

دور القيادة الأكاديمية

في تنمية التشراك المعرفي
كما يدركه أعضاء هيئة التدريس

بجامعة الملك خالد



فوزية ظافر الشهري



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الملك خالد

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم الإدارة والإشراف التربوي

دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في التربية تخصص "إدارة وإشراف تربوي"

إعداد الطالبة

فوزية بنت ظافر علي الشهري

المشرف العلمي

أ.د/ سلطان سعيد المخلافي

أستاذ التخطيط التربوي بجامعة الملك خالد

٢٠١٧ / ٥١٤٣٨ م





جامعة الملك خالد
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الإدارة والإشراف التربوي
تخصص: إدارة وإشراف تربوي
الدرجة العلمية: ماجستير

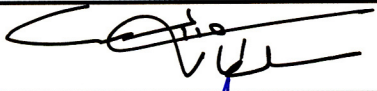
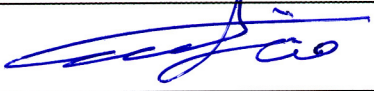
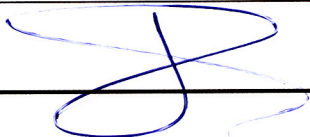
دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد

اسم الطالبة

فوزية بنت ظافر علي الشهري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: ٦ / ٩ / ١٤٣٨ هـ وتمت إجازتها

أعضاء لجنة المناقشة والحكم

التوقيع	صفة المشاركة	الاسم
	مشرف ومقرر	أ.د/ سلطان سعيد المخلافي
	مناقش داخلي	أ.د/ منصور عوض الفحطاني
	مناقش داخلي	د/ أمل محمد البدوي



سورة المجادلة

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

سورة المجادلة ﴿ ١١ ﴾



إهداء

إلى من لم ينقطع دعائهما لي سرّاً وعلانية...

إلى من علماني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار....

إلى والديّ حفظهما الله ورعاهما.

إلى رفقاء دربي الذين أرى السعادة في أعينهم ولا تحلو الحياة إلا معهم... أخوتي.

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي... صديقائي.

إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي ...

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره وأظهر برحابته سماحة العارفين.....

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع ...

الباحثة...



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

أحمد الله وأشكره أولاً وأخيراً على توفيقه لي لإتمام هذا الجهد المتواضع، الذي أسأل الله العلي القدير أن ينفع به. ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ سلطان سعيد المخلافي؛ أستاذ التخطيط التربوي بجامعة الملك خالد، الذي تفضل بقبول الإشراف على هذا البحث، ومنحني من وقته وجهده، ولم يدخر وسعاً في مد يد العون والمساعدة، وإسداء النصيح والتوجيه لإتمام هذا البحث، فجزاه الله خيراً عن كل جهد قدمه بغية تقديم العلم والمعرفة. كما أقدم شكري الجزيل لسعادة الدكتورة/ السيدة محمود إبراهيم سعد، أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم؛ التي كانت مرشدةً وناصحةً ومساعدةً في فترة إعداد خطة البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لصاحبي السعادة عضويّ لجنة المناقشة والحكم على البحث: الأستاذ الدكتور/ منصور عوض القحطاني، أستاذ الإدارة التربوية بجامعة الملك خالد وعميد شؤون المكتبات سابقاً. والدكتورة/ أمل البدوي، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بقسم الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد. على تفضّلهما بقبول مناقشة بحثي، ومنحني جزءاً من وقتهما وعلمهما؛ لإثراء هذا البحث بأرائيهما النيرة ومقترحاتهما البناءة.

وأزجي الشكر عائلي الكريمة التي نالت جزء من عناء هذا البحث، وأخص بالشكر أخي فايز الذي كان داعماً ومتابعاً، مشاركاً لي المشقة والعناء، وكان لي السند والمعين حتى استكمال هذه الرسالة ... أسأل الله أن يجزل له المثوبة والأجر، وأن يوفقه لكل خير..

والشكر الموفور لجميع الأساتذة الذين تكرموا بتحكيم أداة هذا البحث، وجميع الأساتذة الذين تشرفت بالدراسة على أيديهم، وجميع من ساعد وشارك في إخراج هذا العمل في صورته النهائية.

وأخيراً أرجو أن أكون قد وُفِّت في تحقيق الغرض المنشود من هذا البحث، وهذا جهد البشر الذي يعتريه النقص والقصور، فإن كنت قد وُفِّت فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء، وإن كانت الأخرى فحسي أني لم أدخر جهداً، والكمال لله وحده.

والله ولي التوفيق

الباحثة



مستخلص الرسالة باللغة العربية

الجامعة: جامعة الملك خالد.

الكلية المانحة: كلية التربية.

القسم العلمي: الإدارة والإشراف التربوي.

التخصص/المسار: الإدارة والإشراف التربوي.

عنوان الرسالة: دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها.

اسم الطالبة: فوزية بنت ظافر علي الشهري.

الرقم الجامعي: ٤٣٣٨١٨٦٥٩.

اسم المشرف: أ.د. سلطان سعيد المخلافي.

الدرجة العلمية: الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي.

تاريخ المناقشة: ٦ / ٩ / ١٤٣٨ هـ.

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على الدور الثقافي، والدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة على دورهم كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الدور الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية والعوامل المؤثرة على الدور طبقاً لمتغيرات البحث: (الجنس، ونوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية) من وجهة نظر عينة البحث. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما أستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وطُبقت على عينة مكونة من (٣٠٩) عضو هيئة تدريس في إحدى عشرة كلية بجامعة الملك خالد بأبها، وقد تم التطبيق في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ الدور الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي متحقق بدرجة "متوسطة"، وأنّ العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تتحقق بدرجة "كبيرة". وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تُعزى إلى متغيرات (الجنس، ونوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية). وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تُعزى إلى متغيرات (الجنس، ونوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية)، في حين وجدت فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الذكور. وقد حُتم البحث بتقديم بعض التوصيات والمقترحات؛ منها: تبني القيادة الأكاديمية مفهوم التشارك المعرفي وممارساته وأساليبه، العمل على تفعيل مستودع الأبحاث على موقع جامعة الملك خالد.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأكاديمية، الدور الثقافي، الدور التحفيزي، التشارك المعرفي.



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	إهداء.
ب	شكر وتقدير.
ج	مستخلص البحث باللغة العربية.
د - و	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الأشكال.
ح - ط	قائمة الجداول.
ي	قائمة الملاحق.
٦-١	الفصل الأول: مدخل إلى البحث
٢	مقدمة البحث.
٣	مشكلة البحث.
٤	أسئلة البحث.
٤	أهداف البحث.
٥	أهمية البحث.
٥	مصطلحات البحث.
٦	حدود البحث.
٤٧-٧	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
١٩-٨	المبحث الأول: إدارة المعرفة.
٩	أولاً: مفهوم المعرفة ومدخلها.
١٠	ثانياً: مصادر المعرفة وخصائصها.
١١١	ثالثاً: أنواع المعرفة.
١٢	رابعاً: إدارة المعرفة وعناصرها.
١٣	خامساً: عمليات إدارة المعرفة.
١٥	سادساً: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات
١٧	سابعاً: خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.



الصفحة	المحتوى
٣١-١٩	المبحث الثاني: التشارك المعرفي.
٢٠	أولاً: مفهوم التشارك المعرفي وأشكاله.
٢١	ثانياً: أهمية التشارك المعرفي.
٢١	ثالثاً: آليات تشارك المعرفة وأبعاده.
٢٣	رابعاً: مستويات التشارك المعرفي.
٢٤	خامساً: العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة.
٣٠	سادساً: التشارك المعرفي في الجامعات.
٤٧ - ٣٢	المبحث الثالث: دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي
٣٣	أولاً: جامعة الملك خالد.
٣٦	ثانياً: القيادة وأهميتها.
٣٧	ثالثاً: القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية.
٣٩	رابعاً: أهمية القيادة الأكاديمية.
٣٩	خامساً: أدوار القيادة الأكاديمية.
٤٠	سادساً: دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي (الدور الثقافي، الدور التحفيزي).
٤٤	سابعاً: العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.
٥٥ - ٤٨	الفصل الثالث: البحوث والدراسات السابقة
٤٩	أولاً: عرض البحوث والدراسات السابقة.
٥٤	ثانياً: التعقيب على البحوث والدراسات السابقة.
٥٤	ثالثاً: أوجه التفرد في البحث الحالي.
٥٥	رابعاً: أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة.
٦٦-٥٦	الفصل الرابع: إجراءات البحث
٥٧	أولاً: منهج البحث.
٥٧	ثانياً: مجتمع البحث.
٥٧	ثالثاً: عينة البحث.
٦٠	رابعاً: أدوات البحث.
٦٤	خامساً: تنفيذ البحث.



الصفحة	المحتوى
٦٥	سادساً: الأساليب الإحصائية.
٨٣ - ٦٧	الفصل الخامس: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها
٦٨	أولاً: إجابة السؤال الأول.
٧١	ثانياً: إجابة السؤال الثاني.
٧٤	ثالثاً: إجابة السؤال الثالث.
٧٧	رابعاً: إجابة السؤال الرابع.
٨٩ - ٨٤	الفصل السادس: خاتمة البحث
٨٥	أولاً: ملخص نتائج البحث.
٨٨	ثانياً: توصيات البحث.
٨٩	ثالثاً: مقترحات البحث.
١٠١ - ٩٠	قائمة المراجع
٩١	أولاً: المراجع العربية.
٩٥	ثانياً: المراجع الأجنبية.
١١٤ - ١٠٢	قائمة الملاحق.
١٠٣	قائمة بأسماء المحكمين.
١٠٦	الاستبانة في صورتها النهائية.
١٠٢	الخطابات الرسمية.
ك	مستخلص البحث باللغة الإنجليزية (English Abstract)



قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	م
١٠	تصور للعلاقة بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة	١
١٤	نموذج SECI لتوليد المعرفة.	٢
٢٩	دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التشارك المعرفي	٣



قائمة الجداول

م	الجدول	الصفحة
١	عمليات إدارة المعرفة كما يراها بعض الباحثين.	١٣
٢	مستويات التشارك المعرفي.	٢٣
٣	العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي.	٢٤
٤	أنواع الهياكل التنظيمية ومدى ملاءمتها لتشارك المعرفة وإدارتها.	٢٦
٥	اسهامات بعض الباحثين لمفهوم القيادة حسب التسلسل الزمني.	٣٦
٦	توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث (عدد الاستبانات الموزعة، العائد، المكتملة، الفاقد).	٥٨
٧	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس.	٥٨
٨	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لنوع الكلية.	٥٩
٩	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة.	٥٩
١٠	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للرتبة الأكاديمية.	٦٠
١١	قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.	٦٣
١٢	قيم معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية.	٦٣
١٣	قيم معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات	٦٤
١٤	درجة تحقق الدور والموافقة على العوامل.	٦٥
١٥	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لآراء أفراد العينة عن الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.	٦٨
١٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لآراء أفراد العينة عن الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	٧١
١٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لآراء أفراد العينة عن العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	٧٤
١٨	نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في آراء أفراد العينة باختلاف الجنس.	٧٧
١٩	نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في آراء أفراد العينة باختلاف نوع الكلية	٧٩
٢٠	نتائج تحليل التباين للدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة	٨٠

الصفحة	الجدول	م
٨٠	نتائج اختبار L.S.D لتوضيح الفروق في محور العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة.	٢١
٨٢	نتائج تحليل التباين للدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف الرتبة الأكاديمية.	٢٢
٨٢	اختبار L.S.D لتوضيح الفروق في محور العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	٢٣



قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	م
١٠٣	بيان بأسماء المحكّمين.	١
١٠٦	الاستبانة بصورتها النهائية.	٢
١١٢	الخطابات الرسمية.	٤



الفصل الأول مدخل إلى البحث

- .مقدمة البحث.
- .مشكلة البحث.
- .أسئلة البحث.
- .أهداف البحث.
- .أهمية البحث.
- .مصطلحات البحث.
- .حدود البحث.



مدخل إلى البحث

مقدمة البحث:

يشهد العالم العديد من التغيرات المتسارعة في شتى المجالات؛ مما أحدث ثورة في عالم المعرفة، أفضت هذه الثورة المعرفية إلى تحول المجتمعات نحو مجتمعات المعرفة التي تركز بشكل أساسي على الإبداع الفكري والإنتاج المعرفي كثروة أساسية للتنمية المستدامة. هذا التحول شكل ضغطاً على مؤسسات التعليم العالي لتطور أساليبها الإدارية حتى تتمكن من مواكبة هذه التطورات المتسارعة، ولتسهم بشكل فاعل في بناء مجتمعات المعرفة.

ولكي تواجه الجامعات متطلبات تغيرات العصر الحالية والضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة، تحتم على الجامعات أن تطور استراتيجيات تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات والمطالبات المتزايدة بالتغيير من خلال اعتبار إدارة المعرفة قاعدة ارتكاز الرقي بالجامعات ورفع جودة العملية التعليمية (اليحيوي ٢٠١١، ص ٨٠). فإدارة المعرفة تسعى للانتفاع بالمعرفة الموجودة. وتضمن هذه المعرفة في الأنشطة الجامعية، أو الخدمات؛ لتحسين القدرات الجوهرية، والميزات التنافسية، وذلك بإيجاد بيئة عمل تساعد في الإبداع، والابتكار اللذين سيقودان الجامعة إلى الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها (سعد، ٢٠١١، ص ١٣٦).

ويعد التشارك المعرفي أحد عمليات إدارة المعرفة في الجامعات، ويؤدي دوراً حاسماً في تحديد نجاح مبادرات إدارة المعرفة، كما يمثل نشاطاً محورياً يركز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح؛ حيث يعد تشارك المعرفة الفنية بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات، ومستويات الجودة للأنشطة الجامعية (حسن، ٢٠١٦، ص ١٦٠).

وتعد القيادة في مقدمة العناصر المؤثرة على التشارك المعرفي، حيث أن القائد هو باعث الحياة في المنشأة، وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، وهو الدافع بعوامل القوة والحيوية فيها (قنديل، ٢٠١٠، ص ١٣). "لذا ينبغي للقادة الأكاديميين أن يتبنوا ثقافة تنظيمية، تعمل على توليد المعرفة والمعلومات، وتنظيمها ونشرها، لاستخدامها في خدمة العملية التعليمية، سواء في حل المشكلات، أو التخطيط، أو اتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى تمتعهم بامتلاك سعة أفق معرفي وعلمي في إدارة الموارد البشرية، وفي استقطاب الكفاءات، وتطوير قابليتها، والحفاظة عليها" (عثمان، ٢٠١٠، ص ٢).

كما أن دور القادة في جميع مستويات التنظيم، ليس فقط دوراً فريداً ومهماً في إدارة المعرفة، ولكن أيضاً لهم دور مهم بشكل خاص في المساهمة في عمليات التشارك المعرفي. ويمكن للقيادة أن تحفز العاملين للمساهمة والمشاركة بنشاط، في توليد وتبادل واستخدام المعرفة على نحو فعال. ولقد تناولت العديد من الدراسات تأثير



الأدوار القيادية في التشارك المعرفي؛ كدراسة يانج (Yang,2007)، ودراسة شهزادا وحميد وكاشف (Jahani; Ramayah; Shahzadi; Hameed; Kashif, 2015)، ودراسة جيهااني وروميا وأفندي (Effendi, 2011)، التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين أدوار القادة والتشارك المعرفي بين العاملين.

وتأسيساً على ما سبق، ولقله البحوث التي تناولت دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، هدف هذا البحث إلى تعرف دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

مشكلة البحث:

في ظل مستجدات وتحديات العصر، تسعى المؤسسات الجامعية بالمملكة العربية السعودية -بدعم من الحكومة الرشيدة- إلى بناء مجتمع المعرفة، والمساهمة في تطويره، والتشارك المعرفي، والمشاركة الفاعلة في الاقتصاد الوطني، وتنويع مصادره في تحويل المجتمع في المملكة العربية السعودية إلى مجتمع المعرفة، وتحقيق التنمية المستدامة، وتشجيع التطوير والأبحاث في مجال التعليم الإلكتروني، واستثمار التقنية في مجال تحقيق أهداف الجامعة، والارتقاء بالعملية التعليمية، والوصول بالجامعة إلى الريادة العالمية عبر الاتصال، وتشارك المعرفة (الحسني، ٢٠١١، <http://www.alriyadh.com/684451>).

وعلى الرغم من التطور المشهود في التعليم الجامعي بالمملكة، إلا أنه ما زال يواجه العديد من المشكلات التي تعوق عمله لتحقيق التشارك المعرفي؛ فقد توصلت دراسة اليحيوي (٢٠١١) إلى أن عملية تخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، تطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة، كما أوضحت دراسة الحارثي (٢٠١٢) أن الهيكل التنظيمي داخل الجامعات السعودية على وجه العموم، لا يتفق مع مبادرات إدارة المعرفة وتشاركتها، وأن الجامعات السعودية اهتمت بالتشارك المعرفي للمعرفة الظاهرة، بينما كانت المعرفة الضمنية مهملة؛ نظراً لعدم توافر المتخصصين داخل الجامعات، الذين يساهمون في جمع تلك المعرفة وتشاركتها.

ويذكر المغيدي (٢٠١٠) عدداً من المشكلات التي تؤثر على التشارك المعرفي في جامعة الملك خالد نذكر منها: كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات، و ضعف الحوافز التي تشجع على المشاركة في البحوث، قلة وجود أماكن مناسبة ومجهزة داخل الكلية تيسر التواصل بين الأعضاء داخل الكلية، كما أشار آل زاهر (٢٠١١) إلى عدد من المشكلات في جامعة الملك خالد، التي تؤثر في عملية التشارك المعرفي نذكر منها: عدم ارتياح أعضاء هيئة التدريس لبعض القيادات التي لا تمارس الأسلوب القيادي في الإدارة؛ مما يجعل دور القيادات الأكاديمية دوراً تسييرياً، وليس دوراً إبداعياً، وأن الجامعة تفتقر إلى المناخ الأكاديمي التعاوني؛ مما يدفع أعضاء هيئة التدريس أحياناً إلى السلبية في الأداء، وتبديد الجهود، و حدوث



بعض الصراعات التنظيمية والمصلحية، ووجود ضعف التفاعل الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس، والاستفادة من قدراتهم في تحقيق جوانب الإبداع، والاستشارة العقلية، كما أبرزت النتائج أن ممارسة الدعم القيادي والثقافة التنظيمية دون المستوى المأمول.

وفي ضوء الدلائل السابقة تبرز مشكلة البحث في تعقب دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد

أسئلة البحث:

وفي ضوء ما سبق حاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

– ما دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد؟

وتفرّع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد؟

٢- ما الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد؟

٣- ما العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد؟

٤- هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول الدور الثقافي والتحفيزي والعوامل المؤثرة في تنمية التشارك المعرفي، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، نوع الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف؛ منها:

أ- تعرف الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

ب- تعرف الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

ج- تعرف العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

د- تعرف تأثير متغيرات: الجنس، نوع الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية على آراء أفراد عينة البحث حول



الدور الثقافي والتحفيزي والعوامل المؤثرة في تنمية التشارك المعرفي.

هـ- تقديم بعض التوصيات التي تسهم في تفعيل دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

أ- معرفة الوضع الراهن لدور القيادة الأكاديمية في تطوير التشارك المعرفي؛ من أجل وضع تصورات لتطوير هذا الأداء في المستقبل.

ب- قد توفر هذه البحث معلومات مهمة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي في البيئات الثقافية والتنظيمية المختلفة.

ج- إثراء البحث العلمي في مجال التشارك المعرفي، وإمكانيات تطبيقه في الجامعات.

د- أن النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال هذه البحث، يمكن أن تكون مهمة لمتخذ القرار؛ من أجل التعرف إلى أوجه الممارسة والتطبيق لمفهوم التشارك المعرفي في الجامعات، وأهم المعوقات والمشكلات التي تواجه التطبيق.

هـ- من المتوقع أن يُثري هذا البحث المكتبات التربوية من خلال الأدب النظري الخاص بالتشارك المعرفي.

مصطلحات البحث:

عُرفت مصطلحات البحث اصطلاحياً، وإجرائياً على النحو التالي:

الدور (Role): يعني "المظهر الوظيفي لمجموعة من النماذج والمهام والأفعال المحددة التي يتم القيام بها والسير عليها من خلال الالتزام بأساليب سلوكية معينة تتشكل منها علاقات اجتماعية بين الأفراد داخل هذا النسق" (شعبي، ٢٠١٥، ص. ٩).

ويعرّف إجرائياً على أنه: المهام والسلوكيات والنشاطات المتوقعة من القيادة الأكاديمية (عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم)؛ من أجل تحقيق التشارك المعرفي بالكلية.

القيادة الأكاديمية (Academic Leadership): تعني "أنها تأثير متبادل بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعرفة والتشارك المعرفي والاجتماعي بينهم" (صلاح الدين، ٢٠١٥، ص. ١٥٢).

ويعرّف إجرائياً على أنها: التأثير المتبادل بين القيادات الجامعية على مستوى الكلية (عميد، وكيل كلية، رئيس قسم) وأعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى زيادة التشارك المعرفي فيما بينهم.

التشارك المعرفي (knowledge sharing): فيعني "أنه عملية يتم من خلالها تبادل الأفكار، والمعارف والخبرات، والمعلومات وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين" (Manaf; Marzuki, 2009, p. 7).



ويُعرَّف إجرائياً على أنه: عملية تقاسم وتبادل أعضاء هيئة التدريس للمعلومات والأفكار والخبرات والمعارف الضمنية والظاهرة، واستخدامها داخل الجامعة وخارجها.

عُرِّفت تنمية التشارك المعرفي (knowledge sharing Development) إجرائياً: بأنها الجهود المخططة والمستمرة التي تقوم بها القيادة الأكاديمية على مستوى الكلية لتطوير وتحسين مستوى المعارف، والقدرات، والخبرات، والممارسات المتعلقة بتشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس. من خلال الدور الثقافي، والتحفيزي.

أعضاء هيئة التدريس (Faculty Members): ورد في المادة الأولى من اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الصادرة عن وزارة التعليم العالي أن أعضاء هيئة التدريس هم: (الأساتذة، الأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدون) (دليل نظام مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٧، ص. ٢٧٢).

حدود البحث:

الترم البحث بالحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على تناول الدور الثقافي، والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد والعوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي في جامعة الملك خالد.

- **الحد المكاني:** اقتصر البحث على إحدى عشرة كلية بجامعة الملك خالد هي كليات (العلوم، العلوم الإدارية والمالية، التربية، العلوم الانسانية، الشريعة وأصول الدين، الهندسة) للبنين، وكليات (العلوم، التربية، الإدارة والاقتصاد، الآداب، الحاسب الآلي) للبنات.

- **الحد البشري:** اقتصر على أعضاء هيئة التدريس في إحدى عشرة كلية بجامعة الملك خالد، والبالغ عددهم (١٥١٠) عضواً، والموزعين على إحدى عشرة كلية بجامعة الملك خالد هي كليات (العلوم، العلوم الإدارية والمالية، التربية، العلوم الانسانية، الشريعة وأصول الدين، الهندسة) للبنين وكليات (العلوم، التربية، الإدارة والاقتصاد، الآداب، الحاسب الآلي) للبنات.

- **الحد الزمني:** طبقت أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ.



الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم المعرفة ومدخلها.

ثانياً: مصادر المعرفة وخصائصها.

ثالثاً: أنواع المعرفة.

رابعاً: إدارة المعرفة وعناصرها.

خامساً: عمليات إدارة المعرفة.

سادساً: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

سابعاً: خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

المبحث الثاني: التشارك المعرفي.

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي وأشكاله.

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي.

ثالثاً: آليات تشارك المعرفة وأبعاده.

رابعاً: مستويات التشارك المعرفي.

خامساً: العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة.

سادساً: التشارك المعرفي في الجامعات.

المبحث الثالث: دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

أولاً: جامعة الملك خالد.

ثانياً: القيادة وأهميتها.

ثالثاً: القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية.

رابعاً: أهمية القيادة الأكاديمية.

خامساً: أدوار القيادة الأكاديمية.

سادساً: دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي (الدور الثقافي، الدور التحفيزي).

سابعاً: العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.



المبحث الأول

إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم المعرفة ومدخلها.

ثانياً: مصادر المعرفة وخصائصها.

ثالثاً: أنواع المعرفة.

رابعاً: إدارة المعرفة وعناصرها.

خامساً: عمليات إدارة المعرفة.

سادساً: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

سابعاً: خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.



