

استراتيجية مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

د/ نعمة منور محاسب خاطر

مدرس بقسم أصول التربية
كلية التربية – جامعة مدينة السادات

الملخص

استهدف البحث الحالي تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتشارك المعرفي بالجامعات المصرية والوقوف على أوجه القوة وأوجه الضعف في البيئة الداخلية ، ثم الوقوف على الفرص والتحديات في البيئة الخارجية ، ومن ثم وضع ملامح الخطة الاستراتيجية ، وذلك بتقديم عدد من الاستراتيجيات البديلة ، والمقارنة بينهم لاختيار الأنسب ، ولتحقيق هذا استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، كما استخدمت أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي وهو أسلوب التحليل البيئي (SOWT)

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي ، استراتيجية مقترحة ، أعضاء هيئة التدريس ، الجامعات المصرية (

Abstract:

The current research aimed to present a proposed strategy to activate knowledge sharing among faculty members in Egyptian universities, by identifying the theoretical foundations of knowledge sharing in Egyptian universities and identifying the strengths and weaknesses in the internal environment, then identifying opportunities and threats in the external environment, and then setting features The strategic plan, by presenting a number of alternative strategies, and comparing them to choose the most appropriate .To achieve this, the researcher used the descriptive approach, and also used one of the strategic planning methods, which is the environmental analysis method (SOWT).

Keywords:(knowledge sharing, Suggested strategy , faculty members, Egyptian universities)

المقدمة :

المجتمع وحل مشكلاته .(عبدالمالك ججيق وزكية ججيق، ٢٠١٧ : ٢١١)
وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات وخاصة مجال التعليم الجامعي متمثلة في الثورة العلمية والتكنولوجية والتطور المعرفي الهائل الذي أضاف على المجتمع صفة مجتمع المعرفة.

تعتبر مؤسسات التعليم الجامعي من المؤسسات المعرفية التي كانت وما زالت تلعب دوراً أساسياً في بناء المجتمعات وتنميتها نظراً لطبيعة نشاطها ومواردها البشرية الفعالة والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس والذين يلعبون دوراً كبيراً في تكوين وتخريج موارد بشرية باختصاصات ومهارات ومستويات متنوعة وتقديم مساهمات فكرية يتم توظيفها في خدمة وتطوير

يستهدف خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً ، ومن ثم تُصبح الجامعات مركزاً لنقل ونشر المعرفة بل وصناعتها من خلال البحث العلمي ، كما أنها مؤسسات تقوم في الأساس على التعلم والابتكار ، ومن ثم يصبح التشارك المعرفي ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها (: 2007, McInerney & Mohr) (65)

وفى ضوء ذلك ، سعت الجامعات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية ، والعمل على إدارتها من خلال العمليات المتمثلة في خلق وتوليد وتخزين وتشارك ، ثم تطبيق وتطوير هذه المعرفة ، وإلى الاستغلال الأمثل للخبرات الفردية الكامنة في عقول وأذهان العاملين ، وتحويلها إلى معرفة معلنة يتقاسمها الجميع ، فتصبح ذات قيمة وفائدة أكبر ، فالتشارك يولد معرفة جديدة من خلال تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين (أنغام مسعود وحامد محمد ، ٢٠١٨ : ١)

ومن ثم أصبحت الجامعة مطالبة بنشر ثقافة التشارك المعرفي في المنظومة التعليمية لما له من نتائج إيجابية وقوية على التنمية المستدامة بهدف إيجاد جيل من المبدعين في جميع المجالات يمكنهم إيجاد الحلول غير التقليدية للمشكلات التي تقف في وجه التنمية

وانطلاقاً من أهمية التشارك المعرفي بالجامعات في حدوث أية عمليات تحول أو تطور وتوجه نحو الجودة والتميز ، تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولة لوضع استراتيجية مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية .

مشكلة البحث وتساؤلاته :

أدت التغيرات المتسارعة على مؤسسات التعليم الجامعي إلى حدوث تغيير جذري في شكل الحياة وفي مؤسسات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل ، كما فرضت هذه التغيرات على المؤسسات التعليمية وخاصة

فإن إدارة المعرفة تعتبر المدخل المناسب للسيطرة والتحكم في المعرفة المتاحة والقدرة على استعمالها واستغلالها والتشارك فيها مع ما هو متاح من الوسائل والتقنيات لتحقيق مستويات أداء متميزة ، ويعتبر التشارك المعرفي من العمليات المهمة في إدارة المعرفة التي تضمن نشر وتوزيع ونقل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ، وبما ينعكس إيجابياً على مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وبالتالي كفاءتهم البشرية التي تضمن تحقيق أهداف الجامعات وطموحاتها المستقبلية . (عبدالمالك ججيق وزكية ججيق، ٢٠١٧: ٢١٢)

الأمر الذي أبرز أهمية المعلومات والمعارف كمورد أساسية للجامعات لذا أصبح الاهتمام بالمعلومات والمعارف هو الهدف الأساسي للكثير منها من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها وتحقيق النجاح والتميز (عماد عبداللطيف ، ٢٠٢١ : ٢٤٩)

كما تمثل المعرفة ثروة حقيقة للمؤسسات التعليمية بصفة عامة وللمؤسسات الجامعية بصفة خاصة كونها المصدر الأساسي للقيمة المضافة ومفتاح لحل المشكلات إذا ما تم توظيفها بمستوى عال من الكفاءة ، كما أنها تمثل العصب الحقيقي للجامعات ، وأحد مواردها الأساسية القادرة على التكيف مع متطلبات العصر ، حيث أن امتلاك المعرفة وحسن إدارتها يجعل الجامعات قادرة على الإبداع ، وعلى بناء سمة خاصة بها وتحسين الأداء ، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية ، ومن ثم فإن التشارك المعرفي يُعتبر أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية ، كما يشكل الأساس الذي تُبنى عليه أية عمليات تحول أو تطور ، وأي توجه نحو الجودة والتميز. (نوف خلف محمد ، ٢٠١٧ : ٢)

ونظراً لأن التعليم الجامعي يُمثل الرصيد الاستراتيجي الذي يمد المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة تأهيلاً عالياً ، يُعد التعليم الجامعي المدخل الأساسي للبحث العلمي ، الذي

في الجامعات المصرية مثل دراسة (ثروت عبد الحميد وياسر فتحي ، ٢٠١٥ : ٤٨٠) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي بالجامعات جاءت متوسطة ، كما تؤكد على ضرورة الحاجة الى تنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، كما اكدت دراسة (محمد جابر ، ٢٠١٩ : ٤٠١) على أن من أهم معوقات الانتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية عزوفهم عن إجراء بحوث علمية مشتركة ، وأيضا دراسة Hani (Mohammad Salman & Yousef ، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لطبيعة تشارك المعرفة جاء متوسطاً ، وأن العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة بين المنظمات هي ضعف التخطيط لإثراء المنهج الدراسي ، وانعدام الثقة بين المشاركين في عملية التشارك المعرفي ، وأيضا دراسة (نوف خلف ، ٢٠١٧ : ١) توصلت الى ضعف ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك ، وأن معوقات التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تتعلق بالمعوقات المادية والتنظيمية والشخصية ، كما أشارت دراسة (أنغام مسعود وحامد محمد ، ٢٠١٨ : ١) إلى ضرورة إيجاد ثقافة داعمة ومحفزة لعملية التشارك المعرفي ، وضرورة زيادة مستوى التشارك المعرفي بين الجامعات .

من هنا برزت الحاجة إلى أهمية تفعيل التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لتصبح الجامعات اكثر تميزاً وإبداعاً وتصبح جامعات منتجة وفاعلة وذلك من خلال دراسة وتحليل الواقع الحالي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية للوقوف على نقاط القوة والضعف ، وكذلك الفرص والتهديدات بهدف وضع استراتيجية لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس

الجامعية العديد من الضغوط لتطوير أدائها ومواجهة تلك المشكلات المرتبطة بهذه التغيرات والثورات العلمية والتكنولوجية والمعرفية . (فاطمة أحمد ، ٢٠١٣ : ٢٩١) و إنطلاقاً من إيمان الجامعة بأهمية المعرفة بوصفها المصدر الرئيسي للميزة التنافسية والبقاء والاستمرار في عالم سريع التغير ، أضحت إدارة تلك المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي من خلال نشر المعرفة ومشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس عاملاً حاسماً في نجاح الجامعة.

ونظراً لأن الجامعة هي المؤسسة العلمية المنوطة بإعداد القوى البشرية المؤهلة للتعامل مع معطيات التقدم العلمي والتكنولوجي التي تعتمد عليها خطط التنمية الشاملة ، وإنتاج ونشر وتسويق المعارف العلمية المختلفة ، فضلاً عن أنها تمتلك أعضاء هيئة التدريس المتميزين الذين يمثلون النواة الرئيسية لنقل ونشر المعرفة ؛ فإنها مطالبة بتأهيلهم تأهيلاً عالياً ، يمكنهم من نشر وتشارك المعرفة بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها في جميع أنشطتها للقيام بدورها المنشود في تنمية المجتمع وتطوره.

ولكن على الرغم من أهمية التشارك المعرفي إلا أن الكثير من الأفراد ما زالوا يحجمون عن المشاركة في هذه العملية ، حيث نجد الكثير من أعضاء هيئة التدريس يعزفون عن التعاون فيما بينهم ، الأمر الذي يؤدي إلى الانعزالية وغياب العمل الجماعي وانعدام روح الفريق (ثروت عبد الحميد وياسر فتحي ، ٢٠١٥ : ٤٨٣) مما سبق يتضح قلة الاهتمام بالتشارك المعرفي في الجامعة مما يوجب عليها العمل على مواكبة متغيرات العصر واقتصاد المعرفة ، والتغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك بهدف تحقيق أهداف الجامعة والارتقاء بمستواها وتحقيق ميزة تنافسية لها بين الجامعات المحلية والعالمية ، وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد على قلة الاهتمام بالتشارك المعرفي

- مساهمة الاهتمام الدولي والاقليمى بمجال التشارك المعرفي فى التعليم الجامعى.
- قد تفيد الدراسة فى إثراء البحث العلمى فى مجال التشارك المعرفي بالجامعات المصرية.
- قد تساعد الدراسة القيادات الأكاديمية فى الجامعات المصرية فى تفعيل التشارك المعرفي داخل المؤسسات التعليمية لما له من فوائد فى تحقيق الإبداع والابتكار وتحسين مستوى الأداء
- قد تفيد الدراسة أعضاء هيئة التدريس فى التعرف على التحديات التى تحول دون تحقيق عملية التشارك المعرفي وكيفية التغلب عليها .
- قد توجه الدراسة الجامعات المصرية الى ضرورة تبني عملية التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس فى كلياتها المختلفة بهدف تطوير أدائها وتحقيق ميزة تنافسية .

منهج البحث

نظراً لطبيعة البحث وأهدافه يُعد المنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة ، حيث أمكن من خلاله التعرف على الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي وأهميته ومجالاته وأساليبه ومتطلباته ومعوقاته ، كما استخدم أسلوب من أساليب التخطيط الاستراتيجي وهو التحليل البيئي الرباعي (SWOT) بهدف تحديد نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية للجامعات المصرية ، وكذلك الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية ، ومن ثم وضع استراتيجية لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يلي :

- حدود موضوعية :** اقتصر البحث فى حدوده الموضوعية على :
- وضع استراتيجية لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

تأسيساً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث فى التساؤل الرئيس التالي : كيف يمكن تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ؟
ويمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال التساؤلات التالية :

- ١- ما الأسس النظرية للتشارك المعرفي بالجامعات المصرية ؟
- ٢- ما أوجه القوة وأوجه الضعف فى البيئة الداخلية للجامعات المصرية ؟
- ٣- ما الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية للجامعات المصرية ؟
- ٤- ما الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ؟

أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلى كيفية تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ويتطلب ذلك تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على الأسس النظرية للتشارك المعرفي بالجامعات المصرية
- ٢- الوقوف على أوجه القوة وأوجه الضعف فى البيئة الداخلية للجامعات المصرية
- ٣- الوقوف على الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية للجامعات المصرية
- ٤- تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث الحالي مما يلي :

- تناول موضوع التشارك المعرفي بالجامعات المصرية والذى بات من الموضوعات الحيوية التى تفرضها متغيرات العصر .

هيئة التدريس وتحسين مستوى أداء الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية .

٢- الاستراتيجية (Strategy):

- تُعرف على أنها " عملية إدارية شاملة لكل جوانب المؤسسة ، ونظرة مستقبلية وإدراك لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ، ومن ثم بموجبه تقوم إدارة المؤسسة بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها ، من أجل الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المطلوب في المستقبل " Dooris & (et.al, 2004:43)

- كما تُعرف على أنها " تصور أو رؤية مستقبلية بشكل المجتمع المطلوب على المدى الطويل ، واشتقاقه بطريقة علمية من ذلك التصور تحدد الأهداف التي يتعين على المجتمع التحرك من أجل تحقيقها في المجالات كافة ، مع تحديد المسار العام الزمني لتحرك المجتمع نحو تحقيق هذه الأهداف " (سمير عبد الوهاب ، ٢٠٠٥ : ٣٢٠)

في ضوء ما سبق تعرفها الباحثة إجرائياً على أنها : وضع تصور مستقبلي لمؤسسات التعليم الجامعي وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذه ، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستثمار الأفضل لمواردها وإمكانياتها .

الدراسات السابقة

اعتمد البحث الحالي على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها ، وتم تقسيمها إلى الدراسات العربية والدراسات الاجنبية ، وسوف نستعرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم الى الأحدث علي النحو التالي :

- تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية

مصطلحات البحث

استخدم البحث المصطلحات التالية :

١- التشارك المعرفي: Knowledge Sharing

- يُعرف على انه " العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والخبرات والمعارف والمهارات بين أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي المشترك بين أكثر من عضو من أعضاء هيئة التدريس بالتحخصصات المختلفة لتكامل المعرفة والخروج بموضوع بحثي جديد يشتمل على معلومات ومعارف متنوعة للوصول لبحث تكاملي يخدم المجتمع " (منى الذبياني ، ٢٠٢٠ : ٣٠٣)

- كما يُعرف على أنه : " تبادل أو تشارك الأفراد للمعلومات والأفكار والاقتراحات والخبرات المتعلقة بالناحية التنظيمية للمؤسسة مع بعضهم البعض ، ويمكن أن تكون هذه المعرفة صريحة وضمنية" (Bartol & Srivastava,2002 : 65)

- ويُعرف أيضا على انه " عبارة عن تبادل ومشاركة المعرفة والمعلومات بين الأفراد سواء في شكلها المكتوب والرسمي كالمستندات والتقارير أو في شكلها اللاملموس والتي يمتلكها الأفراد في عقولهم كالخبرات والمهارات (أنغام مسعود وحامد محمد، ٢٠١٨ : ٤)

- تأسيساً على ما سبق تعرف الباحثة التشارك المعرفي إجرائياً على أنه : العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بهدف توليد أفكار جديدة تسهم في تقديم حلول مبتكرة ، ومن ثم تطوير مهارات وكفاءات أعضاء

أولاً: الدراسات العربية

هدفت الدراسة إلى رصد واقع متطلبات التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة لجامعة حائل من وجهة نظر العينة والتوصل الى مجموعة آليات لتفعيل التشارك المعرفي ، وكان من أهم ما توصلت اليه ضعف قدرة أعضاء هيئة التدريس على تصنيف المعرفة المتداولة والتي حصلوا عليها في جداول أو مخططات إلكترونية ، وضعف اشتراك أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي الذي يهدف لحل مشكلات وقضايا المجتمع المحلي .

(٤) دراسة عماد عبداللطيف محمود (٢٠٢١) بعنوان

" دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية بجامعة سوهاج " استهدفت الدراسة تسليط الضوء على دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة والكشف عن معوقاته، وتوصلت الدراسة إلى توافر الثقافة التنظيمية بالجامعة التي تدعم عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ، مما يعني وجود بيئة مؤسسية خصبة للتشارك المعرفي.

(٥) دراسة ايناس عبد الله أحمد وآخرون (٢٠٢١)

بعنوان "تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية "

هدفت الدراسة الي التعرف على الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي في الجامعات ومتطلبات تطبيقه وصولاً الى أهم المعوقات التي تحد من عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ،وقد توصلت إلى ضرورة بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعات تشجع على التشارك المعرفي ، وضرورة تبني فلسفة التميز في الجامعات المصرية والعمل على تحقيقها والارتقاء بمستوى العمل .

