

# الاتصال التنظيمي ودوره بوصفه متطلباً رئيساً لتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة (دراسة مسحية)

د . عبد الله بن علي القحطاني  
أستاذ مشارك - قسم علم المعلومات  
جامعة الملك عبد العزيز

## مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي، بصفته أحد المتطلبات الرئيسية لتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. وتتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تتناول قضية معاصرة تُمثّل مشكلةً أصبحت سائدة في الجامعات المعاصرة، ولا سيّما الناشئة منها، فعلى الرغم من تطبيق الاتصال التنظيمي في الجامعات الناشئة، لا تزال هناك العديد من المَعوّقات التي تُحوّل دون ترجمة تلك الاتصالات إلى ممارسات فعّالة لإدارة المعرفة. واشتملت عينة الدراسة على (١٢٠) عضو هيئة تدريس بالجامعات السعودية الناشئة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك باستخدام الأسلوب المَسْحِي منهجاً للدراسة، معتمداً على الاستبانة التي قام بإعدادها لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلَ البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: أن واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة «متوسطة» من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة جاءت بدرجة «مرتفعة»

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة إيجابية طردية بين الدرجة الكلية لمستويات مشاركة المعرفة وبين الدرجة الكلية لممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة بلغت (٧٦٤.\*\*) .

وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج، أوصى بالعديد من التوصيات، أهمها: ضرورة إنشاء إدارة متخصصة تُعنى بقيادة المعرفة في الجامعات السعودية، وبتطويرها وتنفيذ عملياتها المختلفة وقياسها وتقويمها باستمرار، ونشر وزيادة الوعي بفاعلية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال التنظيمي - مشاركة المعرفة - أعضاء هيئة التدريس - الجامعات السعودية الناشئة .

## Abstract:

The present study aimed to investigate the role of organizational communication as one of the main requirements to improve knowledge sharing among faculty members at emerging Saudi Universities. The significance of this study emanates from that it addresses a contemporary issue that represents a problem that has become prevalent in contemporary universities, especially in emerging ones; although organizational communication is implemented in emerging universities, there are still many barriers preventing the translation of such communications into effective knowledge management practices. The study sample included (120) faculty members at emerging Saudi Universities. The researcher adopted the descriptive approach using the survey method as the

research methodology and used a questionnaire they prepared to achieve the research objectives. The study obtained many results, the most important of them are the following: The current state of the practice of organizational communication among faculty members at Saudi Emerging Saudi Universities was rated (medium), from the perspectives of sample members; The levels of knowledge sharing among faculty members at Emerging Saudi Universities were rated (high), from the perspectives of sample members; and the existence of a positive direct relationship between the total score for knowledge sharing levels and the total score for the practice of organizational communication among faculty members at Emerging Saudi Universities, which was valued at (.764\*\*). In the light of the findings obtained by the researcher, they present several recommendations, the most important of them are the following: The need for establishing a specialized department concerned with leading knowledge at Emerging Saudi Universities as well as implementing its various operations, developing, measuring and evaluating them constantly; and spreading and raising awareness on the effectiveness of organizational communication in improving job performance at Emerging Saudi Universities.

**Keywords:** organizational communication – knowledge sharing – faculty members - emerging Saudi universities.

**مقدمة:**

تُعَدُّ المعرفة مصدرًا مهمًّا لتوليد القيمة في المنظَّمات، ويجب إدارتها بعناية، فهي تُعْتَبَر جزءًا أساسيًا من الإدارة الفعَّالة للمعرفة، وتُمثِّل جوهر عملية التحسين المستمر لتحويل تحسينات عملية الفرد إلى تعلُّم فعلي؛ فإدارة المعرفة هي العمليات التي تتضمن تبادل المعرفة بين الأفراد والمجموعات، وهي هدف مهم للمنظمات، فجميع تجارب الأفراد ومعرفتهم يمكن تحويلها إلى أصول تنظيمية باستخدام التقنية، لكي يتم الحفاظ عليها كمصدر للتعلُّم المستقبلي.

وفي إطار التحول العالمي نحو مجتمع المعرفة، أصبح تطوير الجامعات وتجويد مخرجاتها العلمية والبحثية والمجتمعية من الأولويات الوطنية، باعتبارها مؤسسات للإبداع العلمي ووسيلة لتقدُّم المجتمعات، لذلك سَعَت الجامعات السعودية الناشئة نحو التحول إلى جامعات عالمية المستوى، لرفع ترتيبها ودرجة تأثيرها العالمي في إنتاج المعرفة العلمية في ظل الاستجابة لتحديات المنافسة العالمية بين الجامعات، وتطوير مستواها وزيادة فاعليتها على خارطة التصنيفات العالمية للجامعات (الشريف، ٢٠٢٢: ص٢١).

وبحسب المادة الأولى من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر عن وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، فإن الجامعات تؤدي وظائف تتمثل في: التعليم الجامعي والدراسات العليا، والنهوض بالبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وعليه، فإن هذه الوظائف الثلاث يمكن تفعيلها وتحقيق النتائج المرجوة منها، مما يحقق الهدف منها، وبالتالي نهضة المجتمع السعودي وتلبية احتياجاته (الزهراني، ٢٠٢٠: ص١٩٢).

وانطلاقًا من ذلك، يُناط بالجامعات السعودية الناشئة مجموعة من الأهداف تتدرج تحت وظائف أساسية، هي: التعليم وإعداد القوى البشرية، والبحث العلمي، إضافةً إلى خدمة المجتمع؛ فالجامعات الناشئة بالمملكة تُقدِّم خدمات تعليمية، وتنتشر المعرفة عن طريق التعليم، وتساهم في تنمية الموارد، كما تقوم بتطوير البحث العلمي من خلال

تشجيع الأبحاث النظرية والتطبيقية، كما أنها أصبحت أداة للتنمية بحكم صلتها المتينة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي وما تقدمه من خدمات في مجال البحث والاستشارة والتعليم المستمر (المرشد وآخرون، ٢٠١٧: ص ٨١).

ويتطلب توصيل المعرفة إلى وجهتها اختيار أفضل وسائل الاتصال ونشر المعرفة التي تعرض الرسالة بفعالية، سواء كانت الوسيلة مكتوبة أو شفوية أو وجهًا لوجه أو عبر الإنترنت. ونظرًا لأن إدارة المعرفة تدور حول الأشخاص، وكيفية إنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها، مع أو دون وسائل تقنية، فهي عملية مضمّنة في إطار عمل الاتصال الداخلي للمنظمة، ويرتبط الاتصال بتبادل الأشخاص وجهات النظر والآراء والحقائق والمعرفة والبيانات الأخرى من خلال القنوات التي توفرها المنظمات، بدءًا من المساحات المادية إلى مساحات الاتصال الافتراضية (Nidela, 2014, 724).

لذلك تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى مواكبة مستحدثات العصر، والعمل على تطوير أنظمتها الإدارية، وتطوير تبادل ومشاركة المعلومات والمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، مما يسهم في الارتقاء بمستوى الجامعة وتحسين مخرجاتها، وذلك لإتاحة المعرفة والمعلومات لكل منسوبي الجامعة، لذا تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى أنظمة اتصال تنظيمية فعّالة لتحقيق أهدافها وتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

وتعتمد كفاية الجامعات على قدرات ومهارات عضو هيئة التدريس العلمية والبحثية والمهنية، فهو العامل الرئيس المؤثر في العملية الأكاديمية، وهو المؤثر في طلابه والمسئول عن إكسابهم المهارات اللازمة، هذا إلى جانب عمله الإداري والاتصال ومشاركة المعرفة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس الآخرين وتبادل المعلومات والخبرات لتكون متاحة للجميع في الجامعة (الخزيم وآل سالم، ٢٠٢٠: ص ١٦).

لذا تحرص وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تشييد بنية متينة للتعليم

العالي في المملكة، تحاكي أنظمة التعليم العالي العالمي، وكذلك تطوير النظام الإداري وأنظمة الاتصال التنظيمي في ضوء الطفرة المعلوماتية والعولمة والمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي، وذلك بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في مشاركة المعرفة فيما بينهم (لوكاس، ٢٠٠٦: ص٩).

ويُقصد بمشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس توصيل كل من المعرفة الضمنية من خبرات ومعلومات ومعرفة في عقول أعضاء هيئة التدريس، والمعرفة الصريحة التي تشمل البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، والتي تتم عن طريق المشاركة عبر اللقاءات المباشرة أو من خلال وسائل الاتصال المرئي ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يُوجد بيئة ملائمة لمشاركة المعرفة وتقاسمها بين أعضاء هيئة التدريس (داهش، ٢٠١٥: ص٢٠١).

وتمثل مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي نشاطاً محورياً يرتكز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح، إذ تُعدُّ مشاركة المعرفة الفنية بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات ومستويات الجودة للأنشطة ذات الصلة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود اتصال تنظيمي فعّال (محمد، ٢٠١٦: ص١٦٠).

ويهدف الاتصال التنظيمي إلى نقل المعلومات وتبادلها، وتعديل سلوك أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم، إذ يضمن الاتصال التنظيمي التنسيق المتكامل بين منسوبيه، لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الدقة في المعلومات المقدّمة بنسبة خطأ تكاد تكون معدومة، مع المحافظة على سرية المعلومات، بالإضافة إلى التغذية الراجعة بين أطراف الاتصال من أعضاء هيئة التدريس (خضر، ٢٠١٣: ص٤٨).

كما يعمل الاتصال التنظيمي على نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالجامعة داخلها وخارجها، إذ يُعدُّ وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء هيئة التدريس،

مما يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يتمكن أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم من التأثير المطلوب في توجيه الجماعة نحو الهدف المنشود (عبد الوهاب وبوريشة، ٢٠٢٠: ص ٩٠).

ويتبين مما سبق ذكره أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً بالغ الأهمية في المناخ التنظيمي، من خلال نقل المعلومات والرسائل بين مختلف أعضاء المنظمة، وتحفيزهم على التعاون والحرص على تبادل الخبرات ومشاركة المعرفة، فالمعرفة هي مصدر مهم لتوليد القيمة في جميع أنواع المنظمات، بما في ذلك الجامعات، ولا سيّما الناشئة منها، لذا غالباً ما تُركّز المنظمات على قدرات موظفيها على الاتصال ومشاركة المعرفة بشكل فعّال في الأنشطة التعاونية.

وعلى هذا، فإن الاتصال التنظيمي الجيد في الجامعات السعودية الناشئة يعمل على تطوير وتحسين نقل وتبادل ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، من خلال وسائل الاتصال الحديثة التي سهّلت عملية الاتصال التنظيمي داخل الجامعة، وجعلت المعلومات والمعرفة متاحة وموجودة يمكن نقلها واسترجاعها بسهولة، مما يُؤدّد التماسك بين أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين في الجامعة، وكذلك الوصول إلى الأهداف المنشودة التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها.

### مشكلة الدراسة:

يُعَدُّ الاتصال التنظيمي من المتطلبات المهمة لتحقيق الأداء الفعال في أي منظمة في أي مجال، بما في ذلك مجال التعليم العالي؛ ولعل من الأسباب الرئيسية لذلك كون الاتصال التنظيمي الفعّال مرتبطاً بمشاركة المعرفة والأفكار، فذلك من أسس إدارة المعرفة. وعلى الرغم من أهمية الاتصال التنظيمي الفعّال في الجامعات، ولا سيما الناشئة منها، فإن هناك العديد من المعوقات التي تكتنفه، والتي تتبع بصورة رئيسة من المواقف السلبية لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس تجاه مشاركة المعرفة، فهناك

من يتصورها على أنها تؤدي إلى فقدان عوامل التميّز والتفرد مقارنةً بالآخرين؛ وقد سلّطت بعض الدراسات الحديثة الضوء على تلك الإشكالية.

وقد أشارت دراسة إسلام وآخرين (Islam et al. 2013)، إلى أن العديد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يتّسمون بالتردد وعدم الاستعداد لمشاركة المعرفة مع الآخرين؛ وقد أرجعت الدراسة ذلك بصورة مباشرة إلى تصوّر أعضاء هيئة التدريس للمعرفة على أنها مصدر للقوة وتحقيق المنافع والمكاسب الوظيفية، فهم ينظرون إلى المعرفة على أنها مصدر للأمن الوظيفي وعامل أساس للحصول على الترقيات، كما أنهم ينظرون إلى المعرفة الأكاديمية لديهم على أنها ملكية فكرية خاصة بهم لا ينبغي مشاركتها مع الآخرين.