المبحث الأول إدارة المعرفة

أحدثت ثورة المعلومات نقلة نوعية في العالم؛ حيث أدت إلى بروز دور المعرفة للأفراد والمؤسسات في شتى مجالات الحياة، مما جعل العالم يتجه نحو عصر جديد يعتمد على الاستثمار في الفكر والمعرفة، كما أبرزت هذه الثورة مفهوم إدارة المعرفة؛ حتى تتمكن المؤسسات من استغلال المعارف بشكل مثالي لتحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم المعرفة ومدخلها:

تعتمد المؤسسات اليوم على المعرفة كمورد رئيسي لقوتها، فأخذت المؤسسات تتحول تدريجياً إلى منظمات قائمة على المعرفة لما لها من أهمية كبيرة. هذا التحول جذب اهتمام الكثير من الباحثين في المجالات المختلفة لدراسة مفهوم المعرفة مما أوجد عدد لا محدود من التعاريف للمعرفة تختلف باختلاف المداخل التي تناولتها. ويذكر علي (٢٠١٣، ص. ٤١-٤٢) أربعة مداخل للمعرفة هي:

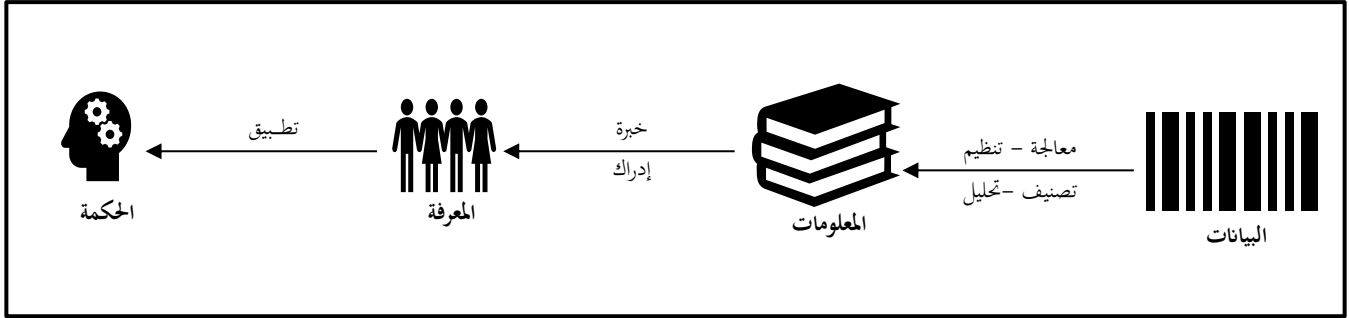
١. المدخل الاقتصادي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد الطبيعة ينبغي الاستفادة منها، ولا تعدوا المعرفة أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية ويمكن أن تشمل مهارات العاملين وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول.
 ٢. المدخل الاجتماعي: يتطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إليها باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة. هذا المدخل ينظر للمعرفة على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة والمؤسسة.
 ٣. مدخل تكنولوجيا المعلومات: ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها؛ لدعم المعرفة والتعليم التنظيمي ويتم ذلك بالاعتماد على الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكة المحلية.
 ٤. المدخل الإداري: وينظر إلى المعرفة باعتبارها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.
- كما أنه من المفيد عند تقديم مفهوم المعرفة التوقف عند أهم المفاهيم التي تتشابه معها؛ مثل البيانات، المعلومات، الحكمة، وتوضيح الاختلافات بينها كما يأتي: (Oye; Salleh; & Noorminshah, 2011, p. 74)
- أ- البيانات: هي الحقائق الموضوعية المنفصلة. وهي المادة الخام لتوليد المعلومات. ويمكن للإنسان تفسيرها وتعليلها.

ب- المعلومات: البيانات التي يتم تنظيمها، وتصنيفها. ثم فرزها وتحليلها وعرضها، وبثها عبر وسائل مختلفة.



ج- **المعرفة:** تُعد أكثر ثراء ووضوح من المعلومات، يتم اكتساب المعرفة من خلال التجربة، والمنطق، والحدس، والتعلم. لأن المعرفة بديهية، ويمكن أن يكون من الصعب التقاطها.

د- **الحكمة:** هي القدرة على تطبيق المعرفة بشكل صحيح ومعرفة أي جوانب تلك المعرفة صحيحة.



شكل (١) تصور للعلاقة بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة من اعداد الباحثة.

ومن خلال هذا الشكل (١) يتبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛ حيث أن البيانات ومصادرها تكون داخل المؤسسة وخارجها فتعالج لتصبح معلومة وتتراكم هذه المعلومات لدى الفرد والمؤسسة لتصبح معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

وأخيراً يمكننا القول بأن المعرفة حقائق، ومعتقدات، ووجهات نظر، ومفاهيم، وأحكام، وتوقعات، وخبرات، ومناهج لها صفة التكرار؛ استقرت في الأذهان، بحكم الزمن، ويمكن معالجتها، وتخزينها بنظم المعلومات، وتقنياتها المختلفة؛ حتى يسهل الإفادة منها، والرجوع إليها في أي وقت، وفي أي مكان، وتعتمد على عمليات الإدراك، والتحليل، والتفسير، والتعليم، واتخاذ القرار (سعد، ٢٠١١، ص. ١١٧).

ثانياً: مصادر المعرفة وخصائصها:

تتولد المعرفة من مصادر متعددة. يمكن حصرها وفقاً لـ (علي، ٢٠١٣، ص. ٧٣)، و(الكبيسي، ٢٠٠٥، ص. ٢٠ - ٢١) إلى:

أ- المصادر الداخلية: وتتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية والتعلم الصفي والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية، الخ....

ب- المصادر الخارجية: وتتمثل في المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ



المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، والإنترنت، والزبائن، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، والجامعات، ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.... الخ.

وتتسم المعرفة بعده خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، وللإفادة المتوقعة منها. حيث ذكرت سعد عديداً من الخصائص التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المؤسسة الأخرى؛ ومن هذه الخصائص أنها غير ملموسة وضبابية، وصعبة القياس، وحيوية، وتزداد بالاستعمال، ويمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه، ومتجسدة في الأفراد، وذات تأثير واسع المدى في المؤسسة، ويمكن استخدامها لفترة طويلة (سعد، ٢٠١١، ص ١١٥).

أما اليحيوي (٢٠١١، ص. ص ٨٦-٨٧) فأشارت إلى سبعة خصائص تميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكر والإنساني وهي كما يلي:

١. شمولية المعرفة على الظواهر التي تبحثها والعقول التي تتلقاها، وقابلة المعرفة للانتقال إلى الجميع.
٢. الثقة والتجريد أي تعتمد على دقة التعبير عن الحقائق رياضياً والأدلة المقنعة.
٣. المورد الوحيد الذي لا يعاني من مشكلة الندرة ولا يخضع لقانون تناقص الغلة بالاستخدام.
٤. تستخدم في توليد أفكار جديدة، وبكلفة أرخص وبدون تكلفة إضافية.
٥. سلعة يصعب التحكم بها تولد تأثيرات خارجية غير قابلة للحصر.
٦. المعرفة متغيرة قد تكون صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل.
٧. المعرفة المتولدة والمرتبطة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

ثالثاً: أنواع المعرفة:

يوجد عدة أنواع للمعرفة، وأكثرها شيوعاً التصنيف الذي قدمه نيشيجوتشي واناكا (Nonaka; Nishiguchi, 2001, p. 14)

- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الغير رسمية "شخصية" المرتبطة بتصرفات الفرد وخبرته، يصعب توثيقها أو تصنيفها ومشاركتها، وتظهر في عمل الأفراد، وهذه المعرفة هي التي تكسب المؤسسة خصوصيتها، وهي الأساس في قدرة المؤسسة على توليد المعرفة.

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية محددة المحتوى التي من السهل نسبياً التقاطها وتخزينها في قواعد البيانات والوثائق، ويستطيع الجميع الوصول إليها واستخدامها وتناقضها، ويمكن التعبير عنها بالرسم والكتابة والتحدث. ومن الأمثلة على ذلك رسائل البريد الإلكتروني، والصور، والدورات التدريبية، واختيارات الصوت والفيديو.



رابعاً: إدارة المعرفة وعناصرها:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على كتابة هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بميكلة أماكن العمل هي جديد نسبيًا. وأُعتبرت الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينيات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة والإهتمام بموضوع إدارة المعرفة، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينيات وتحديداً بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة المعرفة في شركة سكانديا "Skandia" للتأمين، وفي مختبرات "بكمان Beckman" وغيرها (الزايدي، ٢٠٠٨، ص. ١٦).

فحظي مفهوم إدارة المعرفة بإهتمام بالغ من قبل الباحثين في المجالات المتعددة مطلع تسعينيات القرن الماضي نتيجة لتحويل المجتمعات للاعتماد على المعرفة مما تسبب في عدم التوصل لوضع مفهوم موحد لإدارة المعرفة، لكن هناك شبه إجماع من الباحثين بمختلف مجالاتهم على أن المعرفة يعد مورداً ثميناً وثروة (السلمي، ٢٠٠٢، ص. ٢٠٤).

ولكن المتتبع لأدب إدارة المعرفة يجد أن هناك اتجاهات ومداخل للمفهوم منها ما حددها ماهوترا

:(Malhotra, 2000, P. 7)

أ- المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المؤسسة.

ب- المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ج- المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المؤسسات الساعية للتعلم.

وتتضمن إدارة المعرفة العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاماً معرفياً فعالاً يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص. ٩٠-٩٥) أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:

١. الاستراتيجية: وهي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة؛ سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.

٢. القوى البشرية: تعد القوى البشرية الجزء الأساس في إدارة المعرفة؛ لكونها تتضمن الأساس الذي تنتقل



عبرة المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها. ويقصد بالقوى البشرية كوادرات أنظمة المعلومات، وكوادرات إدارة المعرفة، وكوادرات البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة.

٣. **تكنولوجيا المعلومات:** تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها.

٤. **العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية.

خامساً: عمليات إدارة المعرفة:

ركزت معظم مفاهيم إدارة المعرفة ومداخلها ونماذجها على أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تشكل سلسلة متتابعة ومكاملة بعضها البعض رغم اختلاف الباحثين والكتّاب في تحديد عددها وتسميتها. وفيما يلي عمليات إدارة المعرفة كما يراها بعض الباحثين:

جدول (١) عمليات إدارة المعرفة كما يراها بعض الباحثين

م	المصدر	عمليات إدارة المعرفة
١	(Mcshane; Glinow, 2000, P. 20-21)	ثلاث عمليات (الحصول على المعرفة، التشارك بالمعرفة، الانتفاع بالمعرفة).
٢	(Skyrme, 2003, P. 649)	عشر عمليات (إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، جمع المعرفة، تنظيم المعرفة، تشارك المعرفة، تعلم المعرفة، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، تقييم المعرفة).
٣	(Becerra-Fernandez; Gonzalez; & Sabherwal; 2004, P. 91)	أربع عمليات (اكتشاف المعرفة، حفظ المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة).
٤	(Dalkir, 2005, P. 43).	ثلاث عمليات (جمع المعارف وتوليدها، تشارك المعرفة ونشرها، اكتساب المعرفة وتطبيقها).
٥	(طيبي، ٢٠١٠، ص. ١٠١)	أربع عمليات (اكتشاف المعرفة، التقاط المعرفة، مشاركة المعرفة، تنفيذ المعرفة).
٦	(آل عثمان، ٢٠١٣، ص ص. ٤٣ - ٤٤).	سبع عمليات (تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تصنيف وتنظيم المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، إدامة المعرفة).

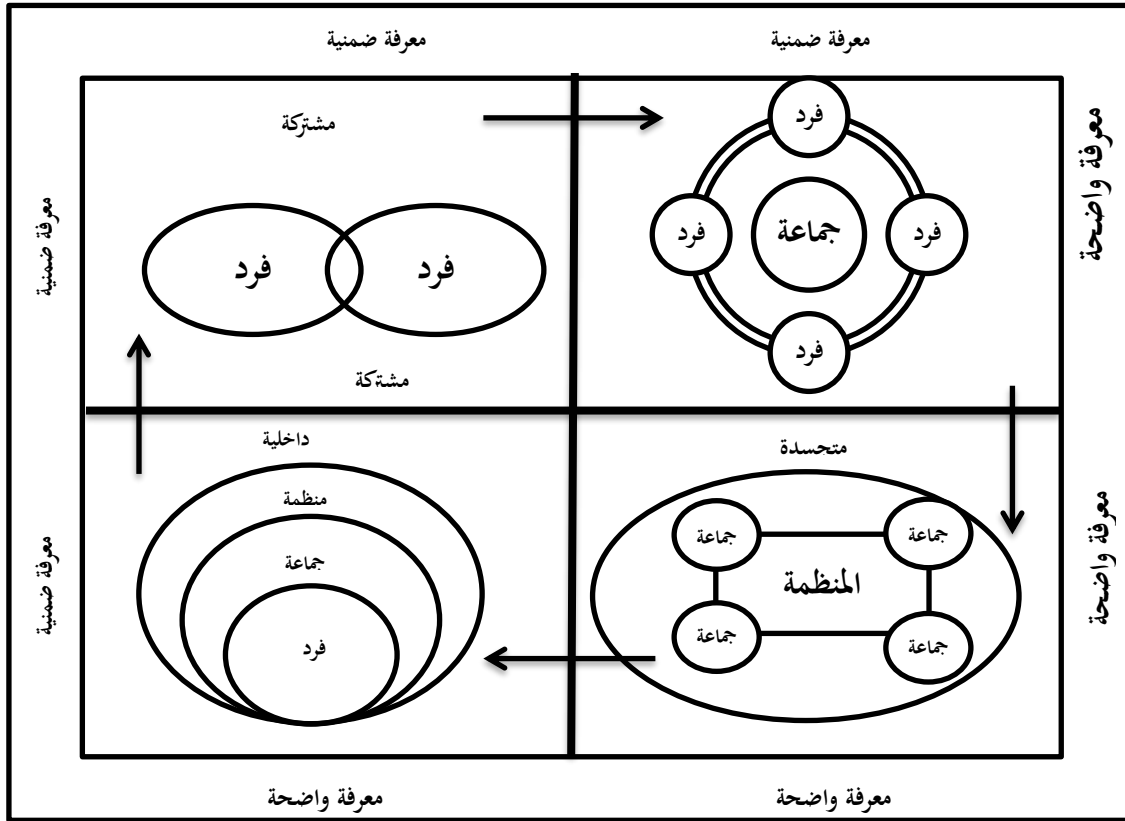


يتضح من خلال الجدول (١) أن العمليات تتعدد من باحث لآخر ولكن هناك عمليات رئيسية مشتركة في معظم النماذج، ولذلك تناول البحث أهم العمليات الرئيسية المشتركة في هذه النماذج، وهي (التكوين والتوليد، الخزن والتنظيم، النقل والمشاركة، التطبيق).

أ-تكوين وتوليد المعرفة.

إن توليد المعرفة يعني الإبداع عند عدد من الكتاب وكان للمدرسة اليابانية دور في موضوع توليد المعرفة، حيث افترضت أن المعرفة التنظيمية يتم توليدها بتحويل المعرفة الضمنية لأفراد المؤسسة إلى معرفة ظاهرية يتم تملكها من قبل المستويات التنظيمية للمنظمة فتوليد المعرفة يتم من خلال الاتصالات بين الأفراد ونقل الخبرات بين أعضاء التنظيم (محمد، ٢٠١٠، ص. ١٣).

يعد نموذج SECI لتوليد المعرفة من أشهر النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المؤسسة والشكل (٢) يوضح ذلك.



شكل (٢) نموذج SECI لتوليد المصدر: (العلي، قندلجي، العمري، ٢٠٠٦، ص ٤٢)

ويقدم النموذج أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وهي (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص. ٧٠).

(١) التشاركية "Socialization": والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية .



٢) **التخريج "Externalization"**: أو الاتجاه إلى الخارج، التحويل من الضمنية إلى الصريحة عن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.

٣) **التجميع "Combination"**: وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما في المدارس والكليات

٤) **الإدخال "Internalization"**: والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

وبشكل عام ترى الباحثة أن عملية توليد المعرفة عبارة عن جهد بشري، وأنها تحدث نتيجة تفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ويؤدي هذا التفاعل إلى استمرار المعرفة وتضخيمها داخل المؤسسة.

ب- خزن وتنظيم المعرفة.

عملية خزن المعرفة تسمح بتمثيل المعرفة وترميزها ووضعها بأشكال مختلفة يمكن الوصول إليها ورفعها ونقلها، وتسمح بظهور نتائج الموجود المعرفي، لكي تتاح للأخريين ضمن المؤسسة وخارجها (Perez; 2003, p. 86). ويضيف دافي (Duffy, 2000, p. 66) أن القيمة البعيدة للمعرفة لا تعتمد على قيمتها عند توليدها ومن الضروري إدامة قاعدة المعرفة بكلفة اقتصادية. ومن الضروري في هذا المجال تحديد ما الذي يجب خزنه في هذه القاعدة ومن هو المسؤول عن البحث عن المعرفة وأخذها من مصادرها.

ج- نقل وتشارك المعرفة.

تعد مشاركة المعرفة من الاستراتيجيات الهامة التي ركزت عليها المؤسسات في السنوات الأخيرة الماضية، ويقصد بها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدتها بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكنها. وهي عملية مهمة لدعم الابتكار والتطور في المؤسسات كما أنها مهمة جداً لدعم أداء المؤسسات وتطوير معرفة الأفراد الضمنية والظاهرة من خلال مشاركة المعرفة فيما بينهم (علي، ٢٠١٣، ص ٨٦-٨٨).

د- تطبيق المعرفة.

تمثل عملية تطبيق إدارة المعرفة جوهر إدارة المعرفة، وتتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة، وكذلك استرجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال للأفراد للوصول للمعرفة بسهولة، فالمعرفة لا تصبح ذات فائدة تذكر، إذا لم توضع في موضع التطبيق (علي، ٢٠١٣، ص ٩٤).

سادساً: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

تحول الجامعات للاهتمام بإدارة المعرفة الإدارية لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة منطلقات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات



تلخصها الحيوي (٢٠١١، ص. ص ٩٠-٩١) فيما يلي:

١. تعاضم دور المعرفة الإدارية في نجاح الجامعات لكونها فرصة كبيرة ورفع موجودات الجامعة لتوليد الإجراءات الجديدة لتخفيض التكلفة.
٢. العولة التي جعلت المؤسسات العالمية الآن على تماس مباشر مع وسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت أسهمت في تسهيل إيجاد وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بني تحتية للاتصالات.
٣. إدراك أثر المعرفة الإدارية في فاعلية الأداء الإداري والقدرة على قياس الأثر بشفافية.
٤. إدراك أن المعلوماتية والمعرفة تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في الجامعات، وتحقيق الميزة التنافسية وأنها أهم من المصادر التقليدية الأرض والمال.
٥. تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة ونوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
٦. الصيغة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة لما يحتم تطوير برامج لإدارة المعرفة.
٧. اختلاف طبيعة المعرفة عن البيانات والمعلومات فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
٨. التغير الواسع والسريع في اتجاهات المستفيد التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
٩. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة الإدارية في معالجتها خاصة في مجال التنافس، والإبداع والتجديد. كما يرى آل عثمان (٢٠١٣، ص. ص ٥٠-٥١) المبررات التالية:
١. رغبة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الجودة والتميز في عملياتها ومخرجاتها، والحصول على الاعتراف الأكاديمي.
٢. التطور المتزايد في التعليم المرتبط في العمل.
٣. توفر صناعات المعرفة في الجامعات، كونها مركز جذب واستقطاب للأساتذة والباحثين وطلبة العلم.
٤. أن من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي البحث العلمي الذي ينتج عنه تراكم أصول معرفية داخل الجامعات تحتاج إلى إدارة فعالة.
٥. حرص الجامعات على القيام بدورها الأساسي المتمثل في نشر وتوزيع المعرفة بين أفراد المجتمع الذي يعد إحدى عمليات إدارة المعرفة.
٦. رغبة الجامعات في تحقيق الجودة والتميز في عملياتها ومخرجاتها، وكذلك الحصول على الاعتراف الأكاديمي.



٧. أن أحد المتطلبات الطبيعية التي سعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعات هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع وقت ممكن.

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، بل أكثرها حاجة لتطبيق هذا المفهوم، بناء على المهام والواجبات المنوطة بها؛ لأن هذه المؤسسات هي المسؤولة عن إعداد وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال، مما يستلزم على هذه المؤسسات استخدام الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء وجودة المخرجات.

٢ سابعاً: خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

تم إدارة المعرفة داخل الجامعات عبر مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها الجامعة عند تطبيقها لإدارة المعرفة (الحارثي، ٢٠١٢، ص. ٢٦٣):

١. تقييم البنية التحتية للجامعة.
 ٢. تحديد المعرفة الفعالة في أداء الجامعة.
 ٣. تصميم وتطوير نظام إدارة المعرفة تقنياً.
 ٤. رسم الإجراءات اللازمة للتنفيذ وتدريب الكوادر البشرية.
 ٥. نشر نظام إدارة المعرفة وتشجيع القوى البشرية على تبادل المعرفة ونشرها.
- أما آل عثمان (٢٠١٣، ص. ٥٨-٥٩) فأوجزها كما يلي:
١. اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة: حيث يوجد في كل مؤسسة مجموعة من المعارف غير المستخدمة، أو لم تستخدم بشكل صحيح، إما لعدم تحديدها، أو لعدم التمكن من الوصول إليها، أو لعدم معرفة قيمها وكيفية استعمالها.
 ٢. تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة: حيث تعمل المؤسسة على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.
 ٣. جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر: عن طريق تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما تقوم على تطوير الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الذين يملكون تلك المعرفة.
 ٤. التعلم من الخبرة: تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها للعمل على التطوير المستمر، ليكون أداؤها الحالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي.
 ٥. ضمان وضوح الرؤية: تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التي يشترك بها كل الكادر، فلا بد أن يكون للعمل غرض واضح، فإذا لم يكن واضحاً، فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء.



٦. التعلم من الآخرين: المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجياً، فيمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية إذا حصلت على المعرفة من المؤسسات المشابهة والمنافسة لها.
٧. دمج المعرفة الخارجية: لا تستطيع المؤسسات أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخلياً، إذ لابد من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية.

وبهذا تم استعراض مفهوم المعرفة ومدخلها، مصادرها، وخصائصها، وأنواعها، إدارة المعرفة وعناصرها، وعمليات إدارة المعرفة، ومبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، وخطوات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات. وفي التالي سيتم عرض التشارك المعرفي من حيث مفهومه، وأشكاله، وآلياته، وأبعاده ومستوياته، وأهميته، وأهم العوامل المؤثرة فيه.



المبحث الثاني

التشارك المعرفي.

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي وأشكاله.

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي.

ثالثاً: آليات تشارك المعرفة وأبعاده.

رابعاً: مستويات التشارك المعرفي.

خامساً: العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة.

سادساً: التشارك المعرفي في الجامعات.



المبحث الثاني التشارك المعرفي

يعد تشارك المعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة؛ نظراً لما له من دور كبير في تطوير الموارد البشرية للمؤسسات فكرياً، ودعم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال التفاعل بين الأفراد وتبادل الخبرات والمعلومات، كما أن وجود نظام داعم للتشارك المعرفي يضمن للمؤسسات تنمية مستمرة لأصولها المعرفية، فالمعارف الضمنية والصريحة التي تمتلكها المؤسسة لا يمكن الاستفادة منها في غياب التشارك المعرفي في المؤسسة.

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي وأشكاله:

يشكل التشارك المعرفي الأساس الذي يضمن نجاح المؤسسات ويدعم الإبداع، واختلفت وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم فمنهم من يعرفه على أنه سلوك يتم فيه نشر المعارف للأفراد داخل المؤسسة. فعرفه أوزبيبيك وتوبلو (Ozbebek; Toplu, 2011, p. 71) على أنه مجموعة من السلوكيات للأفراد، ترتبط بتبادلهم لخبراتهم ومعارفهم في مجال العمل مع أعضاء المؤسسة الآخرين. ومنهم من ينظر إليه كعملية مثل مناف ومرزوقي (Manaf; Marzuki, 2009, p. 7) الذين يران أنه عملية يتم من خلالها تبادل الأفكار، والمعارف والخبرات، والمعلومات وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين.

وأعزى علي أكبر (Aliakbar; Yusoff; & Mahmood, 2012, p. 209) أسباب صعوبة إيجاد تعريف معياري للمفهوم لعدة عناصر أهمها: أهداف التشارك المعرفي، وطبيعة ونوع المعرفة المتشارك بها، وآلية التشارك.

وأشار (علي، ٢٠١٣، ص. ٨٩) إلى أن تشارك المعرفة يتم داخل المؤسسة بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود

أ- **شكل مقصود:** يعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المؤسسة عبر الاتصالات الفردية والبرمجة بين الأفراد، أو عبر أساليب مكتوبة مثل المذكرات والتقارير والنشرات الدورية. ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية وبرامج الإرشاد وبرامج التدريب وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

ب- **شكل غير مقصود:** يعني مشاركة المعرفة داخل المؤسسة من خلال شبكات غير رسمية وقصص وأساطير وما يشبه ذلك، وهناك وسائل أخرى لمشاركة المعرفة مثل لقاءات أعضاء المؤسسة في غرفة المحادثة التي تخصصها المؤسسات ليلتقي فيها أفراد المؤسسة العمل والعلاقات الخاصة حيث يتم نقل المعرفة... الخ.