(١) دراسة ثروت عبد الحميد وياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٥) بعنوان "واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس : دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية ،وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات جاء متوسطاً ، كما تؤكد على الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس .

(٢) دراسة سلمى محمود البلوي (٢٠١٩) بعنوان

"درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود "

استهدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس في جامعتي تبوك والملك سعود ، والكشف عن العلاقة بين التشارك المعرفي والثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود ، ومن أهم نتائجها أن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال التدريس جاءت مرتفعة ، بينما درجة الممارسة في مجال البحث العلمي ومجال خدمة المجتمع جاءت متوسطة ، وأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي علاقة طردية .

(٣) دراسة منى سليمان الذيباني (٢٠٢٠) بعنوان "

تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية : جامعة حائل نموذجاً "

ثانياً الدراسات الأجنبية :

(٤) دراسة Joosung Lee (٢٠١٨) بعنوان آثار

تشارك المعرفة على الإبداع الفردي في مؤسسات
التعليم العالي: نظرة اجتماعية وتقنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار مشاركة
المعرفة على إبداع الأفراد في مؤسسة تعليمية عليا
في كوريا ، حيث يتم استخدام وجهة نظر اجتماعية
تقنية ونظرية رأس المال الاجتماعي للتحقيق في
السوابق الهامة لمساهمة المعرفة ، وقد توصلت
إلى أنه لكي يمكن زيادة الإبداع لدى الأفراد إنه
يجب أن تحظى جودة مشاركة المعرفة بمزيد من
الاهتمام بدلاً من مجرد تشجيع الطلاب على
مشاركة المزيد من المعرفة.

(٥) دراسة Mohammad & Hani Yousef

Salman (٢٠٢٠) بعنوان: سلوك تشارك
المعرفة في مناهج جامعات الإمارات العربية
المتحدة ومؤسساتها التعليمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك تشارك
المعرفة بين المؤسسات التعليمية في دولة الإمارات
العربية المتحدة والعوامل المؤثرة في تشارك
المعرفة ، وأظهرت النتائج أن تقييم أعضاء هيئة
التدريس لطبيعة تشارك المعرفة جاء متوسطاً ،
وأن العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة بين
المنظمات هي ضعف التخطيط لإثراء المنهج
الدراسي ، وانعدام الثقة بين المشاركين في عملية
التشارك المعرفي

التعليق العام على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يتضح أن البحث الحالي :

- يتشابه مع هذه الدراسات السابقة في عدة نقاط منها:

- تناولها مدخل التشارك المعرفي باعتباره توجهاً
جديداً للمؤسسات التعليمية وخاصة في ظل
التطورات المتسارعة .

(١) دراسة Osama Al-Kurdi ,et al (٢٠١٧)

بعنوان " التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم
العالي :مراجعة منهجية "

هدفت الدراسة إلى المساعدة في توفير فهم أفضل
للتشارك المعرفي بين الأكاديميين في مؤسسات
التعليم العالي ،وقد توصلت إلى وجود مساهمات
محدودة في فهم التشارك المعرفي في مؤسسات
التعليم العالي بالمقارنة مع القطاعات الأخرى.

(٢) دراسة Jay Dee & Liudvika Leisyte

(٢٠١٧) بعنوان : التشارك المعرفي والتغيير
التنظيمي في التعليم العالي "

هدفت الدراسة إلى فهم الشروط الحدودية التي
تعزز أو تعرقل عملية انتقال المعرفة أثناء التغيير
التنظيمي في الجامعات العامة الكبرى بالولايات
المتحدة الأمريكية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة
أن مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تدعم إنتاج
المعرفة وانتقالها خلال عملية التغيير التنظيمي ،
وأن إنشاء المعرفة ونقلها يتطلب تطوير هياكل
جديدة واستخدام الاتصالات التي تتمتع بمستوى
عال من ثراء وسائل الاعلام

(٣) دراسة Haradhan Kumar Mohajan

(٢٠١٩) بعنوان " تشارك المعرفة بين العاملين
بالمؤسسات "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات وفوائد
تشارك المعرفة في المؤسسات ، وتوصلت إلى
عدة نتائج منها ضرورة التغلب على معوقات
التشارك المعرفي باستخدام العقلية الإيجابية والتي
تزيد من فعالية وجودة العمل بهدف تحسين أداء
العاملين ، و ضرورة تشجيع العاملين في
المؤسسات على تشارك المعرفة فيما بينهم.

المحور الثاني : التحليل البيئي للجامعات المصرية

- تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف فى البيئة الداخلية

- تحديد الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية

المحور الثالث: استراتيجية مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

وفيما يلي تناول ذلك بالتفصيل على النحو التالي :

المحور الأول: التشارك المعرفي Knowledge Sharing

تمثل المعرفة ثروة حقيقية للمؤسسات التعليمية بصفة عامة وللمؤسسات الجامعية بصفة خاصة كونها المصدر الأساسي للقيمة المضافة ومفتاح لحل المشكلات إذا ما تم توظيفها بمستوى عال من الكفاءة ، ومن ثم فإن التشارك المعرفي يُعتبر أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية كما يشكل الأساس الذى يُبنى عليه أية عمليات تحول أو تطور ، وأي توجه نحو الجودة والتميز ، ولا تقتصر عملية التشارك المعرفي على تبادل المعرفة الصريحة فقط ، وإنما تتضمن أيضا المعرفة الضمنية فى عقول البشر .

ونظراً لأهمية التشارك المعرفي فإن الجامعات المصرية فى حاجة ضرورية لتبادل المعرفة وتشاركها فيما بينها ، مما يساعد فى تعزيز أداءها وتحقيق مستويات متقدمة منه فى ظل الموارد المتاحة ، وفيما يلي عرض لمفهوم التشارك المعرفي وأهميته ومجالاته وأساليبه ومتطلباته ومعوقاته وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي : Knowledge Sharing

تعددت تعريفات التشارك المعرفي فقد عرفها البعض على أنها :

- " أحد أهم أنشطة إدارة المعرفة ، هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية وتدعيم المخزون

• أن التشارك المعرفي من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية لما له من دور كبير فى بقاء المؤسسات واستمرار نجاحها وتقديمها وتطوير أدائها وتنمية الابتكار والإبداع .

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

• أن معظم الدراسات السابقة اهتمت بمدخل التشارك المعرفي فى المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية بها إلا أنها لم تتطرق إلي وضع استراتيجية لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، وهذا ما يؤكد على أهمية هذه الدراسة

• استخدام معظم الدراسات المنهج الوصفي ، بينما استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ومنهج (SOWT) بهدف تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية

-استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة فى:

الجانب النظري : عن طريق

• تكوين خلفية نظرية للبحث وإلقاء الضوء على الإطار النظري للتشارك المعرفي بالجامعات المصرية من حيث المفهوم ، والأهمية ، والمجالات والأساليب ، والمتطلبات والمعوقات

• تحليل العناصر الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية للجامعات المصرية

• تحليل عناصر البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية للجامعات المصرية

خطوات سير البحث:

يسير البحث وفقاً لثلاث محاور على النحو التالي:

المحور الأول: الأسس النظرية للتشارك

المعرفي بالجامعات المصرية (مفهومه وأهميته ومجالاته وأساليبه ومتطلباته وأهم معوقات تطبيقه)

- التشارك المعرفي عملية تبادلية يتم من خلالها نقل المعرفة من شخص يملكها إلى شخص آخر أو مجموعة من الأفراد لتوليد أفكار جديدة تأسيساً على ما سبق تعرف الباحثة التشارك المعرفي إجرائياً على أنه : العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بهدف توليد أفكار جديدة تساهم في تقديم حلول مبتكرة ، ومن ثم تطوير مهارات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس وتحسين مستوى أداء الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي ومجالاته بالجامعات

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات هائلة في جميع المجالات وخاصة مجال التعليم الجامعي متمثلة في الثورة العلمية والتكنولوجية والتطور المعرفي الهائل الذي أضاف على المجتمع صفة مجتمع المعرفة ، ونظراً لأن المعرفة تمثل العصب الحقيقي للجامعات وأحد الموارد الأساسية القادرة على التكيف مع متطلبات العصر الحديث ، إذ أن امتلاك المعرفة وحسن إدارتها يجعل الجامعات قادرة على تحقيق إبداع وبناء سمة خاصة بها وتحسين ادائها ، وبالتالي تحقيق قدرة وتميز تنافسي بها (منى الذبياني ، ٢٠٢٠: ٣١٤)

فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بتطوير برامج إدارة المعرفة بشكل يساعد في تعزيز أداء الجامعة وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء في ظل الموارد المتاحة ، ومن ثم فإن هناك حاجة ماسة إلى تشارك المعرفة في البيئة الجامعية وتتمثل أهمية التشارك المعرفي فيما يلي:

- أنه من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية لما له من دور كبير في بقاء المؤسسات واستمرار نجاحها وتقدمها وتطوير أدائها وتنمية الابتكار والإبداع .

المعرفي للمؤسسة ، كما يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعارف والخبرات والمعلومات وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين " (فراحتية العيد وزلاقي وهيبه ، ٢٠٢٠: ٢٠٤)

- ويعرف أيضا على أنه "تطبيق معتمد ونقل للأفكار والرؤى والحلول والخبرات من شخص لآخر " (Efraim Turban,2004: 314)

- ويعرف أيضا على انه " عبارة عن تبادل ومشاركة المعرفة والمعلومات بين الأفراد سواء في شكلها المكتوب والرسمي كالمستندات والتقارير أو في شكلها اللاملموس والتي يمتلكها الأفراد في عقولهم كالخبرات والمهارات (أنغام مسعود وحامد محمد ، ٢٠١٨: ٤)

- وتعرف أيضا بأنها " عملية نشر ونقل وتبادل أعضاء هيئة التدريس الأفكار والمعارف والمعلومات والخبرات ذات الصلة بالعمل الجامعي ، بما يمكنهم من القيام بأعمالهم وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة " (سلمى محمود ، ٢٠١٩: ٥٦٧)

- كما يعرف التشارك المعرفي على أنه " عملية نقل وتبادل وتحويل المعارف بين الأفراد في مؤسسة من أجل خلق معارف جديدة وحل مشاكل في وقت مناسب " (دلال بورحلاوي ورشيد مناصرية ، ٢٠١٩: ٤)

من التعريفات السابقة يتضح أن :

- التشارك المعرفي عملية ديناميكية تفاعلية ، تتم بين الأفراد باستمرار لتحقيق الإبداع والابتكار

- أن التشارك المعرفي عملية تهدف لخلق معارف جديدة وحل المشكلات .

- التشارك المعرفي يتطلب تبادل المعرفة الصريحة أو المعلنة والمعرفة الضمنية معاً.

ج- التشارك المعرفي فى مجال خدمة المجتمع :
ويتمثل فى عضوية الجمعيات المهنية والمشاركة
فى عضوية اللجان والمقالات والدوريات

ثالثاً : أساليب تحقيق التشارك المعرفي بالجامعات المصرية

يوجد مجموعة من الآليات والأساليب التى
يمكن من خلالها تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة
التدريس ، تتمثل فى النقاط التالية : (صبحي شعبان
وأسماء فتحي ، ٢٠١٩ : ١٤)

- مشاركة المعرفة من خلال قاعدة بيانات المؤسسة
- مشاركة المعرفة من خلال التعاملات الرسمية بين
أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات و عبر فرق
العمل والوحدات التنظيمية بها .
- مشاركة المعرفة من خلال تفاعل أعضاء هيئة
التدريس غير الرسمي مع بعضهم البعض ، من
خلال الاعتماد على وسائل اتصال وتواصل غير
تقليدية مثل الاجتماعات خارج أوقات الدوام
واللقاءات المفتوحة وغيرها
- مشاركة المعرفة من خلال مجتمعات الممارسة مثل
المنتديات والأنشطة التطوعية والمواقع الشخصية
وبعض شبكات التواصل الاجتماعي

مما سبق يتضح أن أساليب تشارك المعرفة
تتنوع ما بين أساليب رسمية وهى التى تخضع لرقابة
 وإشراف الجامعة وتتمثل فى فرق العمل والوحدات
التنظيمية وقواعد البيانات ، وأساليب غير رسمية وهذه
الاساليب لا تخضع لرقابة الجامعة مثل التواصل من
خلال شبكات التواصل الاجتماعي والإنترنت

رابعاً : متطلبات تطبيق التشارك المعرفي فى الجامعات المصرية

يُمثل التشارك المعرفي المحرك الأساسي
لعمليات الإبداع والابتكار والسبيل الى التميز، ومن ثم

- يسهم فى رفع الفعالية الإنتاجية ، والجودة والابتكار
، وتحسين أداء الجامعة .

- يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار
- يُعد وسيلة مهمة لتحسين كفاءة الموظفين وتخفيض
تكاليف التدريب

- يعزز الأداء الكلي لأعضاء هيئة التدريس ، ويضيف
ميزة تنافسية تساعد على توليد أفكار جديدة تسهم
فى تقديم حلول مبتكرة لمشكلة معينة (عماد
عبداللطيف ، ٢٠٢١ : ٢٦٩)

- يعمل على تطوير مهارات وكفاءات اعضاء هيئة
التدريس وتطبيق المعرفة .

- يسعى إلى تحقيق الجودة والتميز بين الجامعات من
خلال تبادل المعرفة وتشاركها فيما بينهم

- يعمل على تطوير مجال التدريس ومجال البحوث
من خلال تأليف الكتب المشتركة أو عمل
مشروعات بحثية مشتركة بين أعضاء هيئة
التدريس (فوزية الشهري ، ٢٠١٧ : ٣٠)

ويمكن تحديد أهم مجالات التشارك المعرفي فى الجامعات وفقاً لوظائفها الثلاث فيما يلي: (ثروت عبد الحميد وياسر الهنداوي ، ٢٠١٥ : ٤٨٨-٤٨٩)

أ- التشارك المعرفي فى مجال التدريس : ويشمل
المواد ذات الصلة بالمقررات الدراسية
فى المحاضرات والندوات واللقاءات
والدروس وتطوير المناهج ومهارات التدريس
الفعال

ب- التشارك المعرفي فى مجال البحوث
العلمية : وتشمل تأليف ونشر الكتب العلمية
والمطبوعات والمجلات الأكاديمية والتعاقد
على إجراء الأبحاث وتقديم الخدمات
الاستشارية

إلكترونياً ليسهل الوصول إليها من قبل الأفراد عند الحاجة إليها، وتُعدّ مخازن المعرفة من الآليات التي يمكن من خلالها تقاسم وتشارك المعرفة واستثمارها بين أعضاء هيئة التدريس (إيناس عبدالله، ٢٠٢١: ٨١)

٦- **تدريب أعضاء هيئة التدريس:** يهدف التدريب إلى تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنميتها وصقل خبراتهم، بما يسهم في رفع مستوى أدائهم، ورفع كفاية الإنتاجية العلمية، كما يسهم في تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء من أجل استثمار الموارد البشرية المتاحة لتحسين الإنتاجية والتكيف مع متغيرات العصر (صلاح إبراهيم، ٢٠١٥: ٤٥-٤٦)

٧- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً حاسماً في أنشطة إدارة المعرفة من خلال تقديم آليات يمكن من خلالها تسريع وتوليد وتشارك المعرفة، حيث أنها عمل على تحسين الاتصال والتقارب التقني بين أفراد المؤسسة مما يزيد من عدد المشاركين في عمليات تداول وتوليد المعرفة وجعلهم جزءاً من القاعدة المعرفية للمؤسسة. (فوزية الشهرى، ٢٠١٧: ٢٩)

٨- **نشر ثقافة التشارك المعرفي** بين التخصصات المختلفة لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الجامعة، مع ضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز تشجيعية لدعم أعضاء هيئة التدريس، وإسناد التشارك المعرفي كأحد المعايير المعتمدة للترقية العلمية (منى الذبياني، ٢٠٢١: ٣٤٥)

من خلال العرض السابق لمتطلبات تطبيق التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم الجامعي يتضح أن التشارك المعرفي هو المحرك الأساسي لعمليات

تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، وذلك لأن قيمة المعرفة تتمثل في مدى مشاركتها بين الأفراد، ولضمان نجاح عملية التشارك المعرفي ولكي تؤتي ثمارها داخل الجامعات لابد من توافر مجموعة من المتطلبات تتمثل في الآتي:

١- **الرؤية والقيم المشتركة:** حيث تشجع الرؤية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس على عمليتي التعليم والتعلم والعمل الجماعي بما يتوافق مع الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها، كما أن القيم المشتركة توجه سلوك التشارك المعرفي (إبراهيم الزهراني، ٢٠١٩: ٤٧٩)

٢- **القيادة الفعالة:** هي تلك القيادات التي تدعم وتوجه أعضاء العمل دون السيطرة عليهم، عن طريق التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل مناسبة لحل المشكلات

٣- **الهيكل التنظيمي المناسب:** يجب على الجامعة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يساعد على تشارك المعلومات والمعارف بشفافية ووضوح، وإيجاد بيئة عمل تدعم الانفتاح في التواصل وزيادة المشاركة بين أعضاء هيئة التدريس، حيث أنه بدون تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم. (إيناس عبدالله، ٢٠٢١: ٨١)

٤- **فرق العمل:** يُعد تطبيق أسلوب فرق العمل من الأساليب الحديثة التي تلجأ إليها الجامعات المعاصرة والمتطورة بهدف تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين مستوى مهارات أعضائها لنشر أبحاثهم. (منى الذبياني، ٢٠٢٠: ٣١٨)، مما يسهل عملية التشارك المعرفي وتبادل الأفكار وتوظيف المعرفة

٥- **مخازن المعرفة:** تتمثل في المواقع التي يتم من خلالها تخزين المعرفة الداخلية والخارجية

- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي في البيئة الجامعية
- مقاومة التغيير وضعف تقبل الأفكار التشاركية من قبل الإدارة الجامعية
- قلة الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز التشارك المعرفي
- ضعف الحس الجماعي من قبل العاملين تجاه التشارك المعرفي (عماد عبد اللطيف، ٢٠٢١: ٣٠٦)

- قلة وجود أنظمة محفزة للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس
- ضعف تشجيع القيادات الأكاديمية لمبادرات التشارك المعرفي
- عدم وجود آلية واضحة للمحافظة على حقوق الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس. (نوف خلف محمد، ٢٠١٧: ٧)
- وجود هياكل تنظيمية تقليدية ترفض التعاون والتشارك في المعلومات والأفكار مما يجعلها عاجزة عن ممارسة مهارات التفكير العلمي بصورة جيدة

ج- معوقات على المستوى التقني ومنها :

- قصور البنية التحتية التقنية في الجامعة اللازمة لتحقيق التشارك المعرفي. (عماد عبداللطيف، ٢٠٢١: ٣٠٦)
- ضعف الإمكانيات المادية المتاحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس
- افتقار الجامعة لنظام تقني متطور لتخزين المعرفة وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس
- ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة عن الحاجة (نوف خلف محمد، ٢٠١٧: ٩)

الإبداع والابتكار بالجامعة، حيث أنه يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال مجموعة من المتطلبات والتي يُعد من أهمها نشر ثقافة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلي تغيير الأفكار والقيم لديهم، وتدريبهم عليه، مما يساهم في رفع مستوى أدائهم، ورفع كفاية الإنتاجية العلمية، وكذلك توفر الثقة بينهم والتي تؤدي إلي مزيد من العطاء والعمل مما يؤدي في نهاية الأمر إلي تحسين مستوي أداء الجامعة وتطويرها.

خامساً: معوقات التشارك المعرفي بالجامعات المصرية

على الرغم من أهمية التشارك المعرفي في تعزيز أداء الجامعة وتطويره، إلا أنه يوجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق التشارك المعرفي بالجامعات المصرية وتتمثل تلك المعوقات في ثلاث مستويات هي :

أ- معوقات على المستوى الشخصي تتمثل هذه المعوقات في :

- ضعف مهارات الاتصال عند بعض أعضاء هيئة التدريس .
- ميل بعض الأفراد الى احتكار المعرفة باعتبارها مصدر قوة لهم

- ضعف الوعي بأهمية التشارك المعرفي

- قناعة بعض الأعضاء بضعف العائد من مشاركة المعرفة مع الآخرين (نوف خلف محمد، ٢٠١٧: ٨)

- ضعف مهارات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس

- كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم قلة الوقت الذي يسمح بتشارك المعرفة بينه وبين الآخرين (Koivisto,2018: 29)

ب- معوقات على المستوى التنظيمي وتتمثل في الآتي :

يُمثل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المحور الأساسي للعمل الجامعي ، ونظراً لكونه أحد أهم العناصر التي تتضافر للارتقاء بالعمل الأكاديمي وصولاً الى التميز وجودة المخرجات ، حيث أنه يقوم بالعديد من المهام مثل التدريس والإنجاز العلمي وخدمة المجتمع مما يعطيه اتساع في طبيعة العمل والأداء الذي يقوم به ، لذلك يجب على الجامعات تهيئة كافة الظروف التي من شأنها تحسين الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس ، وتوفير المناخ الذي يساعد على أداء عمله (هالة سليمان و اشرف عبد المجيد ، ٢٠٢٠: ٦١٧-٦٢٠) ، ونظراً لأن أعضاء هيئة التدريس تمثل عنصراً هاماً من عناصر مدخلات التعليم العالي ، فتشير الإحصاءات الى وجود زيادة دورية في أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، ففي عام ٢٠٠٨ بلغ عددهم في مؤسسات التعليم العالي في مصر ٦٣ ألف عضو ، وقد شهد هذا العدد زيادة مطردة ما بين عامي ١٩٩٠/١٩٩١ إلى ٢٠٠٦/٢٠٠٧ حيث ارتفع من ٤٦٣٠٠ ليصل الى ٨٢٣٠٠ أى زيادة بنسبة ٧٨% في هذه المدة (وزارة التعليم العالي ، وحدة التخطيط الاستراتيجي : ١٣) كما تطور عدد أعضاء هيئة التدريس في السنوات الأخيرة حيث تزايد بنسبة ١٤% في عام ٢٠١٨/٢٠١٩ مقارنة بعام ٢٠١٤/٢٠١٥ وعلى الرغم من الزيادة المستمرة لأعضاء هيئة التدريس إلا انها لا تتناسب مع الزيادة في أعداد الطلاب المقيدون بالتعليم الجامعي (وزارة التعليم العالي ، ٢٠٢٠: ٣) ، وإذا كان زيادة عدد الطلاب بالنسبة لكل عضو هيئة تدريس يُعد من أكثر التحديات التي تؤثر سلباً على أدائه ، إلا أنه يواجه مجموعة أخرى من التحديات التي تحول دون قيامه بالأعمال المنوطة اليه بالشكل المطلوب ، ويؤثر سلباً على أداءه البحثي تتمثل تلك التحديات فيما يلي :

تأسيساً على ما سبق يتضح أنه يوجد العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، مما يتطلب بذل مزيد من الجهد للتغلب على تلك المعوقات ، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق التشارك المعرفي ومن ثم تطوير الأداء وتحسينه

المحور الثاني : التحليل البيئي للجامعات المصرية

اعتمدت الباحثة على أسلوب التحليل البيئي (SWOT) (الرباعي)

وذلك للوقوف على أبرز نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجهها كخطوة أساسية لوضع خطة استراتيجية مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي:

أولاً- تحليل عوامل البيئة الداخلية للجامعات المصرية

تتضمن عناصر البيئة الداخلية العناصر البشرية، ، والموارد المادية والتكنولوجية، والعناصر التنظيمية للجامعات المصرية ، وفيما يلي توضيح ذلك بشيء من التفصيل :

١- العناصر البشرية

تُمثل العناصر البشرية أهمية كبيرة في تطوير الجامعات وتحقيق تميزها وذلك لقدرتها على الابتكار والتجديد والتحديث وتحقيق التنافس على المستوى الداخلي والخارجي ، وتتمثل العناصر البشرية في (أعضاء هيئة التدريس الباحثين والنشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين) ، وفيما يلي سوف نتناول الباحثة تلك العناصر على النحو التالي :

أ- أعضاء هيئة التدريس

كما يُعد بؤرة عمل الجامعة الذي يساعد على تحسين وضعها ووضع المجتمع الذي تتواجد فيه والارتقاء به حضارياً والتي تنعكس على مستوى تنافسية الجامعات ، وتشير الإحصاءات إلى ارتفاع معدل النشر العلمي ، ففي عام ٢٠١٧ ارتفع مؤشر النشر العلمي للجامعات والمراكز البحثية بنسبة ١٦.٤% وقد احتل النشر في مجال العلوم الطبية مرتبة متقدمة بنسبة ١٧.٢% ، كما شغلت المرتبة ٢٤ في مجال النانو تكنولوجي من ١٠٦ دولة وذلك في عام ٢٠١٧ ، كما جاء ترتيب مصر في المرتبة ٣٥ في النشر في المجلات العالمية ، أى يوجد زيادة قدرها ٣١.٥% في النشر في المجلات العالمية خلال الفترة من ٢٠١٤-٢٠١٧ (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رؤية مصر ٢٠٣٠:٨٧:٨٨) ، بالإضافة لما سبق نجد ان البحث العلمي بالجامعات المصرية حقق العديد من الانجازات منها : زيادة عدد المشروعات البحثية التى تم التعاقد عليها ، إنشاء الحاضنات التكنولوجية ، توفير منح ماجستير ودكتوراه فقد حصل ٧٠٠ شاب على الدكتوراه و ٣٥٠ على الماجستير من المراكز والمعاهد البحثية التابعة للوزارة ، صدور بعض التشريعات الداعمة لمنظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إنجازات البحث العلمي ٢٠١٨،

تأسيساً على ما سبق يتضح أن للجامعات دور كبير فى الارتقاء بمستوى البحث العلمي فهى تُمثل مركزاً أساسياً لنقل ونشر المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ليس فقط ، وإنما صناعتها أيضاً من خلال البحث العلمي ، كما يتضح أن هناك الكثير من الجهود التى تبذلها الدولة للارتقاء بمستوى البحث العلمي وتطويره ، مما ينعكس أثره على تطوير أداء الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية

- أن معايير الترقية لعضو هيئة التدريس تركز على الانتاج العلمي بصورة أساسية ، واعتبار الابحاث هى معيار الحكم على كفاءته ، مما أدى الى ضعف الإنتاجية العلمية .

- ضعف المرتبات لعضو هيئة التدريس مما ينعكس على إنتاجه العلمى وأدائه بشكل عام .

- قلة عدد أعضاء هيئة التدريس مقارنة بعدد الطلاب بالجامعة ، مما يؤدي إلى زيادة العبء الأكاديمي والإداري والخدمي على أعضاء هيئة التدريس (ياسر محمد ، ٢٠٢٠: ١٣٧-١٣٨)

- قلة تأهيل عضو هيئة التدريس بما يتوافق مع المعايير العالمية

- الافتقار الى وجود معايير واضحة وموضوعية لتقييم اداء عضو هيئة التدريس .

- غياب المشاركة فى اتخاذ القرارات وفى وضع الخطط الاستراتيجية .

- ضعف التواصل العلمي بين أعضاء هيئة التدريس ونظائرهم بالجامعات المصرية .

- ضعف التجهيزات بالقاعات الدراسية والوسائل التعليمية .

- ضعف الانسجام بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة .

- صعوبة استخدام تقنيات التعليم الحديثة فى التدريس من قبل اعضاء هيئة التدريس

- ضعف قنوات الاتصال بين عضو هيئة التدريس بالكلية وبين المسؤولين (حسام القاسم و ربيع شفيق ، ٢٠١٩: ١١٣٧)

ب- البحوث والنشر العلمى لأعضاء هيئة التدريس

يُعتبر البحث العلمى مصدراً أساسياً لرفع مستوى الجامعة ورفع مستوى أعضاء هيئة التدريس ، فهو يساعد على تنشيط عقل الأستاذ الجامعي ونموه ،

ج- الإداريون

يمثل الجهاز الإداري أهمية كبيرة بالجامعات والكليات حيث أنه يعكس صور الجامعة أو الكلية أمام الجهات المستفيدة ، لذلك نجد أن هناك العديد من الجهود المبذولة لتطوير الجهاز الإداري بالجامعات المصرية ، مما ينعكس أثره بصورة إيجابية على مستوى أداء الإداريين واستقرارهم في العمل وهذا بدوره يؤدي إلى خلق قيمة مضافة للجامعة ، لضمان بقائها واستمرارها وتطورها على الأمد البعيد ، وعلى الرغم من أهمية الجهاز الإداري ودوره في تحقيق أهداف الجامعة إلا أنه توجد مجموعة من الصعوبات التي تتعلق بالجهاز الإداري بالجامعات المصرية وهي:

- ضعف الاتصال الالكتروني بين الطالب والأقسام الإدارية بكلية

- قلة عدد الإداريين المؤهلين والمدربين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري

- قلة البرامج التدريبية المقدمة للإداريين العاملين بالجامعة

- ضعف كفاءة الجهاز الإداري وعدم قدرته على مواكبة التطورات العالمية (عماد الدين رشدي ، ٢٠١٨ : ٢٨٢-٢٨٣)

- ضعف التزام المتدربين من الإداريين بالحضور الفعال والمشاركة الايجابية في أثناء التدريبات ، وقلة دافعية معظمهم لحضور البرامج التدريبية.

- ضعف التمويل المخصص لتدريب الإداريين ، وبالتالي قلة عدد التدريبات الداخلية وندرة التدريبات الخارجية .

- محتوى البرامج التدريبية نظري في معظم البرامج وبالتالي ضعف الجوانب التطبيقية التي يحتاجها الإداريون لتحسين أدائهم الفعلي .

- ضعف التواصل بين الجهات التي تقدم البرامج التدريبية بالجامعة ، مما يؤدي إلى التداخل والازدواجية في موضوعات البرامج التدريبية

- قلة الاهتمام بقياس مردود التدريب على تحسين كفاءة الأداء للإداريين . (نهى العاصي ، ٢٠١٧ : ٢٤٠)

٢- الموارد المادية والتكنولوجية

أصبح توفير العناصر المادية والتكنولوجية ضرورة ملحة لأداء أنشطة ومهام الجامعات بكفاءة وفعالية ، حيث يترتب على ذلك توافر بنية تحتية وتكنولوجية مناسبة لممارسة دورها الخدمي والإنتاجي ، وهو ما يضع على عاتق المجتمع بكافة مؤسساته وأفراده مسئولية تمويل الجامعات والذي هو من أهم القضايا التي تواجه التعليم المصري ، ويمكن تناول تلك العناصر على النحو التالي :

أ- العناصر المادية والمالية

تشكل العناصر المادية والمالية عنصراً مهماً في تحقيق أهداف الجامعة ، لأنه لا بد من توافر موارد مالية كافية لتوفير خدمة تعليمية متميزة ، أي لا بد من زيادة حصة التعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ، حيث أن الأموال التي تنفقها الدولة على الجامعات تُعد في حاجة إلى زيادة مستمرة ، نظراً للتزايد الكبير في معدلات التضخم والغلاء على المستويين العالمي والمحلي ، وارتفاع مستويات الجودة في ظل العولمة التي تُلقي بمزيد من المتطلبات على الجامعة (ياسر محمد ، ٢٠١٩ : ١٤٠) ونتيجة لمحدودية الإنفاق الحكومي على الجامعات ، تم دفع الجامعات إلى البحث عن مصادر بديلة للتمويل مثل إنشاء وحدات ذات طابع خاص والاعتماد على القروض والمنح الخارجية ، وأيضاً من خلال إضافة برامج خاصة بلغات أجنبية مما يوفر مصدراً تمويلياً إضافياً

الرقمي ومواكبته ، حيث يسهم من خلال مؤسساته فى ارتقاء الإنسان بفكره وقيمه ومهاراته ليصبح مورداً بشرياً مبدعاً ، ومفكراً ، ومنتجاً لخدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً وهو ما تطلب ضرورة تطويره بصفة مستمرة فى ظل ما يشهده من تحولات تكنولوجية ورقمية (جمال الدهشان وسماح السيد ، ٢٠٢٠ : ١٢٥٢) لذلك يجب الدخول الى عالم التعليم عن بُعد حيث أنه يعمل على رفع كفاءة وخبرة خريجي الجامعات وتوحيد المناهج بين الجامعات مما يساعد على مساواة كفاءة الخريجين فى الجامعات المصرية ، ومن ثم تسعى الجامعات الى تحسين وتطوير بنيتها التكنولوجية للتوجه نحو التحول الرقمي ، ومن متطلبات التحول الرقمي للجامعات ما يلي : (جمال الدهشان ، سماح السيد ، ٢٠٢٠ : ١٢٧٥)

- وجود عناصر بشرية مؤهلة ومبدعة

- وجود بنية تحتية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة من خلال تزويد القاعات والمعامل والمكتبات بالأجهزة الرقمية الحديثة

- ضرورة توفير الدعم المادي والإداري اللازم للتنفيذ بحيث تصبح مصدر جذب وتستطيع تحقيق رضا المستفيدين من خدماتها .