وتوضح نتائج دراسة بونيامورثي وآسومبثا (Punniyamorthy & Asumptha, 2019) أن العديد من أعضاء هيئة التدريس ليس لديهم الاستعداد لمشاركة ما لديهم من معرفة؛ ووفقاً لنتائج الدراسة، يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس عادةً ما ينظرون إلى المعرفة على أنها نقطة تفوّقٍ فردي تمنحهم التميّز مقارنةً بغيرهم من أعضاء هيئة التدريس. لذلك فقد اعتبرت الدراسة عدم الاستعداد لمشاركة المعرفة من أبرز مُعوّقات مشاركة المعرفة في السياقات الأكاديمية.

وقد سلّطت دراسة السعودي (Alsaadi, 2018) الضوء على واقع مشاركة المعرفة في الجامعات السعودية، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبةً من أعضاء هيئة التدريس ليس لديهم قبول لفكرة مشاركة المعرفة مع الآخرين؛ ويرجع ذلك إلى تصوّرهم أن كتمان المعرفة وسيلة لحماية أفكارهم ومعلوماتهم التي لا ينبغي مشاركتها مع الآخرين.

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: (ما دور الاتصال التنظيمي بصفته أحد المتطلبات الرئيسة لتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية)؟

### أسئلة الدراسة:

• ما واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة؟

- ما مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الاتصال التنظيمي ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة؟

### أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة.
- التعرف على مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الاتصال التنظيمي ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة.
- وضع إطار لتمكين عمليات مشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من خلال تعزيز وتفعيل الاتصال التنظيمي.

### أهمية الدراسة:

تتوافق هذه الدراسة مع توجُّهات الدولة في الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي -مثلة في الجامعات- نحو التحديث ومواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي، والتحول إلى مجتمع المعلومات والمعرفة. وتكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها من الدراسات العلمية التي تهدف إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي بصفته أحد المتطلبات الرئيسية لتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

السعودية؛ إلا أن تلك الأهمية تبرز في المجالين النظري والتطبيقي؛ وذلك على الوجه الآتي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

- تأطير الواقع الحالي لمستويات ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية -ولا سيما الناشئة منها- والعمل على تعزيزها .
- قد تساعد الدراسة الحالية المسؤولين الإداريين في الجامعات السعودية الناشئة على تطوير اللوائح الإدارية اللازمة لتطبيق الاتصال التنظيمي بشكل فعّال يزيد من مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس .
- سيكون في نتائج هذا البحث إثراء وإضافة علمية للمعرفة والمكتبات العربية فيما يتعلق بدور الاتصال التنظيمي بصفته أحد المتطلبات الرئيسة لتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة .

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تُسهم نتائج الدراسة الحالية في الكشف عن طرائق وأساليب تحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة .
- تساهم الدراسة الحالية في طرح توصيات مناسبة لتعزيز الاتصال التنظيمي وزيادة فاعليته لتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة .
- تساعد نتائج هذه الدراسة في التوصل إلى وضع وتصميم برامج تدريبية تزيد من قدرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة على مشاركة المعرفة بالشكل المناسب .

### حدود الدراسة:

- أولاً: الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور الاتصال التنظيمي

بصفته أحد المتطلبات الرئيسية لتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة.

• **ثانياً: الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٣هـ/٢٠٢١م).

• **ثالثاً: الحدود المكانية:** يقتصر هذا البحث على النطاق الجغرافي المحدد للدراسة الميدانية، وهو يتضمن (٣) جامعات ناشئة بالمملكة العربية السعودية؛ وهي: جامعة الطائف، وجامعة القصيم، وجامعة طيبة.

• **رابعاً: الحدود البشرية:** يتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة المختارة للعام الدراسي (١٤٤٣هـ/٢٠٢١م).

• **خامساً: الحدود اللغوية:** تم الاستفادة في أدب الموضوع من أكثر من (٢٥) دراسةً أجنبية، إضافة إلى الدراسات التي باللغة العربية.

## مصطلحات الدراسة:

### الاتصال التنظيمي:

يُعرّف الاتصال التنظيمي بأنه «عملية اتصالية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار بما يتفق مع التوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات للأفراد، بهدف إحداث تأثير محدد في مدى زمني معين، عبر وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال التقليدية أو الرقمية المتاحة» (حامد، ٢٠٢٠: ص٦٦).

ويُعرف الاتصال التنظيمي بأنه إبلاغ الإدارة بافتراضات وقيم المنظمة لموظفيها (Cantu, 2014, 88).

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه «عملية تبادل المعلومات داخل المنشأة وخارجها، من خلال شبكة من العلاقات المرتبطة بعضها ببعض» (أبو النصر، ٢٠١٥: ص٥٢).

ويُعرِّفه الباحث إجرائياً بأنه: عملية التواصل بين العاملين في المنظمة، بهدف تيسير تدفق المعلومات عبر المنظمة كلها .

### مشاركة المعرفة:

تُعرف مشاركة المعرفة بأنها « العملية التي يتم من خلالها تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، عن طريق الاتصال الفعّال الذي يؤدي إلى التحويل الفعّال من مصدر المعرفة، والذي يسمح لمستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كافٍ ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها» (المحمادي والقرني، ٢٠١٧: ص١١٢).

كما أنها « العملية التي يتبادل فيها الأفراد معرفتهم الواضحة والضمنية لكي يُكوّنوا معرفة جديدة، فتجعل المعرفة متاحةً للآخرين داخل المنظمة، وأن الثقة بين الأفراد تُسهّل وتدعم مشاركة المعرفة» (أبو هلال والسيد، ٢٠١٨: ص٣٢٨).

ويُعرّف ليتشفار (Lichvar, 2011, 14) مشاركة المعرفة بأنها: رغبة الأفراد في المنظمة في مشاركة المعرفة التي اكتسبوها أو صنعوها مع الآخرين.

ويمكن تعريف مشاركة المعرفة إجرائياً بأنها: عملية اتصالية جماعية يتم من خلالها تبادل المعرفة بين العاملين في المنظمة عبر مختلف المستويات الإدارية على نحوٍ بناء.

### الإطار النظري للدراسة:

يُسمّ العصر الحالي بالتحديات والتغيرات والتطورات المتسارعة التي تواجهها بعض مؤسسات التعليم العالي اليوم، الأمر الذي يستدعي توفير نظام اتصال فعّال يتم من خلاله إعادة بناء وتنظيم عملها وتشجيع مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس لتواجه هذه التحديات والتطورات (العنزي، ٢٠٢٠: ص٤).

وتسعى مؤسسات التعليم العالي بصورة مستمرة إلى تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها ونموّها، مما يدفعها لتعديل إستراتيجياتها وتطويرها بما يتلاءم مع المستجدات

المستحدثة، والمعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة وبتبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين الأشخاص وتتعاظم لدى كلٍّ منهم، لذا زاد الاهتمام بمشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (النهارى والسريحي، ٢٠١٦: ص٤٨).

وتُعَدُّ المعرفة رصيِّداً مهِّماً لمؤسسات التعليم العالي كما هو الحال في منظمات الأعمال، وقد أصبحت مشاركة المعرفة مفهوماً مهِّماً في المنظمات، وبخاصة في مؤسسات التعليم العالي حيث يتم إنشاء المعرفة واكتسابها وتوزيعها، وقد تحولت مؤسسات التعليم المتقدم إلى مستودعات للمعلومات لتوفير المعرفة للطلاب، وتُشرف هذه المؤسسات على المعلومات والمعارف وتديرها وتخلطها وتشاركها بين أعضاء هيئة التدريس، فأعضاء هيئة التدريس هم العناصر الرئيسية في العمل معاً وتبادل المعرفة في مؤسسات التعليم المتقدمة (Javaid et al. 2020, 318).

وفي ظل الرغبة في تطوير الجامعات وتحقيق مكانة مرموقة بين الجامعات العالمية ومع تزايد الجامعات الحديثة، ظهرت الحاجة إلى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية كضرورة لدعم مسيرتها، إذ تُعَدُّ مشاركة المعرفة الصريحة أو الضمنية من أهم الجوانب التي ترفع مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي وتضعها في مكانة مرموقة بين الجامعات العالمية (البدرى وعارف، ٢٠١٣: ص٣٧٢).

وتُمثِّل مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما الناشئة منها، نشاطاً محورياً يركز في الأساس على رصيِّد المعرفة المتاح، إذ تُعَدُّ مشاركة المعرفة الفنية بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات ومستويات الجودة للأنشطة ذات الصلة، فتعمل مشاركة أعضاء هيئة التدريس المعرفة والخبرات مع زملائهم على تحسين أدائهم في التدريس (محمد، ٢٠١٥: ص٩).

وتُعَدُّ مشاركة المعرفة من السلوكيات المهمة الواجب ممارستها في المنظمة؛ فهي

تُيسَّر وتُعزَّز الأداء الفعَّال والصحي لفِرَق العمل في المنظمة، وذلك من خلال تبادل الموظفين للمعلومات بعضهم مع بعض من أجل توليد وتطبيق المعرفة الجديدة (Wang et al. 2021, 3).

والجدير بالذكر أن مشاركة المعرفة وإنتاجها هو المبرر الأساس لوجود الجامعات، فعضو هيئة التدريس من خلال عمله في البحث يُطوِّر المعرفة وينشر أبحاثه ويُقدِّم موضوعات متميزة في المؤتمرات، ويسعى لنقل معارفه من خلال الكتب، والأبحاث، والتقنيات، كما أن مشاركة هذه المعرفة بشكل سليم ينتج عنه تحسين قدرة العاملين على اتخاذ قرارات يومية بشكل أفضل، وسيتم قضاء وقت أقل في جمع المعلومات ووقت أكبر في الإبداع عند التطبيق (سودان، ٢٠١٧: ص٤٢٣).

وعلى الرغم من أهمية مشاركة المعرفة في الجامعات، فإن مؤسسات التعليم العالي تواجه مشكلة كبرى تتجسد في عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن مشاركة المعرفة، أو -على أقل تقدير- ضعف الميل إلى تفعيلها، ويكاد هذا الميل يُمثَّل اتجاهًا شائعًا لهم دون استثناء، إذ يسعون باستمرار إلى الاستقلال عن الآخرين والعمل بشكل فردي (محمد، ٢٠١٦: ص١٦٠).

ويُعَدُّ الاتصال التنظيمي أحد الدعائم الرئيسة في العملية الإدارية في أي منظمة في مواجهة مثل هذه التحديات، إذ يعمل على نقل المعلومات داخل المؤسسة وفي كل الاتجاهات، فالعلاقات الاتصالية السليمة لا تكون إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح ومخطَّط له وَفَّق أساليب علمية سليمة، وبذلك أصبح الاتصال التنظيمي الأداة التي تربط بين أجزاء التنظيم كافة (بريني، ٢٠١٨: ص٣٩).

فالالاتصال التنظيمي هو العنصر الأساسي الذي تبتدئ به نشأة أي مؤسسة إنسانية، ويُمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، ويساعد على نشأة التعاون في العمل، ويوجِّه العاملين ويحفزهم، ويؤثر في سلوكهم، ويساعدهم على التعرف على محيطهم

الذي يعملون فيه، مما يخدم التطور والفعالية في الإنتاج ويوفر الكثير من الجهد والوقت (حزي، ٢٠٢٠: ص ٨-٩).

وهذه الاتصالات تُسهّم كذلك بصورة فعّالة في تكوين مناخ تنظيمي وتُحدّد خصائصه، كما أن فعالية هذه الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصيةً إيجابية أُضيفت إلى المناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها فيعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فهي بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ص ٢٩٧).

وفي ضوء ما سبق، يتبين أهمية الاتصال التنظيمي وأدواته في نقل المعرفة ومشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ولا سيما الناشئة منها، إذ يعمل الاتصال التنظيمي على ضمان نقل المعلومات وتشارُكها بين أعضاء هيئة التدريس، مما يرتقي بأدائهم ويُسهّم في تحسين العلاقة بينهم والتشجيع على العمل التعاوني وزيادة الثقة بين جميع منسوبي الجامعة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الجامعة الناشئة وزيادة قدرتها على المنافسة.

### أهمية الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي يلعب دوراً مهمّاً ومحوريّاً في المنظمات، بما في ذلك الجامعات، فلا يمكن أن تنشأ منظمة دون وجود وسيلة اتصال مناسبة بين أفرادها. وتبرز هذه الأهمية والدور الذي يقوم به -كما أشار عبد الرحمن (٢٠١٩: ص ٤٠٦)- في كونه من بين أكبر المجالات الفرعية للاتصال اتساعاً، ليس فقط لأنه واسع النطاق بذاته، ولكن لأنه أيضاً يمتد ويتداخل مع مختلف المجالات الفرعية للاتصال ويستند إليها.