ثانياً: أهمية التشارك المعرفي:

قام كل من (ججقيق، عبيدات، ٢٠١٤، ص. ١٢٩)، (Assefa, 2010, p. 5)، و (Purwanti; Pasaribu; Lumbantobing; & Indonesia, 2010, p. 499)، و (Jain; Sandhu; & Sidhu, 2007, p. 24)، بتحديد أهمية التشارك المعرفي فيما يلي:

١. إنشاء وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
٢. دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.
٣. يساهم في تقدم المؤسسات وتطور قدراتها التنافسية المرتبطة بمدى قدراتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلم جميع الموارد البشرية.
٤. توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات.
٥. يقلل من الأوقات الضائعة من محاولات الخطأ والتجربة وبشكل ملحوظ سوف تزداد موارد المؤسسة.
٦. يسرع نقل المعرفة ونشرها والتشارك بها في مختلف أنحاء المؤسسة وزيادة فاعلية توزيع المعرفة بها من خلال التفاعل بين الإلكترونيات والتقنيات.
٧. ان تطبيق التشارك في المعرفة يؤدي إلى تفعيل الابتكار، عمليات الإنتاج، والتصميم التنظيمي.
٨. يساهم التشارك في المعرفة في تحسين أداء الفريق، من خلال إيجاد جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق.
٩. يساعد في تحسين مهارات الأفراد التنظيمية وتحقيق أهدافهم، وتقليل الأخطاء والاستثمار في الوقت، من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر، وبالتالي في وقت أقل.

ثالثاً: آليات التشارك المعرفي وأبعاده:

يقصد بالآليات الأساليب والإجراءات والعمليات التي تساعد على التشارك المعرفي، وتؤثر على فعالية سلوك وممارسات التشارك المعرفي. اقترح عدداً من العلماء تصنيف لآليات التشارك المعرفي فعلى سبيل المثال صنف كلاً من مناف ومرزوقي (Manaf; marzuki; 2009, p. 10) الآليات إلى أربع فئات وهي:

١. آليات رسمية: يقصد بها الأساليب التي تشرف عليها المؤسسة مثل المذكرات والتقارير والنشرات الدورية والمؤتمرات الرسمية... الخ.
٢. آليات غير رسمية: يقصد بها الأساليب غير المبرجة في المؤسسة كاللقاءات التي تتم خارج المؤسسة



والنقاشات في غرفة المحادثة

٣. آليات شخصية (مباشرة): أساليب تكون المشاركة فيها وجهه لوجه مثل حضور ورش العمل والندوات.

٤. آليات غير شخصية (غير مباشرة): أساليب يتم التشارك فيها عن بعد مثل عقد المؤتمرات عن بعد، مجموعات الأخبار، والبريد الإلكتروني، والمناقشات على شبكة الإنترنت.

وحدد ويكراماسينغ وويدياراتني (Wickramasinghe; Widyaratne, 2012, P. 218) أربع آليات للمشاركة الفردية هي المساهمة الفردية في قواعد البيانات، والتفاعلات الرسمية داخل وبين الفرق، وتقاسم المعرفة عبر وحدات العمل، وتبادل المعرفة من خلال التفاعلات غير الرسمية.

وترى الباحثة أن الآليات المختلفة تستخدم بشكل مختلف خلال مراحل التشارك فكل مرحلة من مراحل تطوير المعرفة تتطلب مزيداً من المعلومات والآليات والتي من المرجح أن تكون مختلفة، كما أنه لا يمكن تحديد طريقة أو آليه مثالية للتشارك المعرفي لأن الطرق والآليات التي ينبغي استخدامها في عملية التشارك المعرفي تختلف تبعاً لنوع المعرفة.

كما تطرق عدد من المهتمين بالتشارك المعرفي إلى أبعاده، وهي تخضع لتصنيفاتهم وتوجهاتهم النظرية والمعرفية، فعدها أوزبيك ووبلو (Ozbebek; Toplu, 2011, p. 72) بأنها:

أ- **المساهمات المكتوبة:** وتشمل المعرفة الصريحة المسجلة في المؤسسة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات وفي استراتيجيات وسياسات المؤسسة.

ب- **الاتصالات التنظيمية:** تشمل التفاعلات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية بين الأفراد في المؤسسة، وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية (مع منظمات أخرى) كالمشاركة في اجتماعات القسم.

ت- **التفاعلات الشخصية:** تشمل تفاعلات الأفراد غير الرسمية، وتحدها الصلات الشخصية والعلاقات الإجتماعية للفرد، كالدرشة أثناء الغداء.

ث- **جماعة الممارسة:** تشمل التفاعلات داخل مجموعة أفراد لهم الاهتمامات ذاتها يتشاركون معارفهم وخبراتهم

وحدد الباحث ترونج (Trong, 2013, p. 95) ثلاثة أبعاد للتشارك المعرفي متمثلة في:

١. **المعرفة المشتركة:** طبيعة ونوع المعرفة المتشارك بها ضمنية أم صريحة.

٢. **وسيلة التبادل:** وسائل مباشرة، وغير مباشرة.

٣. **مستوى التشارك:** على مستوى الأفراد، مستوى فرق العمل، مستوى المؤسسات.



رابعاً: مستويات التشارك المعرفي:

تتواجد المعرفة في مستويات متعددة داخل المؤسسات، فيمكن أن تتواجد على مستوى الفرد أو فرق العمل، أو إدارات وأقسام المؤسسة أو على مستوى المؤسسات، إلا أن وجود المعرفة في مستوى معين لا يعني بأن هناك تشارك معرفي.

ويمثل الجدول (٢) عرض لمستويات التشارك المعرفي والنتائج المتوقعة من التشارك عند كل مستوى.

جدول (٢) مستويات التشارك المعرفي

المستوى	السلوك	النتائج المتوقعة من تشارك المعرفة
في المؤسسة	تشارك المعرفة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة بجميع أنواعها (صريحة وضمنية) سواء كان التشارك بشكل مقصود أو غير مقصود.	زيادة إنتاجية الأفراد، والمساهمة في النمو المهني لهم، والمساهمة في إيجاد حلول مبتكرة من شأنها تحسين الأداء المؤسسي.
(تشارك المعرفة بين الأفراد)	يتشارك أعضاء الفريق الأفكار المهمة ذات الصلة بالمهمة الموكلة إليهم، والمعلومات والاقتراحات مع بعضها البعض من خلال العمل مباشرة مع بعضهم البعض.	إنشاء فهم مشترك لدى أعضاء الفريق، مما يمكن من تحسين التنسيق فيما بينهم وتسهيل اتخاذ قرارات واتمام المهمة المطلوبة بجودة عالية.
على مستوى المؤسسة	يتم تشارك المعرفة بين الوحدات المختلفة عن طريق عقد لقاءات يتم خلالها طرح الأفكار والموضوعات الجديدة ومناقشة سير المؤسسة، ويتم استخدام خدمة البريد الداخلي للتواصل والتشارك داخل المؤسسة.	تحقيق التكامل بين وحدات واقسام المؤسسة المختلفة، وتكوين حلقة وصل بينها تضمن استمرارية العمل وتقديمها وعدم الازدواجية بين الوحدات المختلفة، مما ينعكس بشكل ايجابي على تطوير العمل وسير ادائه
تشارك "خارجي"	يتم تشارك المعرفة الخارجي من خلال الندوات واللقاءات التي تعقدتها المؤسسات المختلفة.	زيادة كفاءة المؤسسة وتطويرها بشكل خاص، والمؤسسات الاخرى بشكل عام مما يؤدي إلى الارتقاء بالقطاع

وترى الباحثة أن تشارك المعرفة عملية لولبية تصاعديّة تبدأ داخل المؤسسة على مستوى الأفراد من خلال التفاعل ومشاركة المعارف والخبرات فيما بينهم، وتتحرك صعوداً إلى المستوى الجماعي "الفرق" ومن ثم إلى وحدات المؤسسة بأكملها، ثم المؤسسات الاخرى في المجال وصولاً الى المجتمع.



خامساً: العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة في المؤسسة تؤثر سلباً وإيجاباً في ممارسات التشارك المعرفي في المؤسسة. الجدول (٣) نورد بعض ما كتبه الباحثين:

جدول (٣) العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة

العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة.	الباحث
الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التقنية، الثقة، التقدم الوظيفي، الإحساس بالانتماء، القيم المتطابقة، نموذج البحث.	(Sharratt; Usoro, 2003, p 189-192).
طبيعة المعرفة، دافعية التشارك، وجود فرص التشارك، ثقافة بيئة العمل.	(Ipe, 2003, P.343)
عوامل تنظيمية (حافز، قيادة، ثقافة تنظيمية)، عوامل فردية (موقف فردي، توقع شخصي)، عوامل تكنولوجية.	(Cheng; Ho; & lau, 2009, p 317).
العلاقة بين المصدر والمرسل، نوع المعرفة ومكانها، اتجاه التعلم، قدرة المصدر على مشاركة المعرفة، المحيط الذي تحدث فيه أنشطة التشارك.	(Tjakraatmadja; Martini, 2011, p 363).
عوامل تنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نظام الحوافز، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات)، عوامل شخصية (الاتجاهات الفردية، التوقعات الشخصية).	(عبد الحافظ؛ المهدي، ٢٠١٥، ص٤٩٣).

وفيما يلي استعراض للعوامل المؤثرة على التشارك المعرفي:

أ-العوامل التنظيمية:

وتنقسم العوامل التنظيمية إلى عوامل تتصل بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة ونظام المكافآت والحوافز وهي على النحو التالي:

(١) الثقافة التنظيمية.

يتطلب نشر ممارسة التشارك المعرفي في المؤسسات وجود ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع العاملين في المؤسسة على مشاركة معارفهم وتقاسم آراءهم وتساهم في توليد أفكار جديدة. والثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة القيم والمعايير المشتركة، التي تضبط تفاعلات أعضاء المؤسسة والتي تضبط تفاعلات أعضاءها مع بعضهم داخلها (Chen; Cheng, 2012, p. 470). وتشكل إحساس بالهوية لدى أعضاء المؤسسة وتعمل على حفظ الفهم المشترك فيها مما يجعل لها دور مباشر في تفعيل تشارك المعرفة (Akamavi; Kimble, 2005, p.5).



ويذكر البدري وعارف (٢٠١٣، ص. ٣٧٨) أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية التي يغلب عليها الصراعات يتم فيها مشاركة المعرفة بشكل ضعيف، بعكس المؤسسات التي تسودها ثقافة المعرفة والتي تكون نسبة الصراعات فيها منخفضة حيث يسود التعاون بين أفرادها مما يؤدي إلى زيادة نسبة مشاركة المعارف وإدارتها داخل المؤسسة. كما أن المؤسسات التي يسطر على ثقافتها أكتناز المعرفة ويعتبر أفرادها أن المعرفة هي السلطة لا تشجع على تشارك المعرفة بين أفرادها (Wang; Noe, 2010, p. 118)

كما أكد شي (Sh) على أن التشارك في المعرفة يعتمد على الثقافة أكثر من إعتياده على التقنية، فإعتياد المؤسسات على المبادرات القائمة على التكنولوجيا ليس شرطاً كافياً لنجاح إدارة المعرفة وتشاركتها في المؤسسة. بل يجب التركيز على ثقافة المؤسسة التنظيمية وقدرتها على بناء بيئة تشارك معرفي والمحافظة عليها لتكون مبادرة إدارة المعرفة أكثر فاعلية (Holowetzki, 2002, p. 58).

وباختصار يمكننا القول بأن أهم عامل لتشارك المعرفة هو وجود ثقافة داعمة له في المؤسسة. وأن نجاح مبادرات تشارك المعرفة مرتبط بالقيم والمعايير التي تحددها ثقافة المؤسسة (Davenport; Prasak, 1998, p. 141).

٢) الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة نمط العلاقات الداخلية في المؤسسة، ويحدد موضع كل فرد بالنسبة لغيره من زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، كما يحدد طريقة تشارك وتبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم. ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى بناء على حجم المؤسسة وطبيعة عملها والخدمات التي يقدمها والعمليات التي تقوم بها (Liebowitz; & Suen, 2000, p. 65).

ويؤدي الهيكل التنظيمي دوراً رئيسياً في نجاح وفشل مبادرات وتشارك المعرفة داخل المؤسسة فالأفراد يبدون أكثر إستعداداً لتشارك المعارف داخل المؤسسات المعتمدة على هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة والاتصال الأفقي والعمل الجماعي (Abd -El. Aziz; El.Sagheer, 2013, p. 1362). وعلى العكس من ذلك الهيكل التنظيمي القائم على الأسس البيروقراطية والمركزية الشديدة، والمعتمد على الأوامر التقليدية والرقابة والاتصالات المحدودة يعيق فرص تشارك المعرفة وعرضها بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة (جاء الرب، ٢٠٠٦: ص. ١٧).

ولذلك توجب على المؤسسات إعادة تصميم هياكلها بطريقة مرنة تدعم تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال العمل الجماعي وتقسيم العمل والمسؤوليات والمهام بشكل رأسي وأفقي على حد سواء والاتصال المفتوح بين وحداتها (Mahmood; Musriyama; & Hosseinipour, 2013: p. 521).



ولا يمكن الأجماع بأنه يوجد هيكل تنظيمي بذاته يمكن أن يكون فعال لتشارك المعرفة، إلا أن ثمة هيكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من القدرة على إنتاج المعرفة وتشاركتها (Chinying Lang, 2001, P. 50).

ويشير الجدول (٤) إلى بعض الهياكل التنظيمية وخصائصها، مع توضيح مدى وملاءمتها لتطبيق إدارة المعرفة ومشاركتها (البيشي، ٢٠٠٩، ص. ٤٤)

جدول (٤) يمثل بعض أنواع الهياكل التنظيمية ومدى وملاءمتها لتشارك المعرفة وإدارتها (البيشي، ٢٠٠٩، ص ٤٤)

نوع الهيكل التنظيمي	خصائصه	مدى ملاءمته لتطبيق إدارة المعرفة وتشاركتها
الهيكل الوظيفي	يعتمد على التخصص وتقسيم العمل لذلك الإدارة العليا متحكممة بجميع قوى المؤسسة، وينعكس هذا على تدفق المعلومات بالمؤسسة	ضعف العلاقات المباشرة بين الأفراد وبالتالي إمكانية نقل المعرفة والتشارك فيها محدودة
الهيكل المتعدد التقسيم	عبارة عن هياكل وظيفية منفصلة ومقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي.	لا يوجد به تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين
الهيكل المصفوفين	جمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويتصف باللامركزية والمرونة، وقليل من الرسمية، والحاجة إلى الإشراف قليلة لأن فرق العمل تتساعد من خلال خبراتها ومهاراته.	يتيح فرصاً للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين الأفراد، والعمل بروح الفريق مما يساعد على إمكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة.
الهيكل الأفقي	يتميز بقلّة عدد المستويات التنظيمية بالمقارنة مع الهياكل الهرمية، فالفرد في أسفل الهيكل لا يكون بعيداً عن القيادة	ترتكز المعرفة فيه بنقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، مع تبادل الأطراف للمعلومات عن طريق المركز بشكل سريع. وبالتالي فهو ملائم لتطبيق إدارة المعرفة.



مدى ملائمته لتطبيق إدارة المعرفة وتشاركتها	خصائصه	نوع الهيكل التنظيمي
يزيد هذا الهيكل من المشاركة بالمعلومات ويحسن المهارات الخاصة بحل المشكلات، ويترك فرصاً أكبر للحوار والنقاش وتبادل الأفكار. وهذا يشجع التبادل للمعرفة وخزنها.	عبارة عن وحدات تنظيمية منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكل منها تخصصه، وتتطلب أعمالها تفاعلات ومعاملات مستمرة - .يعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية. الإدارة العليا بمثابة المحفز للاتصالات ورعاية الاستثمار المعرفي بدلاً من التركيز على الرقابة والسيطرة - . يبرز فيها دور كبير للتواصل من خلال الاتصالات الإلكترونية.	الهيكل الشبكي (العنكبوتي)

٣) القيادة:

تواجه القيادة في القرن الـ ٢١ تحدي في أن تكون فعالة في بيئة المعرفة العالمية. حيث يتوجب على القيادة أكثر من أي وقت مضى أن تقوم بدوراً رئيسياً في مساعدة المؤسسات على التعامل مع التحديات التي تواجهها نتيجة توسع نطاق المعارف ونظم المعرفة (Crawford, 2003, p. 1). وتعد عملية دعم القيادة لتشارك المعارف في المؤسسة بين أفرادها من أهم التحديات التي تواجهها.

وتعمل القيادة على غرس وتعزيز قيم تشارك المعرفة لدى أفراد المؤسسة، من خلال توضيح الهدف من تشارك المعارف، وتوفير الوقت الكافي للأعضاء للتفاعل مع بعضهم وتطوير سياسات المكافآت ونظم تكنولوجيا المعلومات (Fullwood; Rowley Delbridge, 2013, p. 124). كما يعمل القادة على تعزيز مشاركة المعرفة التنظيمي، وفهم العناصر الأساسية للمشاركة مثل الثقة التنظيمية وفعالية التواصل وتطبيق المعرفة.

كما يسهم القائد في تكوين الذاكرة التنظيمية للمؤسسة من خلال جمع وتشجيع الأفكار ذات القيمة، وتحويلها إلى مهارات ومعارف متجددة، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتنمية مخزونها بمرور الزمن (Shaqrah; Alqirem; & Alomoush, 2011, p. 3). واستخدامها بسهولة من قبل أفراد.

وجدت دراسة عبد العزيز وهبة والصغير (Abd El Aziz; Wahba; El Sagheer, 2013, p. 1356) أن الأفراد يميلون لتشارك المعارف عند تلقيهم إشادة من قبل القيادة، وكما أشار سينغ (Singh, 2008, p 13)



إلى أن تحكم القيادة في سلوكيات العمل والعاملين وتسلمه في مجال المعرفة يؤدي إلى تقليل ممارسات التشارك المعرفي في المؤسسات.

٤) الحوافز والمكافآت:

تعد الحوافز عاملاً مؤثراً على نجاح عملية التشارك في المعرفة فهي تساعد على تطوير العمل، وتساهم في إيجاد بيئة ملائمة للتشارك والإبداع كما تلعب الحوافز دوراً مهماً في زيادة الدافعية لدى العاملين نحو ممارسة التشارك المعرفي.

ويؤكد (Jahani, Ramayah & Efandi, 2014, p. 89) أن عدم مكافأة التعلم وتشارك المعرفة، يعد عقبة أمام تشارك المعرفة. وتماشياً مع آداب علم النفس، فإنه من أجل تشكل سلوك جديد يحتاج المرء إلى تعزيز إيجابي على السلوك المرغوب به، والتعزيز سلباً على السلوك غير المرغوب.

ب- العوامل الفردية:

تعتمد قدرة المؤسسة على النمو المعرفي بشكل كبير على قدرة أفرادها على تشارك المعرفة وتعاونهم فيما بينهم. فأصبحت الأولوية لتلبية إحتياجات الأفراد في المؤسسة. ويرتبط نجاح المؤسسة في مجال إدارة المعرفة على جذب الأفراد لها ودفعهم لتشارك المعرفة بها (Swart; Kinnie, 2003, p. 71).

وتؤثر الثقة في إستعداد الفرد للأقبال على التفاعل في الأوساط الجديرة بالثقة كالأوساط المعتمدة على الصدق المتبادل وتشارك المعرفة فيها، بينما يحجم عنه إذا ارتأى أنها أوساط غير شريفة أو موثوقة (Aslam; Shahzad; Syed; & Ramish, 2013, P. 30).

كما أن خوف الأفراد من التعرض للإستغلال من قبل الآخرين، أو فقدان التفوق الناشئ عن ملكيتهم لتلك المعرفة أو تصورهم بأن ما يمتلكونه من معرفة غير مهمة أو كافية، يحد من مشاركة الأفراد بالمعرفة مما يضعف ممارسات تشارك المعرفة في المؤسسة (Sharratt; Usoro, 2003, P. 191).

ويشكل عدم توفر الوقت الكافي لدى الفرد للتفاعل مع الآخرين واعتقاده بأن تشارك بالمعرفة عبء عليه وأن عملية التشارك المعرفي تتسبب في استهلاك جهده وتخفيض من مكانته وقوته في المؤسسة عقبه أمام ممارسات سلوك التشارك المعرفي في المؤسسة (Wang; & Noe, 2010, p. 125).

ويساهم إمتلاك الفرد للصفات الشخصية المناسبة كالمرونة والوعي، وإمتلاكه لمهارات التواصل وقدرته على تكوين علاقات إجتماعية؛ في تفاعله مع الآخرين والمشاركة بالمعرفة معهم (Manaf; Marzuki, 2009, P. 13) كما يؤدي ارتفاع الالتزام التنظيمي للأفراد وارتباطهم عاطفياً بمنظمتهم وشعورهم بالتقدير والاحترام وإيمانهم بأن المعرفة التي يمتلكونها سوف تخدم المؤسسة؛ إلى زيادة تشارك المعرفة لديهم (Jolae; Nor; Khani & Yusoff, 2014, P. 414).



ج- تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً حاسماً في أنشطة إدارة المعرفة بتقديمها لآليات يمكن من خلالها تسريع وتيرة توليد وتشارك المعرفة، وتعمل على تحسين الاتصال والتقارب التقني بين أفراد المؤسسة مما يزيد من عدد المشاركين في عمليات تداول وتوليد المعرفة، وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمنظمة.

ويذكر هندرانك (Hendriks, 1999, p. 94) أربعة مجالات لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال

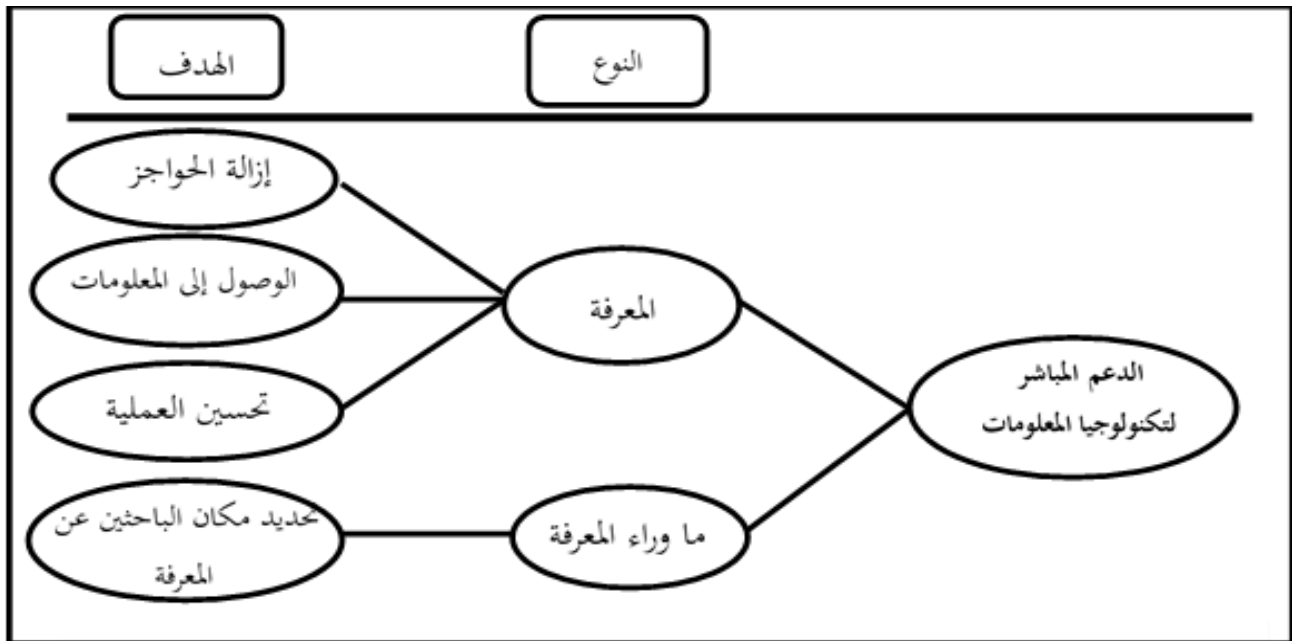
على التشارك المعرفي وهي:

أ- تقليص تكنولوجيا المعلومات والاتصال عوائق التشارك المعرفي (عوائق الزمان، عوائق المكان، العوائق الإجتماعية).

ب- تسهيل الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعرفة.

ت- تسهيل الوصول إلى معارف الخبراء عن طريق الأنظمة الخبيرة.

ث- تساعد على تحديد ما وراء المعرفة وتنظم المعرفة حسب مجالات المعرفة المطلوبة



الشكل رقم (٣): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التشارك المعرفي

المصدر (Hendriks, 1999, p.94)

وللاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كامل لا بد أن يكون أفراد المؤسسة مدربين على استخدامها، ومدركين للتغيرات العميقة التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اكتساب المعرفة وتشاركتها. فتوفر تكنولوجيا المعلومات ليس شرطاً كافياً لتشارك المعرفة وتوفرها في المؤسسة لا يفيد إذا لم تكن المؤسسة وأفرادها مهتمين باستخدامها (محمد، ٢٠٠٩، ص. ٧١٩).



سادساً: التشارك المعرفي في الجامعات:

يعد التشارك المعرفي أمر ضروري في الجامعات؛ لكون الجامعات تعتبر من البيئات مكثفة المعرفة، التي تساهم بشكل فعال في بناء مجتمعات المعرفة نظراً لطبيعة نشاطها ومواردها البشرية الفعالة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس؛ حيث تساهم في إيجاد معارف جديدة ومساهمات فكرية من خلال البحوث والأنشطة الجامعية، كما تقوم بإعداد موارد بشرية باختصاصات ومهارات ومستويات متنوعة مؤهلة للعمل، ليتم تسخيرها في خدمة وتطوير المجتمع.