وعلى الرغم من اهتمام الدولة بتطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعات إلا أنها ما زالت تواجه العديد من المشكلات منها :

- تدني جودة البنية التحتية التكنولوجية بالجامعات المصرية ، حيث تفقر معظم الجامعات توفير شبكات الانترنت المفتوحة وما زالت تعتمد فى تجهيزاتها على سبورة وبعض الأقلام فقط

- ضعف توفير الميزانية الكافية لشراء أجهزة حديثة والاكتفاء بما هو موجود حتى ولو كان غير مواكب للحدثة .

وعلى الرغم من أهمية تمويل التعليم الجامعي فى تحقيق الأهداف التى تسعى الجامعة إلى تحقيقها إلا أنه يعاني من العديد من المشكلات منها :

- عجز الموازنة العامة للدولة فى الإنفاق على التعليم العالي من ناحية وارتفاع تكلفة التعليم العالي من ناحية أخرى .

- تزايد أعداد الطلاب نتيجة للزيادة السكانية فى مقابل محدودية الموارد المالية المتاحة

- غياب السياسات والخطط التى تحسن توظيف الموارد المتاحة

- ضعف مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني فى استثمارات التعليم العالي ، حيث ما زال تمويل التعليم العالي معتمداً بصورة كبيرة على الموازنة العامة للدولة .

- محدودية التمويل الذاتي والتمويل الخارجي سواء كان فى شكل منح أو قروض خارجية (مروة محمد شبل ، ٢٠١٥ : ١٣-١٥)

- سوء إدارة الموارد المالية بمؤسسات التعليم العالي وتوزيعها فى مجالات لا تخدم العملية التعليمية بشكل مباشر ، ولا تسهم فى تطوير الجوانب المهنية والأكاديمية للطلاب

- غياب التنسيق بين التخطيط للتعليم العالي ، ومؤسسات سوق العمل واحتياجاتها مما ترتب عليه العديد من الازمات مثل البطالة . (عقيل محمود ، ٢٠١٩ : ٢١٢)

ب- العناصر التكنولوجية

تلعب العناصر التكنولوجية دوراً استراتيجياً فى مجال التعليم الجامعي وخاصة فى ظل التقدم التكنولوجي الهائل ، ونظراً لان التعليم الجامعي له دور حاسم فى تطوير وتقديم المجتمع لكونه أهم عامل من عوامل النجاح فهو البوابة الرئيسية لدخول المجتمع عصر التحول

الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية فى تحقيق أهداف الجامعة إلا أنه يوجد مجموعة من السلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية منها :

- سيادة الثقافة التنظيمية المغلقة ،ومن مظاهر هذا الانغلاق ضعف التواجد المصري فى المؤتمرات الدولية والإقليمية ، وضعف الميزانية المخصصة للمنح والزيارات العلمية وغياب صور التعاون العلمي بين الجامعات المصرية

- مقاومة التغيير والتطوير الناتج عن الحداثة من قبل بعض الكليات أو العاملين داخل الكليات والجامعة أو من قبل أصحاب المصالح الخاصة

- سيادة الثقافة التنظيمية التى تدعم النمطية والتقليد بالعمل الجامعي وتجاهلها للمتغيرات الكبيرة فى سوق العمل (محمد إبراهيم، ٢٠١٩ : ٢٢٠)

- ضعف الثقافة التكنولوجية للعاملين بالجامعات المصرية وقلة الاستجابة لها نظراً لتعقيد التنظيمات البيروقراطية .

مما سبق يتضح أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة فى تحقيق أهداف الجامعة ، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أنها تواجه العديد من المعوقات التى تحول دون ذلك ، فالثقافة السائدة بالجامعات تقاوم التغيير والتطوير ، مما ينعكس أثره على ضعف الأداء وعدم الوصول للمستوى المطلوب .

ب- نمط الإدارة الجامعية

تُمثل الإدارة الجامعية حلقة الوصل بين العاملين وخطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية ، كما أن لها دوراً كبيراً فى تطوير أداء الجامعات ورفع كفاءتها وفعاليتها وتحقيق أهدافها المنشودة .

لكن واقع إدارة الجامعات المصرية يشير إلى أنها تواجه العديد من المشكلات التى تحول دون تحقيق أهدافها ، والتى تتمثل فيما يلي :

- ضعف تجهيز المعامل والمباني بالمعدات اللازمة لإجراء البحوث والاختبارات العلمية والتكنولوجية (صفاء أحمد وآخرون ، ٢٠١٧ : ٤٩٤-٤٩٥)

- قلة الاهتمام بالكوادر البشرية وتدريبها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعات - الافتقار إلى وجود معايير واضحة وموحدة لضبط جودة المقررات الالكترونية(أسامه عبد السلام ، ٢٠١١ : ٢٦٧)

- ضعف انتشار ثقافة التعليم الالكتروني والتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهميته فى شتى مجالات العمل الجامعي (جمال الدهشان وسماح السيد ، ٢٠٢٠ : ١٢٥٦)

٣- العناصر التنظيمية

تلعب العناصر التنظيمية دوراً كبيراً فى تطوير الجامعات وتحقيق تميزها وذلك لقدرتها على الابتكار والتجديد والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ، وتمثل العناصر التنظيمية فى (الثقافة التنظيمية والهيكلي التنظيمي ونمط الإدارة) ، وفيما يلي سوف نتناول الباحثة تلك العناصر على النحو التالي :

أ- الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً فى قابلية الجامعة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة من حولها، فكلما كانت قيم الجامعة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وإذا كانت قيم الجامعة تميل الى الثبات والحرص قلت قدرتها على التطوير، وتعد مرشداً لمعايير وأخلاقيات الجامعة (هجيرة أوبعيش ، ٢٠١٨ : ١٣) كما أنها تمثل مصدر قوة للجامعة ونجاحها من خلال مساهمتها فى توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين بها ، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة فى ضوءه ، وعلى

الأمر الذى يترتب عليه سرعة إنجاز المهام الإدارية والقيادية بكفاءة وفاعلية .

ج- الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يُمثل نقطة البداية فى تحديد شكل الجامعة الذى يساعد فى فهم وتحليل إجراءاتها وعملياتها ، ولا يقتصر على تحسين الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية للجامعة فقط ، بل يسعى الى تحقيق الرضا الوظيفي لعاملين ورفع معنوياتهم وتوليد التماسك بينهم ، فهو أحد العوامل المؤثرة فى أداء وسلوك العاملين حيث أنه يوضح الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار ويسهم فى تحقيق الانسجام والتوافق بين العاملين ، والعمل كفريق واحد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وسهولة تدفق العلاقات القائمة بين أجزاء التنظيم (هبة الله أحمد ألهم ، ٢٠١٩ : ١٧٢) ، كما تتولى المجالس والقيادات الجامعية مسئولية تسيير العمل الجامعي بما يحقق أهداف الجامعة وذلك فى حدود القوانين واللوائح والنظم المقررة ، وهذه المجالس تتمثل فى المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة ومجلس الكلية ومجلس القسم . (جمهورية مصر العربية ٢٠٠٦ ، ٦)

ونتيجة للتطورات المتسارعة فقد استحدثت الكثير من كليات الجامعات المصرية بعض الوحدات الإدارية مثل وحدات الجودة ووحدات إدارة المشروعات البيئية وخدمة المجتمع ، ووحدات التقويم والقياس ، ووحدة تكنولوجيا المعلومات ، ووحدة نظم المعلومات الإدارية والتى تقوم بتزويد الإداريين بالجامعة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، ووحدة التسويق ، ووحدة التحول الرقمي ، ومركز دعم وتسويق الابتكارات ، ووحدة إدارة الأزمات والكوارث ، وأيضاً المراكز ذات الطابع الخاص

- قصور استقلالية الجامعة ، حيث أنها تفقد السيطرة على إدارة شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية وعلى منشأتها الجامعية .

- عدم وجود معايير معلنة لاختيار وتعيين القيادات الجامعية ، فالقانون لم يحدد معايير واضحة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل المناصب القيادية تجمع بين الديمقراطية فى الاختيار ، والتمتع بالصفات القيادية ، والتدريب على مهام وأساليب الإدارة الجامعية .

- قصور القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي وضعف ملائمتها للتغيرات المعاصرة . (فتحى درويش ، ٢٠٠٥ : ٣٢٦ - ٣٣٤)

- وجود سلسلة طويلة من المستويات الإدارية ؛ مما أدى إلى استئطالة التنظيم الإداري الجامعي .

- النمطية والتماثل التام فى البنية التنظيمية للجامعات المصرية ، مما يجعلها نسخ متكررة تقريبا ويؤكد رغبة الدولة فى احكام سيطرتها على تلك الجامعات وإخضاعها لسلطتها المركزية . (محمد طه حنفى ، ٢٠٠٩ ، ٢١٢)

- تبني رؤساء الأقسام لأسلوب العمل الفردي وقلة رغبتهم بالعمل الجماعي ، وضعف وسائل الدعم المادي والمعنوي لرؤساء الأقسام من قبل إدارة الجامعة (عبد الستار محروس ورشا عويس ، ٢٠١٩ : ١٩١)

- ضعف الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية بما يتناسب مع احتياجاتهم ويساعدهم على إنجاز مهامهم الإدارية والقيادية بأعلى كفاءة .

مما سبق يتضح أن هناك عددًا من المشكلات التى تعاني منها إدارة الجامعات المصرية ، مما يجعلها غير قادرة على مواكبة التغيرات ، لذا يجب إعداد وتأهيل القيادات الجامعية إدارياً قبل توليهم المناصب ،

ثانياً: عناصر البيئة الخارجية بالجامعات المصرية

تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات والتغيرات الحالية والمستقبلية – والتي تنعكس بدورها على التعليم الجامعي ومن ثم تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، وبالتالي فالجامعة فى حاجة مستمرة الى مراجعة فلسفتها ونظمها وأساليبها وعلاقتها بالمجتمع حتى تتمكن من مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها ، وتتمثل تلك التحديات فيما يلي (الوضع الاجتماعي ، الوضع الاقتصادي ، الوضع السياسي ، الوضع البحثي والعلمي ، التعاون الدولي وتشابك المصالح ، الجامعات الأهلية والخاصة) وفيما يلي توضيح ذلك :

١- الوضع الاجتماعي

يرتبط التعليم بشكل كبير بالمجتمع والجامعة كمؤسسة اجتماعية ، إنما وجدت فى الأساس لخدمة المجتمع والمساهمة فى التنمية الاجتماعية الشاملة ، ولا يمكن للمؤسسة الجامعية أن تتجاهل الإطار العام الذى تعمل فيه وفى ظل التطورات والتحوليات العالمية المعاصرة ، وبروز عدد من التوجهات الفكرية التى تتبنى العنف والإرهاب ، وتقشي كثير من الظواهر الخطيرة بين الشباب ، تبرز الحاجة الى مضاعفة الجهود المبذولة من قبل الجامعات فى مواجهة هذه الأفكار المنحرفة ، فمن منطلق ان الجامعة منارة العلم والفكر والمعرفة كان لابد أن تقوم بالدور التنويري الإرشادي العلمي تجاه هذه الأفكار من خلال ما تحتويه من عقول علمية (عادل بن عايد الشمري ، ٢٠١٧ : ٩٣)

وبالنظر إلى الوضع الاجتماعي الراهن للمجتمع المصرى يلاحظ وجود انخفاض فى مؤشر التنمية البشرية ؛ حيث جاء ترتيب مصر فى تقرير التنمية البشرية عام ٢٠٢١ م فى المركز (١١٦) من بين (١٨٩) دولة. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١ ، ٣٦)

استخلاصاً لما سبق يتضح أنه تم استحداث العديد من الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بالهيكل التنظيمية للجامعات المصرية ، وعلى الرغم من ذلك نجد أنها لا زالت تعاني الكثير من المشكلات نذكرها فيما يلي:

- هرمية الهيكل التنظيمي للجامعات ومركزية اتخاذ القرار
- تركيز السلطة فى المستويات الأعلى فى الهرم الإداري
- جمود الهياكل التنظيمية بالجامعات ، وضعف وضوح خطوط الاتصال وتداخلها .(يوسف عبد المعطي ، ٢٠٠٢ : ١٢٥)
- تناظر بعض الوحدات الإدارية على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات.
- تداخل الاختصاصات بشكل كبير فى المستويات الإدارية السفلى لمناصب العميد وكلاءه ورؤساء الأقسام .
- تعدد مستويات السلطة وقلة العمل فى إطار فرق عمل متعددة ومتنوعة التخصصات (ياسر محمد ، ٢٠١٩ : ١٣٤)
- ضعف التعاون بين أقسام وكليات الجامعة الواحدة أو بين الجامعات وبعضها البعض فى ضوء ما سبق يتضح أن الهيكل التنظيمي بالجامعات المصرية يواجه العديد من الصعوبات سواء ما يتصل بضعف التعاون ما بين الأقسام او الكليات وبعضها البعض أو جمود الهيكل وعدم قدرته على مواجهة التحديات ، أو ما يتصل بتركز السلطة ومركزية اتخاذ القرار ، مما يؤثر سلباً على الأداء الجامعي وبالتالي على نقل وتبادل ونشر المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس وبين نظائرهم فى الجامعات الأخرى.

- انخفاض معدلات البحوث والتطوير اللازمة لتحسين وتطوير المنتجات ، عزز سوق العمل عن استيعاب الخريجين .

- عدم تحديث وتطوير أساليب العمل وعدم التوسع فى إنشاء مشروعات جديدة.

- ندرة الموارد الاقتصادية والتي أدت الى عدم وجود فرص وظيفية للعاطلين خاصة مع التحولات الكبرى التي يمر بها الاقتصاد العالمي وانعكاساته على الاقتصاد المحلي (مديحة محمد، ٢٠١٧: ٥٥) مما سبق يتضح أن هناك فجوة بين خريجي

الجامعات وبين متطلبات سوق العمل حيث الزيادة المطردة فى أعداد السكان وارتفاع نسبة البطالة وارتفاع معدل الفقر ، الامر الذى يترتب عليه غياب دور الدولة فى تحقيق التوازن بين الفئات والطبقات الاجتماعية، وكذلك ضعف الاجهزة الرقابية ، وضعف برامج الرعاية الاجتماعية والصحية و ضعف القدرة على مواجهة التحديات مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الأفراد.

٢- الوضع الاقتصادى

تواجه مجتمعات العالم المعاصر ظروف اقتصادية سريعة التغيير وشديدة التنافس فى ظل اقتصاد يقوم على علاقات مترابطة بين قطاعات الانتاج والصناعة ومؤسسات التعليم الجامعي مما دفع المؤسسات الجامعية الى السعى نحو التطوير .

وقد فرض التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة مهام ومتطلبات حديثة ومتطورة على الدول والمجتمعات كي تستطيع التواجد فى بيئة اقتصادية تنافسية متغيرة وسريعة التطور ، وتعتبر مؤسسات التعليم الجامعي الأدوات الأساسية للمجتمعات للتواجد فى اقتصاد المعرفة والمنافسة فيه ، وذلك لما تقوم به من أدوار هامة فى بناء رأس المال المعرفي وتحقيق التنمية المستدامة (فتحى عبد الرسول وآخرون، ٢٠٢٠: ١٠)

وتعد المشكلة السكانية من أخطر التحديات التي يواجهها المجتمع المصرى ، وليست المشكلة فى الزيادة فحسب بل أن الموارد الاقتصادية لا تتضاعف بنفس المعدل ، أى توجد فجوة بين نمو السكان والموارد الاقتصادية ، وتشير الاحصاءات أن هناك زيادة مستمرة فى الكثافة السكانية فى مصر

كما تمثل مشكلة الفقر أبرز المشكلات الاجتماعية فى مصر لما يترتب عليه من آفات اجتماعية كالمرض والجهل والتي تؤثر سلباً على الواقع المعاش للأفراد من جهة وعلى تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية من جهة اخرى ، كما يؤدي الفقر الى هجرة العقول والعمالة للخارج والتفكك الأسري وزيادة حالات الطلاق وكذلك زيادة نسبة العنوسة ، وارتفاع معدلات الجريمة ، مما سبق يتضح أن الفقر يرتبط بالمشكلات الاجتماعية المختلفة ويؤثر كل منهما فى الآخر .

