فاقتصرت على التشارك المعرفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومن ثم تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.**
- **موضوع الدراسة: ركزت دراسة اليوزبكي وآخرون (Alyouzbaky, et al., 2022) على استكشاف العوامل التي تؤثر على التشارك المعرفي عبر الإنترنت بين الأداء العلمي للأكاديميين في جامعة الموصل بجمهورية العراق، في حين ركزت دراسة (Cln, Y & Cln, R, 2022) على العلاقة بين التشارك المعرفي وتقديم خدمات المعلومات من قبل موظفي المكتبة بالجامعات الفيدرالية، أما دراسة الحربي (٢٠٢١) فركزت على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي لتحسين وتطوير جودة برامج الدراسات العليا بكليات التربية، ولتعرف الواقع الراهن لأنشطة التشارك المعرفي وتبادل المعلومات بين الطلاب جاءت دراسة (دره، والمحمد، ٢٠٢١)، في حين جاءت دراسة (عبد اللطيف،٢٠٢١) لتتناول دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لتفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية واقتصارها في حدها الموضوعي على أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة.**

- تناولت بعض الدراسات السابقة للجامعة المنتجة من زوايا مختلفة فركزت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٢) على تحليل صيغة فلسفة الجامعة المنتجة وكيفية تفعيل دور البحث العلمي في ضوء تلك الفلسفة، في حين جاءت دراسة حتاملة ودروشة Hatamleh & Darawsha (٢٠١٩) لتعرف تحديات تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة في الجامعات الأردنية وسبل تطويرها من وجهة نظر القادة الأكاديمي، وفي النفس الصدد بحثًا عن التحديات جاءت دراسة (الزهراني،٢٠٢١) لتتناول التحديات التي تحول دون تحول الجامعات السعودية الناشئة نحو صيغة الجامعة المنتجة، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لتفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية على ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

ج – أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي: –

– إثراء الدراسة في الإطار النظري.

– استخدام منهج الدراسة الحالية.

– تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة).

– استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

– المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية

مشكلة الدراسة

أحدثت الثورة المعلوماتية تغيرًا في العلاقات الاقتصادية بين الدول وما أفرزته تلك التغيرات في التحول من الاقتصاد القائم على الأصول المادية إلى الاقتصاد القائم على الأصول غير المادية لتصبح المعرفة المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي حيث يسهم اكتسابها ونشرها واستخدامها بفعالية في تعزيز التنمية الاقتصادية للدولة.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لدعم منظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية إلا أن الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا (٢٠٣٠) والدراسات التربوية حددت العديد من المشكلات التي تواجه التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة على النحو التالي:

أشارت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمصر في الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا (٢٠٣٠) أن من أهم نقاط الضعف في منظومة البحث العلمي:

- انحصار إنتاج الجامعات والمراكز البحثية على النشر العلمي لغرض الترقية، مما يؤدي إلى عزوف الباحثين عن بذل الجهود للحصول على تعاقدات مع الصناعة لتطويرها من خلال البحث العلمي.
- القصور في تسويق الجامعات المصرية والمراكز البحثية كبيوت خبرة لتوسيع المشاركة في مشروعات تنموية وتكنولوجية.
- قلة الحوافز المشجعة للتميز وعدم وجود الفرق البحثية إضافة إلى عدم مناسبة قواعد الترقيات لطبيعة المهام المطلوبة من الباحثين.
- احجام أصحاب الأعمال والقطاع الخاص من تدعيم البحث العلمي.
- ضعف اللجوء إلى مؤسسات البحوث والتطوير أو الجامعات بسبب تدني مستوى الثقة بين الطرفين.
- قلة التركيز على البحوث ذات الطابع التطبيقي والتطويري التي تسهم وبشكل مباشر في عملية التنمية وحل مشكلات المجتمع.
- قلة وجود شراكات فاعلة بين مؤسسات البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية التي لها علاقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالبحث العلمي.

وحددت دراسة المصري (٢٠٢١، ١٣) الصادرة عن مركز دعم واتخاذ القرار بمجلس الوزراء أن من أبرز التحديات التي تواجه البحث العلمي في مصر على النحو التالي:

- ضعف الإمكانات المخصصة للبحث العلمي.
- إحجام القطاع الخاص عن المشاركة في مشروعات البحوث التطبيقية.
- ضعف إقبال أعضاء هيئة التدريس على الحصول على مشروعات ممولة.
- تركيز الجامعات على النشر العلمي بغرض الترقية.
- قلة الاهتمام بالبحوث التطبيقية التي تخدم التنمية تلك التي تُسهم في حل مشكلات كالفقر ونقص المياه، والأمراض والأوبئة، والطاقة، إلخ.

كما أشارت نتائج دراسة البدوي (٢٠١٩) إلى عزوف أعضاء هيئة التدريس بجامعة الاسكندرية عن اجراء انتاج علمي مشترك، وأكدت نتائج دراسة عبد اللطيف (٢٠٢١) أن من

معوقات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج قلة وجود حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتفعيل التشارك المعرفي، اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس بقلة جدوى التشارك المعرفي وضعف تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس لحضور الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية وفقدان البعض للثقة في معلوماتهم مما يمنعهم من التشارك المعرفي الفعال.

وأشارت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمصر في الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا (٢٠٣٠) أنه في حال التعاون مع الصناعة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ١٩):

- تواجه الصناعة صعوبات في الوصول للمعلومات المطلوبة من داخل المؤسسات البحثية من جهة، ويرى الطرف الآخر أن متطلبات الصناعة من المعامل والقطاع البحثي بصفة عامة غير واضحة ومحددة.
- تعتمد الصناعات الناجحة اعتمادًا كليًا على تكنولوجيات تسليم المفتاح من الدول الأجنبية ولا تعترف بالبحوث والتطوير من المؤسسات البحثية المحلية.
- صغر حجم الصناعات الصغيرة والمتوسطة يجعلها غير قادرة على الانفاق على البحوث والتطوير مما يزيد من نقص الآليات الفاعلة التي تربط هذه الصناعات بمؤسسات البحث والتطوير.
- قصور في ثقافة البحث والتطوير لدى الصناعة بصفة عامة.

وتأسيسًا على ما سبق فإنه لكي يحقق انتاج المعرفة التميز والتفرد المطلوب للجامعة وجب مشاركه ما تم إنتاجه من معارف مع الآخرين وتمكينهم من استخدامها، مما يحول تلك الموارد المعرفية إلى ثروة لصالح الجامعة ومن ثم تحقيق موارد مالية إضافية ومستدامة. مما يستوجب الوقوف على الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات، مفهوم الجامعة المنتجة، وخصائصها، ومبادئها، وأهدافها، ومن ثم عرض لمؤشرات العلاقة بين مجالات التشارك المعرفي بالجامعات المصرية والجامعة المنتجة، وصولًا لوضع تصور المقترح لتفعيل التشارك المعرفي وتوفير متطلبات تحقيقه بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

١– ما الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات؟

٢– ما مفهوم الجامعة المنتجة، وما خصائصها، ومبادئها، وأهدافها؟

٣– ما مؤشرات العلاقة بين مجالات التشارك المعرفي بالجامعات المصرية والجامعة المنتجة؟

٤– ما واقع مجالات التشارك المعرفي ومتطلبات تفعيله بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة؟

٥– ما التصور المقترح لتفعيل التشارك المعرفي وتوفير متطلبات تحقيقه بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١– الوقوف على الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات.

٢– تحديد مفهوم الجامعة المنتجة وخصائصها ومبادئها وأهدافها.

٣– توضيح مؤشرات العلاقة بين مجالات التشارك المعرفي بالجامعات المصرية والجامعة المنتجة.

٤– الكشف عن واقع مجالات التشارك المعرفي ومتطلبات تفعيله بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

٥– وضع تصور مقترح لتفعيل التشارك المعرفي وتوفير متطلبات تحقيقه بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

الأهمية النظرية

١. أهمية الموضوع التي تتصدى الدراسة لمعالجته؛ حيث يشكل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أحد أبرز الركائز التي تُبنى عليها عملية التحول نحو الجودة والتميز في الجامعة لكونه يدعم قدراتها الإبداعية والتنافسية ويسهم في تحقيق كفاءة وجودة العمل.

٢. أهمية الدراسة باعتبارها تمثل أحد الموضوعات التي تتناول بعدًا من أبعاد المسئولية الاجتماعية للجامعة ودورها في خدمة المجتمع، حيث تتيح التعاون الوثيق بين الجامعة ومؤسسات العمل والإنتاج.

٣. تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة وانتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية.

٤. يمكن أن تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية بالمعلومات النظرية عن التشارك المعرفي وأهميتها بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

الأهمية التطبيقية

١. تسويق الأنشطة الإنتاجية والبحوث التطبيقية والابتكارات التي تتم داخل الجامعة، لتطبيقها في الواقع العملي بهدف توفير مصادر تمويل إضافية ومستدامة.

٢. يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في عدة نواحي تطبيقية تهم المسئولين في وزارة التعليم العالي في وضع برامج تدريبية حول أهمية التشارك المعرفي وكيفية تسويق الأنشطة الإنتاجية والبحوث العلمية.

٣. ربما يفيد صانعي القرار والعاملين في مجال التعليم العالي في الاستفادة من نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية، ومن التصور المقترح الذي توصلت إليه الدراسة.

حدود الدراسة

تتحدد حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الميدانية في حدها الموضوعي على الوقوف على الواقع الحالي للتشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة ومتطلبات تفعيله.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.
- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على بعض الكليات بجامعة القاهرة.

منهج الدراسة وأداته

تفرض طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي باعتباره أحد مناهج البحث العلمي التي تهدف إلى جمع معلومات وحقائق مفصلة تصف الظاهرة بغرض تعرف الحالة الراهنة لمجتمع الدراسة والوصول الى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره (درويش، ٢٠١٨، ١١٨)، ووضع تصور مقترح لتحسين تلك الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) بجامعة القاهرة، سعياً نحو وضع تصور مقترح لتفعيل التشارك المعرفي وتوفير متطلبات تحقيقه بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

مصطلحات الدراسة

تتحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي: –

- التشارك المعرفي Knowledge Sharing

تعرف الدراسة الحالية التشارك المعرفي بأنه: عملية تبادل أعضاء هيئة التدريس للمعارف والخبرات داخل الجامعة وخارجها وتوظيفها في التدريس والبحث

العلمي وخدمة المجتمع لتطوير معارف جديدة وبما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية.

- الجامعة المنتجة Productive University

تعرف الدراسة الحالية الجامعة المنتجة بأنها: الجامعة التي تسعى لخلق الطرق لخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وخلق مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية من خلال مجموعة من النشاطات اللاربحية سواء أكانت بحثية أم انتاجية أم شراكة مجتمعية.

خطوات السير في الدراسة

سعيًا نحو الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيقا للأهداف التي تم تحديدها، يمكن تحديد خطوات السير في الدراسة في خمسة محاور رئيسة يتم عرضها على النحو التالي:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات
- المحور الثاني: الجامعة المنتجة (مفهومها، خصائصها، مبادئها، أهدافها)
- المحور الثالث: مؤشرات العلاقة بين مجالات التشارك المعرفي بالجامعات المصرية والجامعة المنتجة
- المحور الرابع: واقع مجالات التشارك المعرفي ومتطلبات تفعيله بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.
- المحور الخامس: تصور مقترح لتفعيل التشارك المعرفي وتوفير متطلبات تحقيقه بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات

سعيًا نحو تحقيق الهدف الأول من الدراسة والذي ينص على الوقوف على الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات يتناول هذا المحور مفهوم التشارك المعرفي وأهميته، مجالاته وخطواته، ثم تتطرق الدراسة إلى متطلبات التشارك المعرفي بالجامعات، ومعوقاته.

أولًا: مفهوم التشارك المعرفي وأهميته

عملًا على توضيح مفهوم التشارك المعرفي الذي تستخدمه الدراسة الحالية تسعى الدراسة إلى توضيح مفهوم المعرفة قبل الانتقال إلى تحديد معالم التشارك المعرفي.

أ- مفهوم المعرفة

تتعدد التعريفات التي وضعها الباحثون للمعرفة ولعل من أبرزها ما يلى:

عرف الناصر (٢٠١٥، ١٨) المعرفة بأنها: تركيب من البيانات والمعلومات، وهي الايمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان الإداري على العمل الفعال.

ويرى أدم (٢٠١٨، ٢٩) المعرفة بأنها: ناتج نشاط وعمل لعقولنا في عملية فهمنا واستيعابنا للظواهر المحيطة بنا أثناء قيامنا بالأعمال والنشاطات ويتوصل لها بالحواس والفكر. وهي كل ما أدركته عقولنا وخزنته ذاكرتنا واستطعنا استرجاعه.

وأضاف شتاتحة (٢٠١٩، ١٥) المعرفة بأنها: مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدي المؤسسة.

عرف مرسي، والديب (٢٠٢٢، ٤١٦) المعرفة بأنها: مجموعة من الحقائق والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة وتستخدم لتفسير ظرف معين أو حالة معينة.

باستقراء ما سبق يتبين أن المعرفة نتاج بيانات خام مكونة من رموز وأرقام يتم معالجتها وتحليلها وتخزينها في شكل معلومات يمكن نقلها وتجميعها ضمن مستندات ووثائق ويتم استخدامها في اتخاذ قرارات فعالة.

وتنقسم المعرفة إلى نوعان (القداح، ٢٠٢١، ١٤٥)، (Achoki, et.al,2022,36)،(Fayda-Kinik,2022, 181-182)، (Gehrke & Hasan, 2020, 7):

- **المعرفة الصريحةExplicit Knowledge : وتتمثل في المعرفة التي يتمكن الأفراد من الوصول إليها، والتعبير عنها بصور وأشكال وعلاقات محددة، وغالبًا ما تتوافر ضمن ما يطلق عليه رأس المال الفكري للمؤسسة، ويمكن توظيف التكنولوجيا للوصول إليها بصورة أكثر فاعلية، وهي موجودة في أشكال مثل الوثائق المكتوبة، وقواعد البيانات الإلكترونية، والتوثيق التنظيمي الرسمي والإجراءات والعمليات المخطط لها. يسهل نقل هذا النوع من المعرفة بطرق التبادل الرسمي من خلال برامج التوجيه ومراجعات قواعد البيانات.**
- **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: المعرفة المكتسبة لا شعوريًا والتي يمكن نقلها من خلال الملاحظة والتطبيق وتستند إلى الأنماط السلوكية المكتسبة من خلال الإعداد وخبرة العمل.**

وحدد زيجلر (Ziegler,2022,3) عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

- **إنشاء المعرفة: كعملية للبحث عن معرفة جديدة تحل محل المعرفة الحالية.**
- **تخزين المعرفة: كقدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالمعرفة المكتسبة بحيث يمكن الوصول إليها وإدارتها وإعادة استخدامها.**
- **نقل المعرفة: ويتم فيه نقل المعرفة من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة والتأكد من أن الأفراد في المؤسسة يمكنهم مشاركتها.**
- **تطبيق المعرفة: ويتم فيه استخدام المعرفة لحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وعمليات صنع القرار وتحسين الكفاءة.**

باستقراء ما سبق يتبين أن التشارك المعرفي يعد مكونا أساسيًا من مكونات إدارة المعرفة مما يستوجب الوقوف على مفهوم التشارك المعرفي.

ب– مفهوم التشارك المعرفي

تعددت تعريفات الباحثين للتشارك المعرفي ولعل من أبرز تلك التعريفات ما يلي:

عرف العيد، وهيبة (٢٠٢٠، ٢٠٩) التشارك المعرفي بأنه: أحد أهم أنشطة إدارة المعرفة هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية ودعم المخزون المعرفي للمؤسسة، كما يتم من خلالها تبادل الأفكار، المعارف والخبرات والمعلومات وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين.

وعرف شامان وآخرون (Chaman, et.al,2021,3) التشارك المعرفي بأنه: عملية إتاحة المعرفة للآخرين داخل المؤسسة.

ويرى نوفيان وآخرون Novian, et.al (٢٠٢١، ٢٤٥) التشارك المعرفي بأنه: عملية يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة أو الضمنية للآخرين داخل المؤسسة.

ويرى القداح (٢٠٢١، ١٣٩) التشارك المعرفي بأنه: عملية تبادل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمعلومات والأفكار، والخبرات الظاهرة والضمنية داخل الجامعة وخارجها.

وأضاف شاطر وآخرون (٢٠٢١، ٤٠١) التشارك المعرفي بأنه: السلوك الذي يمارسه عضو الهيئة التدريسية، والذي ينطوي على مشاركة المعارف المتعلقة بالبحث العلمي والتدريس والعمل البيداغوجي بصفة عامة مع الأعضاء الآخرين للكلية أو الجامعة التي يعمل فيها.

أما الحربي (٢٠٢١، ١٤٥) فعرفت التشارك المعرفي بأنه: عملية تبادل المعرفة الصريحة والضمنية تحديدًا بين أعضاء هيئة التدريس وبين غيرهم في مجال التدريس، والبحث، والإشراف على الرسائل العلمية من داخل الجامعة وخارجها؛ بهدف تحسين وتطوير برامج الدراسات العليا.

وأشار محمد وآخرون (٢٠٢١، ٧٩٧) للتشارك المعرفي بأنه: تبادل أعضاء المجتمع الجامعي للمعلومات والمعارف والخبرات داخل الجامعة وخارجها وتوظيفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع لتطوير معارف جديدة من خلال ممارسة التشارك المعرفي للارتقاء بالتعليم الجامعي.

وعرف عبد العال وآخرون (٢٠٢١، ٧٥) التشارك المعرفي بأنه: قيام أعضاء هيئة التدريس بتبادل المعلومات والمعارف الصريحة منها والضمنية والأفكار والخبرات وتقاسمها والتي لها علاقة بالعمل والتي تمكنهم من القيام بأعمالهم وأبحاثهم على نحو مبدع وبما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية.

وعرف مونتاني وستاليان Montani & Staglianò (٢٠٢٢، ١٩٥) التشارك المعرفي بأنه: توفير المعلومات والمعرفة المتعلقة بالمهام لإفادة الآخرين.

ويرى سعيد (٢٠٢٢، ٣١) التشارك المعرفي بأنه: عملية معرفية تتم داخل المؤسسة بحيث يقوم الأفراد العاملين فيما بينهم بنقل وتحويل وتبادل مختلف المعارف والخبرات والمعلومات

والمهارات، وهو ما يساهم في تثمين واستغلال معارف المؤسسة في مختلف النشاطات بهدف الرفع من الأداء.

وعرف غامجي وآخرون.Gamji, et al (٢٠٢٢، ١٤٩) التشارك المعرفي بأنه: تبادل الأفكار والمهارات والخبرات بين الأفراد لتطوير أفكار جديدة.

وعرف تران Tran (٢٠٢٢، ٤٤) التشارك المعرفي بأنه: ثقافة التفاعل الاجتماعي، والتي تتضمن تبادل المعرفة والخبرة والمهارات للموظفين من خلال إدارة أو مؤسسة بأكملها.

وترى فايدة كنيك Fayda–Kinik (٢٠٢٢، ١٨١) التشارك المعرفي بأنه: العملية التي يقوم بها الفرد تبادلًا ذكيًا للمعرفة الضمنية والصريحة وتكوين معرفة جديدة بشكل مشترك.

باستقراء ما سبق تعرف الدراسة الحالية التشارك المعرفي بأنه: عملية تبادل أعضاء هيئة التدريس للمعارف والخبرات داخل الجامعة وخارجها وتوظيفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع لتطوير معارف جديدة وبما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية.

وتتحدد أشكال التشارك المعرفي فيما يلي (الذبياني،٢٠٢٠، ٣١٦)، (خمقاني، رجم،٢٠٢٢،٦٥١):

- الشكل المقصود: ويعني مشاركة المعرفة قصديًا داخل المؤسسة وذلك عبر الاتصالات الفردية أو المبرمجة، كما تنتقل أيضًا من خلال المذكرات والأساليب المكتوبة والتقارير والمطبوعات والنشرات الدورية.
- الشكل غير المقصود: ويشير إلى مشاركة المعرفة داخل المؤسسة من خلال الشبكات غير الرسمية مثل لقاءات الأعضاء في الاستراحات بين فترات العمل واجتماعات ما بعد العمل.

وأشار القداح (٢٠٢١، ١٤٥) أن التشارك المعرفي يتخذ صورًا متعددة منها: جلسات الحوار المتخصصة، والندوات والمؤتمرات العلمية، وورش التدريب وغيرها.

ويمكن تصنيف جوانب أهمية التشارك المعرفي في محورين أساسين هما: أهميتها بالنسبة لعضو هيئة التدريس، وبالنسبة للمؤسسة الجامعية على النحو التالي:

أ- أهمية التشارك المعرفي بالنسبة لعضو هيئة التدريس: (Nasif, 2022, 53)، (حرب، ٢٠٢٠، ٢٢٠–٢٢١).