ويخدم الاتصال التنظيمي غرضين أساسيين، أما الغرض الأول فهو نشر المعلومات الضرورية لمساعدة الموظفين على القيام بالعمل على نحو سليم، وأما الغرض الثاني فهو تعزيز الالتزام ومشاعر الثقة لدى الموظفين؛ وبدون الاتصال التنظيمي، يصبح

الموظفون أشبه بجُزُر أو وحدات منفصلة ومنعزلة، كما يفتقرون إلى وضوح الاتجاه، وذلك مع غموض الأهداف ومحدودية فرص التطوير والنمو (Owusu-Boateng, 2014, 67).

ويساهم الاتصال التنظيمي في نقل المعرفة عبر المنظمة كلها؛ ويُعدُّ ذلك في حد ذاته من العوامل المهمة في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال، فالنقل الفعال للمعرفة يساهم في تحقيق عدد من المخرجات الإيجابية، مثل ارتفاع مستوى الإنتاجية، وانخفاض معدلات التغيب، والتحسين من جودة السلع والخدمات، وانخفاض التكاليف التشغيلية، وارتفاع مستويات الابتكار (Lannees, 2021, 32).

لذلك يُعدُّ الاتصال التنظيمي من الوظائف المهمة لأي منشأة، لأنه يُشكِّل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تُنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار، وبواسطته أيضاً تُنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، فيتوقف نجاح وفاعلية التنظيم والإدارة على سلامة نظام الاتصالات الموجود بها، فهو وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة (حزي، ٢٠٢٠: ص١٥).

وقد يساهم الاتصال التنظيمي الفعَّال في النجاح التنظيمي بعدة طرق (Rus, 2016, 4-5):

- (١) يبني معنويات الموظفين ورضاهم ومشاركتهم.
  - (٢) يساعد الموظفين على فهم شروط عملهم وأحكامه، ويطور التزامهم وولائهم.
  - (٣) يمنح الموظفين صوتاً، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين عن صاحب العمل.
  - (٤) يساعد على تجنب سوء الفهم.
  - (٥) يُحسِّن العمليات والإجراءات، ويُوَلِّد كفاءات أكبر، ويُقلِّل من التكاليف.
- ويُعدُّ الاتصال التنظيمي السبيلَ نحو تحقيق الفاعلية للعمل الإداري، فمن خلاله يتم

الاتصال بالعاملين بصورة مستمرة، لتوجيه سلوكهم، وتنظيم شؤون أعمالهم، والتنسيق بينهم، ومتابعة أدائهم الوظيفي، وكذلك تزويد المديرين بالمعلومات والبيانات التي تساهم في تحقيق الكفاءة والكفاية في العمل، فالإتصال التنظيمي الجيد يقود إلى العمل الإداري الجيد، وفي المقابل إذا وُجدت مُعَوِّقات تُعيق الإتصال التنظيمي، فلن يحقق العمل الإداري أهدافه المرجوة (حامد، ٢٠٢٠: ص٥٧).

ويساعد الإتصال التنظيمي على توفير المعلومات الضرورية وتدقيقها لاتخاذ القرارات الصائبة، ويساهم في التنبؤ بالأحداث والمشكلات والأوضاع المستقبلية ومواجهتها قبل حدوثها، فهو جوهر العمليات والوظائف في المؤسسة وأساسها، لكونه كالجهاز العصبي للمنظمة، فعن طريقه ترتبط أجزاء المنظمة وأقسامها بعضها ببعض، ويتحقق التكامل في أعمالها (القديمي، ٢٠١٩: ص١٠٩).

ويساعد نظام الإتصالات التنظيمية -من خلال توفير جميع المعلومات- على تحقيق الدقة، وذلك لحسن التصرف فيها واتخاذ القرارات، وتحقيق الديمقراطية في العمل، إذ يُوفّر الإتصال التنظيمي تبادل الرأي بين أطراف التنظيم والوصول إلى نتائج مشتركة، كما أنه يلعب دوراً إستراتيجياً في التخطيط الجيد للعمل واتباع الأساليب الفعّالة لتطويره، من خلال المتابعة الدائمة، والجمع المستمر للمعلومات وتوفيرها بكل دقة ووضوح (عنان، ٢٠١٤: ص٨٤).

كما يساهم الإتصال التنظيمي في تعزيز حالة الولاء المتواصلة للمنظمة الجامعية، ومساعدة أعضاء هيئة التدريس على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس الجامعة وتنعكس على بيئتهم العملية، وكذلك يُحسّن الإتصال التنظيمي من مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، ويجعلهم قادرين على مواجهة كل التحديات التي تواجههم في العمل، ويُقلّل من حالات سوء الفهم والاختلاف بين الزملاء في العمل (حامد، ٢٠٢٠: ص٦٨-٦٩).

كذلك يعمل الاتصال التنظيمي على نقل المعلومات والمعارف من شخص إلى آخر من أجل تحقيق التعاون، وتحفيزهم وتوجيههم إلى العمل، والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين جماعة العمل، ويعمل الاتصال التنظيمي على نشر الإبداع الفني والثقافي، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية، فهو وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك (دبة، ٢٠١٧: ص ١٥-١٦).

هذا بالإضافة إلى أنه يلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل، من خلال مساهمته في تدعيم التفاعل بين منسوبي الجامعة، وتقوية القيم التنظيمية عندهم، والتي تؤثر كثيراً في سير التنظيم وتكيفه مع البيئة، فيقضي على الروتين والإجراءات البيروقراطية، وتوعية العاملين داخل الجامعة بكل المعلومات التي تخص عملهم في وقتها المناسب (بوخاري، ٢٠١٧: ص ٣٦٣).

ويُعتبر الاتصال التنظيمي من أهم المحددات لطبيعة العلاقات بين الموارد البشرية للجامعة، كما أنه يُساهم في تحقيق فعاليتها من خلال وضع نظام يساعد على إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم (مسراتي ودريوش، ٢٠٢٠: ص ٣٢٤).

وعلى هذا فالاتصال التنظيمي الفعّال أصبح ضرورة مُلحّة في مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما الناشئة منها، لأهميته في نقل المعرفة وتبادلها، وتقوية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس، وإتاحة المعلومات والمعرفة في أي وقت، هذا إلى جانب توجيه وتحفيز العاملين في الجامعة إلى العمل وتشجيعهم على الإبداع، فالاتصال التنظيمي يُعدُّ وسيلة مهمة في التفاعل والتشارك بين منسوبي الجامعة، وهذا أمرٌ يستدعي توفير جميع متطلبات الاتصال التنظيمي والتدريب على أدوات للاتصال للوصول إلى الأهداف المنشودة.

## أنواع الاتصال التنظيمي:

ينقسم الاتصال التنظيمي إلى نوعين رئيسيين، وهما: الاتصال التنظيمي غير الرسمي، والاتصال التنظيمي الرسمي. وهناك العديد من أوجه الاختلاف بين هذين النمطين من الاتصال، فالاتصال غير الرسمي يتم دون الالتزام بضوابط أو قواعد محددة؛ أما الاتصال التنظيمي الرسمي فيتم وفقاً لقواعد وأساليب محددة، وتتضمن أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي كلاً من الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي والاتصال المصور (بشار، ٢٠٢٠: ٢٦-٢٨).

ويمكن القول بأن وجود كلٍّ من هذين النمطين من الاتصال يمكن أن يُعزِّز جودة الاتصال التنظيمي وكفاءته في المنظمة كلها، فالاتصال التنظيمي الرسمي يتميز بالترامه بقواعد محددة تساهم في تنظيم عمليات الاتصال وتبادل المعرفة والمعلومات؛ أما الاتصال التنظيمي غير الرسمي فهو يساهم في تكوين العلاقات والروابط الإيجابية بين العاملين في المنظمة. ولعل الاتصال التنظيمي غير الرسمي أكثر فاعلية في تعزيز مشاركة المعرفة، نظراً لأنه يُكسب عمليات الاتصال بُعداً عاطفياً واجتماعياً يساهم في تعزيز الدافع لدى أفراد المنظمة لمشاركة وتبادل المعرفة على نحوٍ طوعيٍّ وفعّالٍ.

## العوامل المؤثرة على تطبيق مشاركة المعرفة:

يعتمد تطبيق مشاركة المعرفة بصورة أساسية على مدى توافر المناخ الإيجابي الملائم؛ ويتكون هذا المناخ من عنصرين أساسيين، وهما: ثقافة مشاركة المعرفة، ومناخ الأداء. فمن المهم أن يكون هذان العنصران إيجابيين من أجل التمكن من تعزيز مشاركة المعرفة في المنظمة على نحوٍ فعّالٍ، فعندما يحدث التوافق بين ثقافة مشاركة المعرفة ومناخ الأداء، يمكن تعزيز مشاركة المعرفة، أما في حالة عدم التوافق بينهما، فقد تنشأ بعض المعضلات الاجتماعية في المنظمة (Halisah et al. 2021, 11-12).

ويمكن القول بأن توافر المناخ التنظيمي المناسب يأتي ضمن أهم العوامل الضرورية

لتحقيق التطبيق الفعال لمشاركة المعرفة في المنظمات، ولا سيما الجامعات الناشئة، فمشاركة المعرفة ليست مجرد نظام عام يتم إنشاؤه وتطبيقه في المنظمة، ولكنه عملية يشارك في تطبيقها جميع الأفراد في المنظمة عبر المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة؛ وحتى تتمكن المنظمة من تطبيق مفهوم مشاركة المعرفة على نحو فعال، يجب عليها إيجاد مناخ تنظيمي يكون فيه العاملون مندفعين بصورة طوعية وذاتية نحو المشاركة بصورة فعالة في ممارسات مشاركة المعرفة.

ومن العوامل الأخرى التي يمكن استغلالها لتطبيق مشاركة المعرفة على نحو فعال: استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات؛ ومن خلال استخدام تلك التقنيات يمكن رفع مستوى كفاءة تطبيق عمليات مشاركة المعرفة في الجامعة. ومن التقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها في هذا الصدد: وسائل التواصل الاجتماعي، فهي تُمكن الأفراد في أي منظمة من توليد المعرفة ومشاركتها على نحو فعال (Ozdamli & Cavus, 2021, 1835).

وبهذا يمكن القول بأن تطبيق مشاركة المعرفة يعتمد بصورة أساسية على تطبيق نظم الإدارة الحديثة المناسبة، فلا يمكن تحقيق المخرجات الإيجابية المنشودة من خلال تبني التقنيات الحديثة دون وجود نُظم إدارة محفزة على مشاركة المعرفة على نحو مفتوح وتفاعلي؛ لذلك فإنَّ من المهم أن يتم دمج تقنيات المعلومات والاتصالات في نُظم مشاركة المعرفة في المنظمة على نحو مدروس بعناية.

### مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ومتطلباتها:

نظرًا لأهمية مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الارتقاء بأدائهم، وزيادة التماسك وتقوية العلاقات بينهم، والارتقاء بمستوى الجامعة الناشئة، لا بد من توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف مشاركة المعرفة والاستفادة منها، ويجب مراعاة العديد من المتطلبات والمقومات التي تساعد على مشاركة المعرفة.

وإدارة المعرفة وتبادلها لا تعمل في فراغ، بل لا بد من توفير الدعم المادي اللازم لتفعيل التشارك المعرفي، وبناء قواعد بيانات حديثة ومتطورة، وإتاحة فرص وصول أعضاء هيئة التدريس إليها، وهيئة بيئية تنظيمية ذات بنية تعاونية داعمة، واعتماد نظام حوافز ومكافآت لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على ممارسة التشارك المعرفي، وتوفير الثقافة التنظيمية المحفزة والمشجعة على تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، ونشر ثقافة التشارك المعرفي، وتممية قيم العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس، وبناء الثقة فيما بينهم (الحضرمي، ٢٠١٧: ص ١٢-١٣).

وفيما يأتي استعراض موجز لأبرز متطلبات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، والتي من المهم أن تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف الجامعات وتطلعاتها، ولضمان الاستدامة والاستثمار في المعرفة وتكوينها وزيادة قيمتها؛ وهذه المتطلبات هي:

### الحوافز:

والحوافز هي: مجموعة الأدوات المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس، فقسمت الحوافز قسمين، هما (الحر، ٢٠١٣: ص ١٩-٢٠):

(١) حوافز ذاتية: وهي عوامل داخلية تحفز عضو هيئة التدريس على مشاركة المعرفة مع زملائه.

(٢) حوافز خارجية: وهي عوامل خارجية تؤثر إيجابياً على عضو هيئة التدريس في مشاركة المعرفة مع زملائه، ومثل تلك الحوافز مكافأة مالية.