(مديحة محمد ، ٢٠١٧: ٦١) وقد ارتفع معدل الفقر فى مصر فى السنوات الأخيرة وذلك نتيجة لعمليات الإصلاح الاقتصادي

كما تُعد البطالة مشكلة متعددة الأبعاد ينتج عنها العديد من المشكلات الاجتماعية التي تنعكس على الفرد ومنظومة المجتمع ككل ، نظراً لما تسببه من هدر للإمكانات والموارد البشرية ووفقاً لتقديرات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء فإن معدل البطالة الكلي عام ٢٠١٨ وصل نحو ٩,٩% مما يشير الى انخفاض معدل البطالة بمصر عن السنوات السابقة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ٢٠١٩: ٣٨) ومن أبرز أسباب البطالة فى مصر ما يلي:

- تدنى المستوى التعليمي وانتشار الأمية الأمر الذى حال دون وضع برامج تدريبية تتماشى مع متطلبات سوق العمل المتجددة فى ضوء الطفرة التكنولوجية

كما فرضت هذه التغيرات على الجامعات التحول من الاقتصاد القائم الصناعة الى الاقتصاد القائم على المعرفة التي تبنى على مستويات عالية من الاستثمار فى التعليم والتدريب والبحث والتنمية ونظم المعلومات، وتتميز بالاعتماد الدائم على تكنولوجيا المعلومات الحديثة ليس فقط للتواصل بين الأفراد ، ولكن أيضا لإيجاد معرفة جديدة

مما سبق يتضح أن الوضع الاقتصادي المصري يواجه العديد من المشكلات والتي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة ، لذا يجب بذل المزيد من الجهد للتغلب على تلك المشكلات ومواجهتها بشكل يمكن الجامعة من تطوير أدائها ورفع كفاءتها ، وتوفير تعليم متميز يمد الطلاب بالمعارف والمهارات والخبرات التي تمكنهم من مواكبة التغيرات .

٣- الوضع السياسي

تُمثل القوى السياسية أهم الدعائم التي تُمكن منظومة التعليم العالي والجامعات المصرية من الارتقاء بمستوى أدائها من خلال تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحقيق التنافسية للجامعات .

وقد شهدت الفترة بعد ثورة ٢٥ يناير حالة من عدم الاستقرار السياسي، كان عنوانها الارتجالية والتخبط فى اتخاذ القرارات السياسية ، مما أدى الى العديد من التحديات والتي كان من أخطرها أزمة الانفلات الأمني الذى أرق المصريين وأعاق حركة الانتاج والاستقرار، وظهرت أنماط من الاعتداءات على سيادة القانون، وعلى بعض المؤسسات الحكومية والمرافق العامة، وانتشار الجرائم ، وكذلك أزمة الانقسام السياسي ، حيث انقسم الشعب الى مؤيد للمرحلة الجديدة ومعارض لها ، وتزايدت حدة الغضب والتوتر والخلاف والصراع بسبب الإنتماءات المختلفة ، مما أدى إلى سيادة ثقافة عدم احترام القانون ، وغلبة الشعور

فالأوضاع الاقتصادية فى مصر تشير إلى تراجع كل مؤشرات الأداء الاقتصادي ، إذ انخفض معدل النمو الاقتصادى إلى ٢% تقريباً فى ٢٠١٠/٢٠١١ بعدما كان ٦.٧% فى ٢٠٠٩/٢٠١٠ ، وتراجع بذلك معدل نمو متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى إلى معدل سلبي ، وارتفع معدل البطالة ، ومعدل التضخم ، وتراجعت معدلات الادخار والاستثمار ، كما ارتفعت نسب عجز الموازنة العامة والدين العام للناتج المحلى الإجمالى. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، ٢٠٢١: ٨٥)

بالإضافة الى التحديات السابقة يوجد مجموعة تحديات أخرى تتمثل فى عدم كفاية التمويل الحكومي الذى يقدم للتعليم الجامعي، وذلك نتيجة للضغوط الكثيرة التى يتعرض لها الاقتصاد الوطني والتي تتمثل فى التغييرات الاقتصادية العالمية وما ترتب عليها من نتائج مثل التكتلات الاقتصادية واتفاقية الجات والتحول نحو القطاع الخاص ، بالإضافة الى الزيادة السكانية وزيادة تكلفة التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة ، وذلك فى ضوء الازمات الاقتصادية وندرة الموارد والضغط الطلابي المتزايد ، والرغبة فى توسيع مظلة التعليم الجامعي ورفع مستواه ، الأمر الذى يتطلب ضرورة البحث عن موارد إضافية لتمويل التعليم الجامعي (فتحي درويش، ٢٠٠٥: ٢٩٩-٣٠٠)

لذلك يجب على مؤسسات التعليم الجامعي أن تسعى إلى ضرورة العمل على تحقيق مزيد من الاتصال والتعاون بين المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات من أجل تبادل الخبرات وتقليل الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية ، بالإضافة الى تغيير طرق التعليم تغييراً جذرياً كي يقوم على الحوار والنقاش فيساعد الطلاب على النقد والتحليل والربط والاستنتاج ، بحيث لا يتقبلون شيء كما هو فلا بد من المقارنة والموازنة (جمال الدهشان، ١٩٩٩: ٤٢)

والبحث عن آليات لتحقيق ذلك ، كما ينبغي أن تعتمد على أساليب إدارية حديثة تضمن تحقيق العدالة والشفافية والديمقراطية واللامركزية والمشاركة الحقيقية في صنع القرارات وتعزيز فرق العمل وتمكين العاملين .(ياسر محمد ، ٢٠١٩ : ١٦١)

الأمر الذي انعكس على عدم قدرة الأحزاب السياسية على القيام بدورها في تطوير المجتمع وتحقيق متطلباته ، والتي من أهمها صنع سياسة تعليمية تعمل على تطوير التعليم بوجه عام والتعليم الجامعي بوجه خاص لتحقيق الربط بينه وبين حاجات المجتمع والمؤسسات الإنتاجية والخدمية ، وبالتالي يعكس الوضع السياسي العام للمجتمع المصري الكثير من التحديات أمام منظومة التعليم الجامعي ، فهناك عدم استقرار سياسي وانتشار الفساد والمحسوبية والبيروقراطية وضعف الشفافية ، وتبديد المال العام والنفقات الحكومية ، وضعف مؤسسات المجتمع المدني ، وضعف الثقة في الحكومة ورغبتها الحقيقية في تطوير التعليم الجامعي ووضع ضمن الأولويات (نجلاء شاهين ، ٢٠٢٠ : ١٦٩)

تأسيساً على ما سبق يتضح أن النظام السياسي في مصر يواجه الكثير من التحديات نتيجة لعدم استقرار الوضع السياسي مما ينعكس أثره على التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة .

٤-الوضع العلمي والبحثي

يمثل البحث العلمي ركناً أساسياً في حياة الأمم والشعوب ، وجزءاً رئيسياً من وظائف الجامعة ومهام عضو هيئة التدريس فيها ، فهو عماد كل تخطيط وعصب كل تنمية ، فمن خلاله يتم وضع خطط التنمية على أسس سليمة ومتمينة ، ويتم تفادي الأخطاء وتحسين الأداء (عماد البرغوثي ومحمود ابو سمرة ، ٢٠٠٧ : ١١٣٤)

بالاستبعاد والتهميش لدى كثير من فئات المجتمع (طلعت حسيني ، ٢٠١٣ : ١٣٩-١٤٠)

وتفرض هذه التحديات على التعليم الجامعي مسؤوليات جديدة تتطلب مزيداً من العمل على تكوين وتنمية القيم والاتجاهات التي تجعل الديمقراطية أسلوباً معاشاً من أساليب حياة الطلاب ، ويستلزم ذلك إجراء تعديل جوهري في نظم وأساليب التعليم الجامعي بداية من نظام القبول وانتهاءً بنظم التقويم وأساليبه (فحي درويش ، ٢٠٠٥ : ٣٠٢)

كما تتطلب تلك التحولات الديمقراطية تجديد طرائق التدريس ، بحيث تركز على الفهم لا التلقين ، فالطالب الذي نشأ على أعمال الفهم والتحليل وعلى النقاش الحر وإبداء الرأي بشجاعة يكون قد نشأ وبداخله بذور الديمقراطية الحقة

ونظراً لأن النظام السياسي في مصر وفقاً للدستور الجديد يقوم على أساس التعددية والحزبية والتداول السلمي للسلطة ، والفصل بين السلطات والتوازن بينهما ، وتلازم المسؤولية مع السلطة ، واحترام حقوق الإنسان وحرياته (رئاسة جمهورية مصر العربية، المادة رقم ٥ ، ٢٠١٤ : ٥)

فيتضح أن النظام السياسي له تأثير قوى على كل أنظمة المجتمع وخاصة النظام التعليمي من حيث تحديد أهدافها وسياساتها وإجراءاتها ، كما أنه يؤثر في أنظمة المجتمع في اتجاه واحد، أي علاقة تأثير فقط ومن ثم يكون إصلاح النظام السياسي شرطاً أساسياً لإحداث أي إصلاح في النظام التعليمي (محمد الحوت ، ٢٠٠٨ : ٣٠) فتحسين وضع الجامعات المصرية مرهون بتوفير إصلاحات سياسية واسعة وذلك نتيجة للتغير السياسي الذي تشهده مصر من الاتجاه نحو الديمقراطية واحترام حقوق الانسان وتحقيق العدالة والشفافية ، ومن ثم فإن الجامعات كغيرها من المؤسسات ينبغي أن تشكل سياساتها وإداراتها في إطار الفكر السياسي الجديد

- عدم الاهتمام بتحديث المكتبات الجامعية بالمراجع الحديثة والتي تتواكب مع طبيعة البحث العلمي
- ضعف توظيف البحث العلمي وتنمية القدرات العلمية فى تطوير المعرفة، وتطويعها فى حل مشكلات المجتمع وإحداث التنمية القومية (أحمد الزنفل، ٢٠١٢: ٤٤٥-٤٤٦)
- غياب السياسات الفعالة التى تربط بين الانتاج العلمي بالجامعات وبين المؤسسات الخدمية
- نظر أعضاء هيئة التدريس الى الانتاج العلمي على انه شأن ذاتي وينشرون ابحاثهم لأغراض الترقية فقط وليس لأغراض التنمية والحاجة المجتمعية إليها.
- ضعف الإعداد العلمي للباحثين، وكثرة الضغوط الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس
- اتساع الفجوة بين الباحثين والمستفيدين من البحث
- هجرة عدد من العقول ذات الكفاءات العالية إلى الخارج .
- ضعف الميزانية المخصصة للإنفاق على البحث العلمي (أسماء أبو بكر، ٢٠١٨: ١٢٠-١٢١)
- تدني نوعية البحوث وعدم مواءمتها لخطط التنمية
- نقص التجهيزات العلمية والتقنية .
- نقص الفنيين والمتخصصين فى التقنيات الحديثة .
- غياب سياسات واضحة للبحث العلمي .(حابس محمد، ٢٠١٥: ٥٢)
- غياب الوعي بأهمية البحث العلمي فى بناء وتنمية المجتمع .
- عدم وجود استراتيجية للبحث العلمي ترتبط بأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .(مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١١: ٢-١٣)

ولأن التعليم الجامعي يُعد من أهم مصادر الاستثمار فى رأس المال البشري ، والطريق للتنمية والتقدم ورفع مستوى معيشة الفرد ،والبحث العلمي هو الوسيلة الأمثل لحل الكثير من مشكلات المجتمع ومواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق التنمية ،لذلك أصبح يقاس درجة تقدم الأمم بمدى تقدم البحث العلمي (اسماء أبو بكر، ٢٠١٨: ١٠٨) بالإضافة الى أنه عنصراً حاسماً فى تحقيق عمليات التجديد والتطوير الشامل لعملية التعليم والتعلم فالعالم أصبح فى سباق للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة التى تكفل الرفاهية للإنسان وتضمن له التفوق على غيره .

وقد بذلت الجامعات العديد من الجهود لتطوير البحث العلمي والارتقاء به ، وذلك من خلال عقد اتفاقيات وبروتوكولات تعاون بينها وبين جهات مصرية وأجنبية ، و زيادة مكافأة النشر للأبحاث العلمية فى المجالات العالمية ، وهذا يؤكد أن للبحث العلمي أهمية كبيرة فى كافة المجتمعات ، فلا يمكن أن نتقدم وتتطور إلا من خلال إجراء العديد من البحوث العلمية ، ولكن فى حقيقة الأمر لا يزال البحث العلمي فى عالمنا العربي دون المستوى الذى يساعدنا فى الانتقال من العالم الثالث الى واقع العالم المتقدم بما يحمله من تطورات واختراعات (على سايح، ٢٠١٨: ١١٠) ، حيث أنه يواجه مجموعة من المشكلات تتمثل فى الآتي :

- قلة إمكانيات الجامعة ومحدودية دورها فى إنتاج المعرفة وتبادلها وغياب مستوى تميز البحث العلمي والدولي (ماهر أحمد، ٢٠١٤: ١٤٥)
- غياب المعايير والمرجعيات التى يمكن الاعتماد عليها فى تقويم البحوث .
- تقادم النظم المالية والادارية المطبقة فى مجال البحث العلمي ، واستخدام قواعد إدارية لا تتناسب مع طبيعة المؤسسات البحثية

هذه التغيرات والتحديات انعكست على التعليم الجامعي فى كافة جوانبه، وتمثلت أهم هذه الانعكاسات فيما يلي: (جمال الدهشان ، ١٩٩٦ : ٤-٥)

- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي ، وما ترتب عليه من زيادة عدد الملتحقين بالتعليم الجامعي ، الأمر الذى أدى الى إنشاء العديد من الجامعات الإقليمية .

- إنشاء كليات ومعاهد جامعية جديدة لتدريس التخصصات والعلوم الجديدة التى يتطلبها سوق العمل ، والاهتمام بالدراسات التكنولوجية من خلال إنشاء كليات للتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بكل جامعة .

- الاهتمام بجودة التعليم من خلال وضع مجموعة من الإجراءات لضمان تحقيق الجامعة لمستويات أداء متميزة

- السعي نحو تحقيق مزيد من الاتصال والتعاون بين الجامعات والمعاهد على مختلف المستويات الإقليمية والعالمية من اجل تبادل الخبرات والمشاركة فى الموارد المتاحة وتبادل الطلاب والأساتذة ، لمواجهة تحديات المعرفة وثورة المعلومات .

- الاهتمام بتدريس اللغات الأجنبية بجانب اللغة القومية بما يسهم فى الانفتاح على الحضارة المعاصرة مع المحافظة على الهوية الثقافية للمجتمع ، ويجعل الخريج متصلاً بالثقافة العالمية ومنتمياً لوطنه وثقافته .

٦- الجامعات الخاصة والأهلية

تؤدى الجامعات دوراً مهماً فى عملية التنمية ، فهى تقدم للمجتمع القوى البشرية القادرة على حركة التنمية والمشاركة فى عملياتها ، كما أنها تؤدى الدور الأكبر فى صناعة العلم وتوفير الخبرات وتقديم الحلول

- قلة عدد الابحاث التى تم نشرها فى الدوريات والمجلات الدولية .

- ارتفاع تكاليف نشر الابحاث العلمية .

- قلة عقد الدورات التدريبية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من إتقان اللغات الأجنبية .

فى ضوء ما سبق يتضح أن البحث العلمي له دور كبير فى نجاح الجامعات وتقدمها ولكن الوضع الراهن للبحث العلمي يشير إلى انه ما زال يواجه العديد من المشكلات التى تحول دون تحقيق الهدف وبالتالي فإنه يؤثر على أداء الجامعة وقدرتها على تحقيق التنافسية ، وهذا يتطلب مزيد من الجهد للتغلب على تلك المشكلات وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من البحث العلمي .