- **يساعد عضو هيئة التدريس على أداء مهامه بكل كفاءة وفعالية.**
- **تُمكن عضو هيئة التدريس من حسن استغلال وقتهم وتقليل الأخطاء الواردة في أداء مهامهم.**
- **إيجاد جو من الثقة داخل فرق العمل، الأمر الذي يدعم التفكير والعمل الجماعي.**
- **يُسهم في تحسين المهارات التنظيمية، حيث يتم تمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وفي وقت أقل.**
- **تساعده على الاستمرار في وظيفته وتحفيز تطوره المهني، ومساعدته في تحقيق المزيد من التقدير والمكافآت.**

ب– أهمية التشارك المعرفي للمؤسسة الجامعية: يمكن توضيح أبرز جوانب الأهمية في النقاط التالية (الصقعبي، ٢٠٢١، ٣٤٣ –٣٤٤)، (Sedighi,et al.,2022,3)، (Tiwari, 2022, 1–3)، (Latifah, et al.,2022, 5)

- **تحقيق التعلم التنظيمي ونشر الأفكار الإبداعية وتجنب تكرار الأخطاء وتقليل الوقت اللازم لتحقيق كفاءة الموظف، ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجامعية.**
- **تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، من حيث دعم الروابط والعلاقات الانسانية بين الزملاء أو على المستوى المهني، مما يسهم في التطور المهني والتعلم المستمر لهم.**
- **يجنب المؤسسة ازدواجية الجهد أو تكرار الأخطاء، حيث يتيح حل المشكلات بسرعة أكبر وبجهد أقل.**
- **تزايد إنتاج الأفكار المبدعة من خلال إيجاد حلول مبتكرة عن طريق التعاون بين أفراد المؤسسة.**
- **تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.**
- **استثمار الوقت بصورة أفضل، ويجنب المؤسسات من الأوقات الضائعة في محاولات الخطأ والتجربة.**
- **تقليل الوقت اللازم لتأهيل العاملين وتحقيق كفاءتهم.**

- تحسين كفاءة المؤسسات، وخفض التكاليف، ويعمل على تجنبها ازدواجية الجهد والتكلفة.
- تطبيق التشارك المعرفي يؤدي إلى تفعيل الابتكار، وتزايد الأفكار المبتكرة.
- يُعد التشارك المعرفي ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- يسهل الوصول إلى المعلومات والمعرفة المطلوبة من قبل أعضاء المؤسسة لأداء العمل، واستخدام الموارد القائمة على المعرفة يعزز الكفاءة ويؤدي إلى الابتكار التنظيمي.

باستقراء ما سبق يتبين أهمية تحقيق التشارك المعرفي في الحفاظ على المعرفة وتسهيل الحصول عليها في الوقت المناسب عند الحاجة إليها، كما تسهل القيام بالعمليات التنظيمية اليومية، وتطوير أفكار جديدة تسهم في خلق قيمة إضافية للمؤسسة؛ لأن قوة الجامعات لا تكمن فقط في امتلاك المعرفة بل في قوتها في تشارك المعرفة وتقاسمها.

ثانيًا: مجالات التشارك المعرفي وخطواته

صنف المبروك (٢٠١٩، ٢٩٩) مجالات التشارك المعرفي إلى ثلاثة مجالات أساسية على النحو التالي:

- التشارك المعرفي في مجال التدريس: ويتضمن (مشاركة مهارات وطرق التدريس وإعداد المقررات التدريسية وتطويرها...الخ).
- التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي: ويشمل القيام ببحوث العلمية المشتركة وتشمل تأليف ونشر الكتب العلمية والمطبوعات والمجلات الأكاديمية والتعاقد على إجراء الأبحاث وتقديم الخدمات الاستشارية.
- التشارك المعرفي في مجال خدمة المجتمع: مثل العضوية في الجمعيات المهنية والمشاركة في عضوية اللجان والمقالات والدوريات.

باستقراء ما سبق يتبين أن مجالات التشارك المعرفي تنبثق من وظائف الجامعة، أي تشارك المواد والمعارف: التدريسية، والبحثية، والمتعلقة بدور عضو هيئة التدريس في فخدمة المجتمع. وبشكل عام يشمل تشارك المعرفة في الجامعات العديد من الأنشطة مثل: تأليف ونشر الكتب العلمية والمطبوعات والمجلات الأكاديمية والتعاقد على إجراء أبحاث، وتقديم الخدمات الاستشارية ومشروعات الأبحاث في قطاع الصناعة وعقد الندوات

والمؤتمرات العلمية والمهنية. لذا فإن قيام الجامعة بالاهتمام بهذه الأنشطة يؤدي إلى تنمية وتطوير الجانب الفكري لأعضاء هيئة التدريس مما يضمن الارتقاء الفكري للجامعة وإعطائها صفة التميز البحثي لأجل إضفاء ميزة تنافسية لها.

إن وجود خطوات محددة وواضحة تعمل على تفعيل التشارك المعرفي يضمن للجامعات التنمية المستمرة لأصولها المعرفية، لذا لخص جركه وحسن Gehrke & Hasan خطوات التشارك المعرفي في الشكل التالي:

شكل (١)
خطوات التشارك المعرفي
المصدر: (Gehrke & Hasan, 2020, 15)

- **الخطوة الأولى: رسم خرائط المعرفة Knowledge mapping: في هذه الخطوة تحدد المؤسسات المعرفة التي يجب مشاركتها مع أو بين الأفراد داخل المؤسسة.**
- **الخطوة الثانية: التكامل مع البرامج المطلوبة Integrating with required programs: بعد التأكد من المعرفة التي سيتم مشاركتها من خلال خرائط المعرفة، تقوم المؤسسات بإعداد الأدوات أو البرامج الرئيسية لمشاركة المعرفة.**
- **الخطوة الثالثة: تطبيق التعلم الجديد Applying new learning: في هذه الخطوة، يطبق الأفراد داخل المؤسسة تعلمهم في العمل من خلال آليات مشاركة المعرفة المختلفة.**
- **الخطوة الرابعة: المتابعة Following up: في هذه الخطوة، تحدث المتابعة للتحقق مما إذا كان تطبيق التعلم الجديد ناجحًا أم لا.**
- **الخطوة الخامسة: إنشاء وسيط تخزين المعرفة Establishing knowledge storing medium: بمجرد مشاركة المعرفة المطلوبة وتطبيقها في المؤسسة، يتم تخزينها في وسائط تخزين معينة مثل المستندات وأدلة التنظيم والنظام.**

- **الخطوة السادسة: التنفيذ الإضافي Implementing further: في هذه الخطوة يتم تصنيف المعرفة المخزنة لتنفيذها بشكل أكبر في المستقبل لتطوير مناهج جديدة للمؤسسة.**

وأشار شو ولي (Xu & Li, 2022, 37) أن التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات يتم من خلال جانبين:

- **أولًا: التشارك المعرفي من خلال الدورات حتى يتم تعزيز تعلمهم المهني وأفكارهم الأكاديمية.**
- **ثانيًا: التشارك المعرفي من خلال نشر المواد التعليمية مثل المناهج التعليمية والخطوط العريضة والمعلومات المساعدة.**

أما عن طرق ممارسة التشارك المعرفي بين الأكاديميين فحدد الحربي (٢٠٢١، ١٤٦) الطرق على النحو التالي:

- **طريقة الشبكة المغلقة: وهي المشاركة الشخصية التي يمتلك فيها عضو هيئة التدريس حرية اختيار طريقة مشاركته للمعرفة، واختيار من سيشارك معرفته معهم. وهذه الطريقة تتأثر بالعوامل الذاتية (الثقة، الاستمتاع بمساعدة الآخرين، الكفاءة الذاتية...وغيرها).**
- **طريقة الشبكة المفتوحة: المشاركة من خلال مستودعات المعرفة المفتوحة، ويعد التشارك في هذه الطريقة للأصول المعرفية ذا خصائص عامة لجميع الأفراد من خلال نظام إدارة المعرفة (KMS)، وهذه الشبكات تعتمد على دور المؤسسة في بناء شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ لذا يخضع نجاحها للعوامل التنظيمية، والبنية التكنولوجية، والنماذج المستخدمة لتدفق المعلومات بالمؤسسة.**

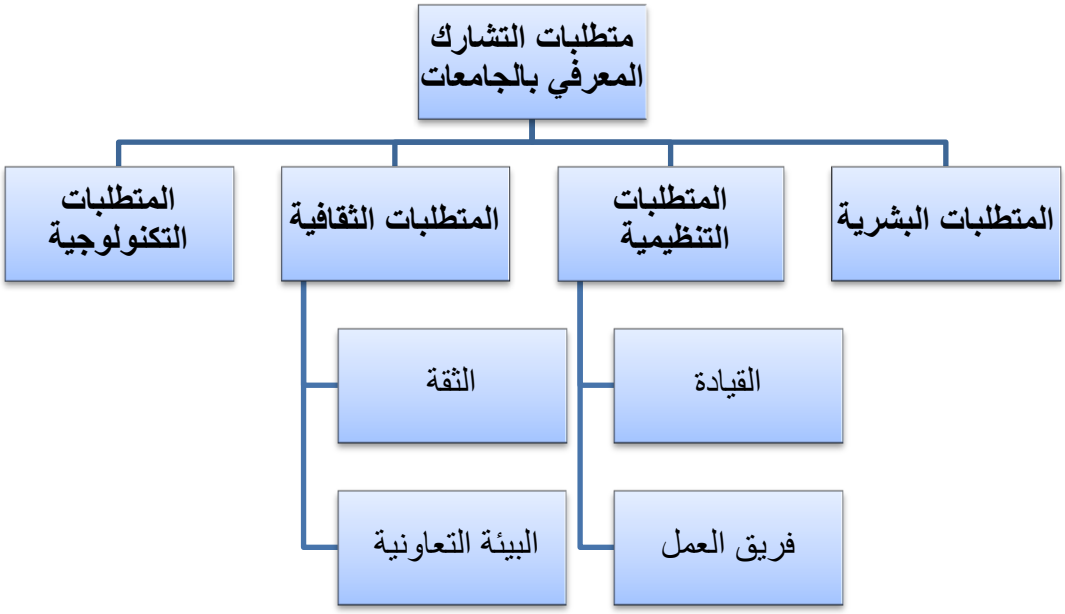
وتشير آليات التشارك المعرفي إلى الأساليب والإجراءات التي تُسهم في تحقيق التشارك المعرفي وتعزيز ممارساته، وتصنف تلك الآليات إلى ما يلي (حرب، ٢٠٢٠، ٢٢٢):

- **آليات رسمية: وهي الأساليب التي تعتمدها المؤسسة وتُشرف عليها، مثل: التقارير والنشرات، والندوات والمؤتمرات وورش العمل.**
- **آليات غير رسمية: وهي الأساليب غير المبرمجة في المؤسسة، مثل: اللقاءات والنقاشات والمحادثات، والتفاعلات غير الرسمية التليفونات والبريد الإلكتروني والمناقشات عبر الانترنت والمؤتمرات عن بعد.**

باستقراء ما سبق يتبين أنه مع تعدد هذه الآليات يمكن التأكيد على أنه لا توجد آلية أو أسلوب مثالي للتشارك المعرفي، لأن استخدام هذه الآليات يعتمد على عوامل عدة مثل نوع المعرفة، وطبيعة الأفراد، وظروف وطبيعة العمل بالمؤسسة، وغيرها من العوامل الأخرى.

ثالثًا: متطلبات التشارك المعرفي بالجامعات

للتشارك المعرفي متطلبات أساسية يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



شكل (٢)
متطلبات التشارك المعرفي بالجامعات

المصدر: إعداد الباحثان

وفيما يلي الشرح بالتفصيل:

١– المتطلبات البشرية: يعد توفر أعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيل عالي للبحث عن المعرفة وتطويرها من أهم مقومات نجاح عمليات التشارك المعرفي، كما يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لكافة عمليات التشارك المعرفي. لذا يجب على الجامعة التحقيق أهدافها المعرفية أن توفر الموارد اللازمة للعاملين بها من أجل جمع البيانات والمعلومات عن البيئة المحيطة ودراستها وتحليلها ومن ثم توليد المعرفة المتراكمة سواء داخل الجامعة أو خارجها.

ومن ثم يبرز دور الجامعة في تدريب أعضاء هيئة التدريس، فالتدريب عملية مخططة تهدف إلى تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنميتها وصقل خبراتهم بما يسهم برفع مستوى أدائهم، وكفايتهم الإنتاجية العلمية، كما يسهم في تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء من أجل استثمار الموارد البشرية المتاحة لتحسين الإنتاجية والتكيف مع المتغيرات المعاصرة (الذبياني، ٢٠٢٠، ٣١٧–٣١٨).

في ضوء العرض السابق يتبين أن المتطلبات البشرية تعد من العوامل الرئيسة في نجاح التشارك المعرفي، حيث يتوجب على الجامعة توفير أعضاء هيئة تدريس مؤهلين بمهارات عالية في البحث وتطوير المعرفة والقيام بالأنشطة اللازمة للتشارك المعرفي. ولتحقيق ذلك، يجب على الجامعة توفير الموارد اللازمة للعاملين بها لجمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها وتوليد المعرفة المتراكمة. كما يبرز دور الجامعة في تدريب أعضاء هيئة التدريس وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لتنمية خبراتهم ورفع مستوى أدائهم والإنتاجية العلمية، بالإضافة إلى تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء.

٢– المتطلبات التنظيمية: وتتمثل المتطلبات التنظيمية في عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي:–

أ– القيادة: Leadership

تعد القيادة الركيزة الأساسية في وضع الرؤى وتحفيز العاملين وتوجيههم وتوحيدهم في عملية التشارك المعرفي، ودفعهم نحو التعلم من خلال الرغبة في اكتساب معرفة جديدة سواء من مصادر التعلم أو من الزملاء في العمل، بما يؤهل الأفراد ليكونوا أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة (سعيد، ٢٠٢٢، ٣٢).

فإذا كانت الجامعات منوط بها عملية إنتاج المعرفة ونشرها وتشاركها ومن ثم تطوير رأس مالها البشري وإعادة تنظيمه، فبالتالي يقع على عاتق قياداتها الأكاديمية دور مهم في دفع الجامعات وإطلاق طاقاتها لتحسين بيئة العمل بصورة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الإبداع في مجال المعرفة بصفة عامة وتشاركها بصفة خاصة (حرب، ٢٠٢٠، ٢٣٣).

وأكدت دراسة جوسوامي وأغراوال Goswami & Agrawal, 2022, (5) أن القيادة لها تأثير ملحوظ على التشارك المعرفي حيث يتم تحديد هذا التأثير من خلال نظرية التعلم الاجتماعي، والتي تعرض تعلم السلوك المناسب من قبل الموظفين عن طريق مراقبة الآخرين وكذلك من خلال تجاربهم الخاصة.

ب– فريق العمل :Team Work يعد تطبيق أسلوب فرق العمل من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه الجامعات المعاصرة والمتطورة بهدف تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين مستوى مبادرات أعضائها لنشر الأبحاث وتمكينهم من تحقيق مشاركة معرفية لتحقيق الإبداع بسبب تبادل ومشاركة الأبحاث العلمية فيما بينهم (الذبياني، ٢٠٢٠، ٣١٧–٣١٨).

باستقراء ما سبق يتبين أن التشارك المعرفي في الجامعات يتضمن عدة متطلبات تنظيمية، منها القيادة وفريق العمل. فالقيادة تؤدي دورًا حاسمًا في وضع الرؤى وتحفيز العاملين وتوجيههم وتوحيدهم في عملية التشارك المعرفي، بما يساعد في خلق المعرفة بطريقة فعالة وتحقيق الإبداع في مجال المعرفة. ويعد تطبيق أسلوب فرق العمل من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه الجامعات المتطورة بهدف تطوير

منتجاتها وخدماتها وتحسين مستوى مبادرات أعضائها لنشر الأبحاث وتمكينهم من تحقيق التشارك المعرفي.

٣– المتطلبات الثقافية: وتتمثل المتطلبات الثقافية في عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي:–

أ– الثقة:Confidence وتشير إلى إيمان الافراد بقدرات بعضهم البعض، الأمر الذي يسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة. مما يساعد على العمل بروح الفريق الذي يساهم في الرفع من مستوى تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين الأقسام والوحدات، مما يزيد في حصيلة المعرفة وفي توطيد وتدعيم المعرفة التشاركية (qais Jameel & 2022 , 129 Mhaibes,).

ب– البيئة التعاونية Collaboration Enviromental: وتعني المستوى 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 مستوى تبادلها بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم لبعض. فالتعاون يعمل على إيجاد التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن عملية الاتصال ويسهل وصول وانتقال المعارف، وبالتالي يدعم عملية التشارك المعرفي (الذبياني، ٢٠٢٠، ٣١٧–٣١٨).

تأسيسًا على ما سبق، فإن المتطلبات الثقافية في عملية التشارك المعرفي في الجامعات تشمل الثقة بين الأفراد والفرق، حيث يسهم ذلك في التبادل المفتوح والحقيقي وتعزيز التشارك المعرفي. كما تتضمن المتطلبات الثقافية البيئة التعاونية، حيث يمكن لأعضاء هيئة التدريس العمل بروح الفريق وتقديم المساعدة للآخرين في مجال تخصصهم وعملهم لتحقيق الهدف من البحث. وتؤثر نشر ثقافة التعاون على عملية إيجاد المعرفة ونقلها من خلال زيادة مستوى التبادل بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم لبعض، ويعمل التعاون على إيجاد التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن عملية الاتصال ويسهل وصول وانتقال المعارف، وبالتالي يدعم عملية التشارك المعرفي.

٤– المتطلبات التكنولوجية: تعد التكنولوجيا المحفز الذي يسهل عملية تشارك المعرفة عن طريق شبكة الانترنت، فهي وسيلة تعمل على تحسين آلية تبادل المعلومات ونشر المعرفة، حيث تتضمن عملية التشارك المعرفي مشاركة المعرفة الصريحة والضمنية من خلال إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وبالشكل وبالتكلفة المناسبين. وكذا نقل المعارف بين مختلف الوحدات والأقسام عن طريق قنوات الاتصال المختلفة، مما يسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة لدى العاملين(سعيد، ٢٠٢٢، ٣٢).

وأشار شو ولي (Xu & Li., 2022, 37) أن التشارك المعرفي يمكن أن يعزز التعلم المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس، ويحسن كفاءتهم التعليمية، ويعزز القدرات التربوية، ويعزز الهدف الأساسي للتطوير المهني لهم، والذي يستلزم بشكل أساسي التعلم الذاتي وإعادة بناء المعرفة أثناء عملية نقل المعرفة

في حين أكدت دراسة ويدودو وآخرون (Widodo, et al., 2022,259) على أهمية تكنولوجيا المعلومات في عملية تبادل وتحويل المعرفة حيث توفر الأساس والآلية للاتصال والتفاعل، وتسهيل التنظيم والبحث عن المعرفة، وتحفيز الابتكار.

وفي هذا الصدد أكد كل من (Yen, Tung, 2023, 1)، (Rafique, et al., 2022, 3) أن تبادل وتحويل المعرفة يسمح للموظفين باكتساب المعرفة لتحسين أداء العمل والابتكار، مما يساعد المؤسسة على التطور بشكل مستدام.

تأسيسًا على ما سبق فإن التشارك المعرفي بالجامعات يتطلب توفر نظم وأدوات تساعد في إدارة وتدفق المعرفة داخل الجامعة ومع بيئتها الخارجية، فالتشارك المعرفي يتطلب بيئة ونظم عمل وقاعدة تقنية قوية لضمان التشارك المعرفي، كما ترجع أهمية التكنولوجيا الحديثة في التغلب على المعوقات الزمانية أو المكانية من خلال استخدام المنصات أو المواقع التعليمية لنشر وتبادل المعارف والمعلومات للمتعلمين داخل الجامعة وخارجها.

رابعًا: معوقات التشارك المعرفي بالجامعات

تشكل عملية تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أحد أبرز الركائز التي تُبنى عليها عملية التحول نحو الجودة والتميز في الجامعة لكونه يدعم قدراتها الإبداعية والتنافسية ويسهم في تحقيق كفاءة وجودة العمل، ورغم إدراك ذلك فما زالت هناك العديد من

المعوقات التي تحول دون تحقيق التشارك المعرفي داخل الجامعة حيث حدد كل من (عبد اللطيف، ٢٠٢١، ٢٧٦-٢٧٧)، (Perotti, et al., 2022,422-432) أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التشارك المعرفي داخل الجامعة من ولعل من أهمها:

- **غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي ووجود بعض المعتقدات السائدة في أذهان أعضاء هيئة التدريس من صراعات فكرية ورؤى شخصية تمنعهم من التشارك المعرفي.**
- **ضعف الوعي بأهمية التشارك المعرفي، واعتقاد البعض بأنهم يعرفون كل شيء، وضعف الثقة في معارف الآخرين.**
- **ضعف البيئة التكنولوجية المحفزة على التشارك المعرفي والتي تتيح للجميع التواصل بسلاسة ويسر والتي تساعد على تبادل المعرفة بين الأفراد في الجامعة**
- **كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس وقلة الوقت الذي يسمح بالتشارك المعرفي بينهم نتيجة ضغط العمل، والتعامل مع إدارة المعرفة كنشاط منفصل وعزله عن سياسة وأهداف المؤسسة.**

وأشار باليستيروس رودريغيز وآخرون (Ballesteros-Rodríguez,et al., 2022, 322) أن من أبرز معوقات التشارك المعرفي بالجامعات الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، وعدم الرغبة في إظهارها للحفاظ على التميز الشخصي والخوف من مشاركتها مع الآخرين للحفاظ على المكاسب الشخصية وقد تظهر سلوكيات مراوغة مخفية للمعرفة فيما بينها، مما يوفر معلومات غير صحيحة أو غير كاملة عندما يطلب زملاؤهم الآخرون المساعدة.، فالسلوكيات التنافسية للأكاديميين تقلل من رغبتهم في التشارك المعرفي مع الزملاء، حيث يتعرض الأكاديميون لضغوط تنافسية شديدة لتحقيق الترقيات والمنشورات والأموال للمشاريع.

في حين يري أريككوزهيل (Areekkuzhiyil, 2022, 135) إن تبادل المعرفة الفعال في المؤسسات ليس بالأمر السهل. وغالبًا ما ترتبط معوقات التشارك المعرفي بمدى تحفيز الأفراد على مشاركة المعرفة، وتحديد الأشخاص الرئيسيين لمشاركة معارفهم، وتنظيم المعرفة الموجودة وإتاحتها.