### البيئة التعاونية:

إن مشاركة المعرفة تشجع وتدعم البيئة التعاونية من خلال تعاون أعضاء هيئة

التدريس للمشاركة بالمعرفة من خلال البريد الإلكتروني أو من خلال المقابلات، فالبيئة التعاونية تُسهّل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في مؤسسات التعليم العالي بشكل أسهل وأكثر فاعلية (العمودي ورفاعي، ٢٠١٦: ص٩٣).

ويجب تشجيع العمل الجماعي في التطوير الأكاديمي في جميع الجوانب، وتُعدُّ طريقة التدريس التعاوني من أفضل أساليب تنمية العمل الجماعي؛ ويجب أيضًا نقل أهمية مشاركة المعرفة إلى أعضاء هيئة التدريس، لكي يساهموا بشكل تطوعي في مشاركة المعرفة بين المجتمع الأكاديمي (Kumaravel & Vikkiran, 2018, 13).

لذلك فإنَّ على المؤسسة الجامعية توفير مناخ عمل يحفز على تشارُك المعرفة، وتوفير الأنظمة والتقنيات الحديثة التي تُتيح للعاملين التشارك في الموجودات المعرفية، وتخفيف القيود أمام التحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات المجتمعية ذات الصلة، وتسهيل الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، وتفعيل دور وسائل الإعلام المؤسسية في نقل المعرفة بين الوحدات والأقسام، وتوفير المعلومات عن أصحاب الخبرة في المؤسسة، وتكوين فرق عملٍ تطوعية لتقديم الاستشارات العلمية، وتقييم مستويات الأداء وفق نُظُم تشارُك المعرفة (البلوي، ٢٠١٩: ص٥٨٠).

### الثقة:

تُعدُّ الثقة مُكوِّنًا أساسيًا في أي نشاطٍ لمشاركة المعرفة، إذ إنها عاملٌ حاسم ومهم، وشرطٌ أساسي لمشاركة المعرفة، لكونها تستند على الإدراك والتصور، وتؤثر في دوافع العاملين أكثر من تأثير السلوك نفسه، فتشكّل دافعًا أكبر للمشاركة في تبادل المعرفة (الصويعي وخطاب، ٢٠١٥: ص١١٠).

ويرى الزهراني (٢٠١٩: ص٤٧٩) أنه يجب لتعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات توافر رؤية وقيم مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، تشجع على التعلم والعمل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة الجامعية، فالقيم التنظيمية المشتركة

هي التي تعمل على توجيه سلوك التشارك المعرفي.

### التقنية:

إن التقنية تُسهم بدورٍ مهم في تدعيم مشاركة المعرفة، بناءً على إستراتيجية وضمن أدوار متجانسة، إذ تتولى جمعها وتصنيفها وتخزينها وتوزيعها بالاعتماد على نُظُم الاتصالات الحديثة التي لها قدرة على إنشاء المعلومات والمشاركة في إثراء الرصيد المعرفي وزيادة تبادل المعارف، فالتقنية تُعدُّ من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها (الشهري، ٢٠١٨: ص ٤٤).

### التدريب:

إنَّ فاعلية مشاركة المعرفة تتوقف على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وليس على التقنيات وحدها، فعمليات التدريب الجيد والتخصص في المجال التقني تُتيح تشارُك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بدلاً من أن يكون التدريب مطلباً للارتقاء الوظيفي فقط (الصاوي، ٢٠٠٧: ص ٩٢).

### الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي المناسب هو الهيكل الذي يتيح فرصة تشارك المعرفة بشفافية، ويسمح بإيجاد بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات، ودون تبادل للمعلومات لا يمكن أن يحدث التعلم (شويخي ورواسكي، ٢٠١٨: ص ٤٠١).

### الثقافة التنظيمية:

إنَّ أهم العوامل التي تُعزِّز مشاركة المعرفة: خلق ثقافة تنظيمية مواتية على المشاركة بالمعرفة، إذ إن الثقافة قوة مؤثرة داخل التنظيم، تحفز أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي، لكونها تلعب دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم، فيأتي تشجيع أعضاء هيئة التدريس على مبدأ المشاركة بالمعرفة لكونه يعتمد على التفاعل

الإيجابي للفرد عقلياً وعاطفياً وسلوكياً بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة (شرف وعلي، ٢٠١٩: ص ١٣).

فعملية مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس تتطلب توفر نظام وأدوات ووسائل تساعد في إدارة المعرفة وتدققها داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية، فالمشاركة المعرفية لا تتم في فراغ، وإنما تتطلب بيئةً ونُظْمَ عملٍ وقاعدةً تقنية قوية لضمان عمليات إدارة المعرفة (شرف وعلي، ٢٠١٩: ص ١٢).

وعلى هذا، فقد تنوعت متطلبات مشاركة المعرفة، إذ إن نجاح مشاركة المعرفة يتوقف على وجود تحفيز على المشاركة في ظل بيئة تعاونية ومناخ تنظيمي جيد، يسوده ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة وتُتيح الفرصة لتبادل المعرفة، هذا إلى جانب توفر بنية تقنية ومنصات إلكترونية مساعدة على مشاركة المعرفة وتوفير التدريب المستمر واللازم لأعضاء هيئة التدريس، لاستخدامها والإفادة منها.

### فاعلية الاتصال التنظيمي في تحسين مشاركة المعرفة:

يعتمد نجاح مؤسسات التعليم العالي في مشاركة المعرفة وتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس على وجود نظام اتصال فعّال، يعمل على نقل المعلومات ومشاركتها بطريقة سهلة ومرنة، مما يؤدي إلى زيادة الثقة والترابط بين أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على الإبداع وتبادل المعرفة، والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء الجامعة.

وتُعَدُّ الجامعة الناشئة مؤسسةً مجتمعية لا بد من النهوض بها والارتقاء بالعملية التعليمية داخلها، ولا يتأتى ذلك إلا بوجود اتصال فعّال وتشارك معرفي داخلها، إذ يُعَدُّ انتقال المعرفة في الجامعة الخطوة الأولى نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة، فلا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة دون الحديث عن الاتصال التنظيمي، فللاتصال التنظيمي أثر كبير ومهم في مشاركة المعرفة في الجامعات (السليحات والعدوان،

٢٠١٩: ص ١٧٥-١٧٦).

فالمعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد، وتنمو وتتعاظم لدى كلٍّ منهم، وذلك يدفع إلى أهمية تشجيع المشاركة بين العاملين، وتعزيز تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم (الذنيبات والبقور، ٢٠١١: ص ٢٠٩).

وبالتالي، فلا يتوقف نجاح الجامعة على كفاءة أعضاء هيئة التدريس بها فقط، وإنما على التعاون القائم بينهم أيضاً، ومدى تحقق العمل الجماعي ومشاركة المعرفة بينهم؛ ويُمثّل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال التنظيمي في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، فلا يكون هناك أي عمل بدون اتصال تنظيمي (علي، ٢٠١٣: ص ٢٤٦). ويلعب الاتصال التنظيمي دوراً مركزياً؛ إذ يساعد في مشاركة المعلومات وبناء العلاقات وبناء المعنى والثقافة والقيم في المنظمة، فهو أحد أهم أنشطة عمل المنظمة؛ ويجب على الأشخاص الذين يعملون معاً في منظمة التواصل بطريقة ما، سواء كان ذلك في شكل لفظي أو غير لفظي، حول أهدافهم وخططهم واحتياجاتهم. ويمكن أن يساعد الاتصال الفعال في تحفيز الموظفين وبناء الثقة وتحسين المشاركة وخلق جوٍّ يُمكنهم من مشاركة العواطف والأفكار والمعرفة والطموحات بحريّة، ومن خلاله، يمكن للموظفين فهم المنظمة بشكل أفضل (Sharma, 2015, 28-29).

والاتصال عملية ضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة، فهو عصب كل تنظيم وأساسه، فمن خلاله تُنقل جميع المعلومات والمعارف، وهو أساس اتخاذ القرارات؛ ففاعلية الإدارة ونجاحها في تحقيق أهدافها متوقف على فاعلية الاتصال التنظيمي لديها، ولا يقتصر دوره على مشاركة المعرفة وإيصال المعلومات، بل يمتد إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عما يدور في فكرهم وآرائهم واتجاهاتهم وميولهم (مجيدر، ٢٠١٧: ص ١٩٣-١٩٤).

فعملية الاتصال التنظيمي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد التي تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات في المؤسسة، فأى مؤسسة مهما كان نوعها هي بحاجة إلى عملية اتصالية فعّالة، يتم من خلالها نقل المعرفة والمعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة، ويستدعي الاتصال التنظيمي وجود نظام للاتصال يُسهّل نقل المعلومات وتوصيلها بالسرعة والدقة المطلوبتين بين الأفراد (سميرة، ٢٠١٨: ص٢٨٣).

ويُعَدُّ الاتصال التنظيمي أحد الدعائم الأساسية في العملية الإدارية في أي منظمة تربوية، وبخاصة الجامعات، وهو أحد العلوم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد، وبخاصة بعد كثافة المعلومات ودخول التقنيات الحديثة، إذ ينظم الاتصال التنظيمي المعلومات والبيانات، وهو العملية التي يتم من خلالها مشاركة المعرفة ونقلها (مقابلة والقراله، ٢٠١٣: ص٧٨٢).

فالمعرفة لا توجد بشكل مكتوب، بل توجد في عقول أعضاء هيئة التدريس، فأصبحت عملية مشاركة المعرفة مهمة أساسية لتحويل المعرفة الفردية إلى تنظيمية عن طريق الاتصال التنظيمي، فمشاركة المعرفة تساعد أعضاء هيئة التدريس على استخدام المعرفة المتوفرة حالياً وتوليد معرفة جديدة بمعالجة القديم منها، مما يُسهّل عملية الإبداع التنظيمي (سعيد، ٢٠١٥: ص٣٦٢).

وللاتصال التنظيمي دور فعال في نشر المعرفة ومشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس، من خلال استعمال الوسائل التي تُسهّل نقل المعلومات داخلياً، والتي تهدف إلى تحقيق القدرة على التعاون مع جميع وحدات المؤسسة، وتعمل على إدارة معرفتها وتوضيح المفاهيم المعقدة التي تتعلق بالمعرفة، فنجاح مشاركة المعرفة يتطلب توفر نظام اتصالي تنظيمي جيد (المحمادي والقرني، ٢٠١٧: ص١٠٨).

كما أنه يُسهّم في تكوين وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى

زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للجامعة، وأيضاً تحقيق تقاربٍ في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس نتيجة تبادل الآراء والمعرفة بينهم، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويُقلل من سوء التفاهم بينهم (برقية، ٢٠١٦: ص ٢١٨).

وبذلك يسمح ويشارك بالإبداع من خلال توفيره لفضاءات طرح الأفكار الجديدة والإبداعات وتشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، فيساهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل، وتدعيم التفاعل والمشاركة بين العاملين في الجامعة، وبخاصة أعضاء هيئة التدريس، وتقوية القيم التنظيمية لديهم، وتوعيتهم بكل المعلومات التي تخص عملهم واهتماماتهم (بوخاري، ٢٠١٧: ص ٢٦٣).

وبذلك يتضح أن الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات المتعلقة بنقل المعلومات ومشاركتها بين أعضاء التنظيم، سواء كانت داخل تنظيمات رسمية أو غير رسمية، وذلك انطلاقاً من أهمية عملية الاتصال، فهي بمنزلة الركيزة الأساسية داخل التنظيمات الحديثة، ولها دور كبير في إيصال المعرفة كاملة دون أي نقص أو تشوّه (سهيلة، ٢٠١٦: ص ٢١٧).

ويشير (حزي، ٢٠٢٠: ص ٢٦: ٢٨) إلى أن الاتصال التنظيمي داخل المنظمات يمكن أن يتمثل من خلال عدة أشكال، ومن أهمها الاتصال الكتابي، مثل التقارير والنشرات والدوريات والكتيبات والدليل والشكاوى، والاتصال الشفوي بين الأفراد في المنظمة، والاتصال المصور.

في حين يرى غريب والطلحي (٢٠٢٠: ص ١١٤) أن هناك عدة أشكال تُحسّن من مشاركة المعرفة داخل المؤسسات، ومن أهمها وجود اتصالات شخصية بين الأفراد، أو من خلال الوسائل المكتوبة والمطبوعات والتقارير الداخلية، أو عبر الوسائل المتعددة الصوتية والمرئية واللقاءات والندوات، وبرامج الإرشاد والترتيب وتدوير المهام بين

الموظفين في المنظمة.