ويتميز التشارك المعرفي في الجامعات عن غيره من القطاعات الخاصة والتجارية بخاصيتين رئيسيتين هما:
١. تتمحور عملية التشارك المعرفي في الجامعات حول الأفراد؛ وذلك بسبب طبيعة العمل في قطاع التعليم العالي الذي دائماً ما ينظر إليه بوصفه قطاعاً خدمياً، تنطوي معظم مدخلاته على عناصر غير ملموسة.
٢. تنتشر المعرفة في الجامعات انتشاراً مضطرباً ومدوياً حيث يعمل المنتميين إلى قطاع التعليم العالي على بث المعرفة دون مقابل وبفخر واعتزاز (حسن، ٢٠١٦، ص. ١٨٠).

ويمكن تحديد مجالات التشارك المعرفي في الجامعات وفقاً لوظائفها الثلاث حيث يوجز كلا من (عبد الحافظ؛ المهدي، ٢٠١٥، ص ٤٨٨) و (Islam, Ikeda & Islam, 2013, p. 222) المجالات فيما يلي:

أ- التشارك المعرفي في مجال التدريس: وتتضمن المقررات الدراسية وتطويرها، ومهارات وطرق التدريس، الخبرات والمعارف.

ب- التشارك المعرفي في مجال البحوث: مثل تأليف الكتب المشتركة، وتأليف المقالات المشتركة، والقيام بمشروعات البحوث المشتركة، وإحاطة الزملاء بمتطلبات البحوث.

ج- التشارك المعرفي في مجال الفعاليات المهنية (خدمة المجتمع): مثل عضوية الجمعيات المهنية، عضوية لجان تحرير الدوريات، المشاركة في عرض المقالات الدوريات.

ويذكر حسن (٢٠١٦، ص. ١٨١) أن الدوافع التي تحفز أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي تختلف باختلاف التخصص الأكاديمي. وأن قرار التشارك المعرفي في البيئة الأكاديمية يرجع إلى نوعين من الدوافع:

- الدوافع الاقتصادية التي تغلب الجانب المادي، وتجعله أساساً يرتكز عليه التشارك المعرفي.

- دوافع أخلاقية: تنبع من الرغبة في خدمة المجتمع من منطلق التزام أخلاقي اتجاهه.

لذلك يحتاج أعضاء هيئة التدريس إلى وسائل تحفيز مادية وغير مادية تحثهم على التشارك المعرفي.

ويرى عبد الحافظ والمهدي (٢٠١٥، ص. ٤٩٣). أن المؤسسة الجامعية لا تملك مبرراً في أن تستند إلى

حقيقة أن عملية التشارك المعرفي عملية طوعية، ومن ثم تتراجع عن اتخاذ التدابير اللازمة لتنميتها؛ حيث



جوهر عملها وأهدافها يفرض عليها التزاماً أدبياً وأخلاقياً في أن تكون فائدة لا مقوده في تبني استراتيجية أو ثقافة لنشر المعرفة وتشاركتها، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهو ما يجعلها عكس أية مؤسسة أخرى.

وبهذا تم استعراض التشارك المعرفي من حيث مفهومه، وأشكاله، وآلياته، وأبعاده ومستوياته، وأهميته، وأهم العوامل المؤثرة فيه، والتشارك المعرفي في الجامعات. وفي التالي سيتم عرض دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي. مفهوم التشارك المعرفي وأشكاله، وأهمية التشارك المعرفي، وآليات تشارك المعرفة وأبعاده، ومستويات التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة على تشارك المعرفة، وأخيراً التشارك المعرفي في الجامعات.



المبحث الثالث

دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

أولاً: جامعة الملك خالد.

ثانياً: القيادة وأهميتها.

ثالثاً: القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية.

رابعاً: أهمية القيادة الأكاديمية.

خامساً: أدوار القيادة الأكاديمية.

سادساً: دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي (الدور الثقافي، الدور التحفيزي).

سابعاً: العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.



المبحث الثالث

دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

تلعب القيادة الأكاديمية دوراً مركزياً في قيام مؤسسات التعليم العالي بدورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبناء مجتمع المعرفة. وأصبحت القيادة الأكاديمية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على استثمار أصولها المعرفية وذلك من خلال دعم وتشجيع ثقافة التشارك المعرفي وتوفير الوسائل والنظم الداعمة للتشارك المعرفي والتفاعل المؤسسات الأخرى وتكوين شراكات معها وتبادل المعارف والمنافع معها، لتقوم الجامعات بواجبها اتجاه بناء اقتصاد ومجتمع المعرفة.

أولاً: جامعة الملك خالد:

تعتبر المملكة العربية السعودية موطناً لعدد كبير من الجامعات الرائدة في الساحة العربية، حيث سار التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بخطى حثيثة في غالب المجالات العملية، حيث وصل عدد الجامعات إلى ٢٥ جامعة ذات طاقة استيعابية عالية، وموزعة جغرافياً بين مناطق المملكة. وترتبط كافة هذه الجامعات بوزارة التعليم - التعليم الجامعي مع تمتعها بقدر كبير من الاستقلالية في المجالين الإداري والأكاديمي. كما تعد أنظمة التعليم العالي في السعودية ضمن الأسرع نمواً في الشرق الأوسط، ما يجعلها تتميز بعدد من المؤسسات التعليمية المصنفة عالمياً. (موقع وزارة التعليم السعودية، ٢٠١٧).

أ-النشأة:

تعتبر جامعة الملك خالد أحد أهم الجامعات السعودية التي نشأت عام ١٩٩٨م حين أعلن خادم الحرمين الشريفين رحمه الله الملك عبد الله بن عبد العزيز (عندما كان ولياً للعهد) إنشاء جامعة الملك خالد وتشبيدها وذلك بدمج فرعي جامعتي الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وبناءً عليه صدرت الميزانية الأولى للجامعة في ١٤/٩/١٤١٩هـ ضمن الميزانية العامة للدولة لتنضم جامعة الملك خالد إلى منظومة الجامعات السعودية.

ومنذ نشأة الجامعة وهي تشهد تطوراً مذهلاً وملموساً فتلقت جامعة الملك خالد مؤخراً خطاباً من منظمة (QS) العالمية، التي تعنى بالترتيب العالمي للجامعات، يفيد بأن الجامعة صنفت كواحدة من أفضل (٧٠٠) جامعة على مستوى العالم، كما تصدرت قائمة الجامعات السعودية بحسب تصنيف المؤسسة في معدل تطوير الاداء. وتقدمت الجامعة عالمياً بمعدل (٣٥) مرتبة لتحتل المرتبة (٦٠٤). (موقع جامعة الملك خالد - المركز الإعلامي، ٢٠١٥).



ب- الرؤية والرسالة والأهداف:**(١) الرؤية:**

السعي لدور ريادي ذي عمق إقليمي وبعد علمي وتميز معرفي وبحثي وإسهام مجتمعي فعال نحو جودة تنافسية.

(٢) الرسالة:

توفير بيئة أكاديمية لتعليم عالي الجودة، وإنجاز بحوث إبداعية وتقديم خدمات بناءة للمجتمع وتوظيف أمثل لتقنيات المعرفة.

(٣) الأهداف:

- تحقيق طموحات المملكة العربية السعودية في تنمية المعرفة البناءة التي تسهم في
 - دعم الأهداف الدينية والوطنية.
 - الوصول إلى مستوى علمي، وبحثي، وخدمي متميز للجامعة.
 - تحقيق معايير الجودة الشاملة، والحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي وفق
 - المعايير المعتمدة محلياً وعالمياً.
 - تهيئة بيئة أكاديمية مناسبة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وتطوير
 - قدراتهم المعرفية والمهنية.
 - تفعيل التقنية ونشرها وصولاً إلى مجتمع المعرفة.
 - الموازنة بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل.
 - توفير البيئة التعليمية الإبداعية للطلاب، ودعم التواصل مع خريجي الجامعة.
 - بناء التواصل الأكاديمي بين الجامعة، والمراكز البحثية الإقليمية والعالمية
- ت- وكالات جامعة الملك خالد وكلياتها:**

صدرت الموافقة السامية بتاريخ ١٤ / ٣ / ١٤٢٠ هـ على قرار مجلس التعليم العالي رقم ١٤٢٠/١٥/٨ حيث يتضمن القرار الهيكل الأكاديمي للجامعة من كليات ومعاهد وأقسام علمية وعمادات مساندة في شكلها الجديد كما يلي (الموقع الإلكتروني لجامعة الملك خالد، ٢٠١٧):

(١) وكالات الجامعة:

يتبع للجامعة الوكالات التالية:

- وكالة الجامعة



- وكالة التطوير والجودة
- وكالة الدراسات العليا
- وكالة الشؤون التعليمية والأكاديمية
- وكالة الجامعة للمشاريع (الموقع الإلكتروني لجامعة الملك خالد، ٢٠١٧).

(٢) كليات الجامعة:

- يتبع للجامعة العديد من الكليات المختلفة، والتي تقدم خدماتها في مدينة أبها والمحافظات الأخرى، وهي:
- كلية الشريعة وأصول الدين للبنين. بأبها.
 - كلية علوم الحاسب الآلي. بأبها.
 - كلية التربية للبنين. بأبها.
 - كلية العلوم الإنسانية للبنين بأبها.
 - كلية الهندسة للبنين بأبها.
 - كلية العلوم الإدارية والمالية للبنين بأبها.
 - كلية العلوم للبنين بالقريقر والبنات بأبها.
 - كلية اللغات والترجمة للبنين بأبها.
 - كلية التربية والآداب للبنات بأبها.
 - كلية الطب والجراحة للبنين والبنات بأبها.
 - كلية طب الأسنان للبنين والبنات بأبها.
 - كلية الصيدلة للبنين والبنات بأبها.
 - كلية العلوم الطبية التطبيقية للبنين بأبها.
 - كلية العلوم الطبية التطبيقية البنات بأبها.
 - كلية الإدارة والإقتصاد المنزلي للبنات بأبها.
 - كلية التمريض للبنات بأبها.
 - كلية المجتمع للبنين بالمحالة ومحایل عسير.
 - كلية المجتمع البنات بأبها وخميس مشيط ورجال ألمع.
 - كلية البرامج المشتركة للبنين بالمحالة.
 - كلية العلوم والآداب للبنين بمحایل عسير وتنومة.
 - كلية العلوم والآداب للبنات بمحایل عسير ورجال ألمع وخميس مشيط والمجاردة وسراة عبيدة وظهران الجنوب وأحد رفيدة.



٣) العمادات المساندة:

يتبع للجامعة العمادات التالية:

- عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- عمادة التعلم الإلكتروني.
- عمادة الدراسات العليا.
- عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر.
- عمادة البحث العلمي.
- عمادة شؤون المكتبات.
- عمادة التطوير الأكاديمي والجودة.
- عمادة القبول والتسجيل.
- معهد البحوث والدراسات الإستشارية.
- عمادة شؤون الطلاب.

ثانياً: القيادة وأهميتها:

يعد موضع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها إثارة للجدل، فقد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم، ورغم إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين منذ زمن بعيد بموضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد للقيادة. نظراً لأن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والأهداف المراد تحقيقها، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

جدول (٥) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة حسب تسلسلها الزمني

م	الباحث والسنة	المفهوم
١	(Stogdill, 1950, P. 3).	عملية التأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
٢	(Hemphill & Coons, 1957, P. 7).	هي سلوك الشخص اثناء قيامه بتوجيه مجموعته لإنجاز مهمة محددة.
٣	(Hersey & Blanchard, 1982, p. 110).	عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد.
٥	(حرير، ٢٠٠٦، ص. ٢١٦).	عملية إجتماعية تسعى للتأثير على أفعال المرؤوسين وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق اهداف مشتركة ومرغوبة.
٦	(قنديل، ٢٠١٠، ص. ١٠).	عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين، وتنسيق جهودهم وعلاقتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة



وبناءً على التعاريف السابقة يتضح أن تعدد تعريفات القيادة ناتج لاختلاف مدارس الباحثين ومجالاتهم، وأن القيادة أياً كان نوعها لا يمكن أن تكون إلا بتوافر ثلاثة شروط أساسية هي: وجود جماعة من الناس، وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادراً على التأثير في سلوك بقيه أفراد الجماعة، وهدف تسعى عملية التأثير لتوجيه نشاط الجماعة نحوه. وأن جوهر عملية القيادة هو التأثير.

وتكمن أهمية القيادة باعتبارها ضرورة إجتماعية وإدارية في كل المؤسسات أياً كان نشاطها، فنجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعالة؛ لأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، (طحطوح، ٢٠١٦، ص. ١٧). فأى منظمة مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والامكانيات فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجهها وتنسق بين جهودها وتحفزهم لتحقيق الأهداف (أبو نصر، ٢٠٠٩، ص. ٢١).

وحدد كنعان (٢٠٠٩، ص. ١٢١) أهمية القيادة فيما يلي:

- حلقة الوصل بين الأفراد وأهداف المؤسسة وخططها المستقبلية.
- الأساس الذي يحتوي مفاهيم وسياسات واستراتيجيات المؤسسة.
- تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الوسائل الممكنة.
- تنسيق نشاطات الأفراد وتوجيهها.
- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والأفراد على أساس التفاهم والتشارك.

ثالثاً: القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية:

بالرغم من الزخم الكبير في أنماط ونظريات القيادة القديمة والناشئة إلا أن فهم عملية القيادة ضمن نطاق مؤسسات التعليم العالي يبقى أمراً معقداً للغاية خاصة في ظل التغييرات الإجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية، وكذا الفرق بين مجموعة من المفاهيم داخل المؤسسة في حد ذاتها مثل: الفرق بين القيادة والإدارة، الخصائص الديموغرافية للموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الخ. (ببة، ٢٠١٦، ص. ١٨). كما أدى تباين وجهات نظر المعنيين وتطور دور الجامعة وفلسفتها، ونمط قيادتها من بلد لآخر ومن جامعة لأخرى إلى اختلاف مفهوم القيادة الأكاديمية

وينظر (صلاح الدين، ٢٠١٥، ص. ١٥٢) إلى القيادة الأكاديمية بأنها تأثير متبادل بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعرفة والتشارك المعرفي والاجتماعي بينهم، ويرى (الغامدي، ٢٠٠٠، ص. ٣٦) بأنها عملية هادفة يدرك فيها القائد الأكاديمي أنه عضو في جماعة، يعنى مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة. أما والتر واخرون (walter.H& other) يرون بأنها



العملية المتعلقة ببناء مجتمع من الأكاديميين الذين يسعون لتحقيق اهداف مشتركة من خلال تمكين الهيئة الإدارية واعضاء هيئة التدريس (أبو خضير، ٢٠١٢، ص. ٩١).

واستخدم مفهوم القيادة الأكاديمية للإشارة إلى الأفراد المعيّنين في المناصب الرسمية داخل الجامعات خاصةً من شاغلي المناصب الأكاديمية من نائب رئيس الجامعة، العميد ورئيس القسم.

فيذكر محمود وأهريخيلي وخان ورازق، (Mehmood, Khan, Raziq, ahirkheli, 2012, p. 195) أن القيادة الأكاديمية تتمثل في الشخص الذي لديه القدرة على قيادة الآخرين واضعاً نصب عينيه فوائد المؤسسة واحترام مرؤوسيه، فضلاً عن امتلاكه رؤية واضحة. ويرى بيرغ (Bergh, 2009, p. 25) بأنها شخص يتمتع بمكانة عالية في مؤسسات التعليم العالي يتولى مسؤولية القضايا المتعلقة بالمناهج الدراسية، وبرامج الدراسة، والكادر التعليمي، وتقييم التعليم والتعلم. فالقيادات الأكاديمية تتولى تسيير العمل في الجامعة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعات،

وفي المملكة تتمثل هذه القيادات في القيادات الرئيسية التي وردت في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات: (دليل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، ٢٠٠٧، ص ص ٢١-٤٨).

١. مدراء الجامعات:

يعين مدير الجامعة ويعفى من منصبه بأمر ملكي بناء على اقتراح وزير التعليم، ويكون مدير الجامعة مسؤولاً أمام وزير التعليم، ويتولى إدارة شؤونها العلمية، والإدارية، والمالية، ويشرف على الانظمة واللوائح ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، وله أن يفوض بعض صلاحياته.

٢. وكلاء الجامعات:

يكون لكل جامعة وكيل أو أكثر يحدد عددهم مجلس التعليم العالي من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل. يعاون الوكلاء مدير الجامعة في إدارة شؤونها. وتحدد اللوائح صلاحياتهم، ويقوم أقدمهم عند تعددهم مقام مدير الجامعة عند غيابه أو خلو منصبه.

٣. العمداء ووكلائهم:

يعين عميد الكلية أو المعهد بقرار من وزير التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة. ويتولى العميد إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهد في حدود هذا النظام ولوائحها، ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريراً عن شؤون التعليم وسائر أوجه النشاط في الكلية أو المعهد.



ويجوز أن يكون لكل كلية أو معهد وكيل يعاون الوكيل العميد في أعماله، وينوب عنه أقدم الوكلاء عند تعددهم أثناء غيابه أو خلو منصبه، ويتولى أحدهم أمانة مجلس الكلية أو المعهد. كما يجوز أن يعين وكلاء لعمداء العمادات المساندة يعاون الوكيل العميد في أعماله وينوب عنه أثناء غيابه أو خلو منصبه.

٤. رئيس القسم:

يعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، وهو المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية.

وأخيراً تتوقف فاعلية القيادة الأكاديمية على امتلاك القائد جملة من الصفات والسمات والمهارات الأساسية للعمل القيادي التي تعين القائد الأكاديمي على النجاح في أداء عمله، فالقائد يحتاج أن تكون لديه مهارة كافية في طرق التواصل عموماً، وأن تكون لديه قدرات إبداعية وفكرية وان تكون لديه حصيللة كافية من الخبرات الأكاديمية في ممارسة العمل كأستاذ والبحث العلمي وإلمام مناسب بالجوانب الإدارية والمالية. ثم لا بد أن يكون قادراً على بناء علاقات إيجابية داخل الجامعة وخارجها، وأن تكون لديه اللياقة والقوة العاطفية التي تعينه على اتخاذ العديد من القرارات الصعبة والمهمة (الشهري، ٢٠١٦، ص. ٤٣).

رابعاً: أهمية القيادة الأكاديمية:

يتوقف نجاح مؤسسات التعليم العالي وكفاءتها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على كفاءة وقدرة قيادتها الأكاديمية؛ نظراً للدور المهم الذي تلعبه في تحقيق أهدافه المؤسسة وتطلعاتها. كما لا يمكن أن يتحرك أي مجتمع انساني معاصر إلى الامام ذاتياً بغياب مؤسساته الجامعية التي يفترض أن تصوغ رؤاه المستقبلية وتنير عقله بالمعرفة، وهذا يتطلب أن يكون على رأس قيادة المؤسسة الجامعية قيادة متطورة بدء من رئيس الجامعة، مروراً بوكلائه، وعمداء الكليات ووكلائهم، انتهاءً برؤساء الاقسام. إذ أن الجامعة التي تملك جهازاً إدارياً كفئاً وقيادة فعالة ستكون قادرة على تطوير مجتمعها، كما ستكون نموذجاً متقدماً تختدي به بقية مؤسسات المجتمع (Altbach, 1998, p.77).

خامساً: أدوار القيادة الأكاديمية:

فرضت الطبيعة المتغيرة للجامعات والتحديات التي يواجهها التعليم العالي أدوار متعددة ومتجددة تقوم بها القيادة الأكاديمية القيام بما مواكبة هذا التغير، فلم تعد تقتصر على الادوار التقليدية المتعلقة بقرارات التوظيف، وتقييم أعضاء الهيئة التدريسية وتزويدهم بالموارد الضرورية لنجاحهم وإدارة الموارد المالية وتمثيل الجامعة أمام المؤسسات الاخرى (Flowers; Moore, 2008, P. 71). بل تطورت مهام القائد الأكاديمي لتصبح من تطوير للاستراتيجية لتحديد الرؤية، ومن باي أنظمة إلى محرك يحث العاملين على التفكير بالمستقبل



والاستعداد له، ويركز على تطوير المبادرات وتحطيم البيروقراطية، وكذلك من مصدر للأوامر إلى مشجع ومحفز (عيد، ٢٠١٥، ص. ٣٩٢).

إن القيادة الأكاديمية المتمثلة بالقائد الثقافي تقوم بدور كبير في سد الحاجات الإجتماعية للجامعة وتشكيل ثقافتها عبر اظهار الرؤية وتنفيذها، وتخطيط السلوكيات المتوقعة من الآخرين، والتهيئة للمباشرة في تغيير الثقافة ودعم وتعزيز السلوكيات الجديدة (Narayanan; Nath 1993, p. 466). ويرى هندريكسون وآخرون (Hendrickson; Lane; Harris; & Dorman, 2013, P. 295) أن هناك العديد من الأدوار للقائد الأكاديمي منها إيجاد ثقافة تنظيمية تساعد على التكيف، وتطوير رؤية ورسالة مشتركة، وتطوير وإيجاد مجتمع أكاديمي وفكري، وتعزيز النمو والتطوير الأكاديمي، وتطوير نظام للتقييم ووضع الخطط الاستراتيجية.

كما تقوم القيادة الأكاديمية بأدوار شرفية حيث يعد القائد الأكاديمي رمزاً للقيادة في مؤسسته تقام تحت رعايته مجموعة من الفعاليات التي من خلالها يمكن بث روح الحماس لأهداف الجامعة وتوجهاتها، وإيجاد صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة لدى المتلقي (الشهري، ٢٠١٦، ص. ٥٢).

كما أنها تلعب دوراً في توفير بيئة عمل مناسبة تتوافر فيها البنية المعلوماتية والتدريب وتنمية مهارات العاملين، وإتاحة العمل الجماعي، والعمل على تعدد مراكز السلطة بين الأفراد، وتحديد احتياجات المؤسسة المطلوبة من العنصر البشري بمواصفات تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجو تحقيقها من خلاله، واختيارها واستقطاب العناصر الفعالة والكفاءة، ثم تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتأهيل، والتشجيع والتحفيز لتحسين الأداء والإبداع، وإطلاق طاقاتها بطرق متنوعة ومتابعة تقدمها وتطويرها (عيد، ٢٠١٥، ص. ٤٠٢).

سادساً: دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي:

استحوذ التشارك المعرفي على الإهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين لإدارة المعرفة، وتترأس الجامعات المؤسسات التعليمية المناط بها إنتاج وتوليد ونشر المعرفة وتشاركها بجانب رسالتها في خدمة المجتمع والبحث العلمي، لذلك تلجأ القيادات الأكاديمية إلى جذب المواهب والمحافظة عليهم، واستثمار وتطوير وإعادة تنظيم رأس مالها البشري كي تستطيع أن تكون أكثر مواكبة للنمو المتزايد والسريع في كميات المعرفة التي أدت إلى ولادة عصر جديد أطلق عليه عصر المعرفة، ويتطلب هذا العصر قيادة تعمل على دفع المؤسسة لمواكبه هذا التطور والاستفادة من المعرفة. وسوف نتطرق لدورين مهمين من أدوار القيادة الأكاديمية، هما: الدور الثقافي والدور التحفيزي لتنمية التشارك المعرفي.



أ- الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي:

تلعب القيادة دوراً مهماً في بناء ثقافة تنظيمية للتعلم والحفاظ عليها، كما أن القيادة الأكاديمية تتولى أنواع مختلفة من الأنشطة المصممة لتمكين من إنتاج المعرفة وتسهيلها، فهي تجذب وتحافظ على القوى العاملة التي تتصف بالابتكار والتحفيز فضلاً عن نشر وتطبيق المعرفة العلمية وتشاركتها ضمن الجامعة، وهي مسؤولة أيضاً عن إيجاد وإيصال الأهداف التنظيمية على الصعيدين الداخلي والخارجي (Parke; Welch, 2013, P. 33).

وأكد فيغويروا وغونزاليس (Figuroa; Gonzalez, 2006, p. 187) على دور الإدارة العليا من خلال الثقافة التنظيمية في دعم كل من إدارة المعلومات، إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي. كما يؤثر القادة في كل المستويات التنظيمية على الثقافة ويقدمون الرؤية، والحوافز، والأنظمة، والهيكل التنظيمي اللازم للنجاح في إدارة المعرفة وتشاركتها.

فالقادة مسؤولون عن ممارسات التشارك المعرفي في المؤسسة وبناء الهيكل والعمليات التنظيمية التي تراقب مخرجات إدارة المعرفة في المؤسسة وذلك من خلال الدعم الاستراتيجي، وتفعيل الهيكل التنظيمي، وإعداد الميزانيات، وتطوير واستخدام نظام المعلومات، وربط تعويضات العاملين بالأداء التنظيمي. كما يرى نانوكا وآخرون (Nonaka; Toyama; & Konno, 2000, p. 23) أن القائد يساهم في عملية توليد المعرفة من خلال تقديم رؤية للمعرفة، وتطوير وتشجيع التشارك في الأصول المعرفية.

إن مدى قدرة قادة المعرفة في التأثير على إيجاد الثقافة الملائمة للمعرفة وتحفيز الآخرين على توليد وتشارك واستخدام المعرفة تحدد النجاح في التميز التنافسي للمنظمة في إدارة المعرفة، لذلك على القائد أن يجعل أعضاء المؤسسة أكثر التزاماً برؤية المؤسسة التي تركز على المعرفة (Nonaka et al, 2000, p. 24).