تأسيسًا على ما سبق يتبين أن معوقات التشارك المعرفي تتمثل في معوقات فردية ترتبط بالأفراد كالرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية والتنافسية، بالإضافة إلى افتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس الثقة في معارفهم مما ينتج عنه شعورًا يمنعهم من مشاركتها مع الآخرين، والخوف من التنمر حال مشاركة المعرفة الخاطئة ومعوقات مرتبطة بالمؤسسة الجامعية كضعف البيئة التكنولوجية المحفزة على التشارك المعرفي، وكثرة الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس وقلة الوقت الذي يسمح بالتشارك المعرفي بينهم نتيجة ضغط العمل.

المحور الثاني: الجامعة المنتجة (مفهومها، خصائصها، مبادئها، أهدافها)

يهدف المحور الحالي إلى تحديد مفهوم الجامعة المنتجة وخصائصها ومبادئها وأهدافها وتحقيقًا لهذا الهدف يتناول هذا المحور عرضًا لمفهوم الجامعة المنتجة، خصائصها، مبادئها، وأهدافها، وأخيرًا متطلبات التحول إلى الجامعة المنتجة وآلياته.

أولًا: مفهوم الجامعة المنتجة وخصائصها

تعددت تعريفات الجامعة المنتجة ولعل من أبرز تلك التعريفات ما يلي:

عرف حتاملة ودراوشة Hatamleh & Darawsha (٢٠١٩، ٩٥) الجامعة المنتجة بأنها: جامعة خدمية تنموية تسعى إلى توفير موارد تمويلية إضافية للجامعة من خلال تفعيل شراكتها مع المؤسسات الإنتاجية في المجتمع المحلي مع الحفاظ على مسؤولياتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع في نفس الوقت من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية والخبرات في الجامعة بشراكة المؤسسات الإنتاجية في المجتمع.

يري الزهراني، وأحمد (٢٠٢٠، ١٦١) الجامعة المنتجة بأنها: الجامعة التي تتوسع في أدوارها المتضمنة التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع وجعل الجامعة أكثر انتاجية وزيادة ايراداتها المالية، من خلال استثمار مواردها المادية والبشرية، واعداد طلاب مؤهلين لسوق العمل، وأعضاء هيئة تدريس يساهمون في معالجة مشاكل الإنتاج والمجتمع وتبادل المنافع مع قطاع الأعمال من خلال شراكات مثمرة.

عرف المصري، الطراونة (٢٠٢١، ١٣١) الجامعة المنتجة بأنها: مجموعة من النشاطات اللاربحية سواء أكانت بحثية أم انتاجية أم شراكة مجتمعية التي تقوم بها الجامعة من أجل الحصول على التمويل الذاتي وتمكينها من القيام بوظائفها الرئيسة على أكمل وجه.

يرى الغامدي (٢٠٢١، ٧٠٦) الجامعة المنتجة بأنها: قدرة الجامعة على تعزيز موازنتها من خلال الكشف عن درجة أهمية تنويع مصادر التمويل الذاتي ودرجة فاعلية الآليات التنفيذية المناسبة لتحقيق ذلك بغرض زيادة مواردها المالية من خلال الأنشطة الإنتاجية المختلفة لها، فضلًا عن وظائفها الرئيسية المتمثلة في كل من التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

وأضاف الزهراني (٢٠٢١، ٤٩) الجامعة المنتجة بأنها: الجامعة التي تتميز عن الجامعة التقليدية بإطار فكري وفلسفي جديد من خلال التفعيل الأمثل لخصائصها ووظائفها التعليمية والبحثية والخدمية بهدف تطوير إنتاجها المعرفي والبحثي لتحقيق موارد مالية إضافية من خلال أساليب متعددة كالبحوث العلمية والأنشطة وتقديم المشورات العلمية والفنية والاستشارات وأعمال ريادة الأعمال بالجامعات الناشئة.

وأضاف العتيبي (٢٠٢٢، ٢٤٤) الجامعة المنتجة بأنها: الجامعة المؤهلة للقيام بوظيفة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتفعيل هذه الوظائف من خلال ارتباطها بمؤسسات الإنتاج في المجتمع، لتوفير موارد مالية للجامعة وتحقيق الفائدة للمؤسسات والتطور والتقدم للمجتمع.

ومن خلال تلك التعريفات لمفهوم الجامعة المنتجة توصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات منها:

- **مفهوم الجامعة المنتجة لا يتعارض مع المفهوم العام للجامعة ووظائفها الأساسية بل يعمق من دور الجامعة في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وينظر إليها على أنها متكاملة ومتداخلة.**
- **الجامعة المنتجة تمثل صيغة للجامعة لا تقتصر على التمويل الحكومي وإنما تبحث عن مصادر تمويل ذاتية من خلال فتح أبوابها للمجتمع الخارجي وتحقيق الشراكة مع مؤسسات العمل والإنتاج.**
- **رغم أن الجامعات الإنتاجية تشابه الجامعات التقليدية في عمليات التعليم والتدريس والبحوث، إلا أنها تركز على المجالات التطبيقية التي تمكنها من إنتاج البضائع والخدمات التي تعود عليها بأرباح مالية تستخدمه في التوسع ومقابلة التزاماتها نحو الدولة والمجتمع.**

وفي ضوء العرض السابق تعرف الدراسة الحالية الجامعة المنتجة بأنها: الجامعة التي تسعى لخلق الطرق لخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وخلق مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية من خلال مجموعة من النشاطات اللاربحيه سواء أكانت بحثية أم انتاجية أم شراكة مجتمعية.

ولعل من أبرز خصائص الجامعة المنتجة ما يلي (Ignateva, et al., 2022, 185-189)(مخيبر، ٢٠٢١، ١٤٧)،(Ashour & Mahlhal,2021, 23-27)

- الربط بين الوظائف الأساسية للجامعة (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) من اتجاه والربط والتكامل ما بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج من ناحية اخري.
- التفاعل مع المجتمع من خلال مجموعة من النشاطات المضافة لدورها الأساسي تحقق من خلالها موارد إضافية تعزز من موازنتها وتعطيها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية.
- تحويل الجامعة إلى بيوت خبرة عالمية وتحقيق المنفعة بين قطاع الأعمال والإنتاج.
- ترجمة المعارف النظرية إلى ممارسات تطبيقية.

ثانيًا: مبادئ الجامعة المنتجة وأهدافها

تعد الجامعة المنتجة المنطلق الرئيس في إرساء قواعد التميز والابتكار، وتأسيس قاعدة مالية قوية تمكنها من تحسين العملية التعليمية، وتحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء لإجراء البحوث العلمية التي لها فائدة عظيمة على المجتمع والأفراد.

وحددت دراسة كل من (عطا الله، محمد، ٢٠٢٠، ٢٠٧-٢٠٨)، (الهرباوي، ٢٠٢٠، ١٢١) المبادئ التي تقوم عليها الجامعة المنتجة على النحو التالي:

- التكاملية: التكامل بين وظائف الجامعة (التعليم، البحث العلمي خدمة المجتمع)، والجمع بين النظرية والتطبيق.
- الشراكة: فتح قنوات للشراكة بين مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية من خلال تلبية احتياجاتها من الكوادر البشرية الماهرة المدربة القادرة على البحث والمشاركة في ايجاد الحلول للمشكلات والقضايا التي تواجه المجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

- **التمويل: تنويع مصادر التمويل من المشروعات والأنشطة والبحوث التطبيقية وغيرها تمثل مصادر للتمويل بالإضافة إلى ما يمكن أن تحصل عليه الجامعة من معونات ومنح من بعض المؤسسات والأفراد.**

وباستقراء ما سبق فإن المبادئ التي ترتكز عليها الجامعة المنتجة تؤكد على الربط بين التعليم ومؤسسات العمل الإنتاجي ليس من أجل الربح فقط وانما من أجل رفع مستوى انتاجية الجامعة ومن ثم تتلاشى الثنائية في العملية التعليمية بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وبين الجامعة والمجتمع.

وتسعى الأسس والمبادئ التي تنطلق منها الجامعة المنتجة لتحقيق عدد من الأهداف تتمثل في مجموعها أدورًا تربوية وتنموية منشودة، ومن أبرز تلك الأهداف ما يلي (العتيبي، ٢٠٢٢، ٢٤٦–٢٤٧)، (الغامدي، ٢٠٢١، ٧٠٨)، (القصبي وآخرون، ٢٠٢١، ٦١٠–٦١١): –

- **ترسيخ مفهوم الشراكة المجتمعية بين الجامعات وقطاعات الإنتاج والخدمات والعمل على تفعيلها للقضاء على الثنائية بين النظرية والتطبيق لتحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات المؤسسات الإنتاجية والخدمية من الكوادر البشرية وصولًا لتحقيق التعليم المنتج وإعداد الكوادر البشرية القادرة المؤهلة للإنتاج ومن ثم تتحول الجامعات إلى بيوت خبرة.**
- **توفير مصادر تمويل ذاتية للجامعات من خلال تفعيل الدور الإنتاجي لرأس المال المادي والمعرفي المتاح للجامعات وتحقيق استقلالية الجامعات.**
- **إتاحة طاقات وكفاءات الجامعة البشرية والمادية ليستفيد منها أفراد المجتمع ومؤسساته مقابل عوائد مادية.**
- **زيادة قدرة الجامعات التنافسية بهدف التوافق مع المعايير والنظم العالمية.**
- **الربط بين الإعداد الأكاديمي للطلاب والبحث العلمي المرتبط بالعمليات الإنتاجية.**
- **زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات والمؤسسات الاقتصادية المجتمعية .**
- **تنمية الاتجاهات الايجابية للطلاب نحو التعلم الذاتي والممارسة، والقدرة على النقد ومواكبة التغيرات .**

- تفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات الأعمال.
- تسويق الأنشطة الإنتاجية والابتكارات والبحوث العلمية؛ لتطبيقها في الواقع ومن ثم يتمكن المجتمع من ايجاد المنتج المحلي بدل المنتج الأجنبي.

باستقراء ما سبق تسعى الجامعة من خلال أهدافها إلى إرساء أسس تنمية شاملة متكاملة انطلاقًا من الدور الحاسم لها داخل المجتمع باعتبارها مركز إشعاع ثقافي وعلمي يتعرف من خلاله المجتمع على مشكلاته، والقضايا التي تواجهه.

وفيما يتعلق بوظائف الجامعة المنتجة فإنها تؤدي عملها من خلال ثلاث وظائف توجه تلك الوظائف لخدمة المجتمع وتلبية احتياجات السوق وفي نفس الوقت تكون مصدر هام في ايرادات الجامعة المنتجة، وهي كالتالي: –

أ – الوظيفة الأولى: التدريس

حيث تقوم الجامعة بتزويد الطلاب بالمعارف والمهارات، التي تمكنهم من إنتاج المعرفة وتوظيفها في مختلف مجالات الحياة.

ب – الوظيفة الثانية: البحث العلمي

وتتمثل في أن تفتح الجامعة قنوات الاتصال بينها وبين الجامعات الأخرى وبينها وبين المؤسسات المجتمعية من جهة أخرى، وذلك لحاجتها للتنمية ولتمويل البحوث العلمية من خلال الشراكات مع القطاع العام والخاص (العتيبي،٢٠٢٢، ٢٤٧).

وأشار الصلوي (٢٠٢١، ٥٦٥) إلى أن دور الجامعة المنتجة في البحث العلمي يتحدد من خلال:

- النظر للجامعة باعتبارها بيت الخبرة، مما يتطلب المشاركة في عملية الإنتاج وإجراء البحوث، وتقديم الاستشارات الفنية المختلفة، والقيام بدراسات الجدوى للمجالات مختلفة.
- القيام بعملية تطوير بعض التقنيات القائمة وإنتاج مواد جديدة.
- اعتماد العقود بين الجامعة ومؤسسات العمل المختلفة لضمان حقوق الطرفين وتحديد المسئوليات.
- توجيه المشروعات البحثية المختلفة لخدمة العملية الإنتاجية.

- ايجاد قنوات مشتركة بين الجامعة ومؤسسات العمل للتعرف على مشاكلها والعمل على حلها بما يضمن انفتاح الجامعة على مؤسسات العمل.

ج – الوظيفة الثالثة: خدمة المجتمع:

يرى سليمان (٢٠٢٢، ٣٦٣) أن الوظيفة الثالثة للجامعة تتمثل في خدمة المجتمع وذلك من خلال عدة أنشطة مثل إنشاء واستخدام وتطبيق المعرفة في البيئات غير الأكاديمية، وتحويل نتائج البحوث الأساسية إلى تطبيقات حياتية لها انعكاسات اقتصادية واجتماعية، ويظهر الإنتاج العلمي في البحث الأكاديمي ونقل المعرفة من خلال البحوث العلمية المنشورة.

وأشار العتيبي (٢٠٢٢، ٢٤٧) إلى أن دور الجامعة المنتجة في البحث العلمي يتحدد من خلال:

- تقديم خدمات متنوعة، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية وتعليم مستمر لجميع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب بالإضافة للمجتمع المحلي.
- فتح مكاتب استشارية لتقديم الاستشارات العلمية والبحثية للجهات التي تتقدم بطلباتها للجامعة وذلك مقابل أجور مالية تشكل مورد مالي للجامعة.

باستقراء ما سبق يتبين أن وظائف الجامعة المنتجة لا تتعارض مع وظائف الجامعة التقليدية وإنما تتعداها إلى ممارسة النشاطات الإنتاجية المناسبة للعملية التعليمية ومتابعة مشاكل الإنتاج في أماكن العمل، الأمر الذي يحقق لها موارد إضافية ويقلل من اعتمادها على التمويل الخارجي، مع مراعاة أن الجامعة المنتجة لا تعني النظر للجامعة أنها مؤسسة انتاجية تتصرف كشركة تجارية فالجامعة لها أهدافها التي تختلف عن أهداف الشركات التجارية التي تسعى لتحقيقها، حيث تسعى الجامعة المنتجة لتحقيق التوازن بين وظائف الجامعة الثلاث (البحث والتدريس وخدمة المجتمع) باعتبار أن الجامعة كمؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة بالسوق جزءٌ لا يتجزأ من آليات السوق مما يبرز دورها توفير مصادر تمويلية إضافية.

ثالثًا: متطلبات التحول إلى الجامعة المنتجة وآلياته

يتطلب التحول للجامعة المنتجة عدة متطلبات أساسية تعزز نموها وتطورها وتضمن لها الاستمرارية وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي: (الغامدي، ٢٠٢١ـ، ٧٠٩)، (الزهراني، ٢٠٢١، ٥٥)(Hatamleh & Darawsha, 2019, 96- 97)

- متطلبات خاصة بالبنية التحتية: النظر للجامعة ككونها منظومة متكاملة تؤثر وتتأثر ببعضها حتى يمكن الانفتاح على المجتمع. ولتتوفر البنية التحتية للجامعة المنتجة لابد أن تكون لها أنشطتها في هذا المجال مثل إنشاء مراكز للبحث العلمي، تأسيس مشاريع بحثية للجامعة، وإقامة مشاريع متعددة المجالات بالتعاون مع القطاع الخاص لدعم الأبحاث والابتكارات العلمية وتحويلها إلى منتجات استثمارية وتبني مشاريع اقتصادية تعود بالنفع على المجتمع، وتفيد في عمل شراكات مع المصانع والشركات المختلفة وبذلك تتعدد منتجاتها.
- متطلبات خاصة بالموارد المالية: والمتمثلة في استثمار مرافق الجامعات المتنوعة كمراكز إنتاج متقدمة، وتسويق البحوث وعقد البرامج التدريبية بمقابل مادي، بالإضافة إلى تعزيز الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاعين العام والخاص، بهدف الارتقاء بالاقتصاد المحلي، والمساعدة في أن تفي مخرجات التعليم الجامعي باحتياجات سوق العمل.
- تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق فرص العمل: فالجامعات التقليدية تسعى للبحث عن توافق مخرجاتها مع متطلبات التوظيف في سوق العمل، في حين تبني وتصمم الجامعة المنتجة مناهجها وتخصصاتها لتخريج طلاب قادرين على مواكبة السوق، مما يعني أن تتمحور مناهج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية للدولة ومن ثم تتحول الشهادة الجامعية من كونها وثيقة التوظيف المستدام إلى كونها مجرد بطاقة للدخول إلى عالم العمل، مما يتطلب أن تتمحور مناهج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات.
- الشراكة: وتتم مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين وبناء الشراكات المتوازنة التي تتيح للجامعة الاستفادة والتفاعل مع القطاعات المختلفة في

المجتمع المحلي من خلال الاستثمار بالخريجين كأصول استثمارية ضخمة، والتركيز على شراكة المنشآت الصغيرة، ورواد الأعمال، والجمعيات غير الهادفة للربح، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة، والمنشآت الصغيرة المعززة لبناء ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع.

باستقراء ما سبق يتبين أن يتطلب استثمار وتسويق التعليم تحويل الجامعة إلى مركز للإنتاج المعرفي والفكري وذلك من خلال توليد المعرفة، ونشرها، وإقامة صناعة محتوى قادرة على المنافسة عالميًا، والمساهمة في بناء مجتمع المعرفة.

ويمكن تحديد أبرز آليات الجامعة المنتجة في تسويق التعليم، ادخال نماذج غير تقليدية من التعليم الجامعي، استثمار أملاك الجامعة وذلك على النحو التالي (عزالدين، ٢٠٢٠، ٣٩٧–٣٩٨):

أ –تسويق التعليم: تلجأ الجامعة إلى التسويق مع الالتزام بالأهداف الاجتماعية للتعليم وذلك من خلال ممارستها لأنشطة إضافية لتسويق بعض الخدمات التي تقدمها، بشرط أن تهدف تلك الأنشطة لخدمة المجتمع وليس مجرد الربح ومن هذه الأنشطة ما يلي:

- **تقديم بعض الخدمات الجامعية التربوية مثل (تعليم اللغات، والحاسب الآلي).**
- **تقديم بعض الاستشارات العلمية للمؤسسات الإنتاجية.**
- **القيام ببعض الأبحاث العلمية لصالح المؤسسات والمصالح الإنتاجية.**
- **تأجير بعض مرافق الجامعة مثل الملاعب والنوادي.**
- **عمل وحدات انتاجية ذات طابع خاص داخل الجامعات.**

ب–ادخال نماذج غير تقليدية من التعليم الجامعي: وتعني ادخال بعض الأنماط غير التقليدية من التعليم الجامعي بهدف التمويل الذاتي وتوفير بعض المصادر التمويلية لزيادة كفاءة العملية التعليمية دون التأثير على مبدأ مجانية التعليم وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وعلى سبيل المثال:

- **التوسع في التعليم المفتوح.**
- **التوسع في التعليم عن بعد.**
- **تطبيق فكرة الجامعة الافتراضية.**
- **التوسع في إنشاء شعب دراسية باللغات الأجنبية.**

ج–استثمار أملاك الجامعة: يمكن الحصول على إيرادات مادية إضافية عن طريق استثمار أملاكها، سواء كانت ورش الجامعة ومطاعم أو مزارع أو مستشفيات جامعية، الأمر الذي يتطلب إدارة للأملاك لاستثمارها حسب متطلبات السوق.

باستقراء ما سبق يتضح أن الجامعة المنتجة تسعى لتحقيق وظائفها الرئيسة المتمثلة في التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع مع تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية من خلال أساليب متعددة: التعليم الممول ذاتيًا، التعليم المستمر، والاستشارات، والبحوث وغيرها من الأنشطة.

المحور الثالث: مؤشرات العلاقة بين مجالات التشارك المعرفي بالجامعات المصرية والجامعة المنتجة

سعيًا نحو تحقيق الهدف الثالث من الدراسة والذي ينص على توضيح مؤشرات العلاقة بين مجالات التشارك المعرفي بالجامعات المصرية والجامعة المنتجة، يتناول هذا المحور ترتيب مصر وفق مؤشر (البحث، والتطوير، والابتكار) في التقارير الدولية، الجهود المبذولة لدعم التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، والعناصر الأساسية الواجب توافرها للجامعات لتفعيل التشارك المعرفي في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

أولًا: ترتيب مصر وفق مؤشر (البحث، والتطوير، والابتكار) في التقارير الدولية

تعد المعرفة أساس النجاح والتقدم باعتبارها الثروة الحقيقية للمؤسسات بصفة عامة وللجامعات بصفة خاصة التي تمكنها من أداء مهامها وأنشطتها لتحقيق أهدافها المختلفة، وتختص الجامعات بالمعرفة، وتخزينها وتطبيقها ومشاركتها (حرب، ٢٠٢٠، ٢٢٥).

ومن ثم تعرض الدراسة ترتيب مصر وفق مؤشر (البحث، والتطوير، والابتكار) في عدة تقارير دولية لعل من أبرزها مؤشر المعرفة العالمي، مؤشر الابتكار وذلك على النحو التالي:

أ– مؤشر المعرفة العالمي

تم عرض المؤشر بشكل واسع خلال «قمة المعرفة» ٢٠٢٢ بدورتها السابعة التي نظَّمتها مؤسَّسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بمقر إكسبو ٢٠٢٠ دبي، يعد مؤشر المعرفة العالمي أداة فعالة لمراقبة حالة المعرفة في البلدان في القطاعات الرئيسية، ومن بينها التعليمُ والابتكار وتكنولوجيا المعلومات

والاتصالات. وضم مؤشر المعرفة العالمي في إصداره لعام (٢٠٢١) ما يصل إلى (١٥٤) بلدًا وتتضمن (٢٣٢) مؤشّرا فرعيًا.

وأكد مؤشر المعرفة العالمي أنَّ مصر تمتلك أداءً قويًا من حيث البنية التحتية المعرفية لتأتي في المرتبة الـ (٤) من بين (٣٩) دولة ذات تنمية بشرية مرتفعة، والتي تتمثَّل بعض نقاط قوتها بنسبة التحصيل التعليمي إكمال الماجستير أو ما يعادله، تركيز السوق، البصمة البيئية للفرد، والشركات التي تُعدُّ منتجاتها جديدة في الأسواق الرئيسة.