وعليه، فإن الباحث يرى أن الاتصال التنظيمي الجيد له فاعلية وأثر إيجابي كبير على عملية مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة، فلا يمكن مشاركة المعرفة وتبادل المعلومات إلا من خلال نظام اتصال فعّال يعمل على نقل المعلومات وتبادلها بدقة عالية تضمن وصول المعلومة للشخص المناسب في الوقت المناسب، مما يعمل على توطيد العلاقات في الجامعة، وزيادة الحصيلة المعرفية لدى أعضاء هيئة التدريس.

### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات الحديثة أهمية كلٍّ من: الاتصال التنظيمي، وإدارة المعرفة في الجامعات المعاصرة، والعلاقة بينهما؛ وفيما يلي استعراض لعدد من تلك الدراسات. وتدرج الدراسات المقدمة أدناه تحت ثلاثة محاور، وهي: الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي، والدراسات التي تناولت مشاركة المعرفة، والدراسات التي تناولت الاتصال غير الرسمي وعلاقته بمقاهي المعرفة.

### أولاً: الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي:

سَعَت دراسة عناب (٢٠١٤) للتعرف على مُعَوِّقات الاتصال التنظيمي في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أساتذة الجامعة بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٥) أستاذاً جامعياً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك باستخدام الأسلوب المَسَّحي منهجاً للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود مُعَوِّقات تنظيمية في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي بدرجة كبيرة، تتمثل في عدم تحقيق الاجتماعات ومواعيدها للغرض منها، وافتقاد وسائل الاتصال للتنوع، وحجب المعلومات من طرف بعض الزملاء،

ووجود معوقات اجتماعية بدرجات كبيرة، تتمثل في افتقار الأفراد إلى مهارات الاتصال، وضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، وغياب المشاركة، ووجود معوقات نفسية بدرجة كبيرة، تتمثل في قلة الثقة في الزملاء، وعدم الرغبة في الاتصال، وصعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار.

وأجرى قزّة (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في أداء الموظفين في جامعة مولانا مالك إبراهيم، والتعرف على إستراتيجيات المدير في ترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في جامعة مولانا مالك إبراهيم، واشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستعانَت بالمقابلة والملاحظة والوثائق المكتوبة بوصفها أدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في جامعة مولانا مالك إبراهيم بدرجة كبيرة، ومن أهم إستراتيجيات المدير في ترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي: الإستراتيجية الوظيفية بدرجة كبيرة.

واستقصت دراسة تيموروغلو وآخرين (Timuroğlu et al. 2017) تحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاحترق التنظيمي لموظفي الخدمة المدنية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الخدمة المدنية في مقاطعة «أرضروم» بتركيا، واشتملت العينة على (٢٠٣) موظفين، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي القائم على الاستبانة. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يأتي: توجد علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي والاحترق التنظيمي، وتوجد علاقة دالة إحصائياً بين تمكين الموظفين والتوجه نحو الفريق والاحترق التنظيمي، وتوجد علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي الفعّال والرضا الوظيفي.

وتناولت دراسة بلغوثي (٢٠١٩) التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في

حل المشكلات الإدارية التي تواجه موظفي المؤسسة، والكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي المتعلق بالاتصال التنظيمي وتحسين الأداء، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجامعة مستغانم، واشتملت عينة الدراسة على (١١٦) فرداً، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، واستعانَت بالملاحظة والاستبانة بوصفها أدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: فاعلية أثر الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للمؤسسة بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي المتعلق بالاتصال التنظيمي وتحسين الأداء بدرجة كبيرة، ونقص التنسيق بين وحدات المؤسسة وأقسامها نتيجة المشاكل والصراعات بين العمال والموظفين بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة إرلانجا وآخرين (Erlangga et al. 2020) إلى تحديد أنماط الاتصال في العصر الرقمي، واعتمد الباحثون على المنهج الوثائقي القائم على استعراض عدد من الأدبيات السابقة التي توضح شروط الاتصال في المنظمة، والاتصال في العصر الرقمي، وعملية الاتصال، ووظائف الاتصال في المنظمة، وأساليب الاتصال في المنظمة. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يأتي: توجد علاقة قوية بين الإدارة سريعة الاستجابة الفعّالة وتحديات الاتصال الرقمي في المنظمات، وتُعدُّ أساليب الاتصال القائمة على المساواة الأكثر فعالية في الاتصال ثنائي الاتجاه في المنظمات، وتوجد علاقة إيجابية بين الحرية في التعبير عن الأفكار والاتصال التنظيمي.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت مشاركة المعرفة:

هدفت دراسة الذنبيات والبقور (٢٠١١) إلى تقييم المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، تُعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية (المرتبة الأكاديمية، نوع الكلية، الخبرة الأكاديمية، مستوى استخدام الإنترنت)، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في فرع

الحوية بجامعة الطائف، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٣) عضواً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن مستوى المشاركة بالمعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف جاء بدرجة «متوسط»، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات (المرتبة الأكاديمية، الخبرة الأكاديمية، مستوى استخدام الإنترنت) بدرجة متقاربة.

واستقصت دراسة أمايا (Amayah, 2013) العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة في مؤسسات القطاع العام؛ وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الخدمة المدنية في مؤسسة أكاديمية عامة متوسطة الحجم في الغرب الأوسط بالولايات المتحدة الأمريكية، واشتملت العينة على (٤٣٩) موظفاً، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي القائم على الاستبانة، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج؛ كان أهمها ما يأتي: توجد علاقة دالة إحصائية بين الاعتبارات المتعلقة بالمجتمع والاعتبارات المعيارية والمنافع الشخصية وممارسات مشاركة المعرفة، كما توجد علاقة إيجابية بين التفاعل الاجتماعي والمكافآت والدعم التنظيمي وممارسات مشاركة المعرفة.

وسعت دراسة البوسعيدي وأولفمان (Al-Busaidi & Olfman, 2017) إلى التعرف على تأثير عاملي المعرفة، والأقران، وأنظمة تبادل المعرفة بين المنظمات، والعوامل التنظيمية والقطاعية في نية العاملين بالمعرفة لمشاركة المعرفة من خلال أنظمة تبادل المعرفة بين المنظمات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمعرفة في قطاعي التعليم والصحة بالولايات المتحدة الأمريكية، واشتملت العينة على (١٠١) عامل معرفة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي القائم على الاستبانة، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يأتي: توجد علاقة دالة

إحصائيًا بين العوامل البشرية المرتبطة بعاملَي المعرفة وأقرانهم ونية مشاركة المعرفة من خلال أنظمة تبادل المعرفة بين المنظمات.

وهدفت دراسة شرف وعلي (٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية يُعزى إلى متغير (نوع الكلية، سنوات الخبرة). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، واشتملت عينة الدراسة على (٣٠٠) عضو، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واتخذت الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أهمها: جاء مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بدرجة «متوسطة»، ووُجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تُعزى إلى متغير «نوع الكلية» لصالح الكليات النظرية بدرجة كبيرة، ووُجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تُعزى إلى متغير «سنوات الخبرة» لصالح الأكثر من (٢٠) سنةً بدرجة كبيرة.

### ثالثًا: الدراسات التي تناولت الاتصال غير الرسمي وعلاقته بمقاهي

#### المعرفة:

ناقشت دراسة ليفيكا (Lefika, 2012) فاعلية مقاهي المعرفة بوصفها وسيلة لتعزيز الاتصال التنظيمي في المنظمات من خلال مشاركة المعرفة. واشتملت عينة الدراسة على (٤٢) من طلاب الجامعة و(٤٢) من طلاب الدراسات العليا، و(٢٧) من الممارسين المهنيين في مجال إدارة المعرفة بجنوب إفريقيا. واعتمدت الدراسة على المنهج متعدد الأساليب (كمي وكيفي) القائم على المقابلات الشخصية والاستبانة. وتضمنت أبرز نتائج الدراسة ما يأتي: جاءت مواقف أفراد عينة الدراسة تجاه مقاهي

المعرفة إيجابية بدرجة «مرتفعة»؛ وأشار أفراد عينة الدراسة من الممارسين المهنيين إلى عدد أكبر من الاستخدامات الإيجابية لمقاهي المعرفة، ولعل ذلك يرجع إلى طول تاريخ مقاهي المعرفة في عالم الشركات مقارنةً بالعالم الأكاديمي؛ واحتمالية ازدياد تطبيق مقاهي المعرفة في الشركات مقارنة بالجامعات.

وهدفت دراسة ليفيكا وميرنز (Lefika & Mearns, 2015) إلى التعرف على دور مقاهي المعرفة في تعزيز الاتصال غير الرسمي من خلال مشاركة المعرفة؛ وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الخبراء حول مفهوم مقاهي المعرفة في عموم جنوب أفريقيا، واشتملت عينة الدراسة على عدد من الخبراء، واعتمدت الدراسة على منهج ديلفي (Delphi method) القائم على الاستبانة. وقد تضمنت نتائج الدراسة ما يأتي: تتضمن الميزات الرئيسية لتطبيق مفهوم مقاهي المعرفة سهولة تطبيقه، وكونها منصة لتشارِك الأفكار، وتعزيزها للتعلم لدى الموظفين، كما تتضمن أبرز تحديات تطبيق مفهوم مقاهي المعرفة مشكلة انغلاق الفكر لدى بعض الموظفين، وصعوبة تكوين مجموعات عمل بأحجام مناسبة، والصعوبات التواصلية، وعدم الالتزام بالقواعد.

وتناولت دراسة شارب (Sharp, 2019) قيمة مقاهي المعرفة بوصفها أدوات للاتصال بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع طلاب الجامعة والعاملين بإحدى المنشآت القانونية بالمملكة المتحدة. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٥٥) فرداً يُمثّلون مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي القائم على المقابلات الشخصية، وقد تضمنت أهم نتائج الدراسة ما يأتي: أعرب أفراد عينة الدراسة عن كون مقاهي المعرفة ذات قيمة بالنسبة لهم، كما تضمنت الكلمات الأكثر تكراراً في استجابات أفراد عينة الدراسة (تنازلياً بحسب معدل التكرار) كلاً من «المشاركة»، «خلق/حل»، «تمتع»، «تحديد»، «اهتمام»، «ترابط»، «تعلم»، «تغير».

وبالنظر إلى ما تم استعراضه من دراسات؛ يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي وإدارة المعرفة يُمثَلان مُقَوِّمين مُهمَّين لتحقيق الأداء الفعال في الجامعات المعاصرة، ولا سيما الناشئة منها، كما أبرزت الدراسات دور الاتصال غير الرسمي وعلاقته بإدارة المعرفة. وفي ضوء تلك الدراسات يتبين أن الاتصال التنظيمي يُمثَلُ وسيلةً واعدة لتفعيل إدارة المعرفة في الجامعات الناشئة المعاصرة.

### التعقيب العام على الدراسات السابقة:

من خلال مسح الدراسات السابقة التي أُجريت في هذا الموضوع، إذ استعرض الباحث عددًا من الدراسات العربية والأجنبية، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، تم رصد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، إضافةً إلى رصد أوجه الاستفادة منها في تحديد المنهجية العلمية، ودورها المهم في إنجاح وبناء الدراسة الحالية؛ ومن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يأتي:

### أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

#### (١) من حيث الهدف:

اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض أهدافها، ومنها دراسة الذنبيات والبقور (٢٠١١)، ودراسة ليفيكا (Lefika, 2012)، ودراسة عناب (٢٠١٤)، ودراسة ليفيكا وميرنز (Lefika & Mearns, 2015)، ودراسة قزة (٢٠١٦)، ودراسة أمايا (Amayah, 2013)، ودراسة شرف وعلي (٢٠١٩). في حين أن بعض الدراسات السابقة اختلفت مع الدراسة الحالية في أهدافها؛ مثل دراسة تيموروغلو وآخرين (Timuroğlu et al. 2017) التي سَعَت إلى تحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاحترق التنظيمي لموظفي الخدمة المدنية، ودراسة إرلانجا وآخرين (Erlangga et al. 2020) التي سَعَت إلى تحديد أنماط الاتصال في العصر الرقمي، ودراسة البوسعيدي وأولفمان (Al-

(Busaidi & Olfman, 2017) التي هدفت إلى التعرف على تأثير عاملي المعرفة، والأقران، وأنظمة تبادل المعرفة بين المنظمات، والعوامل التنظيمية والقطاعية في نية العاملين بالمعرفة لمشاركتها من خلال أنظمة تبادل المعرفة بين المنظمات.