ويمكن تحديد مجموعة الأنشطة التي تقوم بها القيادة الأكاديمية وتساهم تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بالآتي:

١. بيان فوائد التشارك المعرفي المتعددة مثل: زيادة القدرة على الابتكار وتسريع أداء العمل وتحسين الأداء التنظيمي، كذلك لا يقتصر التشارك المعرفي على التبرع بالمعرفة وهي توفير المعرفة عن طريق إقامة الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس، وإنما تحصيل المعرفة واكتسابها من الآخرين من خلال التشاور والإقناع ودعوة غيرهم من أعضاء الهيئة التدريسية لتشارك المعارف معهم (Rawung; Wuryaningrat; & Elvinita, 2015, p-p. 126-125).

٢. التركيز على أن تشارك وتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس يجعل وظيفة الفرد أسهل ويوفر للموظف الوقت والجهد للقيام بمهام أكثر موضوعية (Teh; Sun, 2012, p65).

٣. تغيير نظرة أعضاء هيئة التدريس للمعرفة من ملكية خاصة يميلوا للاحتفاظ بها لأنفسهم إلى رؤية المعرفة



كأصل يزيد قيمته عند مشاركته فالتشارك المعرفي هو الجسر الذي يربط بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية التي تؤدي إلى تحسين القدرة الاستيعابية لدى أعضاء هيئة التدريس والقدرة على الابتكار مما تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة (Cao; Xiang, 2012, p592).

٤. توضيح أن تشارك المعرفة أصبح جزءاً لا يتجزأ من روتين كثير من الناس في وقتنا الحالي، فلا بد من مجازة العصر واستخدام تقنيات التواصل، مع التأكيد على ماهية المعلومات التي لا بد من الحفاظ على سريتها وما هو متاح ويمكن مشاركته مع الآخرين. (Gaál; Szabó; Obermayer, Csepregi, 2015, P. 195).

٥. إشراك ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في برامج الإرشاد والتوجيه للأعضاء الجدد، لنقل ومشاركة خبراتهم ومعارفهم للأعضاء الجدد (Manaf & Marzuki, 2014, p. 142).

٦. المساهمة في تعليم عضو هيئة التدريس وتشجيعه على تعلم معارف جديدة ومشاركتها مع الآخرين، فمع وجود البيانات الكثيرة التي تتولد كل يوم، تصبح عملية تعلم وفهم كيفية تحويل البيانات إلى معلومات، ومن ثم تحويل المعلومات إلى معرفة أمر ضروري. لأن عدم وجود معلومات ومعارف تدفع عضو هيئة التدريس لعدم الرغبة والميل في التشارك المعرفي لأنهم يرون أن عملية التشارك المعرفي غير مجدية (Quach, 2013, p. 600).

٧. توفير فرص وأماكن لأعضاء هيئة التدريس للتواصل ومشاركة معارفهم مع الآخرين، فالتشارك المعرفي يتطلب طرف مستعد وقادر على التبادل وآخر يرغب في الحصول عليها، أي عندما لا يود أحد تبادل المعرفة وتكون الرغبة منخفضة يقل التبادل، لذلك لا بد من تشجيع التواصل وإيجاد جو التواصل وتشجيع المناقشة والتشاور بين الأعضاء بشكل رسمي أو غير رسمي (Chen & Cheng, 2012, p. 470).

٨. توفير أماكن لتبادل الأحاديث الجانبية عن طريق توفير الشبكات الإجتماعية في شبكة الإنترنت، فجزء كبير من المعرفة موجود في التفاعلات الإجتماعية غير الرسمية. إنشاء المعرفة وتقاسم وتشارك المعلومات والمعارف لا يكمن أن يكون عن طريق الإكراه (Aslam; Haris; Shahzad; Syed; & Ramish, 2013, p. 30).

٩. تشجيع التشارك المعرفي من خلال التمكين، وبناء الثقة، وتسهيل التعلم من خلال التجربة (Crawford, 2005, p. 7)

ويحدد (Kumar; Jain; & Tiwary, 2013, p p. 4-7) الأدوار بالأنشطة التالية:

أ- جذب، توظيف، ومكافأة الأعضاء الملتزمين بعملية إيجاد المعرفة مما يساهم في تأسيس ثقافة التوجه نحو المعرفة.

ب- إعداد أرضية تمكن أعضاء هيئة التدريس من التشارك في خبراتهم، وبذلك يتم إيجاد المعرفة من خلال عملية



تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى.

ت- توفير الوسائل الكافية والسبل الآمنة التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من إظهار مهاراتهم ومعارفهم وهذا يساعد على إيجاد المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

ث- التواصل مع المؤسسات التي تملك المعرفة، وهذا يساهم في إيجاد المعرفة من خلال التعاون بين المؤسسات.

ج- الاستثمار الاستراتيجي في برامج التدريب وهذا يعزز ويوسع من مخازن المعرفة.

ب- الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي:

يعتبر التحفيز أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا بد وأن تتوفر الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر ومن مستوى لآخر في المؤسسة (حميد ٢٠١٤، ص. ٣).

وأشار قرين (Green, 2008, p. 19) أن أغلب القادة اليوم أصبحوا يسعون إلى نشر أفكارهم واهتماماتهم عند تابعيهم بلعب دور تحفيزي لتصبح المؤسسة أكثر إبداعاً، إذ من الواضح أن على القائد إيجاد محيط يدعم التشارك في المعرفة داخل المؤسسة، ولتحقيق ذلك على القائد أن يكون أكثر تعاوناً، يملك ذكاء عاطفياً، ويمكّن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهي سلوكيات تجعل الأفراد أكثر التزاماً وأكثر تحفيزاً للتشارك في المعرفة. كما أن عدم وجود حوافز ومكافآت قد يشكل عقبة في عملية التشارك المعرفي، لأن العاملين لا يرغبون في التشارك دون تعويض سواء كان على المدى القصير أو على المدى الطويل (Jahani; Ramayah; & Effendi., 2011, p 88).

ويتعين على القيادة الأكاديمية إيجاد نظام لتقديم الحوافز والمكافآت سواء كانت إيجابية أو سلبية لتشجيع التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ويكون ذلك من خلال:

١. تقديم مكافآت مادية مثل زيادة الرواتب أو ترقية، أو مكافآت معنوية كشهادة شكر وغيرها لتشجيع التشارك المعرفي، لأن تشارك المعرفة نادراً ما يحدث بشكل طبيعي لذلك يتطلب آليات تحفيز لتحقيقه، وإدارة معرفة صحيحة لتحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس من الحوافز وتقديم المكافآت والحوافز المناسبة لهم في الوقت المناسب لتشجيعهم على التشارك المعرفي (Cao; Xiang, 2012, p. 595).

٢. فرض عقوبات مادية أو معنوية مناسبة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على جمع المعرفة وتشاركتها واكتساب معرفة جديدة (Rawung, et al, 2015, p 128).



٣. تقديم أنواع مختلفة من المكافآت والحوافز وألا تقتصر على نوع واحد فقط، فنظام المكافأة الجماعي التعاوني لمجموعة قد يكون له تأثير وفعالية أكثر من نظام مكافأة فردي، حيث يكون هناك حافز للتعاون بين أفراد المجموعة فيحدث تشارك معرفي أكثر من لو كان نظام مكافأة فردي قائم على التنافس. كل هذه الأنظمة بحاجة إلى معرفة النوع المناسب والوقت المناسب لتقديمها (Wang & Noe, 2010, p. 119).

٤. التشجيع على الانفتاح والأمانة والاتصال والتواصل، والتشجيع على الحوار والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد.

٥. إزالة المعوقات التي تضع حداً من عزيمة أعضاء هيئة التدريس فعلى سبيل المثال، ملء جو المؤسسة بالسياسات، عدم الثقة، وضع توقعات غير واضحة عن أداء أعضاء هيئة التدريس، كثرة القواعد والالتزامات، المنافسة الداخلية بين أعضاء هيئة التدريس، حجب معلومات مهمة عن الأعضاء هم بحاجة لها لأداء عملهم، معاملة الأعضاء بشكل غير عادل وغيرها.

٦. تشجيع التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس وتكوين فرق العمل بينهم.

٧. مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز (حسونة، ٢٠٠٨، ص ص. ٩٥-٩٧).

٨. إتاحة الوقت والمكان المناسب وتوفير أماكن لتبادل الأحاديث الجانبية، فجزء كبير من المعرفة موجود في التفاعلات الإجتماعية غير الرسمية بشكل عفوي غير مخطط له (Aslam, et al., 2013, p 30).

سابعاً: العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي:

أصبحت إدارة المعرفة والتشارك المعرفي وإيجاد معرفة جديدة ذات أهمية كبيرة في بناء منظمات تنافسية ومستدامة، خاصة في قطاع الجامعات التي تعتبر بيئات زاخرة بالمعرفة. وأصبح دور القائد الأكاديمي مهم في تفعيل التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، والقيادة الأكاديمية نشاط انساني له العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر عليه إيجاباً وسلباً. ومن أهم هذه العوامل ما حددها "Altman" والمتمثلة في: (قوى وعوامل تتعلق بالمرؤوسين، قوى وعوامل تتعلق بالقائد، قوى وعوامل تتعلق ببيئة العمل، قوى وعوامل تتعلق بالمجتمع (البيئة الخارجية)، قوى وعوامل تتعلق بالظروف الطارئة) (الجميل، ٢٠٠٨، ص ص. ٧٠-٧٢).

وفيما يلي عرضاً لتلك العوامل:

أ- قوى وعوامل تتعلق بالقائد:

إن نجاح القيادة يعتمد على كفاءة القائد ومهاراته الفنية والإنسانية والعقلية، فمهاراته القيادية هي وسيلته التي تمكنه من تحديد اتجاهات مرؤوسيه ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم. ولا شك أيضاً



أن توفر تلك المهارات واستخدامها بفاعلية من جانب القيادة تمكنهم من التأثير في تابعيهم ورفع مستوى ادائهم وتحقيق أهداف المؤسسة (الشيخ، ١٩٩٣، ص. ١٦٠).

كما تؤثر قناعة القيادة بمفهوم التشارك المعرفي على أدوارها؛ فإذا لم يكن القائد مؤمناً ومقتنعاً بالهدف فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، فالإقتناع بالأهداف وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المؤسسة، فالقائد المؤمن بالهدف، المقتنع بإمكانية تحقيقه، سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد من طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء وتحقيق الهدف (النمر؛ خاشقجي؛ حمود؛ حمزاوي، ٢٠١١، ص. ٤٠٣).

كما تؤثر مسؤولية والتزام القائد على نجاح القيادة، فالقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وهو الذي يدرك أن هناك اساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه، فهو يدير بالمشاركة، وهو واقعي، وموضوعي، ومتعاون ومستعد لسماع وجهات نظر جديدة ولاقتناع بها (النمر؛ واخرون، ٢٠١١، ص. ٤٠٢).

ويؤثر التجديد والابتكار لدى القائد على قيامه بمهامه فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحقق التوازن بين مقاومة التغيير والدعوة له في جو يكفل للمنظمة البقاء والاستمرارية ويبعدها عن الاخفاق والفشل (النمر؛ واخرون، ٢٠١١، ص. ٤٠٢). فتركيز القيادة على الماضي والحاضر وعدم الإهتمام بالمستقبل وتفضيل البقاء على الوضع الراهن اعتقاداً منها بأن أي تغير قد يجلب للمنظمة تحديات ومتاعب هي في غنى عنها أحد أهم عوائق المعرفة وعملياتها في المؤسسات.

كما يؤثر حرص القيادة على مراعاة الصالح العام في فاعلية المؤسسة، فالقائد الكفاء هو الذي يستطيع أن يوائم بين المصلحة العامة للدولة والمصالح الخاصة بالمؤسسة، ومصالح العاملين فيها بطريقة لا تضر المصلحة العامة، وفي الوقت نفسه لا يشعر الأفراد بأن هناك تفریطاً في مصالحهم وحقوقهم. كما أن القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويقدم المصلحة العامة على مصلحته الشخصية (النمر؛ واخرون، ٢٠١١، ص. ٤٠٣).

ب- القوى والعوامل المتعلقة بالمرؤوسين:

تؤثر مهارات المرؤوسين، ومدى تنظيم المهام المنوطة بهم، ووضوح أدوارهم، ودرجة تماسك أعضاء جماعة العمل، ودافعهم وقيمهم وتوقعاتهم، ومدى احترامهم لقائدهم ونظرتهم إليه على فعالية القيادة. كما يعتمد نجاح القيادة أيضاً على مصداقية وثقة العاملين في قدرات القيادة على إدارة المعرفة وعملياتها بحيث يستمد القائد هذه الثقة من قراراته المتخذة وممارساته وقدراته على قيادة فرق العمل (Nastase, 2009, p. 521).



كما أن كثرة الأعباء الملقاة على عضو هيئة التدريس يترتب عليها إما إهماله لبعض المهام المكلف بها، أو تأديته لهذه المهام دون إتقان أو جودة، وفي كلتا الحالتين سيحدث خلل في قيام القيادة الأكاديمية بمهامها خاصة إذا كان عضو هيئة التدريس يشغل منصباً في الجامعة (عشبية، ٢٠٠٩، ص. ٢٠١).

ويؤثر موقف الموظف تأثيراً كبيراً في نية تشارك المعرفة مع الآخرين، فتصورات الموظف الإيجابية للموقف، واعتقاده بأن خبرته تحسن من كفاءة العمل وتزيد من الإنتاجية، تجعله مستعد وعازم على تبادل المعارف وتجعله عرضه للمشاركة بشكل أكبر في عملية التشارك المعرفي (Jolae, Khani & Md, Yusoff, 2014, p 418). كل هذا يعزز ويزيد مشاركة الموظف في تشارك المعرفة مع الآخرين وتجعله أكثر ميلاً للتشارك المعرفي وتجاًوباً مع مبادرات ممارسات القيادة ومبادراتها للتشارك المعرفي.

ت- قوى وعوامل تتعلق ببيئة العمل:

تشمل طبيعة العمل، المتمثلة في (سياسات المؤسسة وفلسفتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها وقيمها التي تؤمن فيها، وقيم وعادات وتقاليد جماعة العمل.... الخ)، والتي لا يستطيع القائد إغفالها والخروج منها (طحطوح، ٢٠١٦، ص. ٣٢).

إن توفر المناخ الجامعي المناسب من شأنه تحسين العملية التعليمية والإدارية بالجامعة، كما أن افتقاد هذا المناخ يؤدي إلى الخلل في كثير من جوانب العمل الجامعي، ومن ثم التأثير سلباً على القيادة الأكاديمية. لذلك من الضروري توفير مناخ جامعي تراعي فيه الديمقراطية فكراً وعملاً (عشبية، ٢٠٠٩، ص. ١٩٣). كما أن سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك المعرفي على المؤسسة تحبط مساعي القيادة في نشر سلوك التشارك المعرفي. لا تستطيع القيادة أن تقوم بدورها وأن تؤثر التأثير المناسب دون أن تعطى الصلاحيات الملائمة والكافية التي تمكنها من أداء عملها. ومن المعروف أنه إذا لم يكن للقائد المرونة المالية أو الصلاحية الإدارية على رؤوسه والقدرة على التوظيف والإعفاء فإن القدرة على أداء العمل تكون محدودة (الشهري، ٢٠١٦، ص. ٢٢).

كما يؤثر نقص الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة بشكل سلبي على الأدوار والمهام التي يتعين أن تقوم بها القيادة الأكاديمية، في مجال العملية التعليمية والإدارية، أو في مجال تنظيم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وأفراد الجهاز الإداري، أو في مجال الإهتمام بالبحث العلمي ومساعدة الباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية (عشبية، ٢٠٠٩، ص. ٢٠١). فإن توفير كل متطلبات التشارك التقنية والمعرفية والتنظيمية تضمن تطبيقه داخل المؤسسة بيسر وسهولة. فوجود نظام معلومات يضمن استمرارية إدارة المعرفة في المؤسسة وتشاركها، فإذا كانت المعرفة في شكل نظام فمن السهل إدارتها أما إذا كانت مفككة فمن الصعب إدارتها بفعالية (Salo, 2009, P. 122).



ث- قوى وعوامل تتعلق بالمجتمع (البيئة الخارجية):

إن المؤسسات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ بل تعمل في إطار بيئات تحكمها؛ سياسية واقتصادية واجتماعية. ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المؤسسة ونشاطاتها. فالعوامل البيئية لها دور مؤثر في تشكيل قرارات المؤسسة. والقائد الناجح هو الذي يتخذ قراراته في ضوء تلك العوامل (النمر؛ وآخرون، ٢٠١١، ص. ٤٠٢).

ج- قوى وعوامل تتعلق بالظروف الطارئة:

وتشمل طبيعة الموقف، ودرجة صعوبته، ومدى توافر المعلومات، ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة واللازمة لحل الموقف، وهل هي ضمن نطاق إمكانيات العاملين لتقديم ما يفيد لحلها. (طحطوح، ٢٠١٦، ص. ٣٢).

وترى الباحثة أن العوامل المتعلقة بـ (المرؤوسين، والقائد، وبيئة العمل)، يمكن للقيادة التحكم بها أكثر من القوى وعوامل المتعلقة بالمجتمع، والظروف الطارئة لذلك ركزت استبانة البحث على العوامل التي يسهل السيطرة عليها.

وبهذا تم في هذا المبحث استعراض نبذة عن جامعة الملك خالد، وموضوع القيادة وأهميتها، والقيادة الأكاديمية، وأهمية القيادة الأكاديمية، وأهم مهام وأدوار القيادة الأكاديمية، والدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، والدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، ثم أهم العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي. وفي التالي سيتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.



الفصل الثالث البحوث والدراسات السابقة

أولاً: عرض البحوث والدراسات السابقة.

ثانياً: التعقيب على البحوث والدراسات السابقة.

ثالثاً: أوجه التفرد في البحث الحالي.

رابعاً: أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة.



الفصل الثالث

البحوث والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، وسيتم عرضها من خلال أهداف البحث، والإجراءات التي اتبعتها، وأبرز النتائج التي توصلت إليها حسب طبيعة كل دراسة، وبعد الانتهاء من عرض الدراسات السابقة تم التعقيب عليها.

أولاً: عرض البحوث والدراسات السابقة:

أجرى العتيبي (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة، والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وتطبيق الدراسة على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، والبالغ عددها (٤٩٢)، وتمت معالجة بيانات الدراسة الميدانية بالأساليب الإحصائية، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، كما يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، وأنه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، بينما لم توجد فروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

كما قام بكلي وجيانا كوبولوس (Buckley & Giannakopoulos, 2009) دراسة هدفت إلى تحديد درجة التشارك المعرفي في الجامعات الحكومية أو غير الحكومية، وتهدف إلى تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق التشارك المعرفي بين الأكاديميين. واستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية من العاملين في كلية الإدارة التابعة لجامعة جوهانسبيرغ في جنوب إفريقيا، استخدم الباحثان أداة مسحية، وهي عبارة عن استبيان لجمع بيانات الدراسة من كلية الإدارة التابعة لجامعة جوهانسبيرغ. أظهرت نتائج هذه الدراسة العديد من الجوانب المشجعة، حيث تبين وجود رغبة كبيرة من المشاركين في الدراسة لتشارك المعرفة مع رفاقهم الآخرين، ونسبة عالية من أفراد العينة وافقوا على أن شخصية الأعضاء الآخرين، ستلعب دوراً مهماً في مجتمع الممارسة. كما أظهرت النتائج أن التشارك المعرفي يساعد على بناء الثقة بين الأعضاء، وأن تشارك المعرفة يسهم في زيادة القاعدة المعرفية لديهم، وسيكون للتشارك المعرفي فوائد كثيرة. وأن نقل وابتكار أو إيجاد المعرفة في الجامعات، يشكل العمل الأساسي للجامعات، فجميع الأكاديميين أو أعضاء هيئة التدريس، هم عاملون في مجال المعرفة، وهم على استعداد لتشكيل مجتمع ممارسة، يتم فيه تشارك المعرفة.



أما دراسة سعد (٢٠١١) فقد هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية بجامعة الإسكندرية، مثل مجتمع الأصل جامعة الإسكندرية، المكونة من (٢٠) كلية، ويبلغ عدد القيادات (٢٧٤) ما بين عميد ووكيل ورئيس قسم، واقتصر البحث على عينة عشوائية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، البالغ عددها (٨٠) من القيادات الجامعية، وتمت معالجة بيانات الدراسة الميدانية بالأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها، أن إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة لا تمارس من قبل القيادات الجامعية بجامعة الإسكندرية، وأن ممارسات عملية نشر المعرفة في الكليات العملية / النظرية / النظرية العملية قليلة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات قيادات الكلية العملية والنظرية والنظرية العملية تجاه ممارسات إدارة المعرفة، فالممارسات ما بين قليلة ومنعدمة، ولا يوجد تأثير لنوع الكلية وتخصصها على إدارة المعرفة.

وقامت اليحيوي (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى تعرف دور إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية: (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام). وتكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي الذي تألف من (٥٣٦) فرداً من القياديين الإداريين: (وكلاء الجامعة، والعمداء، ورؤساء الأقسام) في جامعات المملكة العربية السعودية، في كل من: جامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك فيصل بالدمام، وجامعة الملك خالد بأبها، من جميع الكليات والتخصصات- تم اختيارهم بالطرق القصدية- استجاب منهم (٤٢٠) بنسبة ٨٠٪، جمعت الدراسة بين المنهج الكمي والنوعي؛ فاستخدمت المنهج الوصفي المسحي، ومنهج تحليل السياسات، ولتحقق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: ترى القيادات الإدارية أن العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية تطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة، وأن عوامل البيئة الخارجية والداخلية للجامعات السعودية المرتبطة بإدارة المعرفة الإدارية، تبين أن هناك ضعفاً في التوجه نحو مجتمع المعرفة، واقتصاد المعرفة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، كفايات القيادات الإدارية، والحوافز والمكافآت، والبنى التحتية للمعلومات، والبيئة المادية. كما ترى أن عملية نظم اكتشاف المعرفة تطبق بدرجة متوسطة، وأن عملية تخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، تطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة.

وقام كلا من أفندي وجيهاني وراماياه. (Jahani, Ramayah., Effendi,2011) بدراسة هدفت إلى استكشاف أثر عاملين مهمين (المكافآت والنمط القيادي) على سلوك التشارك في المعرفة بين الأكاديميين في إيران، استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام استبيان استهدف أحسن (١٠) جامعات من كل من طهران، شيراز، مشهد، وأصفهان. وأظهرت النتائج



أن (٣٢٪) من التباين في سلوك التشارك في المعرفة مفسر بالنمط القيادي (الناصح)، و(٢٨,٣٪) يفسر بنظام التعويضات، بينما لا يفسر النمط القيادي المسهل سلوك التشارك في المعرفة.

أما دراسة أبو العلا (٢٠١٢) فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (التنظيم، التوليد، التشارك، التطبيق) في كلية التربية بجامعة الطائف، تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف، استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، ولتحقق أهداف الدراسة أعدت استبانة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة عملية تنظيم المعرفة تتسم بالإيجابية بشكل عام لدى عينة الدراسة، وأن ممارسة عملية توليد المعرفة تتم بصورة إيجابية، وأن عملية التشارك في المعرفة لا تتم بصورة إيجابية بكلية التربية بجامعة الطائف، وأن الترتيب التنازلي للأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة كما يلي: التنظيم، التوليد، التشارك، التطبيق.

وقامت الحارثي (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى معرفة سبل تطوير إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون المجتمع الأصلي للدراسة من الجامعات السعودية الحكومية البالغ عددها (٢١) جامعة سعودية، تم اختيار عينة من الجامعات الحكومية السعودية، وممثلة عن مجتمع الدراسة واشتملت على ثلاث جامعات سعودية هي: جامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك خالد، تم اختيار عينة عشوائية من الجامعات الثلاث عددها (١٣٨) عضواً، استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن توافر مقومات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية هي بدرجة متوسطة، حصل مقوم نشر المعرفة على المرتبة الأولى، ثم مقوم الحصول على المعرفة المرتبة الثانية، في حين أن تطبيق المعرفة جاء بالمرتبة الأخيرة.

وأجرى الملاح وصالح (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تعرف طبيعة الدعم الذي تقدمه الثقافة التنظيمية لعمليات إدارة المعرفة في جامعة الموصل، وذلك للارتقاء بمستوى أداء هذه المؤسسة. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبيان وزع على عينة مكونة من (٥٠) عضواً بهيئة التدريس في جامعة الموصل، وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاستنتاجات، منها أن نتائج التحليل الميداني كشفت عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية بأنواعها، وعمليات إدارة المعرفة، وقد حققت الثقافة البيروقراطية أقوى علاقة ارتباط مع عمليات إدارة المعرفة، وذلك لأن النمط الثقافي السائد في جامعة الموصل هو الثقافة البيروقراطية. كما توصلت الدراسة إلى أن عملية توليد المعرفة هي الأكثر تواجداً في تشكيل عمليات إدارة المعرفة داخل الجامعة المبحوثة.