وحول المؤشرات الفرعية، كشف التقرير أنَّ مصر جاءت في المرتبة الـ (٣٥) بمؤشر التعليم العالي، والـ (٥٨) بمؤشر البحث والتطوير والابتكار، مؤكدًا أن تقدم مصر في مؤشر المعرفة العالمي، يعكس ملامح التطور العديدة التي يشهدها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مصر على كافة المستويات بدعم كامل من القيادة السياسية وكافة مؤسسات الدولة.

ب– مؤشر الابتكار العالمي

تعد الجامعات المسئولة الأولى عن تقدم أي مجتمع عن طريق مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى دورها في البحث عن تطوير نواحي الحياة المختلفة ولاسيما الجانب الاقتصادي الذي من مظاهره البحث عن كل جديد وزيادة عدد الابتكارات والاختراعات وتنفيذها بالتعاون مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية.

ويعكس مؤشر الابتكار العالمي مؤشرات قياس البحث والتطوير القدرة على الابتكار وتطبيق التقنيات الجديدة، وحصلت مصر عام ٢٠٢٠ على (٢٤.٢٣) على مؤشر الابتكار العالمي واحتلت المرتبة (٩٦) عالميًا، ويوضح الجدول التالي ترتيب مصر حسب مؤشر الابتكار العالمي في الفترة من (٢٠١٧–٢٠٢٠) وذلك على النحو التالي:

جدول (١)
ترتيب مصر حسب مؤشر الابتكار العالمي في الفترة من (٢٠١٧-٢٠٢٠)

العام	الترتيب		
	الترتيب العام	الترتيب حسب مدخلات الابتكار	الترتيب حسب مخرجات الابتكار
٢٠٢٠	٩٦	١٠٤	٨٢
٢٠١٩	٩٢	١٠٦	٧٤
٢٠١٨	٩٥	١٠٥	٧٣
٢٠١٧	١٠٥	١٠٦	٩٧

Source: Global Innovation Index 2020

وأكد مؤشر الابتكار العالمي (٢٠٢٠) أن نقطة الضعف الأساسية التي تواجه مصر بشأن الابتكار هو التراجع في المدخلات المتعلقة بمؤسسات التعليم وبالأخص التعليم العالي ومؤسسات البحث العلمي المعنية بالبحث في الابتكار، وكذلك ضعف البنية الأساسية في تكنولوجيا الاتصالات.

ثانيًا: الجهود المبذولة لدعم التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة

تعرض الدراسة الحالية جهود كل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في دعم التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة وذلك على النحو التالي:

أ- جهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دعم التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة

تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإحداث طفرة في قطاع البحث العلمي، وتسخير كافة الإمكانيات لخدمة جميع قطاعاته سواء كانت بالجامعات أو المراكز البحثية، حيث قامت بجهود كبيرة لتوظيف البحث العلمي لخدمة الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وربط البحث العلمي بالصناعة لمواكبة الثورتين الصناعيتين الرابعة والخامسة، ودعم الباحثين والمبتكرين.

وأشارت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى وجود قاعدة علمية تتمثل في أكثر من (١٣٨.٥) ألف باحث في (٥٦) جامعة حكومية وأهلية وخاصة (٢٥) مركز ومعهد بحثي وهيئة بحثية تابعة للوزارات وكذلك مؤسسات مجتمع مدني معنية بالبحوث والتطوير، وأكدت الوزارة على ترحيب الجهات الدولية بمشاركة الجهات المصرية في برامج دولية عالية

التنافسية لدعم البنية التحتية، ورفع القدرات ودعم الأبحاث التطبيقية المشتركة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ١٥ – ١٧).

واهتمت استراتيجية مصر ٢٠٣٠ بتطوير منظومة التعليم ضمن الهدف الاستراتيجي الرابع لتنمية المعرفة والابتكار والبحث العلمي كركائز أساسية داعمة في تحقيق التنمية الاحتوائية المستدامة. وحددت الاستراتيجية ثلاثة أهداف فرعية لتطوير التعليم، وهي: الاستثمار في بناء البشر وقدراتهم الإبداعية، والتحفيز على الابتكار ونشر ثقافته، ودعم البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة.

كما حددت الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة (رؤية مصر٢٠٣٠) عددًا من الأهداف لتحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠، وحددت فيما يخص قطاع البحث العلمي الأهداف الآتية:

- مراجعة وتطوير القوانين والتشريعات ذات الصلة بتمكين المعرفة والابتكار.
- تطوير وإعادة هيكلة منظومة المعرفة والابتكار.
- تبني برنامج شامل لغرس ثقافة الابتكار والمعرفة في المجتمع.
- تطوير برنامج شامل لتحفيز الشركات المتوسطة والصغيرة على الابتكار.
- تفعيل الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص في دعم وتحفيز الابتكار.

وضاعفت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جهدها منذ انطلاق استراتيجية التنمية المستدامة للاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار بأن تكون البرامج والمشروعات وفقًا لبرنامج الحكومة والمتضمن محور الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار بمساريها الأول: تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة وانتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية، والثاني: انتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا للمساهمة في التنمية الاقتصادية والمجتمعية في ضوء محور الريادة الدولية لمصر (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ٢١).

واشارت استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ عند تحديدها لدور الجامعات في خدمة المجتمع إلى التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة عند تحديدها للأدوار التالية:

- **اجراء الدراسات وتقديم الاستشارات الفنية لتطوير العشوائيات.**
- **توجيه مشروعات التخرج لطلاب ذات القسم والتي اشتملت على إعداد الخطط ومشروعات التنمية والتطوير تحت إشراف أساتذة التخطيط العمراني.**
- **توقيع بروتوكولات تعاون مع المحافظة المختصة وصندوق تمويل العشوائيات وأحد البنوك والتي في إطارها تم اعداد دراسات ديموجرافية لواقع السكان في المناطق المختارة.**

في ضوء العرض السابق يتبين جهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للارتقاء بمنظومة التعليم العالي والتي تعتمد بشكل أساسي على الربط بين الجامعة والبحث العلمي وسوق العمل ومواكبة التطورات العالمية.

ب–جهود الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في دعم التشارك المعرفي بالجامعات في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة

تعد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إحدى الركائز الرئيسة للخطة القومية لإصلاح التعليم باعتبارها الجهة المسئولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواكب مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحسين جودتها على النحو الذي يرفع قدرتها التنافسية محليا ودوليًا (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد،٢٠١٥).

وركزت معايير الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥، ١٦–١٧) على عدة مبادئ تخص التشارك المعرفي والجامعة المنتجة لعل من أهمها:

- **الابتكار والابداع بغرض التغيير الهادف والتحسين والتطوير المستمر.**
- **التعلم المستمر من جانب المؤسسة والذي يعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة وتقبل الأفكار الجديدة، والانفتاح على العالم.**
- **المنافع المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية من أعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم وطلاب وإداريين والأطراف المجتمعية.**
- **الاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية في المؤسسة، والتي تقوم بإنتاج الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية.**

لذا أشارت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للتشارك المعرفي ضمن معاييرها على النحو التالي:-

جدول (٢)
التشارك المعرفي والجامعة المنتجة في معايير ضمان الجودة والاعتماد

المعيار العاشر: البحث العلمي والأنشطة العلمية	المؤشر رقم ١: خطة البحث العلمي موثقة وترتبط بخطة الجامعة وبالتوجهات القومية واحتياجات المجتمع المحيط، وتتناسب مع إمكانات المؤسسة. الممارسة رقم ٢/١: تتأكد المؤسسة من أوجه ارتباط خطتها البحثية بخطة الجامعة وأولويات المجتمع.
	المؤشر رقم: ٤- توافر مناخ وأساليب مفعلة لدعم البحث العلمي وتحفيزه، وتنمية قدرات الباحثين ولتشجيع ودعم الأبحاث المشتركة بين التخصصات المختلفة والأبحاث التطبيقية. الممارسة رقم: ١/٤- تستخدم المؤسسة أساليب بدعم وتحفيز البحث العلمي (مثل استحداث وحدات وإدارات لدعم البحث العلمي وتسويق البحوث، وحاضنات المشروعات، ومراكز نقل التكنولوجيا، وريادة الأعمال والابتكار وغيرها). الممارسة رقم ٣/٤: تدعم المؤسسة الأبحاث التطبيقية والمشروعات البحثية المشتركة بين تخصصات مختلفة في ذات المؤسسة أو مع جهات خارجية.
	المؤشر رقم ٦: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب يشاركون في الأنشطة والمشروعات والمؤتمرات العلمية والبحثية. الممارسة رقم ٦/ ١: تستخدم المؤسسة وسائل فعالة لتشجيع ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب في الأنشطة والمشروعات والمؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والدولية.
	المؤشر رقم ٧: للمؤسسة قواعد بيانات للبحوث والأنشطة العلمية. الممارسة رقم ٢/٧: تعد المؤسسة قواعد بيانات تشمل عدد ونسبة الأبحاث المشتركة والتطبيقية. الممارسة رقم ٣/٧: تعد المؤسسة قواعد بيانات تشمل الاتفاقيات المفعلة مع المؤسسات التعليمية أو البحثية المحلية والإقليمية والدولية، ومخرجاتها.
المعيار الثاني عشر المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة	المؤشر رقم ٣: للمؤسسة أنشطة متنوعة موجهة لتنمية البيئة المحيطة بها وخدمة المجتمع تلبي احتياجاته وأولوياته. الممارسة ١/٣: تنوع المؤسسة من أنشطتها التعليمية والبحثية والخدمية الموجهة لتنمية البيئة ولخدمة المجتمع والتي تلبي احتياجات المجتمع وأولوياته (مثل عقد الاتفاقيات والشراكات مع الصناعة والمجتمع المحيط وبناء القدرات والتنمية المهنية المستمرة للتخصص والتثقيف البيئي وفقا للتخصص ومحو الأمية والأبحاث العلمية التطبيقية والاستشارات والبرامج التدريبية والقوافل العلاجية والتثقيفية وحل مشكلات مجتمعية وغيرها).

المصدر: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥)

تأسيسًا على ما سبق فإن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد تسعى لإحداث نقلة نوعية في جودة التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يسهم في

تنمية الثروة البشرية؛ لتكون قادرة على بناء دولة مؤسسة على المعرفة، وقادرة على المنافسة إقليميًا ودوليًا.

ثانيًا: العناصر الأساسية الواجب توافرها للجامعات لتفعيل التشارك المعرفي في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

يركز الجزء التالي على عرض الأهداف التنفيذية المحددة (للتشارك المعرفي بالجامعات والجامعة المنتجة) وفق للخطط الاستراتيجية ببعض الجامعات المصرية، والعناصر الأساسية الواجب توافرها لتفعيل التشارك المعرفي بين الجامعات والصناعة وذلك على النحو التالي:

أ- الأهداف التنفيذية المحددة (للتشارك المعرفي بالجامعات والجامعة المنتجة) وفق للخطط الاستراتيجية ببعض الجامعات المصرية

تبرز أهمية الجامعة المنتجة في قدرتها على توسيع مستوى المنافسة والتقدم التكنولوجي وبما تقوم به من وظائف (التدريس– البحث العلمي –خدمة المجتمع) والإنتاج والتسويق حيث تستند إنتاجية هذا النوع من الجامعات بشكل متزايد على المعرفة والمهارات والكفاءات البشرية المدربة.

لذا تم إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة الخاصة بكيفية استثمار البحث العلمي في التنمية الإنتاجية وتلبية الاحتياجات المختلفة للدولة وفقًا لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وأشارت الخطة للتشارك المعرفي بالجامعات والجامعة المنتجة على النحو التالي:

جدول (٣)

الأهداف التنفيذية المحددة للتشارك المعرفي والجامعة المنتجة وفقًا للخطة الاستراتيجية المحدثة لجامعة القاهرة ٢٠١٧-٢٠٢٠

٤- استثمار البحث العلمي في التنمية الإنتاجية وتلبية الاحتياجات المختلفة للدولة	
الهدف الاستراتيجي: ١/٤ تعزيز الدعم المادي واللوجيستي للبحث العلمي	الأهداف التنفيذية
	الهدف ١/١/٤: التوسع في عقد اتفاقيات التعاون البحثي مع الجامعات الأجنبية.
	الهدف ٢/١/٤: التوسع في المشروعات البحثية القائمة على التمويل المشترك.
	الهدف ١/٤/ ٥: تعزيز البعثات والزيارات العلمية بالشراكة مع الجامعات الأجنبية دون تحميل موازنة الدولة أو الجامعة أعباء من أي نوع.

المصدر: الخطة الاستراتيجية المحدثة لجامعة القاهرة ٢٠١٧-٢٠٢٠

وعلى نفس المنوال ارتكزت الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١/ ٢٠٢٥ لجامعة حلوان على تحقيق فلسفة التعلم الذاتي ودعم دور التعليم الرقمي وتعزيز العمل بروح الفريق وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة والطلاب على النشر الدولي وتعظيم الشراكات مع الجامعات الدولية ذات التصنيف المتقدم بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل المتغيرة والمتلاحقة محليًا وإقليميًا وعالميًا ودعم القطاعات الإنتاجية بالكوادر البشرية المتميزة.

وتضمنت الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١/ ٢٠٢٥ لجامعة حلوان: (٧) غايات استراتيجية – (٢٠) هدف استراتيجي – (٦٠) سياسة – (١٠٠) برنامج تنفيذي – (٦٠) مؤشر أداء في حين أشارت الأهداف التالية إلى التشارك المعرفي والجامعة المنتجة وذلك على النحو التالي:

جدول (٤)
الغايات والأهداف المحددة للتشارك المعرفي والجامعة المنتجة وفقًا للخطة الاستراتيجية ٢٠٢١/ ٢٠٢٥ لجامعة حلوان

الغايات	الاهداف الاستراتيجية
الغاية الثانية: زيادة القدرة التنافسية للجامعة في البحث العلمي والابتكار	- الهدف ٢/٢: إنشاء منظومة إلكترونية لمتابعة وتوثيق الأنشطة الرئيسية للمشروعات والشراكات البحثية بالجامعة.
	- الهدف ٣/٢: تطوير وتطبيق وسائل رقمية فعاله لإعلام مجتمع الجامعة عن الجهات والفرص المتاحة للمشروعات والشراكات البحثية.
	- الهدف ١٢/٢: بناء شبكة ربط مع علماء الجامعة بالخارج لتكوين روابط وشراكات علمية وبحثية متميزة مع الجهات الأكاديمية الخارجية.
الغاية الثالثة: تعظيم الدور الإنتاجي والخدمي للجامعة بما يسهم في النهوض بالمجتمع وتنمية البيئة	- الهدف ٥/٣: تكوين مجموعات بحثية مشتركة مع القطاع الإنتاجي والخدمي لعمل بحوث ومشروعات تطبيقية.
	- الهدف ٣/ ٦: توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة بالجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
	- الهدف ٣/ ٨:. إبرام اتفاقيات شراكة مع القطاع الإنتاجي والخدمي.
الغاية الرابعة: تعزيز التفاعل والتواجد الدولي للجامعة وتحسين صورتها الذهنية والإعلامية	- الهدف ٣/٤: تطوير وتطبيق وسائل رقمية فعاله لإعلام مجتمع الجامعة عن الجهات والفرص المتاحة للمشروعات والشراكات الدولية.
	- الهدف ٤/٤: توظيف التقنيات الرقمية لتسويق هوية الجامعة والإعلام عن جميع الانشطة والإنجازات المتميزة لها.
	- الهدف ٤/ ١٢: انشاء نظام فعال لتسويق خبرات وإنجازات أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعة على المستوى الدولي.
الغاية السادسة: تعظيم القدرة المالية والادارية للجامعة وضمان جودة عملياتها	- الهدف ٦/ ١٣: إنشاء منظومة فعالة لتسويق المنتجات والخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تقدمها الجامعة.

المصدر: الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١/ ٢٠٢٥ لجامعة حلوان

في ضوء العرض السابق يتبين تعزيز الجامعات للعمل بروح الفريق وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة والطلاب على النشر الدولي وتعظيم الشراكات مع الجامعات الدولية بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل المتغيرة والمتلاحقة محليًا وإقليميًا وعالميًا،

وربط التعليم بنظرية التنمية الشاملة، والتوسع في المشروعات الجامعية ذات البعد القومي، والتوسع في الأنشطة الإبداعية ودعم القطاعات الإنتاجية بالكوادر البشرية المتميزة.

ب– العناصر الأساسية الواجب توافرها لتفعيل التشارك المعرفي بين الجامعات والصناعة

نتيجة التطور التكنولوجي أصبح من الصعب على معظم الشركات امتلاك المعرفة والموارد لإنشاء منتجات جديدة باستمرار كاستجابة للتغيير الجذري في البيئة التنافسية. وذلك ما أكدته دراسة (Yang & Fang,2022, 80) والتي أشارت إلى أن الحل الفعال لتلك المشكلة يتمثل في اكتساب المعرفة الخارجية من خلال التعاون مع الأكاديميين باعتبارهم مصدرًا مهمًا للأفكار الجديدة والمعرفة التكميلية والمهارات. حيث يسعى الأكاديميون إلى التعاون مع الشركات لتمكينهم من الحفاظ على الصدارة في الأوساط الأكاديمية من خلال الوصول إلى الموارد الخارجية، أو الحصول على أموال للبحث، أو اكتساب فرص للاختبار الميداني أو تحديد موضوعات بحثية جديدة.

وتشير الشراكة بين الجامعة والصناعة إلى كل ما من شأنه ربط الجامعات وما تقدمه من أبحاث وما تطلع إليه من تدريب طلابها بمؤسسات الصناعة التي توفر التدريب العملي وتسهم بنسبة في تمويل الجامعات، كما تعددت أشكال ومظاهر الشراكة بين الجامعة والصناعة فمنها ما قدمته بعض مؤسسات الصناعة من أشكال وذلك على النحو التالي (سليمان، ٢٠٢٢، – ٣٤١–٣٥٤)، (Manotungvorapun & Gerdsri, 2021, 261):

- **العقود المبرمة بين الجامعة والصناعة.**
- **دعم حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات والندوات العلمية.**
- **دعم الأنشطة العلمية المختلفة والندوات التي تنظمها الجامعات.**
- **الاجتماعات والمؤتمرات التي ترعاها الصناعة.**
- **تبادل الباحثين وعقد الأبحاث والاستشارات الأكاديمية بتكليف من المؤسسات الصناعية.**
- **تسويق حقوق الملكية الفكرية الناشئة عن البحوث الجامعية.**
- **مكاتب نقل التكنولوجيا وترخيصها.**

- مراكز البحوث المشتركة بين الجامعة والصناعة ومكاتب الاستشارات التكنولوجية.

وأكدت دراسة ريد وأوريجون (Read & Oregon, 2021, 2– 3) أن التشارك المعرفي من قبل الباحثين الأكاديميين مع المنظمات غير الأكاديمية يتم في صورة أنشطة رسمية مثل البحث التعاوني، والبحث التعاقدي، والاستشارات، بالإضافة إلى الأنشطة غير الرسمية مثل تقديم المشورة المخصصة والتواصل مع الممارسين.

في حين أشار أوكورويجوي وآخرون (Okoroigwe, et al.,2022,6) إلى ضرورة إنشاء مراكز امتياز جامعية–صناعية مشتركة مكلفة بالبحوث القائمة على الصناعة بحيث تضم إدارة تلك المراكز خبراء الصناعة والأكاديميين وتقدم خدمات مخصصة للقطاع الخاص وتوجه عمل الأكاديميين نحو البحث التطبيقي.

وتتفق دراسة كل من (Crespo, et al., 2022) (Artyukhova, et al., 2021) (Pertuz, et al., 2021, 280– 288) (Peñalba–Aguirrezabalaga, et al.,2021) (Liu& Dong, 2022) (Manotungvorapun & Gerdsri ,2021,263) على أن نجاح التشارك المعرفي بين الجامعات والصناعة يتوقف على تعرف الأهداف المشتركة والفهم المتبادل لاحتياجات الصناعة مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال داخل الأسواق المستهدفة.

تأسيسًا على ما سبق فإن الجامعات أحد الأطراف الرئيسة في بيئة الأعمال التي يقع على كاهلها المشاركة والمساهمة في التنمية الاقتصادية وإحداث التطورات الاقتصادية والتكنولوجية في المجتمع من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة، لذا يجب أن يكون التفاعل بين الجامعات ومحيطها لتحقيق ونقل المعرفة من الطور النظري إلى الواقع التطبيقي، لتنتقل بذلك من الدوائر المغلقة في التعامل المعرفي إلى الدوائر المفتوحة، والانتقال من الاكتفاء من أنها مولدة للمعرفة إلى مجال جديد يتمثل في إنشاء الشركات لتطبيق المعارف المتولدة في داخل معاملها مما يتطلب الفهم المتبادل لاحتياجات الصناعة، ربط البحث العلمي بالعمليات الإنتاجية، تسويق الأنشطة الإنتاجية والابتكارات والبحوث العلمية؛ لتطبيقها في الواقع ومن ثم يتمكن المجتمع من ايجاد المنتج المحلي بدل المنتج الأجنبي.

تعقيب عام

استعرضت الدراسة الحالية في إطارها النظري السابق الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات إلي جانب مناقشتها لمفهوم الجامعة المنتجة، وخصائصها، ومبادئها وأهدافها، وصولاً إلي تحديد أهم مؤشرات العلاقة بين مجالات التشارك المعرفي بالجامعات والجامعة المنتجة.