### (٢) من حيث المنهج:

اتفقت العديد من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، إذ اعتمدت على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها: دراسة عناب (٢٠١٤)، ودراسة قزة (٢٠١٦)، ودراسة تيموروغلو وآخرين (Timuroğlu et al. 2017)، ودراسة بلغوثي (٢٠١٩)، ودراسة الذنبيات والبقور (٢٠١١)، ودراسة أمايا (Amayah, 2013)، ودراسة البوسعيدي وأولفمان (Al-Busaidi & Olfman, 2017)، ودراسة شرف وعلي (٢٠١٩)، ودراسة ليفيكا وميرنز (Lefika & Mearns, 2015)، ودراسة شارب (Sharp, 2019). في حين اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة، مثل: دراسة إرلانجا وآخرين (Erlangga et al. 2020) التي استخدمت المنهج الوثائقي في الدراسة، ودراسة ليفيكا (Lefika, 2012) التي اعتمدت على المنهج متعدد الأساليب (كمي وكيفي) القائم على المقابلات الشخصية والاستبانة.

### (٣) من حيث الأدوات:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام (المقاييس والاستبانات) أداة للدراسة، وهي: دراسة عناب (٢٠١٤)، ودراسة قزة (٢٠١٦)، ودراسة تيموروغلو وآخرين (Timuroğlu et al. 2017)، ودراسة بلغوثي (٢٠١٩)، ودراسة الذنبيات والبقور (٢٠١١)، ودراسة أمايا (Amayah, 2013)، ودراسة البوسعيدي وأولفمان (Al-Busaidi & Olfman, 2017)، ودراسة شرف وعلي (٢٠١٩)، ودراسة ليفيكا وميرنز (Lefika & Mearns, 2015)، ودراسة شارب (Sharp, 2019). في

حين اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أدواتها، ومنها: دراسة فزة (٢٠١٦) التي اتخذت المقابلات أداةً للدراسة، ودراسة ليفيكا (Lefika, 2012)، ودراسة شارب (Sharp, 2019) اللتان اعتمدتا على المقابلات الشخصية والاستبانة بوصفهما أدوات للدراسة.

### ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في توضيح بعض المفاهيم الأساسية للدراسة، مما كان له دورٌ جيد في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة استخدامها في الدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وهذا مما سيكون له دور في تدعيم ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على بعض المجالات العلمية المختلفة والدراسات والأبحاث ذات الصلة.
- من خلال عرض الدراسات السابقة وعرض أبرز المحاور، يتضح أن كل دراسة قد تختلف مع الدراسة الحالية في جوانب، وأيضاً قد تتفق معها في جوانب أخرى، وذلك من ناحية أهدافها، وأدواتها، والمنهج المتبع فيها، وعيَّنتها، ونتائجها.

### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

رغم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية، والدلالة على الكتب والمراجع التي استعان بها الباحثون في دراساتهم السابقة؛ فإن هذه

- الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بالآتي:
- عدم إجماع الباحثين على النتائج التي توصلوا إليها في الدراسات المشابهة لهذه الدراسة، مما فتح المجال للبحث في الموضوع والخروج بنتائج جديدة.
  - تميّزت الدراسة الحالية باستخدام مراجع أجنبية وعربية حديثة في الإطار النظري؛ مما يزيد من موثوقية وحدثة البيانات والمعلومات التي تم إيرادها في الإطار النظري.
  - كما تميزت الدراسة الحالية بالحدود المكانية والزمانية المختلفة عن جميع الدراسات السابقة.

## الإجراءات المنهجية للبحث:

### منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وذلك باستخدام الأسلوب المسحي منهجاً للدراسة، وهو «أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (عبد المؤمن، ٢٠٠٨: ص ٢٨٧).

### مجتمع البحث وعينته:

يشتمل مجتمع البحث في الدراسة الحالية على جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم - الطائف - طيبة)، وعددهم حسب الإحصائية الرسمية (١٠١٥٢) عضو هيئة تدريس، ووفق آخر إحصائية اعتمد عليها الباحث لعام (٢٠١٩م). (جامعة القصيم: ٤١٧٧ عضو هيئة تدريس - جامعة الطائف: ٢٧٨٠ عضو هيئة تدريس - جامعة طيبة: ٣١٩٥ عضو هيئة تدريس). واشتملت عينة الدراسة على (١٢٠) عضو هيئة تدريس منهم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ونسبة (٢٪) تقريباً لتمثيل مجتمع البحث (موقع وزارة التعليم، ٢٠١٩).

**خصائص عينة البحث:**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لـ(الجنس - عدد سنوات الخبرة - الدرجة العلمية).

**(١) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

جدول رقم (١): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكر	٨٤	٪٧٠
٢	أنثى	٣٦	٪٣٠
	المجموع	١٢٠	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة (٧٠٪) من أفراد العينة ذكور، في حين أن نسبة (٣٠٪) من أفراد العينة إناث.

**(٢) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية:**

جدول رقم (٢): توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة المهنية

م	سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من (٥) سنوات	١٥	٪١٢,٥
٢	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٧١	٪٥٩,٢
٣	(١٠) سنوات فأكثر	٣٤	٪٢٨,٣
	المجموع	١٢٠	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة (١٢,٥٪) من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية لمدة أقل من (٥) سنوات، في حين أن نسبة (٥٩,٢٪) من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية لمدة من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات، وأن نسبة (٢٨,٣٪) من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية لمدة (١٠) سنوات فأكثر.

### (٣) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية:

جدول رقم (٣): توزيع أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية

م	الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
١	أستاذ	٣٦	٣٠٪
٢	أستاذ مشارك	٣٤	٢٨,٣٪
٣	أستاذ مساعد	٥٠	٤١,٧٪
	المجموع	١٢٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة (٣٠٪) من أفراد العينة حاصلين على درجة «أستاذ»، في حين أن نسبة (٢٨,٣٪) من أفراد العينة حاصلين على درجة «أستاذ مشارك»، وأن نسبة (٤١,٧٪) من أفراد العينة حاصلين على درجة «أستاذ مساعد».

### أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على دور الاتصال التنظيمي بصفته أحد المتطلبات الرئيسة لتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة.

## وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

(١) الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (الجنس - عدد سنوات الخبرة - الدرجة العلمية).

(٢) الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة، وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (٢٥) عبارة موزعة على محورين رئيسيين؛ هما:

(أ) المحور الأول: «واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»، ويتكون من (١٥) عبارة.

(ب) المحور الثاني: «مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»، ويتكون من (١٠) عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق - محايد - موافق)، للتعرف على دور الاتصال التنظيمي بصفته أحد المتطلبات الرئيسة لتحسين مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

## صدق أداة البحث:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

(أ) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية (ن = ٣٠)، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة؛ كما يوضح نتائجها جدول رقم (٤) الآتي:

جدول رقم (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

المحور الأول: «واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٦٨٧.	٦	**٧٨٩.	١١	**٨٧٣.
٢	**٨٦٣.	٧	**٧٨٩.	١٢	**٨٨٥.
٣	**٨٩٨.	٨	*٤٥٢.	١٣	**٧٧٦.
٤	**٩٢٤.	٩	**٩٣٠.	١٤	**٧٧٣.
٥	**٧٣٧.	١٠	**٩٢٤.	١٥	**٦٣٣.
المحور الثاني: «مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»					
١	**٦٧٤.	٥	**٨٨٩.	٩	**٦٨٦.
٢	**٩٠٩.	٦	**٨٣٦.	١٠	**٦٦٧.
٣	**٩٠٣.	٧	**٨١٣.		
٤	**٩١٤.	٨	**٥٢٤.		

\*\* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

\* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

يتبين من جدول (٤) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً عالية، إذ تراوحت في المحور الأول: «واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية» بين (٤٥٢.٠\* - ٩٣٠.\*\*\*)، في حين تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثاني: «مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية» بين (٥٢٤\*\* - ٩١٤\*\*\*)، مما يدل على توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارة محاور الاستبانة.

### (ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة؛ ويوضح نتائجها الجدول الآتي: جدول رقم (٥): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: «واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»	**٩٦٢.
٢	المحور الثاني: «مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»	**٩١٠.

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول رقم (٥) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت قيماً مرتفعة، إذ تراوحت بين (٩١٠.\*\* - ٩٦٢.\*\*\*)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على توفر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

**ثانياً: ثبات أداة البحث:**

جدول رقم (٦): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: «واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»	١٥	٩٥٢
٢	المحور الثاني: «مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»	١٠	٩٨٠
	المجموع	٢٥	٩٥٥

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة جاءت قيماً عالية، إذ تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة بين (٩٥٢-٩٨٠)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاوَر الاستبانة (٩٥٥)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

عرض ومناقشة السؤال الأول: «ما واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟»

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول «واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تُبين نتائج الجدول رقم (٧) الآتي:

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية

درجة الاستجابة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة						العبارة	
				موافق		محايد		غير موافق			
				ك	%	ك	%	ك	%		
عالية	١	٦٥٣.	٢,٦٧	٧٦,٧	٩٢	١٣,٣	١٦	١٠,٠	١٢	ألقى الأوامر من الإدارة بطريقة مباشرة.	١
متوسطة	٢	٧٠٩.	٢,٦٣	٧٦,٧	٩٢	١٠,٠	١٢	١٣,٣	١٦	يتم مراعاة الدقة والموضوعية في تحليل التقارير الواردة عن أعضاء هيئة التدريس.	٥
متوسطة	٣	٧١٩.	٢,٥٧	٧٠,٠	٨٤	١٦,٧	٢٠	١٣,٣	١٦	يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم ملاحظاتهم لمعرفة سلبيات العمل وإيجابياته.	٦
متوسطة	٤	٦٢١.	٢,٥٣	٦٠,٠	٧٢	٣٣,٣	٤٠	٦,٧	٨	تعتمد التقارير الإدارية في العملية الاتصالية بكثرة داخل الجامعة.	١

متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
٨	٦	٧	٧	٨
٦٧٣.	٦٧٣.	٧٦٧.	٧٦٧.	٦٧٣.
٢,٤٧	٢,٥٣	٢,٥٠	٢,٥٠	٢,٥٢
٥٦,٧	٦٣,٣	٦٦,٧	٦٦,٧	٦٠,٠
٦٨	٧٦	٨٠	٨٠	٧٢
٣٣,٣	٢٦,٧	١٦,٧	١٦,٧	٣٣,٣
٤٠	٣٢	٢٠	٢٠	٤٠
١٠,٠	١٠,٠	١٦,٧	١٦,٧	٦,٧
١٢	١٢	٢٠	٢٠	٨
تستخدم الإدارة الأساليب الحديثة في اتصالها بالعمالين، مثل: البريد الإلكتروني، وتطبيقات التواصل الاجتماعي.	يتم الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس باستمرار لوضع الخطط ومواجهة الأزمات التي تمر بها الجامعة.	يتم عقد مقابلات بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس لتبادل الآراء والمقترحات.	يتم الإدارة بالجامعة باستقبال أعضاء هيئة التدريس في اجتماعات دورية للاستماع إلى شكاوهم والعمل على طرح حلول مناسبة لها.	تهتم الإدارة بالجامعة باستقبال أعضاء هيئة التدريس في اجتماعات دورية للاستماع إلى شكاوهم والعمل على طرح حلول مناسبة لها.
٥	٦	٦٤	٦٤	<

متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
١٣	١١	١١	١٠	٩	٩
٧١٥.	٧١٩.	٦٧٢.	٦٧٠.	٨٠٩.	٨٠٩.
٢,٤٠	٢,٤٣	٢,٤٣	٢,٤٣	٢,٤٧	٢,٤٧
٥٣,٣	٥٦,٧	٥٣,٣	٥٣,٣	٦٦,٧	٦٦,٧
٦٤	٦١	٦٤	٦٤	٨٠	٨٠
٣٣,٣	٣٠,٠	٣٦,٧	٣٦,٧	١٣,٣	١٣,٣
٤٠	٣٦	٤٤	٤٤	٦١	٦١
١٣,٣	١٣,٣	١٠,٠	١٠,٠	٢٠,٠	٢٠,٠
١٦	١٦	١٢	١١	٢٤	٢٤
أستخدم اللغة الواضحة للتعبير عن أفكاره في أثناء الاتصال بأعضاء هيئة التدريس.	يتم اعتماد المذكرات الأسبوعية كوسيلة اتصال تنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس.	توفر أعضاء هيئة التدريس بها عن طريق الإنترنت.	تساعدني المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر على الدقة في أداء عملي.	توفر الإدارة قنوات اتصال داخلية مباشرة بين أعضاء هيئة التدريس لتسريع عملية الاتصال التنظيمي.	
٢	١	٣	٤	٦	٦

متوسطة	ضعيفة	متوسطة
١٤	١٥	---
٦٦٠.	٧٤٨.	٥٥٠.
٢,٣٧	٢,٣٣	٢,٤٨
٤٦,٧	٥٠,٠	
٥٦	٦٠	
٤٣,٣	٣٣,٣	
٥٢	٤٠	
١٠,٠	١٦,٧	
١٢	٢٠	
يتم اعتماد الاتصالات الكتابية كأحد المحاور الرئيسة في تسخير الاجتماعات الدورية.	تتصل بي الإدارة في خلال فترات منتظمة في أثناء أدائي لعملي.	
٢٠	٢	
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول «واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»		

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق أن واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جاء بدرجة «متوسطة» من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ جاء المتوسط العام للمحور الأول (٢, ٤٨) بانحراف معياري بلغ (٥٥٠.)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول بين (٦٢١٠. - ٨٠٩.) وهي قيم منخفضة، مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول تلك العبارات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١) «ألقى الأوامر من الإدارة بطريقة مباشرة»، بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٦٧)، وانحراف معياري بلغ (٦٥٣٠.)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٥) «يتم مراعاة الدقة والموضوعية في تحليل التقارير الواردة عن أعضاء هيئة التدريس»، بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٦٣)، وانحراف معياري بلغ (٧٠٩٠.)، وقد جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣) «تتصل بي الإدارة في خلال فترات منتظمة في أثناء أدائي لعملي»، بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٣٣)، وانحراف معياري بلغ (٧٤٨٠.)، وجاءت باقي عبارات المحور الأول الخاص بـ«واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة

التدريس بالجامعات السعودية» بدرجات استجابة «متوسطة».