كما قام لورينغ وسيلمر (Lauring & Selmer, 2012) بدراسة هدفت إلى اختبار الأنواع المختلفة من التنوع في المعرفة، والتشارك المعرفي، وبالتحديد اهتمت الدراسة فيما إذا كان التنوع الناجم عن التدويل



(الثقافي واللغوي) على علاقة مختلفة بالتشارك المعرفي أم لا؟ مقارنة مع التنوع الديمغرافي المتأصل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (٤٨٩) عضواً من هيئة التدريس، يمثلون (١٦) دائرة أكاديمية في ثلاث جامعات رئيسية في الدنمارك، تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام اختبار التشارك المعرفي الجماعي، ويتكون من عدة بنود تقيس تنوع المعرفة وموقعها، في حين تم تقييم التنوع الثقافي من خلال طرح السؤال التالي: كم عدد أعضاء الهيئة التدريسية من الجنسيات المختلفة الموجودة ضمن عينة الدراسة، والتي تعمل في هذه الجامعات؟ هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التنوع في المعرفة الذي ارتبط بالتدويل (أي التنوع الثقافي واللغوي) مرتبط إيجابياً بالتشارك المعرفي، أكثر من التنوع الديمغرافي (التنوع السكاني) أو المتأصل (العمر والجنس).

وقام إسلام وإيكيدا وإسلام (Islam, Ikeda & Islam, 2013) بدراسة هدفت إلى قياس سلوكيات التشارك المعرفي في كليات إدارة المكتبات وعلم المعلومات في بنغلادش، وذلك لتحديد العوامل التي ربما تؤثر في سلوكيات التشارك المعرفي. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي. كما تكونت عينة الدراسة من عينة من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في كليات علم المعلومات وإدارة المكتبات في (٦٠) جامعة حكومية وخاصة. وتكونت العينة النهائية للدراسة من (٤٧) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات، غالبيتهم من الذكور. ولأغراض جمع بيانات الدراسة؛ استخدم الباحثون اختبارات (مان-ويتني)، و(كروسكال-والاس)، بالإضافة إلى أداة الاستبيان. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق مهم بين سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في كليات علم المعلومات وإدارة المكتبات، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً علاقة كبيرة بين اتجاه أعضاء الهيئة التدريسية المشاركين في الدراسة نحو التشارك المعرفي، وبين نيتهم إلى تشارك المعرفة (أي النية الموجودة لديهم فعلياً لتشارك المعرفة).

ودراسة العسكري (٢٠١٣) التي هدفت إلى عرض لأبعاد الإطار الفكر كمفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم التشارك المعرفي، كما هدفت إلى عرض الانعكاس لمفهوم أبعاد الثقافة وأثرها في التشارك المعرفي، وبيان مدى وجود أثر للعوامل الديموغرافية (كالجنس، والعمر، واللقب العلمي، ومدة الخدمة) في التشارك المعرفي. اعتمدت الدراسة للوصول إلى أهدافها على استمارة استبانة تضمنت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة (الثقة، الصراع الفكري، التوجه الإبداعي والميل نحو المخاطرة) والتشارك المعرفي كمتغير معتمد، شملت عينة الدراسة (٧٠) عضو هيئة تدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اتضح وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعود إلى العمر أو مدة العمل بالجامعة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى الجنس لصالح الإناث، كما أن الصراع الفكري من العوامل الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي.



دراسة شاهزادی وحמיד وكاشف (Shahzadi; Hameed; Kashif, 2015). وهدفت إلى فهم تأثير العوامل الفردية (توقعات النتائج، الكفاءة الذاتية، والتمتع بمساعدة الآخرين) المؤثرة في سلوك تشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة باكستان. وقد طبقت الدراسة على (٣٢٧) من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات في القطاعين العام والخاص من مدينتي (روالبندي واسلام اباد) كعينة للدراسة. استخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع العوامل الفردية ترتبط إيجابياً "بقوة" بسلوك تشارك المعرفة في الأوساط الأكاديمية الجامعة. وعلاوة على ذلك، وتوصلت الدراسة أيضاً أن الكفاءة الذاتية لها تأثير كبير على موقف تشارك المعرفة، وتوصلت أيضاً إلى أن الموقف يؤثر بشكل كبير على نية تشارك المعارف. كما أوصت بأنه يجب على إدارة الأكاديمية الاستثمار في العوامل الفردية المحفزة لزيادة السلوك تشارك الأفراد. بغض النظر عن أهمية المساهمات.

وأجرى عبد الحافظ والمهدي (٢٠١٥) دراسة هدف هذا البحث إلى تعرف واقع ممارسة التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكلليات التربية في بعض الجامعات العربية، وصولاً إلى آليات مقترحة لتعزيز ممارسة التشارك المعرفي والتغلب على معوقاته بين أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي، بالاستعانة بأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي، وقد طور البحث أداة لقياس واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه، وقد طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة (الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والمللك خالد)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأربع تقع في المدى المتوسط، وتؤكد الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس. أسفر التحليل العاملي عن عاملين رئيسيين هما: العامل التنظيمي والعامل الشخصي كعوامل مؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي. أن تأثير العاملين التنظيمي والشخصي يتراوح بين مدى التأثير المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات. أكدت النتائج على دور العامل التنظيمي في تحديد ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات.

كما قام عمر (٢٠١٥). بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق المشاركة في المعرفة في بيئة عمل المكتبات من خلال الأساليب المتبعة لتوثيق الخبرات والمعارف؛ والوسائل المستخدمة للمشاركة في المعرفة بين العاملين؛ ومعوقات المشاركة في المعرفة في مكتبات الجامعات السعودية التقليدية وجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تُرجمت إلى اللغة الإنجليزية لتطبيقها على (KAUST) توصلت الدراسة: مكتبات الجامعات السعودية تستخدم الموقع الإلكتروني لإدارة المشاركة في المعرفة بنسبة 100% أما استخدام المواقع الإلكترونية على الشبكات الاجتماعية فكان بنسبة 83.3% جاء الهاتف الشخصي في مقدمة وسائل المشاركة في المعرفة، يليه استخدام البريد الإلكتروني؛ أما أبرز معوقات المشاركة في المعرفة بنسبة 83.3% كانت صعوبات شخصية خاصة بالموظف تعرقل تبادله للمعرفة.



ثانياً: التعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة ما يلي:

- اهتمت الدراسات التي تناولت موضوع التشارك المعرفي بدراسة العوامل المؤثرة على سلوك التشارك المعرفي مثل دراسة أفندي وآخرون (Jahani, Ramayah., Effendi, 2011)، ودراسة إسلام وآخرون (Shahzadi; Hameed; Kashif,)، ودراسة شاهزادي وآخرون (Islam, Ikeda & Islam, 2013)، ودراسة عبد الحافظ والمهدي (2015).

- أن هناك دعوى من الباحثين بضرورة الاهتمام بالتشارك المعرفي في منظماتهم لأن هذا العصر هو عصر المعرفة وإدراك أهميته.

- أن جميع الدراسات العربية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للدراسات وكذلك الأجنبية اعتمدت المنهج الوصفي، واعتمدت جميع الدراسات العربية والاجنبية على نوع واحد في أدوات جمع المعلومات وهي الاستبانة.

- اتفق البحث مع بعض الدراسات السابقة - مثل: دراسة العسكري (2013)؛ ودراسة إسلام وآخرون (Islam, Ikeda & Islam, 2013) وعبد الحافظ والمهدي (2015)؛ وعمر (2015)؛ ودراسة شاهزادي وآخرون (Shahzadi; Hameed; Kashif, 2015) في تناول موضوع التشارك المعرفي. فيما اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة - مثل: دراسة العتيبي (2007)؛ ودراسة سعد (2011)؛ ودراسة اليحيوي (2011)؛ ودراسة الحارثي (2012) ودراسة الملاح وصالح (2012) - حيث تناولت موضوع إدارة المعرفة وعملياتها في الجامعة.

- اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة - مثل: دراسة اليحيوي (2011)؛ ودراسة شاهزادي وآخرون (Shahzadi; Hameed; Kashif, 2015)؛ ودراسة سعد (2011)؛ ودراسة الحارثي (2012) ودراسة الملاح وصالح (2012) - في كونها طُبِّقت في مؤسسات التعليم العالي.

- اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة - دراسة اليحيوي (2011)؛ ودراسة الحارثي (2012)؛ ودراسة عبد الحافظ والمهدي (2015)؛ في تطبيقها على جامعة الملك خالد كجزء من المجتمع الأصل للبحث. فيما اختلف البحث الحالي مع باقي الدراسات في المجتمع المطبق عليه.

ثالثاً: أوجه التفرد في البحث الحالي:

- تناول الدور الثقافي، والدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية وهو ما لم تتطرق له البحوث والدراسات السابقة.



- التركيز حول التعرف على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة عليه بجامعة الملك خالد.

رابعاً: أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة:

الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث، واختيار المنهج المناسب للبحث الحالي، وتوضيح أدبيات البحث، وفي بناء أدواته، والتعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة؛ لتحليل نتائج البحث، وتفسيرها، والاستفادة من نتائج وتوصيات البحوث والدراسات السابقة.



الفصل الرابع إجراءات البحث

- أولاً: منهج البحث.
- ثانياً: مجتمع البحث.
- ثالثاً: عينة البحث.
- رابعاً: أدوات البحث.
- خامساً: تنفيذ البحث.
- سادساً: الأساليب الإحصائية.



إجراءات البحث

هدف هذا الفصل إلى عرض الإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف البحث، وشملت هذه الإجراءات: المنهج المستخدم في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، إضافةً إلى الأداة المستخدمة في التطبيق الميداني، والخطوات التي مرت بها عملية بناء وتطبيق أداة البحث، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن أسئلة البحث وتحليل النتائج، وفيما يلي أهم الإجراءات والخطوات المتبعة في هذا الفصل:

أولاً: منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث؛ حيث أشار إليه عبيدات وعبد الحق وكايد (٢٠٠٥) بأنه عبارة عن: "أسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها م الظواهر المختلفة الأخرى" (ص. ١٩١). ولهذا وجدت الباحثة أن المنهج الوصفي يلائم بحثها الحالي، والذي يهدف إلى التعرف على الدور الثقافي، والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد والعوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.

ثانياً: مجتمع البحث:

عرّف العساف (٢٠١١) مجتمع البحث بأنه: "مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث" (٩١). وقد تكوّن مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، والبالغ عددهم (١٥١٠) عضواً، والموزعين على إحدى عشرة كلية بجامعة الملك خالد هي كليات (العلوم، العلوم الإدارية والمالية، التربية، العلوم الإنسانية، الشريعة وأصول الدين، الهندسة) للبنين وكليات (العلوم، التربية، الإدارة والاقتصاد، الآداب، الحاسب الآلي) للبنات. وفق إحصائية إدارة الدراسات والمعلومات بجامعة الملك خالد، للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦هـ / ١٤٣٧هـ. ملحق (٤).

ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة عن طريق معادلات رياضية تُعطي حجم العينة المطلوبة، وتعتبر المعادلة التالية في أبسط صورها (الصياد؛ مصطفى، ١٩٩٠، ص. ١٠٩):



$$m = \frac{n}{1 + (1-n)^2}$$

حيث

م = حجم العينة

ن = حجم المجتمع

أ = حجم الخطأ المسموح به في النتائج وعادة يؤخذ بمقدار (٠,٠٥).

$$m = \frac{1510}{1 + (0,025 \times 1510)} = 316$$

وقد تم توزيع استبانة البحث إلكترونياً، وبلغ عدد الاستجابات الواردة (٣٣٤)، وتم استبعاد (١٨) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠٩) استبانة لتشكل ٩٨٪ من حجم العينة المطلوبة

جدول (٦)

الاعداد والنسبة المئوية للاستبيانات الموزعة على عينة البحث

العينة المطلوبة	الاستجابات الواردة	الاستجابات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي إلى حجم العينة المطلوبة
٣١٦	٣٣٤	١٨	٣٠٩	٩٨٪

وفيما يلي عرض لخصائص عينة البحث من حيث الجنس، ونوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية:

أ- توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس:

جدول (٧)

توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الجنس	العدد	النسبة٪
ذكور	٢٠٦	٦٦,٧
إناث	١٠٣	٣٣,٣
المجموع	٣٠٩	١٠٠



يتضح من الجدول (٧) أن غالبية أعضاء هيئة التدريس المستطلعة آرائهم من ذكور حيث بلغت نسبتهم (٦٦,٧٪)، بينما بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس الإناث (٣٣,٣٪).

ب- توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع الكلية:

جدول (٨)

توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع الكلية

النسبة %	العدد	نوع الكلية
٥٢,١	١٦١	علمي
٤٧,٩	١٤٨	إنسانيّ
١٠٠	٣٠٩	المجموع

يتضح من الجدول (٨) أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يتبعون لكليات علمية بلغ (١٦١) عضواً بنسبة (٥٢,١٪) في حين أن عدد أعضاء هيئة التدريس التابعين لكليات إنسانية بلغ (١٤٨) عضواً بنسبة (٤٧,٩٪).

ت- توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول (٩)

توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
١٦,٥	٥١	من ١ إلى ٥ سنوات
٢٥,٦	٧٩	من ٦ إلى ١٠ سنوات
٢٣,٣	٧٢	من ١١ إلى ١٥ سنة
٣٤,٦	١٠٧	أكثر من ١٦ سنة
١٠٠	٣٠٩	المجموع

يتضح من الجدول (٩) أن نسبة أعضاء هيئة التدريس الأقل خبرة هي (١٦,٥٪)، بينما بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس الأعلى خبرة (٣٤,٦٪) حيث مثلت أعلى نسبة من أفراد العينة.



ث- توزيع أفراد العينة وفقاً للرتبة الأكاديمية:

جدول (١٠)

توزيع أفراد العينة وفقاً للرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	العدد	النسبة %
أستاذ مساعد	٢٤٣	٧٨,٦
أستاذ مشارك	٥٦	١٨,١
أستاذ	١٠	٣,٢
المجموع	٣٠٩	١٠٠

يتضح من الجدول (١٠) أن غالبية أعضاء هيئة التدريس المستطلعة آرائهم رتبتهم الأكاديمية أستاذ مساعد حيث بلغت نسبتهم (٧٨,٦%)، بينما بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون رتبة أستاذ مشارك (١٨,١%)، وكانت النسبة الأقل هي نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون الدرجة العلمية أستاذ حيث بلغت نسبتهم (٣,٢%).

رابعاً: أدوات البحث:

هدف البحث معرفة الدورين الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد، والعوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة؛ حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية، فهي تستخدم عندما تكون المعلومة المطلوبة هي وجهة النظر أو الرأي الشخصي في قضية ما (العساف، ٢٠١١، ص. ٣٠٨). لذا بنت الباحثة الاستفادة مستفيدة مما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، كما أخذت برأي وتوجيهات ذوي الاختصاص من أكاديميين وتربويين، وبمتابعة المشرف العلمي على هذا البحث.

ومرت الاستبانة بعدة مراحل هي:

أ- تصميم الأداة بصورتها الأولية، وكانت شملت المعلومات الأولية المتعلقة بأفراد مجتمع البحث، وكذلك العبارات الخاصة بكل محور من محاور البحث.

ب- عرض الأداة بصورتها الأولية على المشرف العلمي على البحث لإبداء توجيهاته؛ حيث قام بالتعديل بما يتناسب مع أهداف البحث.

ج- إجراء التعديلات وفق توجيهات المشرف على البحث؛ حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر، لتصبح الأداة جاهزة للتحكيم من ذوي العلاقة والاختصاص



وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين:

القسم الأول: المعلومات الأولية واشملت على:

أ-الجنس:

ب-الكلية:

ج-سنوات الخبرة:

د-الرتبة الأكاديمية:

القسم الثاني: وشمل محاور الاستبانة وهي:

المحور الأول: الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد، وضم (١٦) عبارة.
المحور الثاني: الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد، وضم (١٢) عبارة.

المحور الثالث: العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد، وضم (١٤) عبارة.

أ-صدق أداة البحث:

يُقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس ما صممت لأجله، وقد قامت الباحثة بحساب صدق أداة البحث (الاستبانة) بطريقتين هما: الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.

(١)الصدق الظاهري:

لمعرفة الصدق الظاهري لأداة البحث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين والمختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختلفة، وبلغ عددهم (٢٨) محكماً ملحق (١)، وذلك من أجل أخذ وجهات نظرهم في عبارات الاستبانة من حيث: اتساق العبارة وملائمتها للمحور الذي تنتمي إليه، ووضوح العبارات، وسلامة اللغة والصياغة، وتعديل ما يحتاج تعديل، وحذف ما يرون حذفه، وإضافة ما يناسب لكل مجال.

وبعد استرجاع الاستبانات من المحكّمين تم الحصول على مجموعة قيّمة من الملاحظات، والتي على ضوءها تم تعديل بعض عبارات الاستبانة بعد مناقشتها مع سعادة المشرف على البحث، واستبعاد العبارات غير المناسبة، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية على النحو التالي ملحق (٢):



القسم الأول: بيانات أولية، وتضمنت:

١. الجنس: (ذكر، انثى).
٢. الكلية:
٣. الرتبة الأكاديمية: (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
٤. عدد سنوات الخبرة الأكاديمية: (١ - ٥ سنوات، من ٦ - ١٠ سنوات، من ١١ - ١٥ سنة، ١٦ سنة فأكثر).

القسم الثاني: محاور الاستبانة وأبعادها، وهي تكونت من ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: احتوى على العبارات الخاصة بواقع الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، وضم (١٣) عبارة.

المحور الثاني: يحتوي على العبارات الخاصة بواقع الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، وضم (١١) عبارة.

المحور الثالث: يحتوي على العبارات الخاصة بواقع العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، وضم (١٢) عبارة.

كما حددت درجة الاستجابة على جميع محاور الاستبانة وفق مقياس خماسي متدرج لتحديد درجة تحقق هذه المحاور وهو: كبيرة جداً (٥)، كبيرة (٤)، متوسطة (٣)، صغيرة (٢)، صغيرة جداً (١).

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وكذلك بين المحور والدرجة الكلية والجداول (١٢) و (١٣) توضح معاملات الارتباط.



جدول (١١)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور	م	معامل الارتباط	المحور	م	معامل الارتباط	المحور	م	معامل الارتباط
الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	١	**٠,٧٨	الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	١	**٠,٧٠	العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	١	**٠,٧٥
	٢	**٠,٧٧		٢	**٠,٨٣		٢	**٠,٧٠
	٣	**٠,٧٨		٣	**٠,٨٠		٣	**٠,٧٢
	٤	**٠,٧٥		٤	**٠,٨٢		٤	**٠,٣٢
	٥	**٠,٨١		٥	**٠,٨٠		٥	**٠,٣٣
	٦	**٠,٨٠		٦	**٠,٧٨		٦	**٠,٥٧
	٧	**٠,٧٥		٧	**٠,٧٩		٧	**٠,٦٧
	٨	**٠,٧٤		٨	**٠,٨١		٨	**٠,٦٧
	٩	**٠,٧٢		٩	**٠,٧٢		٩	**٠,٧١
	١٠	**٠,٧٢		١٠	**٠,٧٦		١٠	**٠,٧٤
	١١	**٠,٧٩		١١	**٠,٧٧		١١	**٠,٧٣
	١٢	**٠,٧٧					١٢	**٠,٧٧
١٣	**٠,٧٠							

** دالة عند ٠,٠١

أتضح من نتائج الجدول (١١) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً، لجميع العبارات موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يعني أن الاستبانة صادقة، وتقيس الجوانب التي أعدت لقياسها.

جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية

م	المحاور	الدرجة الكلية
١	الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	٠,٩٣
٢	الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	٠,٩٣
٣	العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	٠,٧٨

** دالة عند ٠,٠١

أتضح من الجدول (١٢) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يعني أن الاستبانة صادقة فيما أعدت لقياسه وسوف تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها.



ب- ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات أداة البحث الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على نفس الأفراد (الرشيد، ٢٠٠٠، ص. ١٦٤)، أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة تقريباً إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد مجتمع البحث، ويذكر (عودة، ٢٠٠٢، ص. ٣٦٧) أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن (٠,٠٧)، وللتأكد من ثبات أداة البحث، استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً (SPSS). لحساب ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)؛ لإيجاد معاملات الثبات لكل محور من محاور البحث والأداة ككل. وجاءت نتائجها كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣)

معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات

م	المحاور	عدد العبارات	الثبات
١	الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	١٣	٠,٩٤
٢	الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	١١	٠,٩٤
٣	العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	١٢	٠,٨٧
	الكلي	٣٦	٠,٩٦

اتضح من الجدول (١٣) أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عالي حيث بلغ معامل (ألفا كرونباخ- Alpha Cronbach) للمحور الأول (٠,٩٤) والمحور الثاني بلغ (٠,٩٤) فيما بلغ المحور الثالث (٠,٨٧)، أما ثبات الأداة ككل فقد بلغ (٠,٩٦)، وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

خامساً: تنفيذ البحث:

بعد اعتماد أداة البحث من المشرف العلمي، تم تطبيقها في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ وفقاً للخطوات والإجراءات التالية:

- الرفع لسعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي للموافقة على تطبيق أداة البحث بالجامعة.
- الحصول على خطاب من عميد كلية التربية موجهاً لسعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي لتعميم أداة البحث الإلكترونيّة على الكليات المعنية، ملحق (٣).
- تعميم الأداة عبر النظام الإلكترونيّ لجامعة الملك خالد، ومن خلال الزيارات الشخصية لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات المطبق عليها بجامعة الملك خالد.



- تم جمع نسبة صالحة للتحليل الإحصائي من هذه الاستبانات.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة للبيانات:

تم تفرغ استجابات عينة البحث من الاستبانات المستعادة والصالحة للتحليل الإحصائي، وكان ذلك وفق المقياس المعتمد في الاستبانة النهائية، وهو مقياس مكون من خمس استجابات: (كبيرة جداً ، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً) وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء قيمة لكل استجابة حيث أعطيت الاستجابة "كبيرة جداً" القيمة (٥)، والاستجابة "كبيرة" القيمة (٤)، والاستجابة "متوسطة" (٣)، والاستجابة "صغيرة" (٢)، والاستجابة "صغيرة جداً" القيمة (١). وتم احتساب المدى على النحو التالي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = ٥ - ١ = ٤$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = ٠,٨٠$$

وبناء على ذلك يصبح مدى الفئات على حسب ما في الجدول (١٤) :

جدول (١٤)

درجة تحقق الدور والموافقة على العوامل

درجة التحقق	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
القيمة	٥	٤	٣	٢	١
المدى	٥-٤,٢١	٤,٢-٣,٤١	٣,٤-٢,٦١	٢,٦٠-١,٨١	١,٨٠-١

وبعد تفرغ البيانات تم ادخالها في الحاسب الآلي واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتمثلت بالأساليب الإحصائية فيما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.

- معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات محاور الاستبانة..

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentage) لتوزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث، وكذلك تحديد نسب إجاباتهم.

- المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation).

- اختبار "ت" (T-TEST) لعينتين مستقلتين لإيجاد الفروق بين الاستجابات وفقاً لتباين المتغيرات (الجنس، ونوع الكلية) للعينة.



- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)، واختبار (L.S.D) للفروق بين المجموعات، وفقاً للمتغيرات (سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية) للعيينة.



الفصل الخامس نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: إجابة السؤال الأول.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث.

رابعاً: إجابة السؤال الرابع.



الفصل الخامس

عرض نتائج البحث ومناقشتها

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج البحث الميدانية بعد تطبيق أداة البحث على العينة المختارة، ومعالجة البيانات إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومناقشتها وتفسيرها معتمداً على الحدود الحقيقية لفئات المقياس الخماسي المعتمد في الأداة كما سبق إيضاحه في الجدول (١٥)، مع الاستفادة من الدراسات السابقة والإطار النظري في التعليق على النتائج، وذلك بهدف التعرف على الدورين الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. ومعرفة العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

وفيما يلي عرض لنتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: **إجابة السؤال الأول:** "ما الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات المحور حسب المتوسط؛ لتحليل استجابات أفراد عينة البحث. وجاءت النتائج على النحو التالي كما في الجدول (١٥):

جدول (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لآراء أفراد العينة عن الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التحقق	الترتيب
١	توفر مناخ مناسب داعم لثقافة التشارك المعرفي.	٣,٥٥	٠,٨٩	كبيرة	١
٢	تؤكد على أهمية التشارك المعرفي من خلال (الاجتماعات، تقييم الاداء، ... الخ)	٣,٥١	٠,٩٣	كبيرة	٢
٣	المساهمة في تكوين فرق عمل تطوعية من أصحاب الخبرة المعرفية للاستشارات العلمية.	٣,١٠	١,٠٢	متوسطة	١٢
٤	دعم إقامة مختلف الفعاليات ذات العلاقة بالمعرفة وتشاركتها.	٣,٣٨	٠,٩٤	متوسطة	٥
٥	توفر بيئة مشجعة على الحوار العلمي بين منسوبي الجامعة لتشارك الافكار والمعرفة.	٣,٣٨	١,٠٧	متوسطة	٦



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التحقق	الترتيب
٦	تزود جميع منتسبي الجامعة بالمستجدات المعرفية.	٣,٣٠	١,٠٠	متوسطة	٧
٧	تيسر المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والمحاضرات.	٣,١٢	١,١٣	متوسطة	١١
٨	تسهل عملية التواصل بين الجامعة والخبراء من خارج الجامعة.	٢,٨٧	١,٠٨	متوسطة	١٣
٩	توفر قنوات متنوعة لنشر الانتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.	٣,١٧	١,٠٩	متوسطة	١٠
١٠	اتاحة التقنيات الحديثة في تكوين ذاكرة تنظيمية للجامعة تحتوي مصادر متنوعة للمعرفة.	٣,٤٨	١,٠٢	كبيرة	٣
١١	حث اعضاء هيئة التدريس على مواكبة الجديد في التخصص.	٣,٤٣	١,٠٤	كبيرة	٤
١٢	وضع خطط لمشاركة أعضاء هيئة التدريس من خلال فرق العمل.	٣,١٧	٠,٩٧	متوسطة	٩
١٣	تشجع التعاون بين أعضاء هيئة التدريس من خلال (البحوث المشتركة، البحوث البينية، بناء المقررات الدراسية.... الخ)	٣,١٩	١,١٠	متوسطة	٨
المتوسط والانحراف الكلي		٣,٢٨	٠,٧٨	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي:

١- موافقة أفراد العينة وبدرجة (متوسطة) على عبارات الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشراك المعرفي وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (٣,٢٨) درجة.