وقد خلُصت هذه الدراسة إلى تحديد أهم مجالات التشارك المعرفي ومتطلبات تفعيله بالجامعات في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، وكما هو مبين في المحاور والمجالات التالية:

المحور الأول: مجالات التشارك المعرفي في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، وتتضمن ثلاثة مجالات هي:

المجال الأول: التشارك المعرفي في مجال التدريس.

المجال الثاني: التشارك المعرفي في مجال الدراسة العلمي.

المجال الثالث: التشارك المعرفي في مجال خدمة المجتمع.

المحور الثاني: متطلبات تفعيل التشارك المعرفي في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، ويندرج تحت هذا المحور أربعة متطلبات رئيسة هي:

أولًا: المتطلبات البشرية.

ثانيًا: المتطلبات التنظيمية.

ثالثًا: المتطلبات الثقافية.

رابعًا: المتطلبات التكنولوجية

ويتطلب الوقوف على الواقع الحالي للتشارك المعرفي بجامعة القاهرة (مجالاته، ومتطلبات تفعيله) في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة النزول إلى أرض الواقع، وهذا ما يتناوله المحور التالي.

المحور الرابع: واقع مجالات التشارك المعرفي ومتطلبات تفعيله بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة

تمهيد:

خلُصت الدراسة الحالية – في نهاية إطارها النظري السابق – إلي تعقيب عام، تَحدد من خلاله أهم مجالات التشارك المعرفي ومتطلبات تفعيله بالجامعات في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، وللتعرف علي واقع التشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، نستعرض في هذا المحور إجراءات الدراسة الميدانية وبناء أداتها، وتحليل وتفسير نتائجها.

أولا: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي:–

- تعرف الواقع الحالي للتشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.
- الوقوف على متطلبات تفعيل التشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

ثانيًا: إجراءات الدراسة الميدانية

– أداة الدراسة

الاستبانة: –

ولقد اتبعت الدراسة الحالية لرصد الواقع الحالي للتشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة ومتطلبات تفعيله الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفيما يلي الأسس التي بنيت عليها الاستبانة وهي: –

- الرجوع إلى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التشارك المعرفي بالجامعات، والدراسات التي تناولت الجامعة المنتجة للاستفادة منها في تحديد المجالات والبنود المختلفة.
- الوقوف على الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي بالجامعات، وهذا ما تناوله المحور الأول من الدراسة.

- **تعرف الجامعة المنتجة (مفهومها، خصائصها، مبادئها، أهدافها)، وهذا ما تناوله المحور الثاني من الدراسة.**
- **الوقوف على مؤشرات العلاقة بين مجالات التشارك المعرفي بالجامعات المصرية والجامعة المنتجة، وهذا ما تناوله المحور الثالث من الدراسة.**
- **آراء الخبراء في مجال التربية حول استبانة الواقع الحالي للتشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة ومتطلبات تفعيله، وهذا ما تناوله المحور الرابع من الدراسة.**
- **آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) بجامعة القاهرة حول مدى توافر كل عبارة تضمنها الاستبانة، وهذا ما تناوله المحور الرابع من الدراسة.**

استخدمت الدراسة الاستبانة على النحو التالي:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية وجه الباحثان استبانة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) بجامعة القاهرة وتتضمن الاستبانة محورين هما: المحور الأول الواقع الحالي للتشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، وتتكون من ثلاثة مجالات يندرج تحت كل مجال عدة عبارات. وفي نهاية كل مجال سؤال مفتوح لإضافة أي ملاحظات أخرى عن الواقع الحالي للتشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، بينما يتناول المحور الثاني متطلبات تفعيل التشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، وفي نهاية المحور الثاني سؤال مفتوح لإضافة أي متطلبات أخرى.

وروعي أن تكون الإجابة عن عبارات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة في المستوى المناسب من مستويات الإجابة. ويتخذ الباحثان مقياس تقدير من ثلاثة مستويات (متوفر بدرجة كبيرة، متوفر بدرجة متوسطة، غير متوفر).

ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

استخدم في حساب ثبات الاستبيان طريقة إعادة التطبيق، حيث تم إعادة تطبيق الاستبيان بعد ثلاثة أسابيع على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) بجامعة القاهرة مجتمع الدراسة، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات العينة في التطبيقين، وقد بلغ معامل الثبات (٠,٩٣) وهي نسبة مرتفعة، وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة.

صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

صدق المحكمين

بعد الانتهاء من وضع الاستبانة في صورتها المبدئية (انظر ملحق (١)) تم عرضها على الأساتذة المحكمين في مجال التربية للتأكد من وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها لمحاور الاستبانة، وإبداء الرأي بالتعديل أو الحذف أو الإضافة. وتم تعديل وصياغة عبارات الاستبيان في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين، وقد اتفقوا على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

وبعد إجراء التعديلات المقترحة من السادة المحكمين بتعديل بعض العبارات، وإضافة بعضها وحذف أخرى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق (٢)) على النحو التالي:– الواقع الحالي للتشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة وتتضمن (٣) مجالات تشمل (٢٢) عبارة على النحو التالي:

- **أولًا: التشارك المعرفي في مجال التدريس ويتضمن (٦) عبارة.**
- **ثانيًا: التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي ويشمل (٨) عبارة**
- **ثالثاُ التشارك المعرفي في مجال خدمة المجتمع ويتضمن (٨) عبارة.**

أما المحور الثاني: متطلبات تفعيل التشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، فتتضمن (٤) متطلبات رئيسة تتضمن (٢٤) عبارة على النحو التالي:

- **المتطلبات البشرية وتتضمن (٥) عبارات.**

- المتطلبات التنظيمية وتشمل (٧) عبارات.
- المتطلبات الثقافية وتتضمن (٥) عبارات.
- المتطلبات التكنولوجية وتشمل (٧) عبارات.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) بجامعة القاهرة حيث تم الاطلاع على البيان الإحصائي الصادر عن وزارة التعليم العالي بشأن أعداد أعضاء هيئة التدريس لتلك الكليات للعام (٢٠١٩ /٢٠٢٠) وجاءت أعداد أعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات على النحو التالي: –

جدول (٥)

أعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) بجامعة القاهرة للعام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م

الكلية	أعداد أعضاء هيئة التدريس
كلية الهندسة	٥١٣
كلية الزراعة	٣٩٨
كلية العلوم	٤٧٩
كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي	٧٥
كلية الدراسات العليا للتربية	٩٢
كلية دار العلوم	١١٢
كلية الآداب	٣٤٧
كلية التجارة	١٧٢

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٠).

في ضوء الجدول الموضح أعلاه لأعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) بجامعة القاهرة، ووصل إجمالي أفراد عينة الدراسة (٤٠٠) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة.

تطبيق الاستبانة

بعد الحصول على التصريحات والموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من الجهات المعنية (انظر ملحق (٣))، تم تطبيق الاستبانة على عينة من طلاب كلية التجارة،

وكلية الحقوق، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة جامعة القاهرة تم استبعاد (٦٢) استبيانه لأن بياناتها غير مكتملة ليصبح إجمالي الاستبانات الصحيحة (٣٣٨) استبانة.

ثالثًا: المعالجة الإحصائية

تم معالجة بيانات الدراسة الميدانية وفقًا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science والذي يعبر عنه اختصارًا SPSS حيث استخدمت الدراسة أساليب المعالجة الإحصائية التالية:-

- **التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة، وتحديد استجاباتهم حول المحاور الرئيسة التي تضمنتها أداة الدراسة بواسطة النسب المئوية.**
- **المتوسط المرجح: لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة، ولترتيب كل عبارة من عبارات تلك المحاور.**
- **الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في استجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبيان.**

رابعًا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تنقسم الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) بجامعة القاهرة إلى محورين وبعد تطبيقها تمت معالجتها إحصائيًا وكانت نتائجها كالتالي:

١- نتائج المحور الأول وتفسيرها: الواقع الحالي للتشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة وتتضمن (٣) مجالات تشمل (٢٢) عبارة، ويمكن عرض النتائج على النحو التالي:

المجال الأول: التشارك المعرفي في مجال التدريس

جدول (٦)
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالتشارك المعرفي في مجال التدريس

م	العبارة	درجة التوفر						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		غير متوفر				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يستخدم عضو هيئة التدريس اساليب متنوعة في التدريس لمراعاة حاجات وقدرات الطلاب.	٢٣٧	٧٠.١١	٧٧	٢٢.٧٨	٢٤	٧.١٠	٢.٦٣٠	٠.٦١٣	١
٢	يوظف عضو هيئة التدريس مصادر المعرفة المتعددة في المواقف التعليمية.	٨١	٢٣.٩٦	١٣٨	٤٠.٨٢	١١٩	٣٥.٢٠	١.٨٨٧	٠.٧٦٢	٥
٣	يستخدم عضو هيئة التدريس أنشطة ومواقف تعليمية تنمى المهارات الحياتية للطلاب.	٥٣	١٥.٦٨	٢٤٤	٧٢.١٨	٤١	١٢.١٣	٢.٠٣٥	٠.٥٢٦	٣
٤	يشجع عضو هيئة التدريس الطلاب على طرح الأسئلة والتعبير عن وجهة نظرهم.	٩٦	٢٨.٤٠	١٩٠	٥٦.٢١	٥٢	١٥.٣٨	٢.١٣٠	٠.٦٤٩	٢
٥	تحرص إدارة الكلية على تطبيق مبادرات الموهوبين ودعمها.	١٥	٤.٤٣	٦٩	٢٠.٤١	٢٥٤	٧٥.١٤	١.٢٩٢	٠.٥٤٤	٤
٦	تحرص الكلية على مشاركة الأطراف المعنية المختلفة عند تصميم وتطوير برامجها التعليمية.	١٣	٣.٨٤	٥١	١٥.٠٨	٢٧٤	٨١.٠٦	١.٢٢٧	٠.٥٠٣	٦

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١.٢٢٧– ٢.٦٣٠) وبانحراف معياري ما بين (٠.٥٠٣– ٠.٧٦٢).

تصدرت العبارة (١) والتي تنص على يستخدم عضو هيئة التدريس أساليب متنوعة في التدريس لمراعاة حاجات وقدرات الطلاب المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٣٠) وبانحراف معياري (٠.٦١٣) ويعزى ذلك إلى أن استخدام أساليب متنوعة في التدريس يسمح بمشاركة جميع الطلاب في العملية التعليمية، وتلبية احتياجاتهم.

وجاءت العبارة (٤) والتي تنص على يشجع عضو هيئة التدريس الطلاب على طرح الأسئلة والتعبير عن وجهة نظرهم في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢.١٣٠) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٤٩) وقد يرجع ذلك إلى أهمية تحقيق التفاعل الإيجابي مع الطلاب أثناء عملية التدريس حيث ينمي مهارات التفكير العليا، ويعمل على تحفيز الجوانب الابداعية والشخصية للطلاب مما يسمح بتزايد الأفكار المبتكرة. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دره، المحمد، ٢٠٢١) أن الطلاب يميلون لتبادل معارفهم وجهًا لوجه بصورة مرتفعة، وأن معظمهم يدرك قيمة المعرفة وفائدة مشاركتها واعتبروا أن ذلك يساعد في تحسين عملية التعليم.

وحصلت العبارة (٦) والتي تنص على تحرص الكلية على مشاركة الأطراف المعنية المختلفة عند تصميم وتطوير برامجها التعليمية على المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قدره (١.٢٢٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٠٣) وقد يعزى ذلك إلى قلة وجود شراكات فاعلة بين مؤسسات البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية التي لها علاقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالبحث العلمي.

المجال الثاني: التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي

جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالتشارك المعرفي في مجال البحث العلمي

م	العبارة	درجة التوفر						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		متوفر بدرجة كبيرة		متوفر بدرجة متوسطة		غير متوفر				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تدعم الكلية الأبحاث التطبيقية والمشروعات البحثية المشتركة بين تخصصات مختلفة في ذات الكلية أو مع جهات خارجية.	٣١	٩.١٧	١٠٢	٣٠.١٧	٢٠٥	٦٠.٦٥	١.٤٨٥	٠.٦٥٩	٧
٢	تحرص إدارة الكلية على المشاركة في مشروعات بحثية ممولة من مؤسسات بحثية محلية أو دولية.	٤٧	١٣.٩٠	٥١	١٥.٠٨	٢٤٠	٧١.٠	١.٤٢٨	٠.٧٢٤	٨
٣	توفر إدارة الكلية بيئة مشجعة على تشارك الأفكار والمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.	٢٢١	٦٥.٣٨	٨٠	٢٣.٦٦	٣٧	١٠.٩٤	٢.٥٤٤	٠.٦٨٤	١
٤	تشجع إدارة الكلية النشر العلمي في المجلات المحلية والإقليمية والعالمية.	٧٦	٢٢.٤٨	١١٠	٣٢.٥٤	١٥٢	٤٤.٩٧	١.٧٧٥	٠.٧٩١	٦
٥	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على حضور المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية.	٦٣	١٨.٦٣	٢٠٨	٦١.٥٣	٦٧	١٩.٨٢	١.٩٨٨	٠.٦٢٠	٥
٦	تنظم إدارة الكلية ندوات علمية لتحسين معارف أعضاء هيئة التدريس وزيادة مهاراتهم البحثية	١١٣	٣٣.٤٣	٢٠٦	٦٠.٩٤	١٩	٥.٦٢	٢.٢٧٨	٠.٥٦٠	٢
٧	تحرص الجامعة على الاستفادة من المبادرات الابداعية لأعضاء هيئة التدريس.	٣٥	١٠.٣٥	٢٩٣	٨٦.٦٨	١٠	٢.٩٥	٢.٠٧٣	٠.٣٥٧	٤
٨	المعامل المركزية للجامعة ملائمة من حيث التجهيزات والخدمات المعملية لاحتياجات الباحثين وأعضاء هيئة التدريس.	٩١	٢٦.٩٢	٢٣٢	٦٨.٦٣	١٥	٤.٤٣	٢.٢٢٤	٠.٥١٣	٣

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٥٤٤–١.٤٢٨) وبانحراف معياري ما بين (٠.٧٩١– ٠.٣٥٧)

تصدرت العبارة (٣) والتي تنص على توفر إدارة الكلية بيئة مشجعة على تشارك الأفكار والمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس المرتبة الأولي بمتوسط مرجح قدره (٢.٥٤٤) وانحراف معياري قدره (٠.٦٨٤) وقد يعزي ذلك إلى إدراك إدارة الكلية أهمية تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء من أجل استثمار الموارد البشرية المتاحة لتحسين الإنتاجية والتكيف مع المتغيرات المعاصرة. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة Montani & Stagliano (٢٠٢٢، ١٩٦) والتي توصلت إلى أن التشارك المعرفي يعزز الأداء الفردي والجماعي والابتكار في سياقات البحث والتطوير.

وجاءت العبارة (٦) والتي تنص على تنظم إدارة الكلية ندوات علمية لتحسين معارف أعضاء هيئة التدريس وزيادة مهاراتهم البحثية في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢.٢٧٨) وانحراف معياري قدره (٠.٥٦٠) وقد يرجع ذلك إلى إدراك الكلية أهمية تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنميتها وصقل خبراتهم بما يسهم برفع مستوى أدائهم، وكفايتهم الإنتاجية العلمية. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١، ٢٥٠–٢٥١) والتي أكدت على أنه لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية للجامعة إلا من خلال تحقيق التشارك المعرفي من خلال تبادل الأفكار والمقترحات والمعارف بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في إدارة المعرفة ونقل التكنولوجيا بهدف تقديم معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها في مجالات الحياة المختلفة. كما تتفق مع نتيجة دراسة أريككوزهيل (Areekkuzhiyil. 2022, 135) والتي أكدت أن التشارك المعرفي يسهم في التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتحقيق التميز بالمجتمع الأكاديمي بأكمله. في حين توصلت دراسة عبد اللطيف (٢٠٢١) أن من معوقات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ضعف تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس لحضور الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية.

أما العبارتان (١)، (٢) واللتان تنصان على تدعم الكلية الأبحاث التطبيقية والمشروعات البحثية المشتركة بين تخصصات مختلفة في ذات الكلية أو مع جهات خارجية، تحرص إدارة الكلية على المشاركة في مشروعات بحثية ممولة من مؤسسات بحثية محلية أو

دولية فحصلتا على متوسط مرجح منخفض (١.٤٨٥)، (١.٤٢٨) على التوالي لتحتل تلك العبارات المرتبة السابعة والمرتبة الثامنة والأخيرة وقد يعزى ذلك إلى:

- **ضعف إقبال أعضاء هيئة التدريس على الحصول على مشروعات ممولة.**
- **قلة التركيز على البحوث ذات الطابع التطبيقي، حيث يركز إنتاج الجامعات والمراكز البحثية على النشر العلمي لغرض الترقية، مما يؤدي إلى عزوف الباحثين عن بذل الجهود للحصول على تعاقدات مع الصناعة لتطويرها من خلال البحث العلمي.**

المجال الثالث: التشارك المعرفي في مجال خدمة المجتمع

جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالتشارك المعرفي في مجال خدمة المجتمع

م	العبارة	درجة التوفر						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		غير متوفر		غير متوفر		غير متوفر				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توظف الكلية التقنيات الرقمية للإعلام عن أنشطة الكلية.	٦٣	١٨.٦٣	١٣٠	٣٨.٤٦	١٤٥	٤٢.٨٩	١.٧٥٧	٠.٧٤٧	٧
٢	تتوفر برامج للترويج والتسويق لمنتجات أو خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.	٤٧	١٣.٩٠	١٠٨	٣١.٩٥	١٨٣	٥٤.١٤	١.٥٩٧	٠.٧٢١	٨
٣	تحرص الكلية على الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس لتقديم منتجات وخدمات متميزة للمجتمع.	٨٩	٢٦.٣٣	١٨٣	٥٤.١٤	٦٦	١٩.٥٢	٢.٠٦٨	٠.٦٧٤	٢
٤	تسعى إدارة الكلية إلى ربط البحث العلمي بقطاعات الإنتاج في المجتمع.	٥١	١٥.٠٨	١٨٣	٥٤.١٤	١٠٤	٣٠.٧٦	١.٨٤٣	٠.٦٥٩	٤
٥	تنوع الكلية من أنشطتها البحثية الموجهة لتنمية البيئة وخدمة المجتمع.	١٠٨	٣١.٩٥	٢٢٣	٦٥.٩٧	٧	٢.٠٧	٢.٢٩٨	٠.٥٠١	١
٦	تشجيع الكلية قيام أعضاء هيئة التدريس بزيارات ميدانية لمواقع	٣٨	١١.٢٤	٢٤٧	٧٣.٠٧	٥٣	١٥.٦٨	١.٩٥٥	٠.٥١٧	٣

م	العبارة	درجة التوفر						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		غير متوفر		غير متوفر		غير متوفر				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	العمل والإنتاج، للتعرف على المشكلات التي يجب التركيز عليها في أبحاثهم التطبيقية.									
٧	تعقد الجامعة شراكات واتفاقيات مع مؤسسات القطاعين العام والخاص في مجال البحث المشترك.	٢٤	٧.١٠	٢٣١	٦٨.٣٤	٨٣	٢٤.٥٥	١.٨٢٥	٠.٥٣٥	٥
٨	تستثمر الجامعة طاقاتها البشرية لتقديم الاستشارات العلمية المتخصصة للمؤسسات الإنتاجية.	٥٩	١٧.٤٥	١٤١	٤١.٧١	١٣٨	٤٠.٨٢	١.٧٦٦	٠.٧٢٧	٦

يلاحظ من الجدول السابق (٨) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (١.٥٩٧ – ٢.٢٩٨) وبانحراف معياري ما بين (٠.٧٤٧ – ٠.٥٠١).

تصدرت العبارة (٥) والتي تنص على تنوع الكلية من أنشطتها البحثية الموجهة لتنمية البيئة وخدمة المجتمع المرتبة الأولي بمتوسط مرجح قدره (٢.٢٩٨) وانحراف معياري قدره (٠.٥٠١) وقد يعزى ذلك إلى الدور الرئيس الذي يقع على كاهل الجامعة والمتمثل في المشاركة والمساهمة في التنمية الاقتصادية وإحداث التطورات الاقتصادية والتكنولوجية في المجتمع من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة، ونقل المعرفة من الطور النظري إلى الواقع التطبيقي، لتنتقل بذلك من الدوائر المغلقة في التعامل المعرفي إلى الدوائر المفتوحة والتطبيق على أرض الواقع لتنمية البيئة وخدمة المجتمع.

أما العبارة (٣) والتي تنص على تحرص الكلية على الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس لتقديم منتجات وخدمات متميزة للمجتمع فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢.٠٦٨) وانحراف معياري قدره (٠.٦٧٤) وقد يرجع ذلك إلى:

- الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس تؤدي إلى استثمار الوقت بصورة أفضل، ويجنب المؤسسات من الأوقات الضائعة في محاولات الخطأ والتجربة.
- حرص الكلية على التحول إلى بيوت خبرة وتحقيق المنفعة بين قطاع الأعمال والإنتاج.

وحصلت العبارة (١) والتي تنص على توظف الكلية التقنيات الرقمية للإعلام عن أنشطة الكلية على المرتبة السابعة بمتوسط مرجح متدني قدره (١.٧٥٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٤٧) وقد يعزى ذلك إلى ضعف البيئة التكنولوجية المحفزة على التشارك المعرفي والتي تتيح للجميع التواصل بسلاسة ويسر والتي تساعد على تبادل المعرفة بين الأفراد في الجامعة. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يجزاو وآخرون (Yigzaw, et al., 2021) أن مؤسسات التعليم العالي لديها مستويات كبيرة من أدوات التكنولوجيا غير المستغلة المتوفرة في المجتمع.