٥- التعاون الدولي وتشابك المصالح

نشأ التعاون الدولي نتيجة تطور نظم ووسائل الاتصال والانتقال وتلاشي المسافات والحدود ، وارتباط أجزاء العالم ببعضها البعض ، والذى انعكس بصورة مباشرة على العلاقات الدولية فظهرت المنظمات والتجمعات الدولية والمحلية وأصبح لها دور كبير فى إبراز قوة المجتمع الدولي ، ومن صور التعاون الدولي بين مصر والدول الأخرى ما يلي : (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ٢٠١٩ : ١٦-٢٩)

- المنح الدراسية التى تقدمها مصر لأبناء القارة الافريقية

- الجامعة المصرية اليابانية للعلوم والتكنولوجيا

- التعاون المصري الألماني فى مجالات العلوم والتكنولوجيا

- التعاون مع هيئة المعونة الأمريكية USAID

- توقيع عدد من الاتفاقيات مع المؤسسات التعليمية الايطالية

كما جاءت الجامعة الفرنسية كأول جامعة خاصة في مصر يتم تحويلها إلى أهلية تسمى " الجامعة الأهلية الفرنسية في مصر " بعد القرار الجمهوري رقم (٢١٩) لسنة ٢٠١٥م وهو ما يعني تحويلها من جامعة تهدف للربح الى جامعة لا تهدف للربح ولا تغالي في مصروفاتها الدراسية وأى مكسب مادي للجامعة سيدخل في تطوير مرافقها والعملية التعليمية بها، وبما يعزز التعاون والتبادل الثقافي بين مصر وفرنسا ، وتشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (ياسر محمد، ٢٠١٩: ١٧٧)

وتعد جامعة النيل أول جامعة مصرية غير ربحية أسست عام ٢٠٠٦م وكان الهدف منها إنشاء جامعة مصرية بحثية متخصصة تساهم في وضع مصر على الخريطة العالمية للبحث العلمي وإنتاج التكنولوجيا التي تمكن قطاع الاتصالات والمعلومات المصري من المنافسة العالمية (جامعة النيل ، متاح على الانترنت)

كما تمثل الجامعة المصرية اليابانية جامعة متميزة وفريدة للبحوث المتقدمة في مصر وأفريقيا ،وهي أحد الجامعات البحثية الرائدة في مصر والعالم العربي والأفريقي وهي أحد الثمار الأساسية لاتفاقيات التعاون الدولية التي تهدف الى خدمة المجتمع المصري والعالم العربي وأفريقيا من خلال نشر المعرفة .(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٥ : ٦٥)

وتمثل الجامعة العمالية أهم الجامعات المصرية التي تهتم بالتطور التكنولوجي وحلقات الجودة العالمية ،ويدرس طلابها كيفية تطبيق وتطوير شهادات الجودة العالمية مثل الأيزو ٩٠٠١ وأيزو ١٤٠٠١ لطلبة تكنولوجيا الانتاج (الجامعة العمالية ، متاح على الانترنت)

كما يوجد عدد من الجامعات الأهلية مثل الجامعة اليابانية ، وجامعة العلمين الجديدة ، وجامعة الجلالة ، وجامعة المنصورة الجديدة ، بالإضافة الى

لمشكلات المجتمع ، وبذلك يُعد التعليم العالي والجامعي الركيزة الأساسية لرأس المال البشري في مجال البحث العلمي والتطور التقني ومد المجتمع بنخبة عالية المهارة تساعد في عمليات التنمية (نهلة هاشم ، ٢٠٠٨ : ٢٨٥) ، الأمر الذي ترتب عليه زيادة جهود الدولة في التوسع في مؤسسات التعليم العالي ، والبحث عن أنماط جديدة تزيد من التحرر من شروط التعليم الجامعي الحكومي (سوزان المهدي ، ٢٠١٠ : ٣٨) ، مما أدى الى التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة والأهلية ، ولتخفيف العبء عن الجامعات الحكومية من خلال قبول الأعداد الكبيرة من الراغبين في الالتحاق بها تعمل الدولة على تشجيع إنشاء الجامعات الخاصة والأهلية التي لا تستهدف الربح .

وقد بلغ عدد الجامعات الخاصة في مصر حالياً (٢٦) جامعة وينظم عملها القانون ١٠١ لسنة ١٩٩٢) قانون تنظيم الجامعات ، ٢٠٠٦ : ١٥٢) ، والتي تعتمد جميعها بشكل أساسي على الكوادر العلمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية ، والذين يجذبون للعمل بها لارتفاع العائد المادي المقابل ، وهو ما يمثل عبئا على الجامعات الحكومية يتمثل في قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس

وتمثل جامعة زويل للعلوم والتكنولوجيا أهم مؤسسات التعليم الجامعي الخاص والتي تقوم بإعداد الطلاب للدخول في مجتمع المعرفة ، وتهتم بتحقيق التميز في توصيل وتطبيق العلم والتكنولوجيا والأبحاث وتوفير بيئة ديناميكية تعزز الإبداع والابتكار ، وتعمل مدينة زويل في العديد من المجالات البحثية مثل مجال الطاقة وعلوم الجينوم وعلاج السرطان والتهاب الكبد الوبائي وغيرها من المجالات ، ودعم التعاون بين الباحثين على المستوى الدولي والمحلي (مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ، رسالة الجامعة)

- توافر مناخ تنظيمي يدعم اكتشاف المعارف
- يتوافر بالجامعات كوادر بشرية يمكن أن تساعد في نقل ونشر وتشارك المعرفة بين الجامعات المختلفة
- تهتم الجامعات بتنمية أعضاء الجهاز الإداري لتأثيره في رعاية مصالح المستفيدين

٢- نقاط الضعف

- عدم وجود معايير واضحة ومعلنة لاختيار وتعيين القيادات الجامعية
- جمود الهيكل التنظيمي بالجامعات بما لا يسمح بتطوير الأداء والتوسع في الأنشطة والمهام
- غياب فرص التواصل بين الأقسام والوحدات المختلفة بالجامعات
- يندر وجود وحدة تنظيمية بالكليات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة
- قلة النشر الدولي لأعضاء هيئة التدريس بمعظم كليات الجامعات نظراً لارتفاع تكلفته
- غياب المعايير المقننة التي يمكن الحكم من خلالها على إنجازات الجامعات في مجال البحث العلمي
- قلة تأهيل عضو هيئة التدريس بما يتوافق مع المعايير العالمية
- زيادة عدد الطلاب بمعظم الكليات مقارنة بعدد أعضاء هيئة التدريس
- الافتقار الى وجود معايير واضحة لتقييم أداء عضو هيئة التدريس
- ضعف الاتصال بين كليات الجامعات المختلفة بعضها البعض
- ضعف الاتصال بين الجامعات وبين مؤسسات المجتمع الخارجي
- ضعف كفاءة الجهاز الإداري بالجامعات وكلياتها المختلفة لمواكبة التطورات والتجديدات

اتخاذ التشريعات والإجراءات بإنشاء فروع للجامعات الأجنبية مثل الجامعة الأمريكية والفرنسية والألمانية والبريطانية والروسية والأهرام الكندية

مما سبق يتضح أنه توجد زيادة مطردة في إنشاء الجامعات الخاصة والأهلية، وذلك يمثل تحدياً كبيراً أمام الجامعات الحكومية بما تملكه من موارد وإمكانات، فالجامعات الخاصة والأهلية لديها العديد من عوامل ومقومات الجذب للطلاب من أنشطة تعليمية وخدمات وغيرها مما يشكل عقبة أمام أعضاء هيئة التدريس لزيادة العبء عليهم مما يؤثر بشكل كبير على إنتاجيتهم العلمية والبحوث وبالتالي ضعف التشارك المعرفي فيما بينهم .

ثالثاً : نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعات المصرية

١- نقاط القوة

- وجود موارد بشرية مؤهلة ومبدعة .
- استحداث الجامعات كليات جديدة يتطلبها سوق العمل.
- حصول كليات ووحدات بالجامعات على شهادة الاعتماد المحلية أو الدولية
- وجود برامج تعليمية متميزة باللغات الأجنبية بالجامعات المصرية
- ارتباط الخطط الاستراتيجية للبحث العلمي في الجامعات باحتياجات سوق المجتمع ومتطلباته
- وجود مراكز لضمان الجودة بالجامعات يدعم وحدات ضمان الجودة بالكليات
- تفعل الجامعات الوحدات ذات الطابع الخاص لتنمية مواردها الذاتية
- وجود نشاط منظم لعقد ندوات ومؤتمرات علمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

- ضعف الاستقلال المالي والإداري للجامعة
- ضعف جودة البنية التحتية والتكنولوجية وعدم وجود معامل تكنولوجية متقدمة بالجامعة مما يعوق تقديم خدمات عالية الجودة
- مقاومة التطوير والتغيير الناتج عن الحداثة ببعض الكليات
- ٣- الفرص**
- تلتزم الدولة طبقاً للدستور بزيادة الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي والبحث العلمي حتى يصل للمعدلات العالمية
- حصول الجامعات على عضوية فى الاتحادات الدولية المختلفة
- إنشاء بنك المعرفة المصري
- التوجه المحلي والعالمي نحو فتح مجالات التعاون بين الجامعات وغيرها من الجامعات على مستوى العالم
- إنشاء فروع للجامعات الأجنبية يدعم التعاون بين الجامعات المصرية والأجنبية
- إتاحة بعض الهيئات العالمية كالفولبرايت الفرصة لأتبعات عدد من أعضاء الهيئة المعاونة للحصول على الدرجات العلمية
- خدمات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء التي توفر كافة البيانات والإحصاءات والتقارير التي تحتاجها مؤسسات التعليم العالي.
- إقامة شراكات مع الهيئات الدولية والتي تهدف إلى تعزيز التقدم في مجال التعليم من خلال تبادل الأفكار والخبرات.
- ٤- التهديدات**
- عدم الاستقرار السياسي فى المجتمع المصري ، مما ترتب عليه عدم الاستقرار السياسي فى مؤسسات التعليم الجامعي
- زيادة حدة المنافسة بعد انتشار الجامعات الأهلية والخاصة والأجنبية
- الزيادة السكانية وما تفرزه من زيادة أعداد الطلاب يتطلب إنشاء العديد من الجامعات الجديدة
- ارتفاع عجز الموازنة العامة للدولة وتضخم الدين بما يُحد من النمو الحقيقي للناتج المحلي
- يفرض التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع على الجامعات التحديث المستمر للمناهج وطرق التدريس والإمكانات والموارد المتاحة
- ضعف ثقة المجتمع فى الخدمات البحثية والإنتاجية التي تقدمها الجامعات
- عجز سوق العمل عن استيعاب الكثير من خريجي الجامعة
- زيادة عدد الجامعات الخاصة والأهلية ذات الإمكانيات التي تفوق إمكانيات الجامعات الحكومية
- غياب السياسات الفعالة التي تربط بين الانتاج العلمي بالجامعات وبين المؤسسات الخدمية
- ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات المصرية
- اعتماد مصر على استيراد التكنولوجيا من الخارج يعوق البحث والتطوير ويضعف من أهمية البحث العلمي
- التغييرات المتسارعة فى متطلبات سوق العمل من مهارات وتخصصات نوعية مختلفة
- انخفاض الدعم المالي المقدم من الحكومة للتعليم العالي والبحث العلمي.

والتغلب عليها من خلال الاستخدام الجيد للفرص الخارجية المتاحة

- استراتيجية الضعف - التهديدات (W-T) تسعى الى التغلب على نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة ومواجهة التهديدات الخارجية والتقليل من أثارها السلبية

من خلال ما سبق وفي ضوء نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بالجامعات المصرية ، يتضح أن الاستراتيجية المناسبة لأوضاعها الداخلية والخارجية هي استراتيجية (الضعف - التهديدات (W- T) باعتبارها استراتيجية دفاعية تعالج نقاط الضعف وتواجه التهديدات ، وتحاول الوصول إلى نقطة جديدة للإنتقال ارتكازاً على الاستفادة من نقاط القوة والفرص الحالية والمستقبلية ، وبهذا تستطيع الجامعات المصرية تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ، وبعد نجاح هذه الاستراتيجية والتغلب على نقاط الضعف وتحويلها الى قوة يتم استخدام الاستراتيجيات الأخرى

المحور الثالث : استراتيجية مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

انطلاقاً من نتائج الجانب النظري للتشارك المعرفي ، ونتائج التحليل البيئي للجامعات المصرية وصولاً للبدائل المقترحة واختيار البديل المناسب ، سوف تتناول الباحثة في هذا الجزء وضع خطة مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية ، وذلك وفقاً للخطوات التالية :

- أولاً: منطلقات الإستراتيجية المقترحة .
- ثانياً: رؤية الإستراتيجية المقترحة
- ثالثاً : رسالة الاستراتيجية المقترحة
- رابعاً :القيم الحاكمة للإستراتيجية.
- خامساً : الأهداف الاستراتيجية

- تحديات اتفاقية الجات وما ترتب عليها من ظهور التكتلات الجامعية.

- ضعف الوعي بأهمية البحث العلمي في بناء وتنمية المجتمع .

- هجرة عدد من العقول ذات الكفاءات العالية إلى الخارج .

رابعاً : البدائل الاستراتيجية المقترحة واختيار البديل المناسب

- في ضوء ما أسفر عنه التحليل البيئي للجامعات المصرية يتضح وجود فجوة واسعة بين الوضع الراهن للجامعات ومتطلبات تطبيق التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس ، حيث يوجد القليل من نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعات والكثير من نقاط الضعف ، مع مواجهة تحديات متشعبة وفرص قليلة متاحة ، مما يستدعي ويتطلب تحديد مجموعة من البدائل والخيارات الاستراتيجية بحيث يتم تقييمها واختيار افضلها مما يساعد في بناء الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بالجامعات المصرية ، ويتم ذلك من خلال إحداث مطابقة بين البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتتمثل الاستراتيجيات البديلة فيما يلي :

- استراتيجية القوة - الفرص (S-O) تهدف هذه الاستراتيجية الى استخدام نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة في بيئتها الخارجية .

- استراتيجية القوة- التهديدات (S-T) تهدف الى استخدام نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لتجنب تهديدات البيئة الخارجية والحد من أثارها السلبية .

- استراتيجية الضعف - الفرص (W-O) تسعى الى الحد من نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة

- مساندة الاهتمام الدولي والإقليمي بمجال التشارك المعرفي في التعليم الجامعي.
- دعم القدرة التنافسية للجامعات من خلال توظيف المعرفة وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس ونظائرهم بالجامعات الأخرى ، بما يساعد على تقديم بحوث متطورة وخدمات متجددة تحقق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات.
- أهمية المعلومات والمعارف كموارد أساسية للجامعات ، حيث أنها تمثل الهدف الأساسي للكثير منها من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها وتحقيق النجاح والتميز.
- تناول أهم فئة من فئات المجتمع الذين لهم دور عظيم في بناء عقول الشباب وتوجيه تفكيرهم نحو الوجهة السليمة وهم أعضاء هيئة التدريس .
- التوسع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات ، من خلال التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات المختلفة
- أن الجامعات تمثل أهم المنتجين للمعرفة وأكبر المخزنيين والمصدرين لها في المجتمع
- أن المعرفة تمثل العصب الحقيقي للجامعات ، وأحد مواردها الأساسية القادرة على التكيف مع متطلبات العصر ، حيث أن امتلاكها وحسن إدارتها يجعل الجامعات قادرة على الإبداع ، وعلى بناء سمة خاصة بها وتحسين الأداء ، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية .
- امتلاك الجامعات المصرية كوادر بشرية تتمثل في أعضاء هيئة التدريس المتميزين الذين يمثلون النواة الرئيسية لنقل ونشر وتشارك المعرفة.

- سادساً : ملامح الإستراتيجية المقترحة

- سابعاً :متطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة

- ثامناً : معوقات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها .

وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً: منطلقات الإستراتيجية المقترحة .

- تركز الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على العديد من المنطلقات التي يجب مراعاتها عند صياغتها ، لعل من أبرزها ما يلي :
- أن التشارك المعرفي من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية لماله من دور كبير في بقاء الجامعات واستمرار نجاحها وتقديمها وتطوير أدائها وتنمية الابتكار والإبداع .
- أن التشارك المعرفي يسعى لمساندة التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية المستمرة ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق التكامل بين كافة المستويات التنظيمية بالجامعات .
- أن التشارك المعرفي يساهم في زيادة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل المعرفة وتشاركها فيما بينهم ، كما يساهم في تحسين أداء الجامعات .
- ان التشارك المعرفي يعزز الأداء الكلي لأعضاء هيئة التدريس ، ويضيف ميزة تنافسية تساعد على توليد أفكار جديدة تساهم في تقديم حلول مبتكرة لمشكلة معينة
- أن التشارك المعرفي يسعى إلى تحقيق الجودة والتميز بين الجامعات من خلال تبادل المعرفة وتشاركها فيما بينهم، ويضمن تحقيق أهداف الجامعات وطموحاتها المستقبلية

ثانياً: رؤية الإستراتيجية المقترحة

تتمثل رؤية الاستراتيجية المقترحة فى : " أن تمتلك الجامعات المصرية كوادر بشرية متميزة قادرة على نشر ونقل وتشارك المعرفة فيما بينهم ، بما يساعد على تقديم بحوث متطورة وخدمات متجددة ، مما يؤدي إلى التطوير المستمر وزيادة كفاءتها وفعاليتها ، ويحقق لها ميزة تنافسية .