٢- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد العينة على الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشراك المعرفي، ما بين (٣,٥٥) و (٢,٨٧).

❖ حصلت (٤) عبارات على درجة تحقق كبيرة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٤٣) إلى (٣,٥٥)، جاءت أعلاها عبارة " توفر مناخ مناسب داعم لثقافة التشراك المعرفي"، بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وأقلها عبارة " حث اعضاء هيئة التدريس على مواكبة الجديد في التخصص."، بمتوسط حسابي (٣,٤٣).

❖ حصلت (٩) عبارات على درجة تحقق متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٢,٨٧) إلى (٣,٣٨)، جاءت أعلاها عبارة "دعم إقامة مختلف الفعاليات ذات العلاقة بالمعرفة وتشاركتها"، بمتوسط حسابي (٣,٣٨)، وأقلها " تسهل عملية التواصل بين الجامعة والخبراء من خارج الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٨٧).

تشير النتائج إلى تباين واسع في آراء العينة حول دور القيادة الأكاديمية، حيث يلاحظ أن أربع عبارات من أصل ثلاثة عشرة عبارة تشير إلى دور القيادة الأكاديمية الكبير في تنمية التشراك المعرفي وهي العبارات المتعلقة بتوفير مناخ داعم ومناسب للتشراك المعرفي والتأكيد على أهمية المشاركة من خلال الاجتماعات والتقييم وإتاحة التقنيات الحديثة في الجامعة وحث هيئة التدريس على مواكبة ما هو جديد، ومع ذلك تلاحظ



الباحثة أن هذه العبارات بالكاد تجاوزت نتائجها المقياس المتوسط لدرجة التحقق، أي أن النسبة المؤيدة لهذا الرأي تبقى متوسطة بشكل عام. بينما اقتضرت العبارات التسع الباقية على درجة متوسطة ضمن مقياس درجة التحقق، وذلك يشير في مجمله على أن الدور الثقافي للقيادة متحقق بدرجة متوسطة وأقل من الدرجة المأمولة التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس في تشارك معارفهم ونقلها. وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى أن القيادة الأكاديمية تهتم بالعمليات الإدارية وتسيير شؤون الكلية أكثر من اهتمامها بدورها في تنمية التشارك المعرفي.

ومن خلال ما سبق، تستنتج الباحثة أن أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك خالد لديهم آراء مختلفة حول الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، وترى الباحثة أن هذا الاختلاف يأتي من عدة عوامل، مثل اختلاف الأشخاص في قدراتهم على التفاعل ومهاراتهم الاجتماعية، وكذلك اختلاف رؤية أعضاء هيئة التدريس إلى مستوى الدور الثقافي المطلوب من قبل القيادة الأكاديمية، فدرجة الوعي بأهمية التشارك المعرفي قد تتباين بالتأكيد ضمن العينة المتنوعة في الجنس والاختصاص الأكاديمي والرتبة الأكاديمية والخبرة، مما يؤدي إلى اختلاف في الآراء.



ثانياً: إجابة السؤال الثاني: "ما الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات المحور حسب المتوسط؛ لتحليل استجابات أفراد عينة البحث. وجاءت النتائج على النحو التالي كما في الجدول (١٦):

جدول (١٦):

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية وترتيبها لآراء أفراد العينة عن الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التحقق	الترتيب
١	توفر لأعضاء هيئة التدريس متطلبات القيام بواجباتهم في مجال تشارك المعرفة ك (المكتبات، المكاتب، الأجهزة،....الخ).	٣,٤٩	١,٠٥	كبيرة	١
٢	اعتماد نظام حوافر يراعي مشاركة عضو هيئة التدريس بكافة جوانب المعرفة التي يمتلكها.	٢,٧٢	١,٠٨	متوسطة	٧
٣	تخفيف الأعباء الأكاديمية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس بما يحقق التفرغ للمشاركة بالمعرفة.	٢,٥٢	١,١٧	صغيرة	١١
٤	تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس بما يحقق التفرغ للمشاركة بالمعرفة.	٢,٦١	١,٢١	متوسطة	١٠
٥	نشر وتوزيع الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وتبادلها مع الجامعات الأخرى.	٢,٦١	١,٠٧	متوسطة	٨
٦	الإشادة بمشاركة عضو هيئة التدريس في مختلف المناسبات وعبر مختلف مواقع التواصل الإلكتروني.	٣,٠٩	١,٠٧	متوسطة	٥
٧	إرسال خطابات شكر وامتنان لأعضاء هيئة التدريس مقابل جهودهم المبذولة لتشارك المعرفة.	٣,٠٧	١,١٦	متوسطة	٦
٨	توفر لأعضاء هيئة التدريس كافة مستلزمات مشاركتهم في فعاليات معرفية خارج المنطقة والمملكة.	٢,٦١	١,١٨	متوسطة	٩
٩	حفظ الحقوق الفكرية والأدبية لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٤٦	٠,٩٩	كبيرة	٢
١٠	اعتماد مشاركة المعرفة كميّار من معايير تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٢٠	١,٠٢	متوسطة	٣
١١	الاحتفاء بإنجازات فرق العمل وتقدير أفرادها.	٣,١٩	١,١٢	متوسطة	٤
المتوسط والانحراف الكلي		٢,٩٦	٠,٨٦	متوسطة	



يتضح من الجدول (١٦) ما يلي:

١- موافقة أفراد العينة وبدرجة (متوسطة) على عبارات الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (٢,٩٦).

٢- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد العينة على الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، ما بين (٣,٤٩) و(٢,٥٢).

❖ حصلت عبارتين على درجة تحقق كبيرة، الأولى كانت عبارة " توفر لأعضاء هيئة التدريس متطلبات القيام بواجباتهم في مجال تشارك المعرفة ك (المكتبات، المكاتب، الاجهزة، الخ)" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩)، والاخرى " حفظ الحقوق الفكرية والأدبية لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٦).

❖ حصلت (٨) عبارات على درجة تحقق متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٦١) إلى (٣,٢٠)، جاءت أعلاها عبارة " اعتماد مشاركة المعرفة كمعيار من معايير تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (٣,٢٠)، وأقلها عبارة " تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس بما يحقق التفرغ للمشاركة بالمعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١).

❖ حصلت عبارة واحدة على درجة تحقق صغيرة وهي عبارة "تخفيف الأعباء الأكاديمية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس بما يحقق التفرغ للمشاركة بالمعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٢).

كما يلاحظ من نتائج السؤال الثاني انخفاض استجابة العينة بشأن الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، حيث قدر المتوسط العام لآراء العينة ب (٢,٩٦). وبانحراف معياري (٠,٨٦)، حيث يقع المتوسط العام في مقياس درجة التحقق في الدرجة المتوسطة، إلا أن ميل الأفراد إلى الإجابات (صغيرة، صغيرة جداً) ارتفع في السؤال الثاني بشكل ملحوظ ما أثر في انخفاض قيمة المتوسط العام. ويلاحظ تحقيق عبارتين فقط من أصل إحدى عشرة عبارة لمستوى (كبيرة) التي تدور حول توفير المتطلبات المادية للمشاركة كالمكتبات والأجهزة، وحفظ الحقوق الفكرية والأدبية لهيئة التدريس، بينما وقعت ثمان عبارات في مستوى (متوسطة) وعبارة واحدة في مستوى (صغيرة) وهي العبارة المتعلقة بتخفيف الأعباء عن الهيئة التدريسية لتحقيق التفرغ للتشارك المعرفي.

وتفسر الباحثة مستوى الرضا المتوسط (مائل للمستوى المتدني) حول دور القيادة الأكاديمية في تحفيز التشارك المعرفي إلى عدة عوامل منها: عدم دراية القيادة الأكاديمية بأساليب التحفيز المناسبة والملائمة لهيئة التدريس، حيث تظهر النتائج رضى كبير فيما يتعلق بتوفير متطلبات القيام بالواجبات التشاركية في المعرفة كالأجهزة والمكتبات والمرافق واللوجستيات، ولكن ينخفض (إلى مستوى متوسط) تقييم أعضاء هيئة التدريس في الأمور المتعلقة بالتحفيز المعنوي والتحفيز الأكاديمي مثل التشجيع عبر الاحتفاء والإشادة بالإنجازات



والمشاركات وخطابات الشكر والتقدير للمجهودات المبذولة. بالمثل، ينخفض تقييم أعضاء هيئة التدريس لتحفيز القيادة من خلال المكافآت، أو قلة الصلاحيات الممنوحة للقيادة والبيروقراطية في الإجراءات مما قد يجد من ممارسة القائد لأعماله.

وتلاحظ الباحثة زيادة ملحوظة في تكرارات الإجابة بدرجة (صغيرة) و(صغيرة جداً) عن القسم الأول من الاستبيان. كما يشير ترتيب النتائج إلى أن القيادة الأكاديمية تركز جهودها في توفير اللوجستيات والمتطلبات المادية والاهتمام بالحقوق والواجبات واللوائح والعمل الإداري والأكاديمي أكثر من الاهتمام بتحفيز العامل البشري والمشاركة الفاعلة وإتاحة المجال للتشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية. كما يلحظ التباين بشكل أكبر في الإجابات من خلال ارتفاع معدل الانحراف المعياري عن نتائج السؤال الأول.



ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: "ما العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات المحور حسب المتوسط؛ لتحليل استجابات أفراد عينة البحث. وجاءت النتائج على النحو التالي كما في الجدول (١٧):

جدول (١٧):

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية وترتيبها لآراء أفراد العينة عن العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التحقق	الترتيب
١	قناعة القيادة الأكاديمية بأهمية التشارك المعرفي.	٣,٦٠	١,٠١	كبيرة	٦
٢	كفاءة القيادة في توظيف التكنولوجيا في التشارك المعرفي.	٣,٥٤	٠,٩٥	كبيرة	٨
٣	الدافع الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي.	٣,٥٩	٠,٩٥	كبيرة	٧
٤	العبء التدريسي على عاتق عضو هيئة التدريس.	٣,٩٨	٠,٨٤	كبيرة	١
٥	الأعباء الإدارية على عاتق عضو هيئة التدريس.	٣,٩٢	٠,٨٥	كبيرة	٢
٦	قدرات عضو هيئة التدريس في استخدام اللغات الأجنبية.	٣,٣١	١,٠٩	متوسطة	١٠
٧	قدرات عضو هيئة التدريس في استخدام التقنيات الحديثة.	٣,٧٤	٠,٨٧	كبيرة	٣
٨	الاحساس بقيمة التشارك المعرفي وأهميته لدى عضو هيئة التدريس.	٣,٦٤	٠,٩٠	كبيرة	٥
٩	توفر البنية التحتية المساعدة على تنمية التشارك المعرفي (انترنت، حاسبات، قاعات، مؤتمرات الفيديو، .. الخ).	٣,٦٥	١,٠٣	كبيرة	٤
١٠	توفر المصادر المالية المخصصة لبرامج التشارك المعرفي.	٢,٩٤	١,٢٥	متوسطة	١٢
١١	سيطرة النهج الديمقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة.	٣,٣٠	١,١٢	متوسطة	١١
١٢	العمل الجماعي في انجاز المهام الأكاديمية.	٣,٣٤	١,١٧	متوسطة	٩
	المتوسط والانحراف الكلي	٣,٥٥	٠,٦٥	كبيرة	



يتضح من الجدول (١٧) ما يلي:

١- موافقة أفراد العينة وبدرجة (كبيرة) على عبارات العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (٣,٥٥) درجة.

٢- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد العينة على العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، ما بين (٣,٩٨) و(٢,٩٤).

❖ حصلت (٨) عبارات على درجة تحقق كبيرة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٣,٥٤) إلى (٣,٩٨)، جاءت أعلاها عبارة "العبء التدريسي على عاتق عضو هيئة التدريس" بمتوسط بلغ (٣,٩٨)، وأقلها عبارة "كفاءة القيادة في توظيف التكنولوجيا في التشارك المعرفي" بمتوسط حسابي (٣,٥٤).

❖ بينما حصلت (٤) عبارات على درجة تحقق متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٩٤) إلى (٣,٣٤)، جاءت أعلاها "العمل الجماعي في انجاز المهام الأكاديمية" بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وأقلها "توفر المصادر المالية لبرامج التشارك المعرفي" بمتوسط (٢,٩٤).

تشير النتائج إلى أن العوامل المؤثرة في دور القيادة والمتعلقة بأعضاء هيئة التدريس نالت درجة تحقق كبيرة، باستثناء "قدرتهم على استخدام اللغة الأجنبية"، حيث جاءت الأعباء الإدارية والأكاديمية كأول العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، وتجدر الإشارة إلى أن مسألة العبء الإداري والأكاديمي تمت الإشارة إليهما في نتائج السؤال الثاني كأقل عنصرين من عناصر التحفيز استخداماً من قبل القيادة الأكاديمية. وتُعزى الباحثة تركيز أعضاء هيئة التدريس على مسألة الأعباء الإدارية والأكاديمية في نتائج السؤالين الثاني والثالث؛ إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يعانون من ضغط في المهام الأكاديمية والإدارية تؤثر على تواصلهم وعملهم الجماعي واستجاباتهم لتوجيهات القيادة.

تلاحظ الباحثة أن النتائج تشير إلى اهتمام العينة بشكل كبير بمسألة الأعباء الإدارية والأكاديمية، فهي من وجهة نظر العينة أهم العوامل المؤثرة في تطوير التشارك المعرفي في العمل الأكاديمي، وتجدر الإشارة إلى أن مسألة العبء الإداري والأكاديمي تمت الإشارة إليهما في نتائج السؤال الثاني كأقل عنصرين من عناصر التحفيز استخداماً من قبل القيادة الأكاديمية. وتأتي بعدهما في الأهمية مسألة التقنيات الحديثة واستخدام عضو هيئة التدريس لها في المشاركة المعرفية ومدى توفرها في الجامعة، ويوضح ذلك وعي أفراد العينة بالدور الهام للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة في التشارك المعرفي وارتفاع أولويتها ضمن عناصر التأثير في مستوى التشارك المعرفي في الوسط الأكاديمي. ومن ثم تأتي العناصر الشخصية المتمثلة في الإحساس بقيمة المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس وتوفر الدافع الذاتي، وكذلك القناعة الشخصية بأهمية المشاركة من قبل القيادة الأكاديمية، بالإضافة إلى الكفاءة في توظيف التكنولوجيا. وجميع العناصر سالفة الذكر جاء تقييم أفراد العينة لها بالموافقة



عليها بدرجة كبيرة مع انخفاض في الانحراف المعياري بشكل عام عن السؤالين الأول والثاني، وذلك يبين تقارب وجهات النظر حول العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في جامعة الملك خالد.

كما أشارت النتائج إلى أن قناعة وكفاءة القيادة تؤثر بدرجة كبيرة على أدوارها في التشارك المعرفي. وتفسر الباحثة ذلك إلى أنه لا يستطيع القائد إقناع الآخرين ودفعهم للسلوك المطلوب ما لم يكن مقتنعاً به، كما أن افتقار القائد للكفاءة في استخدام التكنولوجيا يعيق دوره في تنمية التشارك حيث أن العصر الحالي هو عصر التكنولوجيا وغالبية أنشطة التشارك وممارساته تتم عبر الوسائل التكنولوجية.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن درجة عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على التشارك المعرفي جاءت بدرجة متوسطة عدداً توفر البنية التحتية. وتفسر الباحثة ذلك إلى أهمية وجود البنية التحتية للقيام بالتشارك المعرفي. حتى وإن قل توفر المصادر المالية المخصصة لبرامج التشارك المعرفي فإن ذلك لن يؤثر بشكل كبير على ممارسات التشارك في المعرفة في الجامعة.



رابعاً: إجابة السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على "هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول الدور الثقافي والتحفيزي والعوامل المؤثرة في تنمية التشارك المعرفي، تُعزى للجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة؟"

١- الفروق باختلاف الجنس

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام "اختبار ت" (Independent Sample T-TEST) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف الجنس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٨) التالي:

جدول (١٨)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في آراء أفراد العينة باختلاف الجنس

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	ذكر	٢٠٦	٣,٣٠	٠,٧٥	٠,٧٤	غير دال
		أنثى	١٠٣	٣,٢٣	٠,٨٣		
٢	الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	ذكر	٢٠٦	٣,٠٦	٠,٨٧	٢,٨٠	دال
		أنثى	١٠٣	٢,٧٧	٠,٨٠		
٣	العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	ذكر	٢٠٦	٣,٥٧	٠,٦٦	٠,٧٨	غير دال
		أنثى	١٠٣	٣,٥١	٠,٦٣		
	الكلية	ذكر	٢٠٦	٣,٣١	٠,٦٧	١,٧٣	غير دال
		أنثى	١٠٣	٣,١٧	٠,٦٦		

يتضح من خلال الجدول (١٨)، أن مستوى الدلالة لقيمة (ت) في محور الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي و العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي والدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة باختلاف الجنس، بينما مستوى الدلالة لقيمة (ت) في محور الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كانت أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة باختلاف الجنس وذلك لصالح الذكور.

وتستنتج الباحثة من هذه النتائج عدم وجود تمايز في الاهتمام بالتشارك المعرفي من قبل الذكور والإناث وأن الاختلافات في محور الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي لصالح الذكور وقد يعود



ذلك إلى طبيعة الذكور واهتمامهم بالجانب التحفيزي الذي انعكس على ممارسات القيادة لديهم. وتضيف الباحثة أهمية الانتباه إلى أن مستوى الدلالة الكلي لا يظهر فروقاً دلالية بين الجنسين.

ويجدر الإشارة إلى أن البحث الحالي اتفق مع دراسة العتيبي (٢٠٠٧) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى للجنس حول إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، واختلف مع دراسة (العسكري، ٢٠١٣) التي أظهرت فروقاً دلالية لصالح الإناث. وهي تختلف مع البحث الحالية، ويقع الاختلاف هنا في جوهر المحتوى البحثي، حيث تبحث دراسة العسكري في اتجاهات هيئة التدريس حول أهمية التشارك المعرفي، بينما البحث الحالي بحث موضوع دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة عليه.



٢- الفروق باختلاف نوع الكلية

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام "اختبار ت" (Independent Sample T-TEST) لتوضيح دلالة الفروق في إستجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف نوع الكلية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٩)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في آراء أفراد العينة باختلاف نوع الكلية

م	المحور	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	علمي	١٦١	٣,٢٥	٠,٧٠	٠,٦٨	غير دال
		انساني	١٤٨	٣,٣١	٠,٨٥		
٢	الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	علمي	١٦١	٢,٩٥	٠,٨٣	٠,١٦	غير دال
		انساني	١٤٨	٢,٩٧	٠,٨٩		
٣	العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي	علمي	١٦١	٣,٥٩	٠,٦١	١,٢٤	غير دال
		انساني	١٤٨	٣,٥٠	٠,٦٩		
	الكلية	علمي	١٦١	٣,٢٦	٠,٦١	٠,٠٧	غير دال
		انساني	١٤٨	٣,٢٦	٠,٧٣		

يتضح من خلال الجدول (١٩)، أن مستوى الدلالة لقيمة (ت) في جميع المحاور والدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة باختلاف نوع الكلية.

وتفيد هذه النتيجة أن الاختصاصات العلمية والإنسانية تتعرض لنفس الواقع التطبيقي من حيث الأدوار المنوطة بالقيادة الأكاديمية بشأن التشارك المعرفي، وذلك ما أدى إلى عدم وجود فروق دلالية، ويعني ذلك أن القيادة الأكاديمية في الكليات العلمية/الإنسانية في جامعة الملك خالد تمارس نفس الأدوار في تفعيل التشارك المعرفي وتتشارك نفس المستوى التطبيقي. وتلاحظ الباحثة قلة وجود دراسات تبحث الفروق على أساس نوع الكلية. واتفق البحث الحالي مع دراسة سعد (٢٠١١) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات قيادات الكلية العملية والنظرية العملية تجاه ممارسات إدارة المعرفة، وأنه ولا يوجد تأثير لنوع الكلية وتخصصها على إدارة المعرفة.



٣- الفروق باختلاف سنوات الخبرة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة، تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (٢٠):

جدول (٢٠)

تحليل التباين لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة

م	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.	بين المجموعات	٠,٣٩	٣	٠,١٣	٠,٢١	غير دال
		داخل المجموعات	١٨٥,٤٠	٣٠٥	٠,٦١		
٢	الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.	بين المجموعات	١,٠٥	٣	٠,٣٥	٠,٤٧	غير دال
		داخل المجموعات	٢٢٦,١٤	٣٠٥	٠,٧٤		
٣	العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.	بين المجموعات	٣,٦٧	٣	١,٢٢	٠,٩٤	دال
		داخل المجموعات	١٢٧,١٥	٣٠٥	٠,٤٢		
	الكلية	بين المجموعات	١,٢٥	٣	٠,٤٢	٠,٩٣	غير دال
		داخل المجموعات	١٣٦,٧٤	٣٠٥	٠,٤٥		

يتضح من خلال الجدول (٢٠)، أن مستوى الدلالة لقيمة (ف) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في محور الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي و محور الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي وفي الدرجة الكلية وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة ، بينما كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) في محور العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة في هذا المحور، ولمعرفة تلك الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (٢١) التالي يوضح تلك الفروق :

جدول (٢١)

اختبار L.S.D لتوضيح الفروق في محور العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

الفرق لصالح	أكثر من ١٦ سنة	من ١١ إلى ١٠ سنوات	من ٦ إلى ١٠ سنوات	من ١ إلى ٥ سنوات	سنوات الخبرة	
	٣,٤٤	٣,٤٨	٣,٦٤	٣,٧٢	المتوسط الحسابي	
من ١ إلى ٥ سنوات	*	*	-	-	٣,٧٢	من ١ إلى ٥ سنوات
من ٦ إلى ١٠ سنوات	*	-	-	-	٣,٦٤	من ٦ إلى ١٠ سنوات
		-	-	-	٣,٤٨	من ١١ إلى ١٥ سنة
	-				٣,٤٤	أكثر من ١٦ سنة

يتضح من خلال الجدول (٢٢)، أن الفروق كانت ما بين أصحاب الخبرات من ١ إلى ٥ سنوات وأصحاب الخبرات من ١١ إلى ١٥ سنة فأكثر وذلك لصالح أصحاب الخبرات من ١ إلى ٥ سنوات، وكذلك بين أصحاب الخبرات من ١ إلى ٥ سنوات وأصحاب الخبرات من ١٦ سنة فأكثر وذلك لصالح أصحاب الخبرات من ١ إلى ٥ سنوات، وكذلك بين من خبراتهم من ٦ إلى ١٠ سنوات ومن خبراتهم أكثر من ١٦ سنة لصالح أصحاب الخبرات من ٦ إلى ١٠ سنوات. قد تعزى هذه الفروق إلى أن أصحاب الخبرة القليلة أكثر اهتماماً بما يحيط عملهم من متغيرات لسعيهم لتطوير مستواهم وتكوين خبره متراكمه لديهم.

وتتفق النتائج مع دراسة العسكري (٢٠١٣) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. كما تختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة العتيبي (٢٠٠٧) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة وممارستهم لعملياتها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح الأكثر خبرة، أن الاختلاف في متغير سنوات الخبرة يصعب مقارنته بالدراسات السابقة التي تتناول نفس المتغير، وذلك تبعاً لاختلاف المقياس الزمني للخبرة بين الدراسات مع وجود تباين في التخصصات الدراسية وتباين في أعداد العينة بين الدراسات، مما يعطي نتائج مختلفة حسب كل دراسة.