وجاءت العبارة (٢) والتي تنص على تتوفر برامج للترويج والتسويق لمنتجات أو خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية على المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح متدني قدره (١.٥٩٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٢١) وقد يعزى ذلك إلى:

- قصور الجامعة في الإعلان عن مشروعاتها البحثية التطبيقية بالوسائل المختلفة سواء على المواقع الالكترونية أو الندوات والمؤتمرات العلمية.
- القصور في تسويق الجامعات المصرية والمراكز البحثية كبيوت خبرة لتوسيع المشاركة في مشروعات تنموية وتكنولوجية.

٢– نتائج المحور الثاني وتفسيرها: متطلبات تفعيل التشارك المعرفي بجامعة القاهرة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

ويندرج تحت هذا المحور (٤) متطلبات رئيسة تتضمن (٢٤) عبارة، ويمكن عرض النتائج على النحو التالي:–

أولًا: المتطلبات البشرية

جدول (٩)
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتطلبات البشرية

م	العبارة	درجة الأهمية						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		مهمة بدرجة كبيرة		مهمة بدرجة متوسطة		غير مهمة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام أحدث أساليب التدريس والتي تقوم على تحفيز الطلاب نحو الإنتاجية.	٢٧٦	٨١.٦٥	٦٢	١٨.٣٤	-	-	٢.٨١٦	٠.٣٨٧	١
٢	استثمار الجامعة لطاقاتها البشرية لتقديم الاستشارات العلمية المتخصصة لمؤسسات الإنتاج.	٢٢١	٦٥.٣٨	١١٧	٣٤.٦١	-	-	٢.٦٥٣	٠.٤٧٦	٣
٣	تكوين فرق بحثية مشتركة متعددة التخصصات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومراكز البحوث بغرض انتاج مشروعات بحثية متكاملة.	١٦٥	٤٨.٨١	١٧٣	٥١.١٨	-	-	٢.٤٨٨	٠.٥٠٠	٥
٤	دعم الكلية نقل تجارب وممارسات الأقسام المميزة للأقسام الأخرى.	١٧٧	٥٢.٣٦	١٦١	٤٧.٦٣	-	-	٢.٥٢٣	٠.٥٠٠	٤
٥	الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في تدريب أقرانهم.	٢٣٥	٦٩.٥٢	١٠٣	٣٠.٤٧	-	-	٢.٦٩٥	٠.٤٦٠	٢

يلاحظ من الجدول السابق (٩) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٨١٦ ٢.٤٨٨) وبانحراف معياري ما بين (٠.٥٠٠– ٠.٣٨٧).

تصدرت العبارة (١) والتي تنص على تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام أحدث أساليب التدريس والتي تقوم على تحفيز الطلاب نحو الإنتاجية المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٨١٦)، وبانحراف معياري قدره (٠.٣٨٧) وقد يعزي ذلك إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام أحدث أساليب التدريس يساعد في تطوير مختلف قدرات ومهارات الطلاب وبالتالي تتحسن مهاراته في العديد من المجالات الفكرية والاجتماعية والثقافية، كما ان خبرته تزداد، ويصبح تفكيره أكثر عمقًا في مجاله العلمي. وتوصلت دراسة الذبياني (٢٠٢٠) إلى أن من معوقات التشارك المعرفي ندرة استخدام الاستراتيجيات الحديثة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وغياب تشجيعيهم على القيام بالبحوث التشاركية.

وحصلت العبارة (٥) والتي تنص على الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في تدريب أقرانهم بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٩٥)، وبانحراف معياري قدره (٠.٤٦٠) على المرتبة الثانية وقد يعزى ذلك إلى:

- **أهمية التدريب في اكتساب الخبرة العملية، وإزالة الحواجز، والحدود، والعراقيل حتى يعمل الجميع بروح الفريق الواحد.**
- **توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة.**
- **تكوين علاقات اجتماعية بين العاملين ينعكس على شعورهم بالمسئولية الجماعية واحترام آراء بعضهم البعض والآخرين وممارسة حق الاختلاف وتقبل ثقافة الآخر.**

وجاءت العبارة (٣) والتي تنص على تكوين فرق بحثية مشتركة متعددة التخصصات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومراكز البحوث بغرض انتاج مشروعات بحثية متكاملة بمتوسط مرجح قدره (٢.٤٨٨)، وبانحراف معياري قدره (٠.٥٠٠) في المرتبة الأخيرة وعلى الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها حصلت على متوسط مرجح مرتفع وقد يعزى ذلك إلى أهمية تشجيع البحوث متعددة التخصصات، أو ما يسمى بالبحوث

البينية التي تضع الحلول للمشاكل والتحديات الإقليمية والعالمية. في حين أشارت نتائج دراسة البدوي (٢٠١٩) إلى عزوف أعضاء هيئة التدريس بجامعة الاسكندرية عن اجراء انتاج علمي مشترك.

ثانيًا: المتطلبات التنظيمية

جدول (١٠)
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية

م	العبارة	درجة الأهمية						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		مهمة بدرجة كبيرة		مهمة بدرجة متوسطة		غير مهمة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	بناء علاقات تعاون مستدامة بين الكلية والكليات المتميزة على الصعيد المحلي والعالمي.	١٥٣	٤٥.٢٦	١٨٥	٥٤.٧٣	-	-	٢.٤٥٢	٠.٤٩٨	٥
٢	زيادة الحوافز المادية والمعنوية للبحوث والابتكارات والمشروعات المتميزة.	٢٢٩	٦٧.٧٥	١٠٩	٣٢.٢٤	-	-	٢.٦٧٧	٠.٤٦٨	٢
٣	توفير الآليات التي تيسر إجراء بحوث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات المجتمعية والمهنية.	٣٠٤	٨٩.٩٤	٣٤	١٠.٠٥	-	-	٢.٨٩٩	٠.٣٠١	١
٤	انشاء وحدة لتسويق الأنشطة الإنتاجية والابتكارات والبحوث العلمية بالجامعة.	١١٧	٣٤.٦١	٢٢١	٦٥.٣٨	-	-	٢.٣٤٦	٠.٤٧٦	٧
٥	اعتماد آلية لتحفيز مشاركة أعضاء المجتمع الجامعي في المنح وبرامج التبادل الدولي.	١٩٤	٥٧.٣٩	١٤٤	٤٢.٦٠	-	-	٢.٥٧٣	٠.٤٩٥	٤
٦	تنظيم ندوات علمية لتحسين معارف أعضاء هيئة التدريس وزيادة مهاراتهم البحثية.	٢١٦	٦٣.٩٠	١٢٢	٣٦.٠٩	-	-	٢.٦٣٩	٠.٤٨٠	٣
٧	توفير الإمكانات اللازمة لتحويل الأفكار الأصيلة إلى منتجات ملموسة.	١٤٩	٤٤.٠٨	١٨٩	٥٥.٩١	-	-	٢.٤٤٠	٠.٤٩٧	٦

يلاحظ من الجدول السابق (١٠) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٨٩٩-٢.٣٤٦) وبانحراف معياري ما بين (٠.٣٠١-٠.٤٩٨).

تصدرت العبارة (٣) والتي تنص على توفير الآليات التي تيسر إجراء بحوث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات المجتمعية والمهنية المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٨٩٩)، وبانحراف معياري قدره (٠.٣٠١) وقد يعزي ذلك إلى أهمية فتح قنوات للشراكة بين مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية من خلال تلبية احتياجاتها من الكوادر البشرية الماهرة المدربة القادرة على البحث والمشاركة في إيجاد الحلول للمشكلات والقضايا التي تواجه المجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة نوفيان وآخرون (Novian, et al., 2021) والتي أكدت على أن المعرفة هي المصدر الوحيد المؤكد للميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في اقتصاد العصر الجديد.

وحصلت العبارة (٢) والتي تنص على زيادة الحوافز المادية والمعنوية للبحوث والابتكارات والمشروعات المتميزة على المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٧٧)، وبانحراف معياري قدره (٠.٤٦٨) وقد يعزى ذلك إلى أهمية إرساء قواعد التميز والابتكار، وتأسيس قاعدة مالية قوية تمكنها من تحسين العملية التعليمية، وتحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء لإجراء البحوث العلمية التي لها فائدة عظيمة على المجتمع والأفراد. وأشارت دراسة (Yigzaw, et al., 2021) إلى أن نقص التمويل هي أعلى العوائق لتعزيز البحث في مؤسسات التعليم العالي. كما أكدت نتائج دراسة عبد اللطيف (٢٠٢١) أن من معوقات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج قلة وجود حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتفعيل التشارك المعرفي.

وجاءت العبارة (٤) والتي تنص على انشاء وحدة لتسويق الأنشطة الإنتاجية والابتكارات والبحوث العلمية بالجامعة في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (٢.٣٤٦)، وبانحراف معياري قدره (٠.٤٧٦) وعلى الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها بمتوسط مرجح مرتفع وقد يعزى ذلك إلى أن إنشاء وحدة لتسويق الأنشطة الإنتاجية والابتكارات والبحوث العلمية بالجامعة تسهم في عملية تطوير المؤسسات والمجتمع بشكل عام، وتحقق موارد مالية إضافية للجامعة.

ثالثًا: المتطلبات الثقافية

جدول (١١)
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتطلبات الثقافية

العبارة	درجة الأهمية						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
	مهمة بدرجة كبيرة		مهمة بدرجة متوسطة		غير مهمة				
	ك	%	ك	%	ك	%			
التشارك المعرفي بالجامعة من سابقات متنوعة بين فرق عمل هيئة التدريس لتقديم أفكارًا لحل تطوير الأداء (في التدريس، أو المجتمع أو البحث العلمي).	٢٥٣	٧٤.٨٥	٨٥	٢٥.١٤	-	-	٢.٧٤٨	٠.٤٣٤	٢
الجامعة مُناخًا يعزز الثقة بين التدريس ويمكنهم من التشارك المعرفي.	٢٤١	٧١.٣٠	٩٧	٢٨.٦٩	-	-	٢.٧١٣	٠.٤٥٣	٣
فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وحيد الجهود بالكلية.	١٢٤	٣٦.٦٨	٢١٤	٦٣.٣١	-	-	٢.٣٦٦	٠.٤٨٢	٥
ضاء هيئة التدريس على تقديم رشاد والمشورة العلمية للطلاب بصفة مستمرة	٢٧٨	٨٢.٢٤	٦٠	١٧.٧٥	-	-	٢.٨٢٢	٠.٣٨٢	١
ة للمقترحات المقدمة من فرق لحل المشكلات المختلفة.	١٦١	٤٧.٦٣	١٧٧	٥٢.٣٦	-	-	٢.٤٧٦	٠.٥٠٠	٤

يلاحظ من الجدول السابق (١١) أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٨٢٢– ٢.٣٦٦) وبانحراف معياري ما بين (٠.٥٠٠–٠.٣٨٢).

تصدرت العبارة (٤) المرتبة الأولى والتي تنص على حرص أعضاء هيئة التدريس على تقديم النصح والارشاد والمشورة العلمية للطلاب بصفة مستمرة بمتوسط مرجح قدره (٢.٨٢٢)، وبانحراف معياري قدره (٠.٣٨٢) وقد يعزي ذلك إلى أن تقديم النصح والارشاد والمشورة العلمية للطلاب بصفة مستمرة يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، وزيادة ترابط الأفراد وتوسيع معارفهم، ويعزز من قدرة الطلاب على اكتساب المعلومات والأفكار.

وحصلت العبارة (١) والتي تنص على نشر ثقافة التشارك المعرفي بالجامعة من خلال عقد مسابقات متنوعة بين فرق عمل من أعضاء هيئة التدريس لتقديم أفكارًا لحل مشكلات أو تطوير الأداء (في التدريس، أو خدمة المجتمع أو البحث العلمي) بمتوسط مرجح قدره (٢.٧٤٨)، وبانحراف معياري قدره (٠.٤٣٤) على المرتبة الثانية وقد يعزى ذلك إلى أهمية إيجاد جو من الثقة داخل فرق العمل، الأمر الذي يدعم التفكير والعمل الجماعي. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حرب، ٢٠٢٠) إلى أن من أبرز التحديات التي

تواجه القيادات الأكاديمية في القيام بدورها في تفعيل التشارك المعرفي عدم وجود آليات محددة للتحفيز، واهتمام الثقافة السائدة بالجامعة بعملية تشارك المعرفة وتبادلها لم يكن بالصورة المطلوبة.

وجاءت العبارة (٣) والتي تنص على تبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود بالكلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح مرتفع قدره (٢.٣٦٦)، وبانحراف معياري قدره (٠.٤٨٢) وقد يعزى ذلك إلى أهمية أسلوب فرق العمل في تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق، وتحقيق الأهداف، وإزالة الحواجز، وتوفير الوقت وتذليل العوائق وتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات.

رابعًا: المتطلبات التكنولوجية

جدول (١٢)
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتطلبات التكنولوجية

م	العبارة	درجة الأهمية						المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
		مهمة بدرجة كبيرة		مهمة بدرجة متوسطة		غير مهمة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توظيف التقنيات الرقمية لتسويق هوية الجامعة والإعلام عن جميع الانشطة والإنجازات المتميزة لها.	٢٢٩	٦٧.٧٥	١٠٩	٣٢.٢٤	-	-	٢.٦٧٧	٠.٤٦٨	٢
٢	إلحاق الموظفين وأعضاء الهيئة المعاونة الجدد بدورات تدريبية حسب طبيعة أعمالهم.	١٩١	٥٦.٥٠	١٤٧	٤٣.٤٩	-	-	٢.٥٦٥	٠.٤٩٦	٣
٣	إتاحة قواعد للبيانات والمعلومات لأعضاء هيئة التدريس؛ لتوثيق تجاربهم وخبراتهم العلمية.	١٢٦	٣٧.٢٧	٢١٢	٦٢.٧٢	-	-	٢.٣٧٢	٠.٤٨٤	٧
٤	إنشاء قواعد بيانات متكاملة تتضمن الوحدات الإنتاجية والخدمية بالجامعة، الشركات الناشئة بالجامعة، الجهات ذات الصلة بالجامعة في القطاع الانتاجي والخدمي.	٢٤٦	٧٢.٧٨	٩٢	٢٧.٢١	-	-	٢.٧٢٧	٠.٤٤٥	١
٥	انشاء معامل ومختبرات افتراضية وواقعية تنمى المهارات الابتكارية والعملية.	١٥٢	٤٤.٩٧	١٨٦	٥٥.٠٢	-	-	٢.٤٤٩	٠.٤٩٨	٦
٦	اقرار آلية رقمية فعاله للإعلام عن كافة الانشطة والمنتجات والخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعة.	١٧٥	٥١.٧٧	١٦٣	٤٨.٢٢	-	-	٢.٥١٧	٠.٥٠٠	٤
٧	بناء شبكة ربط مع علماء الجامعة بالخارج لتكوين روابط وشراكات علمية وبحثية متميزة مع الجهات الأكاديمية الخارجية.	١٥٦	٤٦.١٥	١٨٢	٥٣.٨٤	-	-	٢.٤٦١	٠.٤٩٩	٥

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات المرجحة لاستجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (٢.٣٧٢ – ٢.٧٢٧) وبانحراف معياري ما بين (٠.٤٤٥–٠.٥٠٠).

تصدرت العبارة (٤) والتي تنص على إنشاء قواعد بيانات متكاملة تتضمن الوحدات الإنتاجية والخدمية بالجامعة، الشركات الناشئة بالجامعة، الجهات ذات الصلة بالجامعة في القطاع الانتاجي والخدمي المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (٢.٧٢٧)، وبانحراف معياري قدره (٠.٤٤٥) وقد يعزي ذلك إلى حرص الجامعة على تفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات الأعمال.

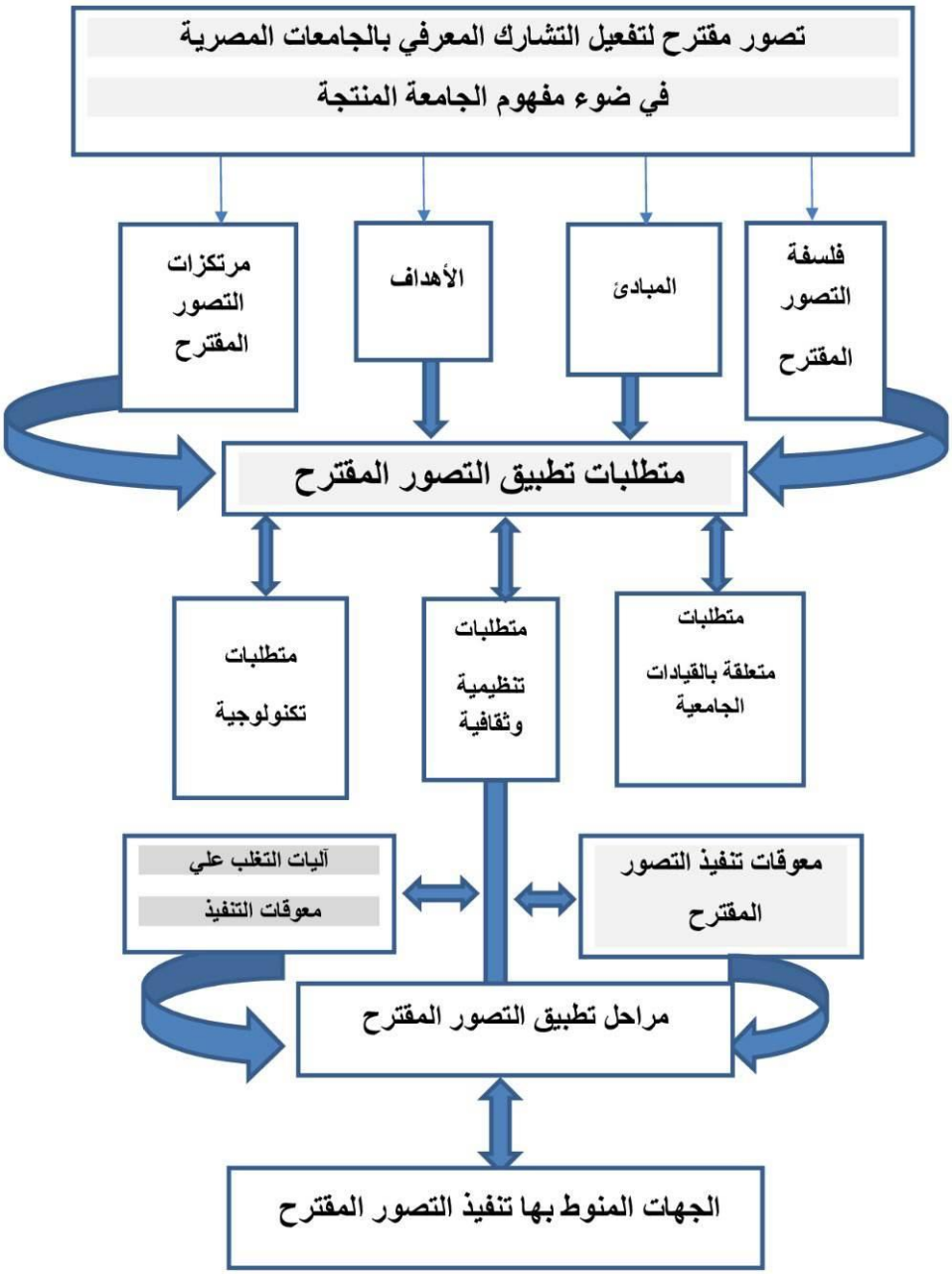
وحصلت العبارة (١) والتي تنص على توظيف التقنيات الرقمية لتسويق هوية الجامعة والإعلام عن جميع الانشطة والإنجازات المتميزة لها على المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٧٧)، وبانحراف معياري قدره (٠.٤٦٨) وقد يعزى ذلك إلى أهمية التكنولوجيا الحديثة في التغلب على المعوقات الزمانية أو المكانية من خلال استخدام المنصات أو المواقع التعليمية لنشر وتبادل المعارف والمعلومات للمتعلمين داخل الجامعة وخارجها. وتتفق تلك النتيجة دراسة ويدودو وآخرون (Widodo, et al., 2022) والتي أكدت على أهمية تكنولوجيا المعلومات في عملية تبادل وتحويل المعرفة حيث توفر الأساس والآلية للاتصال والتفاعل، وتسهيل التنظيم والبحث عن المعرفة، وتحفيز الابتكار.

وجاءت العبارة (٣) والتي تنص على إتاحة قواعد للبيانات والمعلومات لأعضاء هيئة التدريس؛ لتوثيق تجاربهم وخبراتهم العلمية في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط مرجح قدره (٢.٣٧٢)، وبانحراف معياري قدره (٠.٤٨٤) وعلى الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها بمتوسط مرجح مرتفع وقد يعزى ذلك إلى:

- **توثيق أعضاء هيئة التدريس لخبراتهم العلمية وتجاربهم يجنب المؤسسة ازدواجية الجهد أو تكرار الأخطاء.**
- **الحفاظ على المعرفة وتسهيل الحصول عليها في الوقت المناسب عند الحاجة إليها.**
- **ليحقق انتاج المعرفة التميز والتفرد المطلوب للجامعة وجب مشاركه ما تم إنتاجه من معارف مع الآخرين وخاصة مع الأفراد ضمن المؤسسة، وتمكينهم من استخدامها، مما يحول تلك الموارد المعرفية إلى ثروة لصالح المؤسسة.**

المحور الخامس: التصور المقترح لتفعيل التشارك المعرفي وتوفير متطلبات تحقيقه بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة

يهدف المحور الحالي إلى وضع تصور مقترح لتفعيل التشارك المعرفي وتوفير متطلبات تحقيقه بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، وتحقيقًا لهذا الهدف فإنه ينبغي التعرض لفلسفة التصور المقترح، مبادئه، أهدافه، مرتكزاته، متطلباته، معوقاته وآليات التغلب عليها، ومراحله، الجهات المنوط بها تنفيذ التصور، ويمكن تلخيص التصور المقترح في الشكل التالي:



شكل (3)

مخطط لأنموذج التصور المقترح لتفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة

اعداد: الباحثان

أولًا: فلسفة التصور المقترح

ترتكز فلسفة التصور المقترح على تضافر الجهود بين أعضاء هيئة التدريس والجامعة والمجتمع بمؤسساته المختلفة للعمل على إنتاج المعرفة واستثمارها وتسويقها لتوفير مصادر تمويلية إضافية للتمويل الحكومي وذلك من خلال صيغة الجامعة المنتجة التي تحقق التكامل بين وظائف الجامعة الثلاث (البحث العلمي، التدريس، خدمة المجتمع) وتحويل الجامعات إلى مراكز للإنتاج المعرفي والفكري.