ثالثاً: رسالة الاستراتيجية المقترحة

تتمثل فى : " تحسين قدرة الجامعات المصرية على مواكبة متطلبات عصر المعرفة من خلال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات فى مجال البحث العلمي ، والارتقاء إلى مصاف الجامعات المتميزة إقليمياً وعالمياً من خلال تفعيل عملية التشراك المعرفى كقيمة محورية للعمل الجامعي، بما يحقق رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية ، وفقاً للمعايير القومية ، ومتطلبات تطوير التعليم الجامعي

رابعاً : القيم الحاكمة للإستراتيجية :

تتمثل هذه القيم فى : التميز والتفرد ، الجودة والإتقان ، الابداع والابتكار ، العمل الجماعي وتكوين فرق العمل ، التنافسية ، التنوع الثقافى ،الالتزام بالقوانين والنظام ، الابداع ، الولاء والانتماء للجامعة

خامساً : الأهداف الاستراتيجية

تحدد الأهداف الاستراتيجية فيما يلي :

- ١- تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية
- ٢- تحديث الهيكل التنظيمي بالجامعات ، بما يدعم نقل ونشر وتشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس
- ٣- نشر ثقافة التشراك المعرفى بين أعضاء هيئة التدريس
- ٤- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات فى مجال البحث العلمي
- ٥- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات وتحديثها بشكل مستمر
- ٦- تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات فى خدمة المجتمع المحيط والقيام بمسؤولياتها الاجتماعية

سادساً : ملامح الاستراتيجية المقترحة

يوضح الجدول التالي ملامح الاستراتيجية المقترحة للتشراك المعرفى من حيث الأهداف الاستراتيجية والإجرائية ، وأنشطة التنفيذ ومؤشرات الإنجاز وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١)

ملاحح الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التشارك المعرفي

مؤشرات إنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - وجود معايير واضحة وموضوعية ومعلنة عن الترقبات - بيان بأفضل الأبحاث المنشورة دولياً - وجود مراكز للتميز البحثي - وجود مكافآت مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتبطة بأدائهم البحثي والنشر الدولي - زيادة معدلات الإنتاج البحثية لأعضاء هيئة التدريس 	<ul style="list-style-type: none"> - تعديل معايير الترقية ، بحيث لا تعتمد بشكل كلي على الأبحاث العلمية فقط . - وجود معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء عضو هيئة التدريس - تكريم أفضل الأبحاث المنشورة دولياً - إنشاء مراكز للتميز البحثي بالجامعات - زيادة قيمة مكافاة النشر الدولي لأعضاء هيئة التدريس - تخفيف العبء عن أعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من إجراء المزيد من البحوث - وجود بيئة جامعية مشجعة ومحفزة للبحث العلمي 	<ul style="list-style-type: none"> ١- تحسين قواعد الترقبات العلمية لأعضاء هيئة التدريس ٢- تشجيع النشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس محلياً ودولياً ٣- وجود خريطة بحثية بالجامعات تتسم بالمرونة ودعم الابداع والابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية
<ul style="list-style-type: none"> - ظهور هياكل تنظيمية جديدة تدعم التشارك المعرفي - ظهور شبكات جديدة تشجيع التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس - إحداث التغييرات المطلوبة في العمليات الإدارية - وجود وحدات للتطوير وتقديم الاستشارات بكل جامعة 	<ul style="list-style-type: none"> - توفير هياكل واليات تضمن تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء هيئة التدريس من خلال بعض الممارسات مثل : توفير مواقع الكترونية للحوار والتفاعل المستمر - تصميم شبكات عمل تعاونية تشجع على تبادل وتشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - استحداث بعض العمليات الادارية والوظائف الجديدة في ظل تطبيق مفهوم التشارك المعرفي - إنشاء وحدة للتطوير وتقديم الاستشارات داخل كل جامعة ، بحيث تضم الخبراء والكفاءات من داخل الجامعة وخارجها ، لتزويد الجامعات بالخبرات اللازمة لتطبيق التشارك المعرفي 	<ul style="list-style-type: none"> ١- تبني هياكل تنظيمية مرنة مثل الهياكل الشبكية تتناسب مع التطورات التكنولوجية والمعرفية ٢- إحداث تغييرات إدارية وقانونية من خلال النظام الإداري الداخلي للمؤسسات الجامعية ٣- استحداث بعض البنى التنظيمية الجديدة ، مثل إنشاء وحدة للتطوير بكل كلية 	<ul style="list-style-type: none"> تحديث الهيكل التنظيمي بالجامعات ، بما يدعم نقل ونشر وتشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس
<ul style="list-style-type: none"> - بيان بعدد الندوات المنعقدة والمتعلقة بنشر ثقافة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - تقارير عن نتائج الندوات ومدى مساهمتها في تغيير أفكار واتجاهات أعضاء هيئة التدريس - وجود دعم مادي ومعنوي لأعضاء هيئة التدريس 	<ul style="list-style-type: none"> - عقد الندوات واللقاءات لجميع العاملين بالجامعة لتعريفهم بماهية التشارك المعرفي وأهميته في تحقيق أهداف الجامعة - دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق التشارك المعرفي سواء أكان ذلك الدعم مادياً أو معنوياً، ويكون الدعم المادي من خلال إمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت ، بينما الدعم المعنوي يكون من خلال التحفيز والتشجيع على النجاح 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق التشارك المعرفي لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الجامعة 	<ul style="list-style-type: none"> نشر ثقافة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس

مؤشرات إنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
<p>- وجود خطة تدريبية سنوية تتضمن الدورات التدريبية المرتبطة بالبحث العلمي</p> <p>- وثائق تشمل نتائج تقويم أداء عضو هيئة التدريس ونواحي القوة والضعف</p> <p>- زيادة عدد المنح والبعثات والمهمات العلمية وتقديم تسهيلات مادية لعضو هيئة التدريس للحصول عليها</p> <p>- دعم مادي ومعنوي</p> <p>- تقارير عن أهم الاحتياجات التدريبية لعضو هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية</p> <p>- بيان بالأبحاث المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات</p> <p>- تقرير عن نتائج اللقاءات والمؤتمرات</p>	<p>- توفير الدورات التدريبية التي ترتبط باحتياجات أعضاء هيئة التدريس البحثية</p> <p>- التقويم المستمر لعضو هيئة التدريس لمتابعة مستوى أدائه البحثي وتطويره</p> <p>- إتاحة فرص متنوعة للمنح والبعثات والمهمات العلمية لعضو هيئة التدريس بما يتناسب مع احتياجاته</p> <p>- مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات مع نظرائهم في عمل أبحاث مشتركة وتقديم مشروعات بحثية ذات قيمة علمية ومجتمعية عالية</p> <p>- عقد لقاءات ومؤتمرات مشتركة تهدف إلى تعزيز التعاون في مجال تبادل الخبرات والأفكار والمعارف</p>	<p>١- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير البحث العلمي</p> <p>٢- تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتنمية مهاراتهم البحثية</p> <p>٣- تبني أسلوب العمل في فريق بحثي متكامل التخصصات لتوجيه الجهود واستغلال الموارد المتاحة بأسلوب أمثل</p>	<p>تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في مجال البحث العلمي</p>
<p>- وجود موقع محدث يتضمن كافة البيانات المرتبطة بالمؤسسة وبرامجها وأنشطتها وإنجازاتها</p> <p>- وجود خطة تدريبية تتضمن احتياجات أعضاء هيئة التدريس</p> <p>- الحصول على العديد من الخدمات التعليمية عبر الانترنت</p> <p>- وجود آليات تساعد في توليد وتشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس</p>	<p>- إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات وتحديثها بشكل مستمر، تتضمن كافة البيانات المرتبطة بالمؤسسة التعليمية ومواردها، مما يساعد على إجراء التقييم الذاتي بشكل فعال ويضمن تحقيق الجودة والتميز .</p> <p>- اتخاذ الإجراءات وتوفير الآليات اللازمة لإنشاء موقع إلكتروني لكل جامعة وتحديثه بشكل مستمر، بما يحقق الاتصال والتقارب التقني بين أعضاء هيئة التدريس، مما يزيد من عدد المشاركين في عمليات توليد وتشارك المعرفة</p> <p>- وضع خطة تدريبية لتحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس</p> <p>- توظيف مراكز التدريب على التكنولوجيا بالجامعات، وتزويدها بالأساتذة المتخصصين في مجال التكنولوجيا، بهدف مساعدة أعضاء هيئة التدريس على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في عملية التشارك المعرفي</p> <p>- تقديم آليات يمكن من خلالها تسريع وتوليد وتشارك المعرفة</p>	<p>١- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس</p> <p>٢- توفير شبكة معلومات داخلية بين الجامعات تربط بين أعضاء هيئة التدريس وربطها مع الشبكة الدولية للمعلومات</p> <p>٣- تدريب أعضاء هيئة التدريس وتنمية مهاراتهم على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في عملية التشارك المعرفي</p> <p>٤- بيان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنشطة إدارة المعرفة</p>	<p>تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات وتحديثها بشكل مستمر</p>

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات إنجاز
تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات في خدمة المجتمع المحيط والقيام بمسؤولياتها الاجتماعية	١- توفير الموارد البشرية والمادية والتنظيمية لدعم جهود الجامعات في القيام بمسؤولياتها المجتمعية ٢- تطوير أداء الوحدات والمراكز بما يساعد الجامعات في القيام بمسؤولياتها الاجتماعية ٣- تحديث وتطوير المعايير المتعلقة بتقييم جوانب العمل الجامعي في ضوء المستجدات	- توفير مصادر تمويل متنوعة من قبل مؤسسات المجتمع المدني لدعم جهود الجامعات في القيام بمسؤولياتها المجتمعية - وضع خطة لتلبية متطلبات أداء أنشطة الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص والموارد والإمكانات المطلوبة بما يساعد في تقديم أفضل الخدمات - عمل دراسات عن أهم المشكلات والوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص وإدراجها ضمن خطة الجامعة الاستراتيجية - وضع معايير لتقييم جوانب العمل الجامعي بصفة دورية	- تقرير عن أهم الأنشطة التي تم تنفيذها والمتطلبات التي تم توفيرها لمساعد الوحدات في القيام بمهامها - تقارير متابعة إنجازات الوحدات في حل مشكلات المجتمع وخدمته - وجود مصادر تمويل بديلة للتمويل الحكومي - وجود قاعدة بيانات حديثة عن أنشطة الوحدات في خدمة المجتمع.

سابعاً : متطلبات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة :

يمكن تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، والتي يُمكن أن تساعد على تنفيذ الإستراتيجية المقترحة فيما يلي :

- تبني رؤية وإستراتيجية واضحة وإجراءات تنظيمية يمكن من خلالها ترسيخ ثقافة داعمة لقيم وممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية والوحدات الإدارية المختلفة في الجامعات.

- إعداد برامج تدريبية تهدف الى تعريف القيادات الأكاديمية بأهمية عملية التشارك المعرفي في تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس و رفع إنتاجيتهم العلمية ، وتحسين أداء الجامعة .

- إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة لعملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ، وبناء الثقة فيما بينهم ، بهدف تحقيق التميز للجامعات ورفع تصنيفها المحلي والعالمي

- تطوير الهياكل التنظيمية واستحداث هياكل مرنة قادرة على التعامل مع المعرفة وآليات نقلها

- أن تعمل القيادات الأكاديمية في الجامعات على إزالة جميع المعوقات والحوجز التي تفرضها التطورات المستحدثة على ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس
- تشجيع التعاون العلمي المعرفي لإجراء البحوث العلمية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ودعمها وتضمن ذلك ضمن متطلبات الترقيّة الوظيفية مما يشجع التشارك المعرفي في الجامعات
- نشر ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الاعتماد على وسائل اتصال وتواصل غير تقليدية مثل الاجتماعات خارج أوقات الدوام واللقاءات المفتوحة وغيرها
- ضرورة توفير أدوات ووسائل بهدف تأمين مخازن المعرفة مما يعزز من المعرفة الموجودة بالجامعات، ويزيد من قدرة وفاعلية عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض
- ضرورة العمل على تصميم بوابات للمعرفة والتي تُعد بمثابة منصات علمية يتبادل من خلالها أعضاء هيئة التدريس الأفكار والمعلومات والخبرات والمعارف والمهارات والمشاريع البحثية

- الاجتماعية ونشر التوعية الثقافية والصحية والاجتماعية لأفراد المجتمع
 - تأسيس البنية التحتية التكنولوجية ، التي تجعل المعرفة الصريحة أو المعلنة متاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس بسهولة ويسر .
 - تطوير اللوائح والتشريعات الجامعية بما يحقق الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية وتوفير تكنولوجيا المعلومات التي تيسر سبل الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني
 - الاهتمام بإقامة المؤتمرات المحلية والدولية داخل الجامعات وتفعيل الشراكات مع مؤسسات المجتمع المختلفة ، وتحمل الأعباء المالية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس فى الأنشطة المحلية والعالمية ، بهدف نشر ثقافة التشارك المعرفي ونقل كل ما هو جديد لتحقيق الابداع والتميز
 - التركيز على التدريب وأهميته باعتباره المدخل الرئيسي لتنمية الموارد البشرية وتطويرها
 - بناء قواعد متطورة للبيانات والمعلومات وإتاحة فرص وصول أعضاء هيئة التدريس إليها
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الانفتاح على تجارب الآخرين فيما يخص عملية التشارك المعرفي
- سابعاً : معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها :**

يمكن تحديد معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها كما هو موضح بالجدول التالي :

- الاهتمام بتنظيم الندوات والمؤتمرات العلمية داخل الجامعات لتعزيز مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس
- ضرورة إعادة النظر فى القوانين واللوائح المنظمة للترقيات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس فى إعطاء درجة عالية للبحث المشترك عن البحوث الفردية
- تبني أنظمة واضحة لتحفيز عملية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، تركز على إجراءات مثل (وضع مكافأة للأداء المتميز – ربط مشاركة المعرفة بالترقية – تمويل البحوث – تحمل تكلفة نشر الإنتاج العلمي)
- بناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس من ناحية وبينهم وبين إدارة الكلية أو الجامعة من ناحية أخرى مجال الأبحاث العلمية ومجال التدريس وخدمة المجتمع ، من خلال أسس واضحة للتمكين والتقدير والاعتراف بالجهود والمبادرات المتميزة لعضو هيئة التدريس وتضمن ذلك ضمن متطلبات الترقى الوظيفي
- أن تعمل القيادات الأكاديمية فى الجامعات على تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ، من خلال تبني قيمة المشاركة فى المعرفة كقيمة محورية للعمل الجامعي .
- توضيح أهمية التشارك المعرفي فى مجال خدمة المجتمع من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث التطبيقية التى تعالج مشكلات المجتمع وتسهم فى حلها ، ونشر الوعي بالمشكلات

جدول رقم (٢)

معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها

م	المعوقات	سبل التغلب عليها
١	غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي ووجود بعض المعتقدات السائدة في أذهان أعضاء هيئة التدريس من صراعات ورؤى فكرية ورؤى شخصية تمنعهم من التشارك المعرفي	بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة لعملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس من خلال المشاركة الفعلية في وضع خطط للتشارك المعرفي ، وبناء الثقة فيما بينهم ، بهدف تحقيق التميز للجامعات ورفع تصنيفها المحلي والعالمي
٢	إدراك بعض أعضاء هيئة التدريس بقلة جدوى التشارك المعرفي وأن الفوائد التي تعود عليهم تتجاوز التكاليف المتصورة	دعم وتشجيع القيادات الأكاديمية للفئات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً كتقديرهم وتكريمهم والاعتراف بجهودهم ومبادراتهم المتميزة
٣	- مقاومة التغيير وضعف تقبل الأفكار التشاركية من قبل الإدارة الجامعية	الترويج لعملية التشارك المعرفي وتوضيح دورها في تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ورفع إنتاجيتهم العلمية ، وتحسين أداء الجامعة من خلال عقد المؤتمرات والندوات العلمية.
٤	وجود هياكل تنظيمية تقليدية وغير مرنة ترفض التعاون والتشارك في المعلومات والأفكار والخبرات وغياب فكرة التشارك المعرفي بها ، مما يجعلها عاجزة عن تكوين التفكير العلمي لدى خريجها وعدم تمكنهم من ممارسة مهارات التفكير العلمي بصورة جيدة في شتى مجالات الحياة	تبني هياكل تنظيمية مرنة مثل الهياكل الشبكية تتناسب مع التطورات التكنولوجية والمعرفية ، وتكون قادرة على التعامل مع المعرفة وآليات نقلها
٥	كثرة الأعباء الملغاة على أعضاء هيئة التدريس ، ومن ثم قلة الوقت الذي يسمح بتشارك المعرفة بينه وبين الآخرين	تخفيف العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، وتوفير البيئة الملائمة التي تمكنه من تبادل المعرفة وتشاركها مع نظائره بالجامعات الأخرى
٦	قلة الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز التشارك المعرفي	تخصيص جزء من ميزانية الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات في توفير الدعم المادي لأعضاء هيئة التدريس في صورة مكافآت وحوافز ودعم نشر الأبحاث ، ووضع مكافآت للمتميزين منهم .
٧	عدم وجود آلية واضحة للمحافظة على حقوق الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس	وضع آلية واضحة ومحددة ومعلنة للجميع للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية
٨	افتقار الجامعة لنظام تقني متطور لتخزين المعرفة وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس	تأسيس وبناء قواعد متطورة للبيانات والمعلومات تتبع فرص وصول أعضاء هيئة التدريس إليها بسهولة ويسر ، و تجعل المعرفة الصريحة أو المعلنة متاحة للجميع .