ويرى الباحث أن حصول العبارة رقم (١) «أتلقي الأوامر من الإدارة بطريقة مباشرة» على الترتيب الأول بدرجة استجابة «عالية» بين استجابات أفراد العينة قد يُعزى إلى أن الاتصال التنظيمي من الوظائف المهمة لأي جامعة، لأنه يُشكّل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تُنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار، وبواسطته أيضاً تُنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، مما يؤكد أهمية وضرورة تلقي الأوامر بطريقة مباشرة بين الإدارة والمرءوسين.

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة إرلانجا وآخرين (Erlangga et al. 2020)، فقد توصلت إلى أن أساليب الاتصال القائمة على المباشرة والمساواة هي الأكثر فعالية في الاتصال ثنائي الاتجاه في المنظمات.

كما يرى الباحث أن حصول العبارة رقم (٢) «تتصل بي الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي» على الترتيب الأخير بدرجة استجابة «متوسطة» بين استجابات أفراد عينة الدراسة، قد يرجع إلى وجود بعض المُعوّقات التي قد تُحوّل دون قدرة الإدارة على التواصل الفعّال مع أعضاء هيئة التدريس في فترات منتظمة، ربما لوجود أولويات على لوائح العمل والخطط الموضوعية من إدارة الجامعة، أو لعدم وجود بعض أعضاء هيئة التدريس، مما يضطر الإدارة إلى التواصل مع المتاح منهم، وإن كان في غير فترات عمله. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة عناب (٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود مُعوّقات تنظيمية في الجامعة، تتمثل في عدم تحقيق الاجتماعات والانضباط في مواعيدها للغرض منها، وافتقاد وسائل الاتصال للتنوع، وافتقار الأفراد لمهارات الاتصال وضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، وغياب المشاركة بوضوح.

عرض ومناقشة السؤال الثاني: «ما مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟»

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني «مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تُبين نتائج الجدول رقم (٨) الآتي:

جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية

درجة الاستجابة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة							
				موافق		محايد		غير موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
عالية	١	٤٥٥.	٢,٨٣	٨٦,٧	٣٠١	١٠,٠	١٢	٣,٣	٤	أشارك المعرفة مع زملائي رؤساء الأقسام وفق سياسات مُعلنة.	٤
عالية	٢	٤٩٨.	٢,٧٧	٨٠,٠	٦٦	١٦,٧	٢٠	٣,٣	٤	تشجع الإدارة العليا في الجامعة على مشاركة المعرفة بين منسوبيها.	٤
عالية	٣	٥١٤.	٢,٧٧	٨٠,٨	٩٧	١٥,٠	١٨	٤,٢	٥	أعتمد دائماً على تبادل المعلومات مع زملائي لجعل مهمتي أسهل.	١

متوسطة	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية
٨	٧	٦	٥	٤	٤
٥٤٥.	٥٩٩.	٥٧٠.	٥٧٧.	٥٨٥.	٥٨٥.
٢,٦٥	٢,٦٧	٢,٦٧	٢,٦٩	٢,٧١	٢,٧١
٦٨,٣	٧٣,٣	٧١,٧	٧٥,٠	٧٧,٥	٧٧,٥
٨٢	٨٧	٨٦	٩٠	٩٣	٩٣
٢٨,٣	٢٠,٠	٢٣,٣	١٩,٢	١٥,٨	١٥,٨
٣٤	٢٤	٢٨	٢٣	١٩	١٩
٣,٣	٦,٧	٥,٠	٥,٨	٦,٧	٦,٧
٤	٨	٦	٧	٨	٨
تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات الكافية لتسهيل مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بها.	استطيع التحدث إلى زملائي بحرية حول معرفتي لإنجاز مهامي الوظيفية.	مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.	تتوفر سياسات مُعلنة لدعم مشاركة المعرفة إذا كنت بحاجة إلى أن أتعلم شيئاً جديداً.	أشارك المعرفة مع زملائي رؤساء الأقسام بشكل منظم.	أشارك المعرفة مع زملائي رؤساء الأقسام بشكل منظم.
>	٣	<	٥	٢	٢

متوسطة	٩	٦٤٥.	٢,٥٧	٦٥,٠	٧٨	٢٦,٧	٣٢	٨,٣	١٠	أثق بشكل دائم في زملائي في العمل لتقديم المساعدة إذا كنت بحاجة إليها.	١٠
متوسطة	١٠	٦٠٥.	٢,٥٦	٦١,٧	٧٤	٣٢,٥	٣٩	٥,٨	٧	يوجد لمكتبة الجامعة بوابة إلكترونية يتم مشاركة المعرفة من خلالها.	١٠
عالية	---	٣٨٩.	٢,٦٨	المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني «مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية»							

يتبين من الجدول رقم (٨) السابق أن مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة جاءت بدرجة «مرتفعة» من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ جاء المتوسط العام للمحور الثاني (٢, ٦٨) بانحراف معياري بلغ (٣٨٩.)، وبلغت الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بين (٤٥٥. - ٦٤٥.) وهي قيم منخفضة، مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول تلك العبارات.

وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤) «أشارك المعرفة مع زملائي رؤساء الأقسام وفق سياسات مُعلنة»، بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٨٣)، وانحراف معياري بلغ (٤٥٥.)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٩) «تشجع الإدارة العليا في الجامعة على مشاركة المعرفة بين منسوبيها» بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٧٧)، وانحراف معياري بلغ (٤٩٨.)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٠) «يوجد لمكتبة الجامعة بوابة إلكترونية يتم مشاركة المعرفة من خلالها» بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٥٦)، وانحراف معياري بلغ (٦٠٥.)، وجاءت باقي عبارات المحور الثاني الخاص بـ«مستويات مشاركة المعرفة بين

أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية» بدرجات استجابة «عالية».

ويرى الباحث أن حصول العبارة رقم (٤) «أشارك المعرفة مع زملائي رؤساء الأقسام وفق سياسات مُعلنة» على الترتيب الأول بدرجة استجابة «عالية» بين استجابات أفراد العينة، قد يُعزى إلى أن مشاركة المعرفة رصيْدٌ مهم لمؤسسات التعليم العالي، وقد أصبحت مشاركة المعرفة مفهوماً مهمًّا في تحقيق أهداف إدارات مؤسسات التعليم العالي، حيث يتم إنشاء المعرفة واكتسابها وتوزيعها بين الزملاء.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة شرف وعلي (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة «متوسطة».

كما يرى الباحث أن حصول العبارة رقم (١٠) «يوجد لمكتبة الجامعة بوابة إلكترونية يتم مشاركة المعرفة من خلالها» على الترتيب الأخير بدرجة استجابة متوسطة بين استجابات أفراد عينة الدراسة، قد يرجع إلى وجود بعض المُعَوِّقات التي قد تُحوّل دون قدرة الإدارة على توفير كل ما هو مُستجد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة بمشاركة المعرفة وطريقة تحقيقها بين أفراد عينة الدراسة بالشكل المطلوب، مما جعلها في الترتيب الأخير من بين استجابات أفراد العينة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة الذنبيات والبقور (٢٠١١) التي توصلت إلى أن مستوى المشاركة بالمعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف جاء بدرجة متوسط.

عرض ومناقشة السؤال الثالث: «هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الاتصال التنظيمي ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟»

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (SPSS)، لمناسبته لموضوع الدراسة الحالية التي تقيس العلاقة الإحصائية والارتباط بين الدرجة الكلية

لمحوري الاستبانة، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٩): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمشاركة المعرفة وبين الدرجة الكلية للاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية

الدرجة الكلية لمستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية		الدرجة الكلية لممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
**٧٦٤.	٠٠٠.	

يتضح من نتائج الجدول رقم (٩) ما يأتي:

وجود علاقة إيجابية طردية بين الدرجة الكلية لمستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وبين الدرجة الكلية لممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بلغت (\*\*٧٦٤.)، مما يدل على أنه كلما زادت مستويات ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية زادت مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما ترجع إلى أن الاتصال التنظيمي عند تحقيقه بفاعلية على أرض الواقع بين الإدارة وأفراد أعضاء هيئة التدريس كلما زاد ساهم ذلك في تبادل الخبرات والمعارف بينهم ومشاركة تلك المعرفة من أجل تحقيق أهداف الإدارة، وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

### ملخص النتائج:

(١) أن واقع ممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جاء بدرجة «متوسطة» من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- (٢) أن مستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جاءت بدرجة «مرتفعة» من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- (٣) وجود علاقة إيجابية طردية بين الدرجة الكلية لمستويات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وبين الدرجة الكلية لممارسة الاتصال التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بلغت (٧٦٤.\*\*) .

### توصيات البحث:

- (١) التمسك بتوفير متطلبات مشاركة المعرفة المتعلقة بتدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة، وعقد «ورش عمل» وندوات متخصصة تُركِّز على مشاركة المعرفة.
- (٢) ضرورة إنشاء إدارة متخصصة تُعنى بقيادة المعرفة بالجامعات السعودية الناشئة وتطويرها وتنفيذ عملياتها المختلفة وقياسها وتقويمها باستمرار.
- (٣) ضرورة توفير آليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ودمجها ضمن المهام اليومية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة.
- (٤) ضرورة مراعاة نظام الحوافز في الجامعات السعودية الناشئة لعمليات المشاركة بالمعرفة وتبادلها بين الأعضاء.
- (٥) عقد المزيد من الندوات الداخلية والخارجية في مجال الاتصال التنظيمي، لإبراز الاهتمام بجميع عناصر الاتصال التنظيمي.
- (٦) نشر وزيادة الوعي بفاعلية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية الناشئة.
- (٧) يجب القيام بالمزيد من الجهود لتحسين سرعة الاتصال في العصر الرقمي، لتعزيز الاتصال التنظيمي بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة.

(٨) يجب تعزيز الاهتمام بالتغذية الراجعة لكونها عنصراً أساسياً في الاتصال التنظيمي الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة.

### الدراسات المستقبلية والمقترحة:

- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في بيئات ومناطق ومجتمعات دراسية أخرى في الجامعات السعودية الناشئة، ومقارنة نتائجها بنتائج البحث الحالي.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة، وكيفية التغلب عليها.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول بعض العوامل والمؤشرات التي قد تساهم بشكل كبير في تعزيز ممارسة مشاركة المعرفة في الجامعات السعودية الناشئة.

\*\*\*

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥)، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط٣، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو هلال، حنان حسن/ السيد، محمود محمد (٢٠١٨)، مشاركة لمعرفة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس، مج٢: ص٣٢٧-٣٤٩.
- البدري، أحمد محمد/ عارف، محمد بن جعفر (٢٠١٣)، دور مشاركة المعرفة بالمجالس العلمية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، مج١٩، ع٢: ص٣٧١-٣٩٠.
- بريقة، سهيلة (٢٠١٦)، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٢٤: ص٢١٥-٢٢٢.
- بريني، دحمان (٢٠١٨)، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر، مج١١ (ملحق): ص٣٨-٤٧.
- بلغوثي، محمد (٢٠١٩)، الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
- البلوي، سلمى محمود محمد (٢٠١٩)، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، مجلة التربية، مصر، مج١٨٣: ص٥٦٠-٦٢٠.