ثانيًا: مبادئ التصور المقترح

يستند التصور المقترح على مجموعة من المبادئ الأساسية، وهي:

- المبدأ الأول: تعزيز ثقافة التشارك المعرفي: يهدف إلى تعزيز ثقافة التعاون والتشارك بين الأعضاء في الجامعة، سواء كانوا أساتذة أو طلاباً. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيعهم على المشاركة في الندوات وورش العمل والمؤتمرات العلمية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي وتبادل الخبرات والمعارف. ويساعد ذلك على تطوير مهارات الأعضاء في الجامعة وتحسين جودة الأبحاث والتعليم.
- المبدأ الثاني: تطوير البنية التحتية اللازمة: ويتعلق بتوفير البنية التحتية اللازمة لتحقيق التشارك المعرفي، وذلك من خلال توفير تقنيات حديثة ومنصات إلكترونية تساعد على تحسين جودة التعليم والبحث والتواصل العلمي بين الأعضاء في الجامعة ومع المؤسسات الأخرى. ويشمل ذلك توفير البرمجيات والأجهزة الحديثة التي تساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية متطورة ومتاحة للجميع، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في الجامعة.
- المبدأ الثالث: التركيز على البحث العلمي: ويهدف إلى توفير الدعم المالي والتقني للأساتذة والطلاب لتنفيذ الأبحاث العلمية المختلفة، وتشجيع الابتكار والتطوير التكنولوجي. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق توفير الدعم المالي والتقني للأبحاث العلمية المختلفة، وتشجيع الأعضاء في الجامعة على تنفيذ بحوثهم بشكل مستمر وبجودة عالية. ويساعد ذلك على تحسين مستوى الأبحاث وزيادة عدد المنشورات العلمية المحكمة.

- **المبدأ الرابع: توفير الدعم الفني الكافي: ويتعلق بتوفير الدعم الفني الكافي للأساتذة والطلاب والمؤسسات الأخرى في الجامعة، مما يساعدهم على استخدام التقنيات والأجهزة الحديثة بشكل فعال. ويشمل ذلك توفير فريق من المختصين في الدعم الفني للأساتذة والطلاب والمؤسسات الأخرى، وتوفير الدورات التدريبية وورش العمل التي تساعد على تعلم وتحسين مهارات استخدام التقنيات الحديثة والبرمجيات المختلفة. ويساعد ذلك على تحسين جودة التعليم والبحث وزيادة فاعلية الأعضاء في الجامعة في استخدام التقنيات الحديثة.**
- **المبدأ الخامس: التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأخرى: ويهدف إلى توفير فرص التعاون بين الجامعات والشركات والمؤسسات الأخرى، وتبادل الخبرات والمعارف والتعاون في مجالات البحث والتطوير التكنولوجي. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إبرام اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء مراكز بحثية مشتركة، وتبادل الخبرات والمعارف والتجارب المتعلقة بالتكنولوجيا والابتكار والتطوير التكنولوجي. ويساعد ذلك على تحسين جودة البحث والتطوير وزيادة فاعلية استخدام التقنيات الحديثة في الجامعة.**
- **المبدأ السادس: تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية: ويتعلق بتعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية لدى أعضاء الجامعة، وتحفيزهم على العمل بروح الإيجابية والتعاون والنزاهة والأمانة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تشجيع الأعضاء في الجامعة على العمل بروح الفريق والتعاون، وتعزيز الثقة والتسامح بينهم، وتشجيع القيم المتعلقة بالنزاهة والأمانة والتفاني في العمل. ويساعد ذلك على تحسين جودة التعليم والبحث وتحقيق أهداف الجامعة المنتجة بشكل فعال.**

ثالثًا: أهداف التصور المقترح

الهدف العام: تفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، ويندرج تحت هذا الهدف عده أهداف فرعية: –

- **توفير بيئة محفزة وداعمة للبحث العلمي والابتكار بالجامعة.**
- **زيادة القدرة التنافسية للجامعة في الحصول على المشروعات الدولية.**

- تحويل الجامعة إلى بيوت خبرة عالمية وتحقيق المنفعة بين قطاع الأعمال والإنتاج.
- توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة بالجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- التوسع في الشراكات والمشروعات التنافسية في مجال البحث العلمي والابتكار.
- استثمار وتسويق موارد وخدمات الجامعة بكفاءة وفاعلية بما يحقق عائد اقتصادي.

رابعًا: مرتكزات التصور المقترح

من خلال الدراسة التحليلية النظرية للأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع ونتائج الدراسة الميدانية، وجب وضع تصور مقترح ليكون دافعًا تفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة في المجالات التالية: التشارك المعرفي في مجال التدريس، التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي، التشارك المعرفي في مجال خدمة المجتمع وذلك على النحو التالي:

أ- التشارك المعرفي في مجال التدريس

يقترح تفعيل التشارك المعرفي بمجال التدريس في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة من خلال عدة بنود لعل من أهمها ما يلي: -

- استحداث برامج أكاديمية متميزة بالشراكة مع جامعات أجنبية وفق التوجهات والمتطلبات المستقبلية.
- استحداث برامج اكاديمية بينيه ومهنية بالاشتراك مع القطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة بما يسهم في استثمار المعارف والنهوض بالمجتمع.
- انشاء معامل ومختبرات افتراضية وواقعية تنمى المهارات الابتكارية والعملية.
- اعداد وإتاحة محتوى تعليمي إلكتروني للبرامج الاكاديمية تتوافق مع طبيعة التعليم الهجين.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام أحدث أساليب التدريس والتي تقوم على تحفيز الطلاب نحو الإنتاجية.

- **إعداد برامج تدريبية لرفع قدرات طلاب الدراسات العليا في الكتابة العلمية والنشر الدولي والتحول الرقمي.**
- **التوجه نحو تقديم منح دراسية للطلاب المتميزين في إطار الأولويات الاستراتيجية للدولة.**
- **تفعيل دور الأقسام الأكاديمية في عملية تعديل وتطوير برامجها الأكاديمية حسب ما تراه مناسب ووفقًا للدراسات الاستشرافية والسيناريوهات المتوقعة.**
- **تشجيع الطلاب على العمل الجماعي والتعاون في المشاريع البحثية والمهام الأكاديمية، وتوفير المنصات اللازمة لتيسير هذا التعاون.**
- **تنظيم الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تجمع الأساتذة والطلاب والمهتمين بموضوعات مختلفة، وتشجيع الحوار والنقاش المفتوح حول هذه الموضوعات.**
- **تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في العمل الأكاديمي، وتشجيع الطلاب على تطوير أفكارهم الإبداعية وتحويلها إلى مشاريع تطبيقية.**
- **توفير المنصات الإلكترونية والتقنيات الحديثة التي تساعد على تسهيل التواصل والتعاون بين الطلاب والأساتذة، وتوفير الدعم الفني اللازم لضمان سلامة وفاعلية استخدام هذه التقنيات.**
- **توفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الذين يعملون على مشاريع بحثية وتطويرية، وتشجيع الشراكات والتعاون مع القطاعات الخاصة والحكومية لتمويل هذه المشاريع وتحويلها إلى منتجات تطبيقية قابلة للتسويق.**
- **توفير برامج تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في مجالات الابتكار والإبداع والتعاون، والتركيز على تعليم المهارات الحيوية مثل الاتصال والتفكير النقدي وحل المشكلات.**
- **تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على إدماج التقنيات الحديثة في التدريس والتعلم، مثل التعلم عن بعد والتعلم الذاتي والتعلم المتعدد الوسائط، وتوفير الدعم الفني والتدريب اللازم للأساتذة لتحقيق ذلك.**

- تحفيز الطلاب والأساتذة على الانخراط في المشاريع الاجتماعية والتطوعية والإنسانية، وتوفير الدعم اللازم لتحقيق ذلك، حيث يمكن لهذه المشاريع أن تساعد في توسيع آفاق الطلاب وتعزيز قدراتهم الاجتماعية والقيادية.
- إنشاء برامج ومنصات تعليمية مفتوحة المصدر تتيح للجميع الوصول إلى المحتوى التعليمي والمعرفي، وتشجيع الأساتذة على إنشاء محتوى تعليمي مفتوح المصدر ومشاركته مع المجتمع الأكاديمي.
- توفير الفرص للطلاب للتعلم من الخبرات العملية والتدريب في المجالات العملية ذات الصلة بمجالات دراستهم، وتوفير فرص العمل الصيفية والتدريب المهني للطلاب.
- توفير الدعم والموارد اللازمة للمبادرات الطلابية الناجحة، وتشجيع الطلاب على تطوير أفكارهم الخاصة وتحويلها إلى مشاريع تطبيقية ومنتجات قابلة للتسويق.
- تشجيع الطلاب على المشاركة في أنشطة خارجية مثل التدريب في الشركات والمشاريع البحثية المشتركة مع الصناعة والحكومة.
- توفير الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتطوير مشاريع ريادية وتحويلها إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق، وتشجيع الطلاب على إنشاء مشاريع ريادية وتوفير الدعم المالي والتقني لتحقيق ذلك.
- توفير برامج تعليمية متعددة اللغات، لتمكين الطلاب من التواصل مع زملائهم الأجانب والعمل في بيئة دولية.
- تشجيع الأساتذة والطلاب على الابتكار والاختراع وتحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات تجارية، لتعزيز الابتكار والتنافسية في سوق العمل.

ب– التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي

يقترح تفعيل التشارك المعرفي بمجال البحث العلمي في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة من خلال عدة بنود لعل من أهمها ما يلي: –

- إقرار آليه لتحفيز مشاركة طلاب المرحلة الجامعية الاولى والدراسات العليا في الانشطة والمشروعات البحثية والابتكارية.

- تكوين فرق بحثية مشتركة متعددة التخصصات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومراكز البحوث بغرض انتاج مشروعات بحثية متكاملة.
- فتح مكاتب استشارية لتقديم الاستشارات العلمية والبحثية للجهات التي تتقدم بطلباتها للجامعة وذلك مقابل أجور مالية تشكل مورد مالي للجامعة.
- تشجيع الأساتذة على إجراء الأبحاث والدراسات المشتركة مع الصناعة والمؤسسات الأخرى، لتحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات تجارية وتطبيقها في السوق.
- توفير الدعم المالي واللوجستي للأبحاث العلمية، لتشجيع الأساتذة والطلاب على إجراء الأبحاث وتحقيق المزيد من الاكتشافات العلمية.
- إنشاء منصات إلكترونية مشتركة بين الجامعات لتبادل المعلومات والخبرات العلمية والتقنية وتوفير البنية التحتية اللازمة للتعاون البحثي.
- اعداد خطط بحثية تضمن توجيه البحث العلمي لحل قضايا ومشكلات المجتمع.
- اقرار آلية لربط الدعم والتمويل المقدم لإجراء البحوث العلمية بأنشطة المراكز والوحدات البحثية المتاحة بالجامعة.
- اعداد برامج تدريبية لرفع قدرات الباحثين في الحصول على مشروعات بحثية وابتكارية تنافسية.
- ربط أقسام الجامعة وتخصصاتها بالأقسام المناظرة بالجامعات العالمية لمواكبة التقدم العلمي.
- التوجه نحو زيادة الدعم والتمويل المقدم من الجامعة لإجراء البحوث التخصصية والبينية المتميزة.
- إنشاء شبكات تواصل بين الجامعات والصناعة والمجتمع المحلي لتحديد الاحتياجات البحثية وتوجيه الأبحاث العلمية بما يخدم المجتمع والاقتصاد المحلي والوطني.
- إنشاء مراكز بحثية مشتركة بين الجامعات والمؤسسات الأخرى مثل الصناعة والحكومة والمجتمع المحلي لتحقيق التعاون البحثي في مجالات محددة.

- **تشجيع الجامعات على إنشاء شركات ناشئة ومشاريع تجارية مشتركة بين الجامعات والصناعة لتحويل النتائج البحثية إلى منتجات تجارية.**
- **تعزيز التعاون الإقليمي والدولي بين الجامعات والمؤسسات الأخرى لتعزيز التبادل الثقافي والعلمي وتحقيق الإنجازات البحثية العالمية.**
- **تنظيم مسابقات وجوائز لتشجيع الباحثين والطلاب على تطوير الأبحاث العلمية المشتركة بين الجامعات.**
- **تشجيع الباحثين في الجامعات على نشر الأبحاث العلمية في المجلات العلمية الرصينة والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل العلمية المختلفة.**
- **توفير المنح الدراسية والمنح البحثية للطلاب والباحثين في الجامعات لتحقيق التعاون البحثي بين الجامعات.**
- **تنظيم برامج التدريب وورش العمل المشتركة بين الجامعات لتطوير قدرات الكوادر العلمية والبحثية في مجالات مختلفة.**
- **تنظيم مؤتمرات علمية دولية مشتركة بين الجامعات لتبادل الخبرات والمعرفة وتحقيق التعاون العلمي.**
- **التعاون مع المؤسسات والشركات الخاصة في مجال البحث والتطوير لتحقيق التكامل بين القطاعين العام والخاص.**
- **تطوير التقنيات الحديثة للتواصل والتعاون البحثي بين الجامعات، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والواقع الافتراضي.**

ج– التشارك المعرفي في مجال خدمة المجتمع

يقترح تفعيل التشارك المعرفي بمجال خدمة المجتمع في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة من خلال عدة بنود لعل من أهمها ما يلي: –

- **توجيه الأبحاث الصادرة من الجامعة نحو المواضيع الحيوية التي تلبى احتياجات المجتمع وتحقق رؤية الدولة.**
- **إنشاء قواعد بيانات متكاملة تتضمن الوحدات الإنتاجية والخدمية بالجامعة، الشركات الناشئة بالجامعة، الجهات ذات الصلة بالجامعة في القطاع الانتاجي والخدمي.**

- **تكوين مجموعات بحثية مشتركة مع القطاع الانتاجي والخدمي لعمل بحوث ومشروعات تطبيقية.**
- **ربط تطبيقات المعرفة ومخرجات البحث العلمي والابتكار بأولويات الدولة واحتياجات المجتمع.**
- **التعاون الوثيق بين الجامعة ومؤسسات العمل والإنتاج وفتح أبواب الجامعة لهذه المؤسسات وإعطاء كليات الجامعة مزيدًا من الحرية للتعاون مع هذه المؤسسات.**
- **تفعيل دور الشراكة بين الجامعات وقطاع الإنتاج في انشاء الكراسي العلمية البحثية التي تقدم برامج بحثية في الجامعات تعمل على تطوير الفكر وتنمية المجتمع وذلك بتمويل من الشركات الإنتاجية.**
- **تبني المبادرات الابداعية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتأسيس إجراءات تنظيمية داخل الكلية لتحفيزهم على تقديم الأفكار المنتجة وتعمل الجامعة على تسويقها وجلب الدعم التمويلي المناسب من خلال وحدة الشراكات والاتفاقيات بالوحدة أو الكلية المعنية.**
- **تشجيع قيام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بزيارات ميدانية لمواقع العمل والإنتاج، للتعرف على مشكلاتها التي يجب التركيز عليها في أبحاثهم التطبيقية، على أن تدعم الجامعات إنتاج البحوث والدراسات التطبيقية المنطلقة من حاجات سوق العمل والإنتاج.**
- **إعداد خطط إستراتيجية تسويقية للإنتاج المعرفي والبحثي بالجامعة من خلال إنشاء بناء خريطة بحثية للجامعة المنتجة بحيث يتم من خلالها تحديد التوجهات الحديثة.**
- **تشجيع البحوث التي لها مردود اقتصادي على المجتمع وتحويلها من طور الفكر إلى طور التنفيذ.**
- **اعتماد العقود بين الجامعة ومؤسسات العمل المختلفة لضمان حقوق الطرفين وتحديد المسئوليات.**

خامسًا : متطلبات تطبيق التصور المقترح

يقترح لنجاح التصور المقترح عدة متطلبات تتمثل في متطلبات تتعلق بالقيادات الجامعية، متطلبات تنظيمية، متطلبات ثقافية، متطلبات تكنولوجية يمكن عرضها على النحو التالي: –

أ– متطلبات تتعلق بالقيادات الجامعية: وتتمثل في عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي: –

- قيادة جامعية تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المجتمع.
- تطبيق مبادئ اللامركزية في إدارة ووحدات الجامعة.
- تعظيم الاستفادة من الموارد والخبرات المتاحة بالجامعة لتقديم منتجات وخدمات متميزة للمجتمع الداخلى والخارجي.
- توفير الآليات التي تيسر إجراء بحوث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات المجتمعية والمهنية.

ب – متطلبات تنظيمية: وتتمثل المتطلبات التنظيمية في عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي:–

- إنشاء مكتب رعاية المبعوثين للتواصل المستمر مع المبعوثين من الجامعة ومتابعة انشطتهم العلمية والبحثية وتعظيم الاستفادة منها.
- إنشاء وحدة للبحوث والشراكات في كل كلية وفق هيكل تنظيمي واضح يربط خطوط الاتصال بصورة مرنة بهدف النهوض بمنظومة البحث العلمي وحماية الملكية الفكرية، وتتمثل مهامها فيما يلي:–
  - مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق.
  - إجراء البحوث والدراسات العلمية المتخصصة لتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- إنشاء وحدة تسويق البحوث العلمية والابتكارات هدفها تسويق منتجات الجامعة من أبحاث وابتكارات وبرامج علمية بالإضافة إلى إقامة المعارض التسويقية.

ج – متطلبات ثقافية: وتتمثل في عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي: –

- نشر ثقافة التشارك المعرفي بالجامعة من خلال عقد مسابقات متنوعة بين فرق عمل من أعضاء هيئة التدريس لتقديم أفكارًا لحل مشكلات أو تطوير الأداء (في التدريس، أو خدمة المجتمع أو البحث العلمي).
- عقد ندوات ولقاءات بين أصحاب المؤسسات الإنتاجية والجامعة لزيادة الثقة يتم خلالها مناقشه القضايا المشتركة وتوضيح امكانيات كل طرف وقدرته على توفير حلول لهذه القضايا.

د– متطلبات تكنولوجية: وتتمثل في عدة نقاط لعل من أهمها ما يلي: –

- إنشاء منظومة إلكترونية لمتابعة وتوثيق الأنشطة الرئيسة للمشروعات والشراكات البحثية بالجامعة.
- توفير بنية تحتية داعمة للعملية التعليمية التي تتكامل مع واقع البحث العلمي والابتكار متمثلة في وجود نظام اتصال فعال يربط بسهولة ومرونة بين صناع القرار والسياسات والعاملين أو الممارسين في الميادين المختلفة وبين الباحثين والمراكز البحثية من خلال الربط التقني بين مراكز البحث العلمي بالجامعة ومراكز البحث العلمي العالمية بالمجال.
- انشاء مواقع الكترونية يسهل على أصحاب المؤسسات الإنتاجية التواصل مع الجامعة.
- تطوير وتطبيق وسائل رقمية فعاله لإعلام مجتمع الجامعة عن الجهات والفرص المتاحة للمشروعات والشراكات البحثية.
- تنمية مهارات توظيف تكنولوجيا المعلومات لمنسوبي الجامعة واستخدامها بهدف توصيل المعلومات بشكل فعال.

سادسًا: معوقات تنفيذ التصور المقترح وآليات التغلب عليها

لا يخلو أي تصور مقترح من معوقات قد تواجه تنفيذه وفيما يلي عرض لأهم العقبات المتوقعة، وآليات التغلب عليها.

أ– معوقات خاصة بالمؤسسات الجامعية: وتتمثل أبرز تلك المعوقات فيما يلي:

- **الإدارة المركزية: تعد من أهم التحديات التي تحد من القدرة على التحرك المرن نحو التطوير والتجديد، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عدة أمور لعل من أهمها ما يلي: –**
  - **تبسيط الإجراءات الإدارية في جميع المؤسسات المرتبطة بالنشاط الاستثماري.**
  - **المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المجتمع**
- **ضغط العمل: كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس وقلة الوقت الذي يسمح بالتشارك المعرفي بينهم نتيجة ضغط العمل ويمكن التغلب على ذلك من خلال تخفيف النصاب التدريسي لعضو هيئة التدريس وإعادة النظر في بعض مهامهم حتى يتمكن من القيام بالبحوث العلمية التطبيقية، والمشاركة في خدمة المجتمع.**
- **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ضعف البنية التكنولوجية المحفزة على التشارك المعرفي والتي تتيح للجميع التواصل بسلاسة ويسر والتي تساعد على تبادل المعرفة بين الأفراد في الجامعة ويمكن التغلب على ذلك من خلال عدة أمور لعل من أهمها:**
  - **دعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واستخدامها لتفعيل التشارك المعرفي**
  - **إتاحة قواعد للبيانات والمعلومات لأعضاء هيئة التدريس؛ لتوثيق تجاربهم وخبراتهم العلمية.**
  - **التواصل عن بعد مع نظرائهم في الجامعات الأخرى المحلية والعالمية.**

ب– معوقات خاصة بالمؤسسات الإنتاجية: ولعل من أبرز تلك المعوقات إحجام أصحاب الأعمال والقطاع الخاص من تدعيم البحث العلمي ويمكن التغلب على ذلك عن طريق:

- **تفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات الأعمال.**
- **اقرار آلية رقمية فعاله للإعلام عن كافة الانشطة والمنتجات والخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعة.**

- تسويق الأنشطة الإنتاجية والابتكارات والبحوث العلمية؛ لتطبيقها في الواقع ومن ثم يتمكن المجتمع من إيجاد المنتج المحلي بدل المنتج الأجنبي.