دراسات وبحوث مقترحة :

- دور التشارك المعرفي فى تحقيق التميز المؤسسي
- واقع التشارك المعرفي بالجامعات المصرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي
- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث العلمية التى تتناول دور الثقافة التنظيمية فى عمليات التشارك المعرفي وإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة
- دور التحول الرقمي فى تحقيق التشارك المعرفي بالجامعات المصرية

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- أنغام مسعود العود المسعودي وحامد محمد إبراهيم (٢٠١٨) أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين فى جامعة جدة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث غزة ، المجلد (٢) ، العدد(٨)
- إيناس عبدالله أحمد عبد العال وسوزان محمد المهدي وهالة امين مغاوري (٢٠٢١). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية ، مجلة بحوث ، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية ، جامعة عين شمس ، المجلد (٢) ، العدد (٢).
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٢١) تقرير التنمية البشرية فى مصر ٢٠٢١ ، متاح على : file:///C:/Users/bedaya2021/Downloads/Arabic_Full%2520Report_Sep%252012-33-82.pdf
- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ وياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٥) . واقع التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس – دراسة تطبيقية على كليات التربية فى بعض الجامعات العربية ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد (٣١) ، العدد (٣).
- أحمد محمود الزنفلي (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره فى تلبية متطلبات التنمية المستدامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- ملامح إطار جديد للتعليم فى الدول العربية فى ضوء المتغيرات العالمية والإقليمية ، مجلة الجامعة الاسلامية ، رابطة الجامعات الاسلامية ، العدد(٢٩)
- النشر السنوية المجوعة بحث القوى العاملة : تقرير تحليلي ٢٠١٨
- الجديد فى تطوير التعليم الجامعي ، مؤتمر التعليم العالي وتحديات القرن الحادي والعشرين ، مركز إعداد القادة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمدينة نصر القاهرة – ٢١/٢٠ مايو
- إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني (٢٠١٩) . متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم : دراسة ميدانية ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ،السعودية ، المجلد (٣١) ، العدد (٣).

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي
مرباح ورقلة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة
قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .

- رئاسة جمهورية مصر العربية (٢٠١٤) . دستور
جمهورية مصر العربية المعدل ٢٠١٤ ، الجريدة
الرسمية المصرية ١٨/١ ، القاهرة .

- سلمى محمود محمد البلوي (٢٠١٩) . درجة
ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة
التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية فى جامعتي
تبوك والملك سعود ، مجلة كلية التربية ، جامعة
الأزهر ، العدد (١٨٣) الجزء الثاني

- سمير عبد الوهاب الخويت (٢٠٠٥) . التخطيط
الاستراتيجي للتعليم الفني وتنمية الموارد البشرية
، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي العاشر بعنوان "
التعليم الفني والتدريب .. الواقع والمستقبل " كلية
التربية ، جامعة طنطا

- سوزان محمد المهدي (٢٠١٠) . الجامعة المفتوحة :
ضرورة وطنية لجودة التعليم العالي فى مصر ،
المؤتمر العلمي السنوي الثالث والدولي الأول -
معايير الجودة والاعتماد فى التعليم المفتوح فى
مصر والوطن العربي ، كلية التربية ، جامعة
بورسعيد ، المنعقد فى الفترة من (٢٧-٢٨) مارس ،
المجلد الأول .

- صبحي شعبان شرف وأسماء فتحي السيد (٢٠١٩)
مشاركة المعرفة بين اعضاء هيئة التدريس بجامعة
المنوفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم ،
مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ،
المجلد (٣٤) ، العدد (٢) .

- صفاء أحمد شحاته وميادة السيد محمد وأحمد محمد
عبد العزيز (٢٠١٧) . الحداثق التكنولوجية مدخلا

التربوية والنفسية ، جامعة القصيم ، السعودية
، العدد (١٦)

- الجامعة العمالية متاح على

<https://ar.wikipedia.org/wiki/December2021>

- جامعة النيل ، متاح على :

<https://www.nu.edu.eg/index.php,on>

December2021

- جمال على الدهشان وسماح السيد السيد (٢٠٢٠) .
رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية
الى جامعات ذكية فى ضوء مبادرة التحول الرقمي
للجامعات ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة
سوهاج ، العدد (٧٨) .

- جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي
(٢٠٠٦) . قانون تنظيم الجامعات ولائحته
التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات ، الطبعة الرابعة
والعشرون ، وزارة التجارة والصناعة - الهيئة
العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة .

- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء
(٢٠٢١) . النشرة السنوية المجمعـة بحث القوى
العاملة : تقرير تحليلي ٢٠١٨

- حابس محمد خليفة حتاملة (٢٠١٥) . تحديات التعليم
العالي فى الأردن ، مجلة بحوث التربية النوعية
، جامعة المنصورة ، العدد (٣٧)

- حسام القاسم وربيع شفيق لطفى (٢٠١٩)
المشكلات الأكاديمية والإدارية التى تواجه اعضاء
هيئة التدريس فى كلية الأمة الحكومية فى القدس
وسبل معالجتها ، المجلة التربوية ، كلية التربية ،
جامعة سوهاج ، العدد (٦٧) نوفمبر .

- دلال بورحلاوي ورشيد مناصرية (٢٠١٩) أثر
العوامل الشخصية والتنظيمية على التشارك
المعرفي : دراسة حالة لعينة من أساتذة بكلية العلوم

- المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون :
تطوير التعليم العالي بالوطن العربي فى عصر
التكنولوجيا الفائقة والتنافسية ، الجمعية المصرية
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ،
المنعقد فى الفترة (٢٦-٢٧) يناير
- على سايح جبور (٢٠١٨). البحث العلمي فى العالم
العربي : معوقات وآليات تطوير، **مجلة الشامل
للعلوم التربوية والاجتماعية** ، جامعة الشهيد حمة
لخضر ، الوادي ، المجلد (١) ، العدد(١)، (١١٠)-
(١٢٢).
- عماد أحمد البرغوثي ومحمود أحمد أبو سمرة
(٢٠٠٧). مشكلات البحث العلمي فى العالم العربي
، **مجلة الجامعة الإسلامية** (سلسلة الدراسات
الإنسانية)، جامعة القدس ، فلسطين ، المجلد
(١٥)، العدد(٢)، ١١٣٣- ١١٥٥
- عماد الدين رشدي حسين عبدالله (٢٠١٨) . تطوير
الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجيا
الحديثة فى ضوء معايير الجودة الشاملة ، **مجلة
جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية** ، العدد
(١٠) ، الجزء الثالث
- عماد عبداللطيف محمود عبد اللطيف (٢٠٢١). دور
التشارك المعرفي فى تحقيق الميزة التنافسية : دراسة
ميدانية بجامعة سوهاج ، **مجلة كلية التربية** ،
جامعة بني سويف ، عدد يناير الجزء الثالث.
- فاطمة أحمد زكى إبراهيم (٢٠١٣). متطلبات
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية
في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه،
كلية التربية، جامعة بنها
- فتحي درويش محمد عشيبه (٢٠٠٥). أدوار الإدارة
الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة
- لتطوير التعليم الجامعي المصري : تصور مقترح
، **مجلة كلية التربية** ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ،
العدد(٧) ، المجلد (٣٣)
- صلاح إبراهيم صلاح القربه (٢٠١٥). تطوير
تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر
على ضوء احتياجاتهم التدريبية والمستقبلية ، رسالة
ماجستير ، معهد البحوث والدراسات العربية ،
جامعة الدول العربية ، القاهرة.
- طلعت حسيني إسماعيل (٢٠١٣) . متطلبات تفعيل
دور البحث التربوي فى معالجة بعض القضايا
المجتمعية ذات الأولوية لمرحلة ما بعد ٢٥ يناير ،
دراسات تربوية ونفسية ، **مجلة كلية التربية
بالزقازيق** ، العدد (٨١) ، أكتوبر .
- عادل بن عايد الشمري (٢٠١٧). تحديات الإدارة
الجامعية فى الجامعات السعودية الناشئة وسبل
مواجهتها ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة عين شمس
، العدد (٤١) الجزء الثاني .
- عبد الستار محروس عبد الستار ، رشا عويس أمين
(٢٠١٩) . تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام
العلمية بالجامعات الحكومية المصرية فى ضوء
مدخل الذكاء التنظيمي ، **المجلة التربوية** ، كلية
التربية ، جامعة سوهاج ، العدد(٦٢).
- عبد المالك ججيق وزكية ججيق (٢٠١٧). تأثير
التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي :
دراسة ميدانية فى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الابراهيمي
برج بوعريريج ، **مجلة التواصل فى الاقتصاد
والإدارة والقانون** ، العدد (٥١) .
- عقيل محمود محمد رفاعي (٢٠١٩) . الضرائب
ودورها فى تمويل التعليم العالي فى مصر : رؤية
مقترحة فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ،

- الإسكندرية " مجلة الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .
- دورية الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، المجلد (٤٥) ، العدد (٢).
- فتحى عبد الرسول محمد وفاطمة البردويلي وإسراء محمد رجب (٢٠٢٠). واقع التعليم الجامعي فى ضوء اقتصاد المعرفة ومبررات التحول نحو الجامعة المنتجة ، مجلة كلية التربية بقنا ، جامعة جنوب الوادي
- فراحتية العبد وزلاقي وهيبه (٢٠٢٠). أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي :دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر المجلد (٢٠) ، العدد (١).
- فوزية بنت ظافر على الشهري (٢٠١٧) . دور القيادة الأكاديمية فى تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك خالد .
- ماهر أحمد محمد (٢٠١٤) ، تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية : خراء عينة من أعضاء هيئة التدريس فى بعض الجامعات المصرية ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت – مجلس النشر العلمي ، المجلد (٢٩) ، العدد (١١٣)
- محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر (٢٠١٩) . تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف ، عدد إبريل الجزء الأول .
- محمد جابر أحمد البدوي (٢٠١٩). معوقات الانتاجية العلمية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس " دراسة تطبيقية جامعة
- محمد صبري الحوت (٢٠٠٨) . إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- محمد طه حنفي (٢٠٠٩). استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، المجلد (١٥) ، العدد (٢).
- مديحة فخري محمود محمد (٢٠١٧). تصور مقترح لدور الجامعات المصرية فى تحقيق مفهوم الاقتصاد الأخضر : رؤية مقترحة ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، المجلد (٤٩).
- مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، رسالة الجامعة ، متاح على : <https://www.zewailcity.edu.eg/main/content.php?lang.on December2021>
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠١١) . البحث العلمي فى مصر يكفل التقدم المنشود؟ تقارير معلوماتية ، العدد (٥٩) ، مجلس الوزراء ، القاهرة ، نوفمبر.
- مرودة محمد شبل بلتاجي (٢٠١٥) تمويل التعليم العالي فى مصر : المشاكل والبدايل المقترحة ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، العدد (٣) ، المجلد (١٦)
- منى سليمان الذيباني (٢٠٢٠). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية : جامعة حائل نموذجاً ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة القاهرة ، المجلد (٢٨) ، العدد (٢).

- نجلاء أحمد محمد شاهين (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها فى ضوء متطلبات الجامعة الريادية ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة كفر الشيخ ، المجلد (٢) ، العدد (١)
- نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٨). تطوير أداء الجامعات المصرية فى ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية ، **المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد (١١) ، العدد (٢٣) ، جامعة عين شمس .
- نهى العاصي (٢٠١٧) . تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس فى ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة ، **مجلة الإدارة التربوية** ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد ١٢
- نوف خلف محمد الحضرمي (٢٠١٧). معوقات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبل التغلب عليها ، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة** ، دار سمات للدراسات والأبحاث ، السعودية ، المجلد (٦) ، العدد (٩)
- هالة عبد المنعم سليمان، أشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠٢٠) الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر - القاهرة ، **المجلة التربوية** ، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، العدد (٧٢) ، المجلد (٧٢).
- هبة الله أحمد ألهم (٢٠١٩). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية : تصور مقترح ، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية** ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، العدد (١٢) ، الجزء الثالث .
- هجيرة أوبعيش (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ، **مجلة العلوم الإدارية والمالية** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بالجزائر ، العدد (١) ، المجلد (٢).
- وزارة التربية والتعليم المصرية (٢٠١٤) . **الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م** ، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة .
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٥) . **استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي فى مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠** ، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات .
- وزارة التعليم العالي ، وحدة التخطيط الاستراتيجي. التعليم العالي فى مصر - التقرير الوطني - ملخص
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٩). **الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار** ، (٢٠٣٠) ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مصر
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (رؤية مصر ٢٠٣٠) . **استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فى ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠**
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ز إنجازات البحث العلمي ، حصاد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فى قطاع البحث العلمي خلال عام ٢٠١٨
- ياسر محمد خليل (٢٠١٩) . **استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر** ، **مجلة الإدارة التربوية** ، العدد (١٣) أغسطس .

- Economic Development, Environment and People**, Vol 8, No(1), pp52-61
- Instruction, Vol 13, No(3), 1-16
 - Jay Dee & Liudvika Leisyte (2017): Knowledge Sharing and Organizational Change In Higher Education, **Journal Of Learning Organization**, Vol.(24), N.(5), pp.355-365
 - Joosung Lee(2018). The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View, Division of Interdisciplinary Wellness Studies, **Soonchunhyang University**, Vol 8, No21.
 - Kathryn. M Bartol & Abhishek Srivastava. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol 9, No(1), 64-76.
 - Osama Al-Kurdi, Ramzi El-Haddadeh, Tillal Eldabi(2017). Knowledge Sharing in Higher Education Institutions: a Systematic Review, **Journal of Enterprise Information Management** ,Vol 31 No 2, pp. 226-246
- يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠٠٢). نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي ، **مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** ، المجلد (٥) ، العدد (٦) ، القاهرة .
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Claire R. McInerney & Stewart Mohr(2007). Trust and Knowledge Sharing in Organizations Theory and Practice, Rethinking Knowledge Management, New Jersey : Springer.
 - Eero-Kaappo Koivisto (2018). Knowledge management and sharing of internal best of Business and Management, Lappeenranta University of Technology .practices in the global service business. Master's thesis, LUT School.
 - Efraim Turban& Kelly Rainer(2004), Introduction to Information Technology, 3rd, New york: John Wiley& Sons.
 - Hani Yousef Jarrah & Mohammad Salman Alkhazaleh. (2020). Knowledge Sharing Behavior in the Curricula of United Arab Emirates Universities and Educational Organizations, International Journal of
 - Haradhan Kumar Mohajan (2019). Knowledge Sharing among Employees in Organizations, **Journal of**

Strategic Planning, Wiley Periodicals,
Inc, A Wiley Company.

– Michael J. Dooris & John M. Kelley &
James F. Trainer (2004): Successful