- بوخاري، محمد (٢٠١٧)، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مجلة آفاق للعلوم جامعة زيان عاشور الجلفة، مج ٨: ص ٣٦٠-٣٧٣.
- حامد، علي حامد (٢٠٢٠)، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، مج ٩: ص ٥٤-٩٠.
- الحر، محمد (٢٠١٣)، الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حزي، بشار (٢٠٢٠)، الاتصال التنظيمي، ط ١، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- الحضرمي، نوف خلف محمد (٢٠١٧)، معوقات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبل التغلب عليها، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٦، ٩٤: ص ١-١٥.
- الخزيم، خالد محمد / آل سالم، علي يحيى (٢٠٢٠)، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لمهارات التفكير المنظومي في التدريس في ضوء بعض المتغيرات، رسالة الخليج العربي، مج ٤١، ١٥٥٤: ص ١٥-٤٠.
- خضر، إبراهيم خليل (٢٠١٣)، مهارات الاتصال، ط ١، دار الجندي للنشر، القدس.
- داهش، جمال عبد الحميد (٢٠١٥)، أثر المشاركة المعرفية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الثقة التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)، مج ٢٢، ٢٤: ص ١٩٩-٢٣٢.

- دبة، سكيينة (٢٠١٧)، طبيعة الاتصال التنظيمي لدى الموظفين بالإدارة المحلية: دراسة استكشافية بلدية النزلة بتقرت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الذنبيات، معاذ يوسف/ البقور، خيرو خلف (٢٠١١)، المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف: إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، مج ٥١: ص ٢٠٠-٢٣٩.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (٢٠١٩)، متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية، مج ٣١، ٣٤: ص ٤٧٥-٥٠٣.
- الزهراني، جمعان بن عبد القادر (٢٠٢٠)، الوصول الحر للمعلومات في الجامعات السعودية الناشئة جامعة نجران دراسة حالة، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، مج ٢٤: ص ١٩١-٢٢٠.
- سعيد، عباس محمد (٢٠١٥)، تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة: بحث استطلاعي لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية المأمون الجامعة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٧، ١٣٤: ص ٣٤٨-٣٨٢.
- السليحات، فواز نايل/ العدوان، مجلدين أحمد (٢٠١٩)، درجة الاتصال الأكاديمي والتشارك المعرفي بين طلبة كلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية وأعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر طلبة الكلية، دراسات العلوم التربوية الجامعة الأردنية، مج ٤٦: ص ١٧٥-١٨٨.
- سميرة، علون (٢٠١٨)، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، مج ١١: ص ٢٨٢-٣٠٤.

- سهيلة، برقية (٢٠١٦)، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٢٤: ص ٢١٥-٢٢٢.
- سودان، عبد الناصر عبد الرحمن ناصر (٢٠١٧)، أثر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، مج ٨ (ملحق): ص ٤١٠-٤٤٢.
- شرف، صبحي شعبان/ علي، أسماء فتحي السيد (٢٠١٩)، مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٤، ع ٢: ص ٢-٥٩.
- الشريف، طلال بن عبد الله حسين (٢٠٢٢). تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى، مجلة العلوم التربوية، ٨ (١): ص ١٩-٥٥.
- الشهري، فايز سعيد (٢٠١٨)، دور مشاركة المعرفة لدعم عمليات اتخاذ القرار في مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، السعودية.
- شويخي، إسماعيل/ رواسكي، خالد (٢٠١٨)، أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك: دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرياح ورقلة، مج ١٨: ص ٣٩٧-٤١٢.
- الصاوي، ياسر (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط ١، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الصويغي، هند خليفة/ خطاب، عايدة سيد (٢٠١٥)، مشاركة المعرفة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج ٢: ص ١٠١-١٣١.

- عبد الرحمن، السيد عبد الرحمن علي (٢٠١٩)، الاتصال التنظيمي: دراسة تاريخية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، مصر، مج ٢٥: ص ٤٠٣-٤٤٤.
- عبد المؤمن، علي معمر (٢٠٠٨)، البحث في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة (٧) أكتوبر، إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا.
- عبد الوهاب، جناد/ بوريشة، جميلة (٢٠٢٠)، أنماط الاتصال الإداري التنظيمي: دراسة تطبيقية لدى عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مج ١٢٨: ص ٨٥-١٠٥.
- علي، السيد عبد الرحمن (٢٠١٣)، العلاقة بين الاتصال واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، مج ١: ص ٢٤٣-٢٨٢.
- العمودي، إبراهيم صبر/ رفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠١٦)، أثر مشاركة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج ٣: ص ٨٩-١٢٠.
- عناب، أميمة (٢٠١٤)، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة: دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.
- العنزي، يوسف عبد الله (٢٠٢٠)، درجة ممارسة القادة الإداريين للاتصال الإداري في جامعة طيبة وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، مج ٧٧، ع ١: ص ١-٣٤.
- غريب، ماجدة عزت/ الطلحي، بيان عوض (٢٠٢٠)، واقع مشاركة المعرفة الضمنية باستخدام شبكات التواصل الاجتماعي لدى الموظفين في مكتبة الملك فهد العامة بجدة:

- دراسة حالة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، الأردن، مج ٥٥، ع ٤٤: ص ١٠٨-١٣٧.
- فليه، فاروق عبده/ عبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (د.ت)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
  - القديمي، عزيز علي ناصر (٢٠١٩)، واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمينية، مجلة الإبداع الرياضي، الجزائر، مج ١٠، ع ١: ص ١٠٧-١٣٠.
  - قزة، الهادي علي (٢٠١٦)، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا: دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، إندونيسيا.
  - لوكاس، آن ف (٢٠٠٦)، قيادة التغيير في الجامعات الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، ترجمة: وليد شحادة، ط ١، مكتبة العبيكان، الرياض.
  - مجيدر، بلال (٢٠١٧)، واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، الجزائر، مج ٩: ص ١٩٢-٢٠٦.
  - المحمادي، صفاء معيلي/ القرني، عبد الرحمن عبيد (٢٠١٧)، واقع مهارات الاتصال الفعال الداعم لمشاركة المعرفة لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة، مجلة دراسات المعلومات، مج ١٨: ص ١٠٧-١٢٨.
  - محمد، محمد إبراهيم (٢٠١٥)، مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دول الإمارات العربية المتحدة، المجلة المغربية للتوثيق والمعلومات تونس، مج ٢٤: ص ٧-٤٩.
  - محمد، محمد إبراهيم (٢٠١٦)، مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة الدولية لعلوم المكتبات

والمعلومات، مج ٣، ٢٤: ص ١٥٩-٢٠٩.

• المرشد، سلطان عقلا/ مهدي، سيف الدين علي/ الصديق، بدوي محمد أحمد/ أجود، محمد عيد كليس (٢٠١٧)، دور الجامعات الناشئة في التنمية المحلية دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، (٦): ص ٧٥-١٠٤.

• مسراتي، خولة/ دريوش، نور الهدى (٢٠٢٠)، تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة (٢)، مجلة اقتصاد المال والأعمال جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي، مج ٥، ١٤: ص ٣٢٣-٣٤٠.

• مقابلة، منصور/ القرالة، عبد الناصر موسى (٢٠١٣)، واقع الاتصال الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة في جامعة الطائف من وجهة نظر الطلبة، مجلة التربية جامعة الأزهر، مج ١، ١٥٦٤: ص ٧٧٩-٨٠٨.

• النهاري، جواهر عبد العزيز/ السريحي، حسن عواد (٢٠١٦)، خطة مقترحة لتطوير مشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان بالمملكة العربية السعودية، مجلة أعلم، السعودية، مج ١٧: ص ٤٥-٨٣.

• وزارة التعليم (٢٠١٩)، إحصائيات عامة - التعليم الجامعي. متاح على:

<https://:moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/dataandstats/edustatdata/Pages/HigherEduStat.aspx>

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

• Al-Busaidi, K. A. & Olfman, L. (2017). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge sharing systems. VINE

Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47(1), 110-136.

• Alsaadi, F. M. (2018). Knowledge Sharing Among Academics in Higher Education Institutions in Saudi Arabia [Unpublished Doctoral dissertation]. Nova Southeastern University.

• Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. Journal of Knowledge Management, 17(3), 454-471.

• Cantu, R. (2014). Exchanges: A Seminar To Teach And Apply Skills For Effective Communication For The Christian Workplace (Unpublished Doctoral dissertation). Assemblies of God Theological Seminary.

• Erlangga, H. Muchtar A. A. F. Sunarsi, D. Widodo, A. S. & Salam, R. (2020). The Challenges of Organizational Communication in the Digital Era. Solid State Technology, X(Y), 111-117.

• Halisah, A. Jayasingam, S. Ramayah, T. & Popa, S. (2021). Social dilemmas in knowledge sharing: an examination of the interplay between knowledge sharing culture and performance climate. Journal of Knowledge Management, 1-18.

<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0631>

• Islam, M. A. Ikeda, M. & Islam, M. M. (2013). Knowledge sharing behaviour influences: A study of Information Science and Library

Management faculties in Bangladesh. IFLA journal, 39(3), 221-234.

<https://doi.org/10.1177/0340035213497674>

- Javaid, J. Soroya, S. & Mahmood, (2020). Impact of personal and organizational factors on knowledge sharing attitude of university teachers in Pakistan. The Electronic Library, 38(2), 317-336.

- Kumaravel, V. & Vikkiran, P. (2018). The Challenges of Knowledge Sharing Practices in Higher Educational Institutions in Namakkal District of Tamilnadu: A Kendall Approach. Journal of Contemporary Research in Management, 13(3), 1-15.

- Lannes, H. (2021). Effect of Organizational Communication on Organizational Climate and Organizational Effectiveness. Undergraduate Journal of Psychology, 31(1), 31-39.

- Lefika, P. T. (2012). The Implementation of Knowledge Cafes as a Technique for Knowledge Sharing [Unpublished master's thesis]. University of Johannesburg.

- Lefika, P. T. & Mearns, M. A. (2015). Adding knowledge cafés to the repertoire of knowledge sharing techniques. International Journal of Information Management, 35(1), 26-32.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.09.005>

- Lichvar, B. T. (2011). An Empirical Investigation of the

Effect of Knowledge Sharing and Encouragement by Others in Predicting Computer Self-Efficacy and Use of Information Systems in the Workplace (Unpublished Doctoral dissertation). Nova Southeastern University.

- Nldela, M. N. (2014). Critical Success Factors for Effective Knowledge Sharing: Integrating Intra-Organizational Communication and KM Tools. A paper presented at the 15<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management, Santarém, Portugal.

- Owusu-Boateng, W. & Jeduah, B. A. (2014). Effects of organizational communication on employee performance: A Case of the Agricultural Development Bank, Tamale. Public Policy and Administration Research, 4(6), 67-80.

- Ozdamli, F. & Cavus, N. (2021). Knowledge sharing technologies in higher education: Preferences of CIS students in Cyprus. Education and Information Technologies, 26(2), 1833-1846.

<https://doi.org/10.1007/s10639-020-10336-8>

- Punniyamoorthy, M. & Asumptha, J. A. (2019). A study on knowledge sharing behavior among academicians in India. Knowledge Management & E-Learning, 11(1), 95–113.

<https://doi.org/10.34105/j.kmel.2019.11.006>

- Rus, A. (2016). Organizational Communication. A paper

presented at the 11<sup>th</sup> International Scientific Conference "Defense Resources Management in the 21<sup>st</sup> Century", Braşov, Romania.

- Sharma, P. R. (2015). Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction (Unpublished Doctoral dissertation). East Tennessee State University.

- Sharp, P. (2019, July 3-5). The Value of Knowledge Cafes to Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). A paper presented at the International Conference on Theory and Applications in the Knowledge Economy (TAKE) 2019, Vienna, Austria.

- Timuroğlu, M. K. Keskinliç, M. & Polat, M. (2017). Relationship Between Organizational Communication And Organizational Burnout. Annals of the „Constantin Brâncuşi" University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, (2), 206-219.

- Wang, Z. Ren, S. Chadee, D. Liu, M. & Cai, S. (2021). Team reflexivity and employee innovative behavior: the mediating role of knowledge sharing and moderating role of leadership. Journal of Knowledge Management, 1-21.

<https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0683>

\*\*\*