ج– المعوقات الثقافية: ولعل من أبرز تلك المعوقات ما يلي:

- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي ووجود بعض المعتقدات السائدة في أذهان أعضاء هيئة التدريس من صراعات فكرية ورؤى شخصية تمنعهم من التشارك المعرفي.
- ضعف الوعي بأهمية التشارك المعرفي، واعتقاد البعض بأنهم يعرفون كل شيء.
- ضعف الثقة في معارف الآخرين، والخوف من التنمر حال مشاركة المعرفة الخاطئة.

ويمكن التغلب على تلك المعوقات الثقافية من خلال نشر ثقافة التشارك المعرفي بالجامعة من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي.

سابعًا: مراحل تطبيق التصور المقترح

يتطلب تنفيذ تصور مقترح لتفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة عدة مراحل رئيسة وتتضمن كل مرحلة العديد من الأنشطة والاجراءات والأدوات المختلفة التي يجب اتخاذها وتطبيقها لضمان تنفيذ المرحلة بنجاح، وذلك على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: التحليل والتخطيط: تتضمن هذه المرحلة إجراء تحليل للواقع الحالي للجامعات المصرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بتفعيل التشارك المعرفي بينها. كما يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف والإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق هذا الهدف، ومنها تشكيل فريق عمل متخصص في هذا المجال.
- المرحلة الثانية: التوعية والتدريب: تتضمن هذه المرحلة التوعية بمفهوم التشارك المعرفي وأهميته، وكيفية تطبيقه بين الجامعات المصرية. كما يتم تدريب العاملين في الجامعات على كيفية استخدام التقنيات والأدوات الحديثة المتاحة لتحقيق هذا الهدف.
- المرحلة الثالثة: الإطار القانوني والتنظيمي: تتضمن هذه المرحلة وضع الإطار القانوني والتنظيمي اللازم لتفعيل التشارك المعرفي بين الجامعات المصرية، وذلك من خلال إنشاء لوائح وقوانين تحكم هذا التعاون وتنظم علاقاته بين الجامعات المختلفة.

- **المرحلة الرابعة: التعاون الأكاديمي: تتضمن هذه المرحلة التعاون الأكاديمي بين الجامعات المصرية، وذلك من خلال تبادل الخبرات والمعرفة والتجارب الأكاديمية المختلفة، وتشكيل فرق عمل مشتركة بين الجامعات المختلفة لإجراء بحوث ودراسات ومشاريع مشتركة، وتنظيم الندوات والمؤتمرات وورش العمل العلمية المشتركة لتبادل الأفكار والآراء.**
- **المرحلة الخامسة: التعاون الصناعي والاقتصادي: وتتمثل هذه المرحلة في التعاون بين الجامعات المصرية والقطاع الصناعي والاقتصادي، وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية وتأهيلية للطلاب والخريجين والعاملين في الجامعات، وتشكيل شراكات وتحالفات مع الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية لتبادل المعرفة والخبرات وتطوير المنتجات والخدمات.**
- **المرحلة السادسة: التقييم والمراجعة: تتضمن هذه المرحلة التقييم المستمر لتنفيذ خطط التشارك المعرفي بين الجامعات المصرية، وتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة وتقييم كفاءة الإجراءات والأدوات المستخدمة في هذا الصدد، وإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة لتحسين هذه الخطط وتحقيق أفضل النتائج.**

ثامنًا: الجهات المنوط بها تنفيذ التصور

أ- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: –

- **تفعيل دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إعداد دورات تدريبية، ندوات، عقد ورش عمل حول أهمية التشارك المعرفي وكيفية تسويق الأنشطة الإنتاجية والابتكارات والبحوث العلمية.**
- **اعداد برامج تدريبية وتوعوية لتنمية التفكير الإبداعي والابتكاري ونشر ثقافة الملكية الفكرية بالمجتمع الجامعي.**
- **توفير الدعم اللازم لتطوير البنية التحتية للجامعات، بما في ذلك تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير المصادر اللازمة للبحث العلمي والتعليم.**

ب- اتحاد الصناعات المصرية / الغرف بالقطاعات الصناعية المختلفة / الاتحاد النوعي لجمعيات المستثمرين / مركز تحديث الصناعة / جمعيات المصدرين: –

- **منح مزايا تفضيلية للمشروعات التي تقوم بالتصدير، سواء من الناحية التمويلية أو التسويقية.**
- **الدعوة لمشاركة أصحاب المصلحة (القطاع العام / الخاص، المصانع، المؤسسات المالية، منظمات التعليم غير الربحية) في استحداث برامج اكاديمية بينيه ومهنية بالاشتراك مع القطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة بما يسهم في استثمار المعارف والنهوض بالمجتمع.**
- **تبادل الزيارات الميدانية بين أعضاء هيئة التدريس والخبراء في المؤسسات الإنتاجية والجامعات للوقوف على المشكلات الفعلية على أرض الواقع لدراستها.**

قائمة المراجع

أدم، أحمد محمد عثمان (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

البدوي، محمد جابر أحمد (٢٠١٩). معوقات الإنتاجية العلمية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة الإسكندرية، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (٢١)، ٢٨١ – ٤٢٨.

بني مقداد، نعيمة علي، عاشور، محمد علي ذيب (٢٠١٨). دور إدارة جامعة اليرموك في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة: العقبات والحلول، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي – جامعة الكويت، مج (٣٢)، ع (١٢٦)، ١٥٩–١٩٤.

البهدهي، غدير مقداد، السعود، راتب سلامة (٢٠٢٠). درجة تطبيق جامعة الكويت لأبعاد المسؤولية المجتمعية بناء على أسس الجامعة المنتجة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها وقادة المجتمع المحلي، المجلة التربوية الأردنية– الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج (٥)، ع (٣)، ٩٣ – ١١٩.

جهيد، بوطالب، عيسى، نجيمي (٢٠٢٠). 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، مج (١٠)، ع (١)، ١٧٩– ١٩٨.

حرب، محمد خميس (٢٠٢٠). 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، ع (٢٥)، ٢٠١–٢٩٨.

الحربي، حياة بنت محمد بن سعد (٢٠٢١). التشارك المعرفي كمتطلب لتحسين وتطوير جودة برامج الدراسات العليا بكليات التربية ببعض الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، مج (٧)، ع (٢)، ١٤٣– ١٧٩.

الحربي، عبد الله بن مزعل (٢٠٢١). التشارك المعرفي لدى أعضاء الجمعيات العلمية التربوية في مصر والسعودية: دراسة عبر ثقافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة القصيم، مج (١٤)، ع (٣)، ١٣٢٤– ١٢٨٣.

خمقاني، عنتره، ورجم، خالد (٢٠٢٢). أثر التشارك المعرفي في أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة ورقلة، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، مج (١٦)، ع (١)، ٦٤٥–٦٦٤.

دره، عمر، والمحمد، داوود (٢٠٢١). تشخيص واقع التشارك المعرفي بين الطلاب: دراسة حالة جامعة ماردين، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مج (٦)، ع (٢)، ٢٢٥–٢٣٨.

درويش، محمود أحمد (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر.

الذبياني، منى سليمان (٢٠٢٠). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية (جامعة حائل نموذجًا)، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج (٢٨)، ع (٢)، ٢٩٣– ٣٥٥.

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (٢٠١٩). متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية– جامعة الملك سعود، مج (٣١)، ع (٣)، ٤٧٥ – ٥٠٣.

الزهراني، سعدية سعيد، أحمد، ايمان ابراهيم الدسوقي (٢٠٢٠). دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عيد الرحمن بن فيصل، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع (٦١)، ١٥٧–١٨٣.

الزهراني، عبدالواحد بن سعود سعيد (٢٠٢١). تصور مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة، مجلة التربية، كلية التربية –جامعة الأزهر، ع (١٩١)، ٣٩–١١٨.

سليمان، السعيد السعيد بدير (٢٠٢٢). الشراكة بين الجامعة والصناعة في كل من اسبانيا وانجلترا والصين وامكانية الافادة منها في مصر، مجلة كلية التربية – جامعة كفر الشيخ، ع (١٠٤)، ٣٣٣ – ٣٩٠.

السيد، فؤاد البهي (١٩٨٦). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشرى، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة.

شاطر، شفيق، كعواش، جمال الدين، عمارة، شريف (٢٠٢١). أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية–الجزائر، مج (٧)، ع (١)، ٣٩٤– ٤١٣.

شتاتحة، عائشة (٢٠١٩). الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

الصقعبي، بدور خالد (٢٠٢١). متطلبات تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، مكة المكرمة: اثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، ٣٤١–٣٥٢.

الصلوي، محمود عبد الحق (٢٠٢١). تبني جامعة البيضاء أنموذج الجامعة المنتجة لتنويع وتنمية مصادر التمويل وتطوير خدماتها وتعزيز استدامتها، مجلة جامعة البيضاء باليمن، مج (٣)، ع (٢)، ٥٥٨– ٥٨٦.

عبد العال، ايناس عبد الله أحمد، المهدي، سوزان محمد، ومغاوري، هاله أمين (٢٠٢١). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة بحوث العلوم التربوية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية– جامعة عين شمس، ع (٢)، ٧١–٩٤.

عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود (٢٠٢١). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية بجامعة سوهاج)، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، مج (١٨)، ع (١٠٧)، ٦٢٦– ٧١٤.

العتيبي، نور عبد الله عويض (٢٠٢٢). دور البحث العلمي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مج (٣٨)، ع (٣)، ٢٣٦–٢٦٠.

عزالدين، حليمة (٢٠٢٠). التمويل الذاتي للتعليم العالي: الجامع المنتجة نموذجًا مقترحًا، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج (٨)، ع (٢)، ٣٨٩–٤٠٣.

عطا الله، فاطمة محمد البردويلي، محمد، سيدة سلامة (٢٠٢٠). تطوير دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، مجلة العلوم التربوية كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة، مج (٤٨)، ع (٢)، ١٧٩–٢٥٠.

العيد، فراحتية، وهيبة، زلاقي (٢٠٢٠). أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مج (٢٠)، ع (١)، ٢٠٥–٢٢٨.

الغامدي، منال أحمد (٢٠٢١). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج (٢٩)، ع (١)، ٧٠٣–٧٢٩.

القصبي، راشد صبري، حنفي، محمد ماهر محمود، والشواربي، أميرة عباس حسيب (٢٠٢١). الجامعة المنتجة مدخل لتحسين الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، مجلة كلية التربية، كلية التربية–جامعة بورسعيد، ع (٣٤)، ٥٩٤–٦٣٦.

المبروك، خيرية عمر (٢٠١٩). واقع التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية – طرابلس. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي المانيا– برلين، ع (٤)، ٢٩٠–٣١٤.

محمد ابراهيم القداح (٢٠٢١). مقومات البيئة الجامعية وعلاقتها بعمليات التشارك المعرفي لدى الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية – جامعة دمشق، مج (١٩)، ع (٢)، ١٣٣– ١٦١.

محمد، عبد الله السيد عطا الله، السمدوني، ابراهيم عبد الرافع، وجاد، السعيد على السيد (٢٠٢١). التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع (١٩٢)، ٧٩١ – ٨٢٤.

مخيبر، سراب فاضل (٢٠٢١). بناء أنموذج الجامعة المنتجة، مجلة كلية التربية – الجامعة المستنصرية، ع (١)، ١٤٣–١٦٠.

مرسي، سعيد محمود، الديب، وصال ابراهيم الدسوقي (٢٠٢٢). إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مج (٣٧)، ع (١١٦)، الجزء الثاني، ٤٠١–٤٤٠.

المصري، ايمان عثمان، الطراونة، اخليف يوسف (٢٠٢١). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة لتحول الجامعات الأردنية الحكومية إلى جامعات منتجة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة أسيوط، مج (٣٧)، ع (١١)، ١٢١– ١٤٥.

المصري، سعيد (٢٠٢١). التعليم وتحديات التنمية المستدامة، افاق اجتماعية– مركز دعم واتخاذ القرار – مجلس الوزراء، ع (٢)، ١–١٤.

مؤسَّسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٢١). مؤشر المعرفة العالمي للعام ٢٠٢١، شركة دار الغرير للطباعة والنشر، دبي – الإمارات العربية المتحدة.

الناصر، عامر عبد الرزاق عبد المحسن (٢٠١٥). ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

الهرباوي، فاطمة فايز (٢٠٢٠). الجامعات المنتجة تجارب وتوجهات عالمية واقليمية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج (٤)، ع (٤٦)، ١١٧–١٣٥.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥). دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث.

وحدة التخطيط الاستراتيجي (٢٠١٧). الخطة الاستراتيجية المحدثة لجامعة القاهرة ٢٠١٧–٢٠٢٠.

وحدة التخطيط الاستراتيجي (٢٠٢١). الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١– ٢٠٢٥.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٠). بيان بأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة في العام الجامعي ٢٠١٩/ ٢٠٢٠، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٩). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مصر.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إستراتيجيه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطط التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

اليامي، رحمه حمد محمد، والدوعان، حامد محمد إبراهيم (٢٠٢١). أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث– الأردن، مج (١٠)، ع (٢)، ٣٤١–٣٦٥.

Achoki, P., Swansi, K., Pondi, K., & Luntungan, R. (2022). An Empirical Study of Factors Influencing Workplace Tacit Knowledge Sharing Among Insurance Employees in Kenya. Pan-African Journal of Education and Social Sciences, 3(1), 34-48.

Alyouzbaky, B. A., Al-Sabaawi, M. Y. M., & Tawfeeq, A. Z. (2022). Factors affecting online knowledge sharing and its effect on academic performance. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, (ahead-of-print).

Areekkuzhiyil, S. (2022). Determinants of Knowledge Sharing Practices among Teachers Working in Higher Education Sector of Kerala. Knowledge Management in Higher Education Institutions, 134-141.

Arif, M., Qaisar, N., & Kanwal, S. (2022). Factors affecting students' knowledge sharing over social media and individual creativity: An empirical investigation in Pakistan. The International Journal of Management Education, 20(1), 100598.

Artyukhova, N., Hordiienko, V., Motrechko, V., & Kasian, S. (2021). Knowledge marketing: M4I-mix model of evaluation. In E3S Web of Conferences (Vol. 307). EDP Sciences.

Ashour, H. K., & Mahlhal, A. H. (2021). The role of productive university in supporting the budget and educational process development. Economic Annals-XXI, 188. (3/4), 23-30.

Ballesteros-Rodríguez, J. L., De Saá-Pérez, P., García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2022). The influence of team members' motivation and leaders' behaviour on scientific knowledge sharing in universities. International Review of Administrative Sciences, 88(2), 320-336.

Batool, F., Mohammad, J., Awang, S. R., & Ahmad, T. (2022). The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: the mediating role of creativity. Journal of Knowledge Management, 1-28 , DOI 10.1108/JKM-10-2021-0785.

Chaman, S., Zulfiqar, S., Shaheen, S., & Saleem, S. (2021). Leadership styles and employee knowledge sharing: Exploring the mediating role of introjected motivation. PloS one, 16(9), e0257174.

CLN, Y. I., & CLN, R. E.(2022). Knowledge Sharing As A Determinant Of Information Service Delivery By Library Personnel In Federal Universities In South-West, Nigeria. Library Philosophy and Practice (e-journal). 6930.

Crespo, C. F., Crespo, N. F., & Curado, C. (2022). The effects of subsidiary's leadership and entrepreneurship on international marketing knowledge transfer and new product development. International Business Review, 31(2), 101928.

Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2022). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. Journal of Knowledge Management, 1-22.

Fayda-Kinik, F. S. (2022). The role of organisational commitment in knowledge sharing amongst academics: an insight into the critical perspectives for higher education. International Journal of Educational Management.

Gamji, M. B. U., Kara, N., Nasidi, Q. Y., & Abdul, A. I. (2022). The challenges of digital divide and the use of web 2.0 platforms as knowledge sharing tools among Nigerian academics. Information Development, 38(1), 149-159.

Gehrke, A., & Hasan, M. M. (2020). Knowledge Sharing Process in Organisations: An Integrative framework, M A Thesis, Faculty of Education and Business Studies, University of Gävle, Sweden.

Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2022). It'sa knowledge centric world! Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator. Journal of Knowledge Management.

Hatamleh, H. M., & Darawsha, N. A. H. (2019). The Challenges of the Application of the Productive University's Philosophy In Jordanian Universities and Ways of Developing Them from The Perspective of Academic Leaders. Journal of Institutional Research South East Asia, 17(1), 93-119.

Ignateva, E. Y., Gorycheva, S. N., Zvyaglova, M. V., & Yolkin, S. M. (2022, February). Productive University Education in the Context of Human Capital Development. In International Scientific and Practical Conference Strategy of Development of Regional Ecosystems Education-Science-Industry (ISPCR 2021) (pp. 184-189). Atlantis Press.

Karem, M. A., Raewf, M. B., Thabit, T. H., & Shakir, R. M. (2022). The factors that influence knowledge sharing in educational institutions. Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, 6(1), 69-74.

Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. A., Sadalia, I., & Al Arif, M. N. R. (2022). Human Capital and Open Innovation: Do Social Media Networking and Knowledge Sharing Matter?, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(3), 116.

Lee, J. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view. Administrative Sciences, 8(2), 21.

Liu, C. H. S., & Dong, T. P. (2021). Discovering the relationship among knowledge management, sustainability marketing and service improvement: the moderating role of consumer interest. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2799- 2816.

Manotungvorapun, N., & Gerdsri, N. (2021). Positioning academic partners to align with proper modes of university-industry collaboration. International Journal of Business Innovation and Research, 24(2), 261-296.

Montani, F., & Staglianò, R. (2022). Innovation in times of pandemic: The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between COVID- 19- induced job stress and employee innovation. R&D Management, 52(2), 193-205.

Nasif, M. A. (2022). The Organizational Culture Effect in Promoting Knowledge-Sharing Behavior Assessment Faculty Members: An Applied Study in A Tikrit University. World Economics and Finance Bulletin, 7, 51-61.

Novian, R. M., Johan, R. C., & Setiawati, L. (2021). Knowledge Sharing at Government Agency: Case study at Correspondence and Archive Section of Batam Indonesia Free-Zone Authority, Journal of Information and Knowledge Management (JIKM), 11(2), 239-253.

Okoroigwe, E. C., Agbasi, I. S., Okoroigwe, F. C., & Okoroigwe, C. N (2022). University-Industry Linkages: The Gateway for Accelerating National Development in Africa, Proceedings of the 4th African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Nsukka, Nigeria, April 5-7, 1-11.

Peñalba-Aguirrezabalaga, C., Ritala, P., & Sáenz, J. (2021). Putting marketing knowledge to use: marketing-specific relational capital and product/service innovation performance. Journal of Business & Industrial Marketing., 2484-2505.

Perotti, F. A., Ferraris, A., Candelo, E., & Busso, D. (2022). The dark side of knowledge sharing: exploring knowledge sabotage and its antecedents. Journal of Business Research, 141, 422-432.

Pertuz, V., Miranda, L. F., Charris-Fontanilla, A., & Pertuz-Peralta, L. (2021). University-industry collaboration: a scoping review of success factors. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(3), 280-290.

qais Jameel, O., & Mhaibes, H. A. (2022). The Impact of Human Resource AGILITY on Knowledge Sharing BEHAVIORS-ANALYTICAL Research AT THE UNIVERSITY OF ANBAR. World Bulletin of Management and Law, 10, 125-134.

Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. Journal of Innovation & Knowledge, 7(3), 1-11.

Read, S., & Oregon, U. S. Knowledge transfer to industry: How academic researchers learn to become boundary spanners during academic engagement.

Sedighi, M., Sarcheshmeh, B. S., & Bagheri, R. (2022). Employee Commitment to Innovation Performance: Investi-gating the role of Knowledge Acquisition and Knowledge Sharing. International Journal of Systematic Innovation, 7(1), 1-17.

Tiwari, S. P. (2022). Emerging Technologies: Factors Influencing Knowledge Sharing. World Journal of Educational Research, 1-22.

Tran, N. T. (2022). Literature Review on Knowledge Sharing among University Lecturers. Cross Current Int J Econ Manag Media Stud, 4(4), 43-50.

Widodo, A., Putra, F., Nadeak, M., Novitasari, D., & Asbari, M. (2022). Information Technology Adoption and Knowledge Sharing Intention: The Mediating Role of Leadership Style. International Journal of Social and Management Studies, 3(1), 258-268.

WIPO (2020). The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation. WIPO, Geneva.

Xu, L., & Li, Z. (2022). Factors Affecting the Knowledge Sharing Behaviors of University Teachers: An Empirical Study in China. International Journal of Information and Education Technology, 12(1), 36-42.

Yang, H. W., & Fang, S. C. (2022). Exploring the Effectiveness of Firm's Collaborative Capabilities in University-industry Collaboration. Journal of Business, 10(2), 80-92.

Yen, L. Tung. M. (2023). Impact of Knowledge Sharing on Public Sector Accounting Innovation Efficiency in Vietnam. HO CHI MINH CITY OPEN UNIVERSITY JOURNAL OF SCIENCE-ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION, 13(1).

Yigzaw, S. T., Jormanainen, I., & Tukiainen, M. (2021). Knowledge Sharing in the Higher Education Environment of Developing Economies– The Case of Eritrea. The African Journal of Information Systems, 13(3), 6.

Ziegler, M. G. (2022). Web 2.0 and Knowledge Sharing. A Literature Review. AI, Computer Science and Robotics Technology, 1–14.