٤- الفروق باختلاف الرتبة الأكاديمية:

للتعرف على ماذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف الرتبة الأكاديمية، تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٢)

تحليل التباين للدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف الرتبة الأكاديمية

م	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.	بين المجموعات	٠,٦٤	٢	٠,٣٢	٠,٥٣	غير دال
		داخل المجموعات	١٨٥,١٤	٣٠٦	٠,٦١		
٢	الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.	بين المجموعات	٢,٠١	٢	١,٠١	١,٣٧	غير دال
		داخل المجموعات	٢٢٥,١٧	٣٠٦	٠,٧٤		
٣	العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.	بين المجموعات	٣,٠٦	٢	١,٥٣	٣,٦٦	دال
		داخل المجموعات	١٢٧,٧٦	٣٠٦	٠,٤٢		
	الكلية	بين المجموعات	١,٧٢	٢	٠,٨٦	١,٩٣	غير دال
		داخل المجموعات	١٣٦,٢٧	٣٠٦	٠,٤٥		

يتضح من خلال الجدول (٢٢)، أن مستوى الدلالة لقيمة (ف) كانت أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) في محور الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، ومحور الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي وفي الدرجة الكلية وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف الرتبة الأكاديمية، بينما كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) في محور العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف الرتبة الأكاديمية في هذا المحور، ولمعرفة تلك الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول التالي يوضح تلك الفروق:

جدول (٢٣)

اختبار L.S.D لتوضيح الفروق في محور العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

الفرق لصالح	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الرتبة الأكاديمية	
	٣,٥٩	٣,٣٥	٣,٧٥	المتوسط الحسابي	
الأستاذ المساعد	-	*		٣,٥٩	أستاذ مساعد
		-		٣,٣٥	أستاذ مشارك
			-	٣,٧٥	أستاذ

يتضح من خلال الجدول (٢٣)، أن الفروق كانت ما بين الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك وذلك لصالح الأستاذ المساعد. وترى الباحثة أن ذلك الفرق قد يكون بسبب سعي الأدنى رتبة إلى الترقى في عملهم وتأثير القيادة عليه؛ مما يجعلهم أكثر حرصاً لمعرفة العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العسكري، ٢٠١٣) التي تشير بعدم وجود فروق دلالية في متغير اللقب العلمي (الرتبة الأكاديمية). وتختلف مع دراسة الحارثي (٢٠١٢) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ).

وأخيراً يمكن القول بأن البحث توصل لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالمجمل تبعاً للمتغيرات (الجنس، نوع الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية). لكن عند تحليل النتائج لكل محور على حدة أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وهو ما فسرتة الباحثة بأنه قد يعود إلى طبيعة الذكور وميلهم إلى التنافس واكتساب مكانة اجتماعية وتحسين الوضع المادي؛ مما جعل القيادة لديهم تهتم بالجانب التحفيزي.

كما توصل البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الأقل خبرة، وبتغير الرتبة الأكاديمية لصالح حاملو رتبة أستاذ مساعد. وترى الباحثة أن ذلك الفرق قد يكون بسبب ميل قليلو الخبرة إلى اهتمامهم بتطوير مساهمهم الوظيفي وتأثير القيادة عليه؛ مما يجعلهم أكثر حرصاً لمعرفة العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية.



الفصل السادس

خاتمة البحث

أولاً: ملخص نتائج البحث.

ثانياً: توصيات البحث.

ثالثاً: مقترحات البحث.



خاتمة البحث

تناول هذا الفصل أبرز النتائج التي توصل إليها البحث الحالي والذي هدف إلى "التعرف على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد"، من خلال الإجابة على السؤال الرئيس ونصّه: "ما دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد؟"، والذي تفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة البحث؟

٢. ما الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة البحث؟

٣. ما العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة البحث؟

٤. هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول الدور الثقافي والتحفيزي والعوامل المؤثرة في تنمية التشارك المعرفي، تُعزى إلى متغيرات: (الجنس، ونوع الكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية)؟ وبعد عرض نتائج البحث الميدانية في الفصل السابق ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومناقشتها وتفسيرها، توصل البحث في هذا الفصل إلى أبرز النتائج، ثم أهم التوصيات التي يوصي بها متبوعة بأهم المقترحات.

أولاً: ملخص نتائج البحث:

بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات البحث، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة البحث؟"

- موافقة أفراد العينة وبدرجة (متوسطة) على عبارات الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (٣,٢٨) درجة.

- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد العينة على الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، ما بين (٣,٥٥) و (٢,٨٧).



- حصلت (٤) عبارات على درجة تحقق كبيرة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٤٣) إلى (٣,٥٥)، جاءت أعلاها عبارة " توفر مناخ مناسب داعم لثقافة التشارك المعرفي"، بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وأقلها عبارة " حث اعضاء هيئة التدريس على مواكبة الجديد في التخصص."، بمتوسط حسابي (٣,٤٣).

- حصلت (٩) عبارات على درجة تحقق متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٢,٨٧) إلى (٣,٣٨)، جاءت أعلاها عبارة "دعم إقامة مختلف الفعاليات ذات العلاقة بالمعرفة وتشاركها"، بمتوسط حسابي (٣,٣٨)، وأقلها " تسهل عملية التواصل بين الجامعة والخبراء من خارج الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٨٧).

ب- ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة البحث؟"

- موافقة أفراد العينة وبدرجة (متوسطة) على عبارات الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (٢,٩٦).

- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد العينة على الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، ما بين (٣,٤٩) و (٢,٥٢).

- حصلت عبارتين على درجة تحقق كبيرة، الأولى كانت عبارة " توفر لأعضاء هيئة التدريس متطلبات القيام بواجباتهم في مجال تشارك المعرفة ك (المكتبات، المكاتب، الاجهزة،... الخ)" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩)، والآخرى " حفظ الحقوق الفكرية والادبية لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٦).

- حصلت (٨) عبارات على درجة تحقق متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٦١) إلى (٣,٢٠)، جاءت أعلاها عبارة " اعتماد مشاركة المعرفة كمعيار من معايير تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (٣,٢٠)، وأقلها عبارة " تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس بما يحقق التفرغ للمشاركة بالمعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١).

- حصلت عبارة واحدة على درجة تحقق صغيرة وهي عبارة "تخفيف الأعباء الأكاديمية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس بما يحقق التفرغ للمشاركة بالمعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٢).

ج- ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك

المعرفي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة البحث؟"

- موافقة أفراد العينة وبدرجة (كبيرة) على عبارات العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (٣,٥٥) درجة.



- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد العينة على العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، ما بين (٣,٩٨) و(٢,٩٤).

- حصلت (٨) عبارات على درجة تحقق كبيرة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٣,٥٤) إلى (٣,٩٨)، جاءت أعلاها عبارة "العبء التدريسي على عاتق عضو هيئة التدريس" بمتوسط بلغ (٣,٩٨)، وأقلها عبارة "كفاءة القيادة في توظيف التكنولوجيا في التشارك المعرفي" بمتوسط حسابي (٣,٥٤).

- بينما حصلت (٤) عبارات على درجة تحقق متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٩٤) إلى (٣,٣٤)، جاءت أعلاها "العمل الجماعي في انجاز المهام الأكاديمية" بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وأقلها "توفر المصادر المالية لبرامج التشارك المعرفي" بمتوسط (٢,٩٤).

د- ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث حول الدور الثقافي والتحفيزي والعوامل المؤثرة في تنمية التشارك المعرفي، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، ونوع الكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟"

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنميته التشارك تعزى إلى الجنس، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) في محور الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تعزى إلى الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدورين الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد وأراءهم حول العوامل المؤثرة على أدوار القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تبعاً لمتغير نوع الكلية.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدورين الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد تعزى إلى سنوات الخبرة، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) في محور العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تعزى إلى سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح الأقل خبرة.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدورين الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بجامعة الملك خالد تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) في محور العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية وكانت الفروق لصالح حاملي رتبة أستاذ مساعد.



ثانياً: توصيات البحث:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث فقد توصل البحث إلى عدة توصيات وهي على النحو التالي:
١. نشر ثقافة التشارك المعرفي لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من خلال عقد الندوات، والمؤتمرات العلمية، والتدريب على مهارات وطرق التشارك المعرفي.
 ٢. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على التشارك المعرفي من خلال عقد اتفاقات مع مجلات ودور نشر عالمية لتزويدها بنسخ من آخر إصدارات الكتب والمجلات ليتشارك بها أعضاء الهيئة التدريسية بما يعزز من أدائهم وأدائها.
 ٣. إنشاء وحدة تهتم بعملية التشارك المعرفي تكون مهمتها رسم السياسات للتشارك المعرفي ومراقبة التنفيذ وتقديم أدوار استشارية.
 ٤. تحديد المعرفة المتوفرة ومكان وجودها وحصر وسائل المعرفة الداخلية والخارجية والعمل على تجديدها وتحديد مجالات المعرفة التي تحتاجها.
 ٥. استقطاب الخبراء والأفراد المتميزين بامتلاك المعرفة وممارسات التشارك المعرفي والمحافظة على الخبرات المتوفرة بالجامعة.
 ٦. تشجيع العمل الفريقي والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية بهدف تقوية العلاقات والروابط التي تعزز ثقتهم ببعض وتشجعهم على مشاركة المعرفة، والاعتماد على فرق العمل لتحسين مستوى التشارك المعرفي في الجامعة.
 ٧. العمل على تفعيل مستودع الأبحاث على موقع جامعة الملك خالد في الشبكة العنكبوتية.
 ٨. التشجيع على نشر المعرفة من المستوى الفردي للمستوى الجماعي، وحث أعضاء هيئة التدريس على عرض معارفهم المختلفة عبر الوسائل المتاحة.
 ٩. وضع نظام مكافآت وحوافز تشجيعية واضح ومعلن يتم منحها للمتميزين في التشارك المعرفي، وترتبط المكافآت والترقيات بالسلوكيات التي من شأنها إن تسهم في تسهيل مشاركة المعرفة وتعزز من الأداء.
 ١٠. اعتماد معيار المشاركة بالمعرفة لعضو هيئة التدريس كأحد المعايير المعتمدة للترقية وتقييم أداء عضو هيئة التدريس بحيث يحصل عضو هيئة التدريس على عدد من النقاط تتناسب مع مجموع تقييم أدائه الكلي.
 ١١. نشر الوعي الثقافي لدى القيادة الأكاديمية بمفهوم التشارك المعرفي وأهميته، عن طريق ورش العمل والندوات. وتوعيتهم بعدم التسليم بما يمتلكونه من كفايات بحكم مكانتهم العلمية.
 ١٢. دعم وحماية الإنتاج الفكري والحقوق الفكرية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق سن الأنظمة والقوانين التي تكفل لعضو هيئة التدريس حقه الأدبي والعلمي.



١٣. دعم وتعزيز علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية من خلال توفير أماكن مناسبة للقاء والاجتماع بين أعضاء هيئة التدريس. وتشجيع الاتصال بين المستويات الراسية والافقية بالجامعة. والعمل على إحلال روح التعاون والمشاركة بدل من المنافسة.

١٤. الاهتمام بالبنى التحتية لأنظمة تقنية المعلومات وتوفير متطلبات التشارك المعرفي بالجامعة.

١٥. تخفيف الأعباء الملقاة على القيادة وأعضاء هيئة التدريس بما يسهل على القيادة القيام بأدوارها وعلى أعضاء هيئة التدريس حتى يتسنى لهم المشاركة بمعارفهم.

ثالثاً: مقترحات البحث:

يمكن تقديم مجموعة من العناوين البحثية المقترحة لدراسات مستقبلية، وهي كما يلي:

١. إجراء دراسة تربط بين أنماط القيادة الأكاديمية وتنمية التشارك المعرفي
٢. إجراء دراسات حول الأدوار الأخرى للقيادة الأكاديمية وعلاقتها بالتشارك المعرفي.
٣. إجراء دراسات حول العلاقة بين القيادة الأكاديمية وبقية عمليات ادارة المعرفة.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.



المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو العلا، ليلي محمد حسني (٢٠١٢). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٢ (٤)، ١٠٦ - ١٢٦.
- أبو خضير، إيمان بنت سعود (٢٠١٢). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي - السعودية*. (٧)، ٨٧ - ١٢٤.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود (٢٠٠٩). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- آل زاهر، علي ناصر شتوي (٢٠١١). سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، ١٢ (١)، ٣٣١ - ٣٩٣.
- آل عثمان، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز (٢٠١٣). *واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المعوقات وسبل التطوير*. أطروحة (ماجستير) - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- ببة، إيمان (٢٠١٦). القيادة الأكاديمية الموزعة وأثرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات. جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر. <http://diae.net/33203>
- البدري، أحمد محمد؛ وعازف، محمد بن جعفر (٢٠١٣). دور مشاركة المعرفة بالجلسات العلمية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية. *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، ١٩ (٢)، ٣٧١ - ٣٩٠.
- البيشي، مقبل بن شاهر المنيعي (٢٠٠٩). *متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيتها لتطبيقها* دراسة مسحية لوجهات نظر العاملين في مجلس الشورى السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٦). *إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ججقيق، عبد المالك؛ وعبيدات، سارة (٢٠١٤). تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*. (٦)، ١٢٧ - ١٣٨.



الجميل، مطر بن عبد المحسن (٢٠٠٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحارثي، سعاد بنت فهد (٢٠١٢). تطوير عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية "دراسة ميدانية". دراسات في التعليم الجامعي - مصر، (٢٣)، ٢٥٣ - ٢٨٤.

حريم، حسين (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. عمان: دار الحامد للطباعة والنشر.

حسن، محمد إبراهيم (٢٠١٦). مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. ٣(٢). ١٥٩ - ٢٠٩.

الحسني، عبد الله (٢٠١١، ٢٠ نوفمبر). بموافقة خادم الحرمين الشريفين إنشاء وكالة للتبادل المعرفي والتواصل الدولي في جامعة الإمام. صحيفة الرياض، العدد (١٥٨٥٤)، تم الاطلاع عليها بتاريخ (١٢ مايو ٢٠١٤)، متاح في: (<http://www.alriyadh.com/684451>).

حسونة، فيصل (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حميد، باجة (٢٠١٤). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلبي محمد أولحاج البويرة، الويرة، الجزائر.

دليل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه (٢٠٠٧). المملكة العربية السعودية مجلس التعليم العالي الامانة العامة الطبعة الثالثة.

الرشيد، صالح بشير (٢٠٠٠). مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب.

الزايدي، أمل عمر خلف، (٢٠٠٨). درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الاشراف التربوي بمحافظة الطائف، كما تراها المشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

سعد، السيدة محمود إبراهيم (٢٠١١). ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية؛ دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية. دراسات في التعليم الجامعي - مصر، (٢٣)، ٩١ - ١٩٢.

السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر.



- شعبي، الناصر (٢٠١٥). إدارة المعرفة والتطوير دراسة ميدانية بمستشفيات التعليم الطور الابتدائي -ورقلة- . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- الشهري، محمد يحيى (٢٠١٦). في أروقة القيادة الأكاديمية. الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- الشيخ، حسن محمد (١٩٩٣). السلوك الإداري: النظرية والتطبيق. الدمام: شركة مطابع العيد.
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠١٥)، قيادة جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٢(٤). ٢٣٨-١٤٣.
- الصلاح، إسراء طارق؛ وصلاح، شيماء محمد (٢٠١٢). دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل". كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، ٣٤ (١١٠)، ١٧٩-١٩٨.
- الصياد، جلال مصطفى؛ ومصطفى، جلال مصطفى (١٩٩٠). مقدمة في طرق المعاينة الاحصائية. جدة: مكتبة الصباح.
- طحطوح، عالية إبراهيم محمد (٢٠١٦). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- طيبي، خضر إسماعيل، (٢٠١٠). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد للنشر.
- عبد الحافظ، ثروت بن عبد الحميد؛ والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٥). واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين، ١٦(٤)، ٤٧٩ - ٥١٧.
- عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كايد (٢٠٠٥). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ٧. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- العتيبي، ياسر عبد الله (٢٠٠٧). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية "دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- عثمان، إعلان محمد خليل (٢٠١٠). اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.



- العساف، صالح حمد (٢٠١١). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- العسكري، هناء جاسم محمد (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية - كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٣ (٦)، ٣-٢٧.
- عشبية، فتحى درويش (٢٠٠٩). دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصر. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- علي، أسامة محمد سيد (٢٠١٣). إدارة المعرفة. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار؛ وقنديلجي، عامر إبراهيم؛ والعمري، غسان (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عمر، فدوى فاروق (٢٠١٥). المشاركة في المعرفة في مكتبات الجامعات السعودية التقليدية وجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٤ (٢)، ١٧٣-١٥٣.
- عودة، أحمد عودة عبد المجيد (٢٠٠٢). القياس والتقييم في العملية التدريسية. اربد: دار الأمل.
- عيد، هالة فوزي محمد (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، ع ٦١، ٣٨٧ - ٤٢٦.
- الغامدي، عبد الله أحمد (٢٠٠٠). السلوك القيادي المطلوب من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة للقيادة التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- قنديل، علاء سيد (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- كنعان، نواف سالم (٢٠٠٩). القيادة الإدارية، ط ١. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية. المؤتمر الدولي السابع (التعليم في مطلع الألفية الثالثة. الجودة - الإتاحة - التعلم مدى الحياة) مصر، مح ٢، القاهرة: جامعة القاهرة. معهد الدراسات التربوية، ٧٥٦ - ٨٩٢.
- محمد، فلاق (٢٠١٠). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج



قطاع المحروقات في الدول العربية) - الجزائر، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسبية
بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، ١ - ٢١.

المغدي، الحسن بن محمد (٢٠١٠)، معوقات البحث التربوي في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية
دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية بالفيوم (البحث التربوي في الوطن العربي، رؤى مستقبلية
(- مصر.

الملاح، إسراء طارق؛ وصالح، شيماء محمد (٢٠١٢). دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة
"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل". كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل،
٣٤ (١١٠)، ١٧٩ - ١٩٨.

موقع جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية (٢٠١٧). تم الاسترجاع بتاريخ ٦/٨ / ٢٠١٧ من:
<http://www.kku.edu.sa>

موقع وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية (٢٠١٦). الجامعات الحكومية. تم الاسترجاع بتاريخ ٦/٨ /
٢٠١٧ من:

<https://www.moe.gov.sa/AR/HIGHEDUCATION/GOVERNMENT-UNIVERSITIES/Pages/default.aspx>

النمر، سعود محمد؛ وخاشقجي، هاني يوسف؛ ومحمود، محمد فتحي؛ وحمزاوي، ومحمد سيد (٢٠١١).
الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط ٧. الرياض: مكتبة الشقري.

اليحيوي، صبرية بنت مسلم (٢٠١١). إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات
بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية - الكويت، ٢٥ (٩٩)، ٧٧ - ١٩٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abd El Aziz, R., Wahba, L., El Sagheer (2013) N. How to promote knowledge sharing within organisations: the CIB bank. *Int. J. Cross Discip. Subj. Educ.*; 3:1355-1363.

Akamavi, N., & Kimble, C. (2005, March). Knowledge sharing and computer supported collaborative work: the role of organisational culture and trust. In *Proceedings of the 10th Annual Conference of the United Kingdom Academy of Information Systems (UKAIS 2005)* (p. 22).

Aliakbar, E., Yusoff, R. B., & Mahmood, N. H. N. (2012). Determinants of knowledge sharing behavior. In *A paper presented at the International Conference on Economics, Business and Marketing Management held in Singapore.*



- Altbach, P. G. (1998). *Comparative higher education: Knowledge, the university, and development*. Greenwood Publishing Group.
- Aslam, M. H., Shahzad, K., Syed, A. R., & Ramish, A. (2013). Social capital and knowledge sharing as determinants of academic performance. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(1), 25.
- Assefa, T. (2010, November). Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa. In *A Paper to Be Presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve Mdgs, Addis Ababa, Ethiopia*.
- Becerra-Fernandez, Irma & González, Avelino J & Sabherwal, Rajiv (2004). *Knowledge management: challenges, solutions, and technologies*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Bergh, P. A. (2009). *Reconfiguring Academic Priorities: Through the Eyes of Michigan Community College Chief Academic Officers*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Buckley, S. & Giannakopoulos, P. (2009). Challenges in knowledge sharing in higher education. (Available online) <https://ujdigispace.uj.ac.za/bitstream/.../Buckley.pdf?....>, 133-142.
- Cao, Y., & Xiang, Y. (2012). The impact of knowledge governance on knowledge sharing. *Management Decision*, 50(4), 591-610.
- Chen, W. J., & Cheng, H. Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468-476.
- Cheng, M. Y., Ho, J. S. Y., & Lau, P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: a study of Multimedia University Malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3), 313-324.
- Chinying Lang, J. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of knowledge management*, 5(1), 43-59.
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of knowledge management*, 9(6), 6-16.
- Crawford, CB (2003). 'Exploring the Relationship Between Knowledge Management and Transformational Leadership', paper presented to ALE 2003 Conference, Anchorage, Alaska, USA, 16-19 July.
- Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*. MA: Elsevier, Boston.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.



- Duffy, Jan Duffy. (2000). Knowledge Management: To Be or Not to Be? *Information Management Journal*. 34(1), 64-67.
- Figueroa, L. A., & González, A. B. (2006). Management of knowledge, information and organizational learning in university libraries. *Libri*, 56(3), 180-190.
- Flowers, L. A., & Moore, J. L. (2008). Unraveling the composition of academic leadership in higher education: Exploring administrative diversity at 2-year and 4-year institutions. *Journal of Thought*, 43(3-4), 71-81.
- Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of knowledge management*, 17(1), 123-136.
- Gaál, Z., Szabó, L., Obermayer-Kovács, N., & Csepregi, A. (2015). Exploring the role of social media in knowledge sharing. *Electron J Knowl Manage*, 13(3), 185-197. sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(3), 185- 197.
- Green, D. (2008). Knowledge management for a postmodern workforce: Rethinking leadership styles in the public sector. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), 16-24.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6-38.
- Hendrickson, R. M., Lane, J. E., Harris, J. T., & Dorman, R. H. (2013). *Academic leadership and governance of higher education: A guide for trustees, leaders, and aspiring leaders of two- and four-year institutions*. Sterling: Stylus Publishing.
- Hendriks, P. H. J. (1999). Why share knowledge? the influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Leadership style: Attitudes and behaviors*. Madison: Association for Talent Development.
- Holowetzki, A. (2002). The relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization. *Eugene, OR: University of Oregon Applied Information Management Program*.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.



- Islam, A.; Ikeda, M. & Islam, M. (2013). Knowledge sharing behaviour influences: a study of information science and library management faculties in Bangladish. *IFLA Journal*, 39 (3), 221-234.
- Jahani, S., Ramayah, T., & Effendi, A. A. (2011). Is reward system and leadership important in knowledge sharing among academics. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(1), 87-94.
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Sidhu, G. K. (2007). *Knowledge sharing among academic staff: A case study of business schools in Klang Valley, Malaysia* (Doctoral dissertation, UCSI Centre for Research Excellence).
- Jolae, A., Md Nor, K., Khani, N., & Md Yusoff, R. (2014). Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 413-431.
- Kumar, K. K., Jain, K. K., & Tiwary, R. R. (2013). Leadership activities and their impact on creating knowledge in organizations. *International Journal of Leadership Studies*. 8(1). 16 – 27.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2012). Knowledge sharing in diverse organizations. *Human Resource Management Journal*, 22 (1), 89-105
- Liebowitz, J., & Suen, C. Y. (2000). Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 54-67.
- Mahmood, S., Musriyama, A., & Hosseinipour, S. (2013). Relationship Between Organizational Structure and Knowledge Sharing Culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(2), 518-524.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge management for e-business performance: advancing information strategy to “internet time”. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16(4), 5-16.
- Manaf, H. A., & Marzuki, N. A. (2009). The success of malaysian local authorities: The roles of personality and sharing tacit knowledge. In *International conference on administrative development: Towards excellence in public sector performance*. King Faisal Hall, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
- Manaf, H. A., & Marzuki, N. A. (2014). The roles of personality in the context of knowledge sharing: A malaysian perspective. *Asian Social Science*. 10(1), 138 – 150.
- McGregor, D., (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, MA: MIT Press.



- McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann (2000). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc., New York, NY.
- Mehmood, I., Khan, S. B., Raziq, K., & Tahirkheli, S. A. (2012). Role of academic leadership in change management for quality in higher education in Pakistan. *Journal of Education and Practice*. 16(3), 194 – 199.
- Narayanan, V. K., & Nath, R. (1993). *Organization Theory: A Strategic Approach*. Boston, MA: Irwin.
- Nastase, M. (2009). Importance of trust in the knowledge based leadership. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 518-526.
- Nonaka, I., & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Oye, N. D., Salleh, M., & Noorminshah, A. (2011). Knowledge sharing in workplace: Motivators and demotivators. *International journal of managing information technology*, 3(4), 71-84
- Ozbebek, A., & Toplu, K. E. (2011). Empowered employees' knowledge sharing behavior. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 69-75.
- Parker, M., & Welch, E. W. (2013). Professional networks, science ability, and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 332-348.
- Perez, J.R & pabols, P.C. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge management*, 7(3), 82-91.
- Purwanti, Y., Pasaribu, N. R., Lumbantobing, P., & Indonesia, P. T. (2010, March). Leveraging the quality of knowledge sharing by implementing reward program and performance management system. In *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capita*. 499-503.
- Quach, H. (2013). A leadership framework for organizational knowledge sharing. *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational Learning*. 596-XV
- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinita, L. E. (2015). the influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing:



- An empirical study on small and medium businesses in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1), 123-145.
- Salo, N. (2009). The implications of knowledge management sustainability for leadership in an organization: an exploration and analysis of leadership theories and knowledge management practices in Bangwita Flores, Indonesia. *Journal of NTT Studies*, 1(2), 95-135.
- Shahzadi, I., Hameed, R. M., & Kashif, A. R. (2015). Individual motivational factors of optimistic knowledge sharing behavior among University academia. *The Business & Management Review*, 6(1), 134.
- Shaqrah, A., Alqirem, R., & Alomoush, K. (2011). Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modeling. *World Journal of Social Sciences*, 1(1), 1-16.
- Sharratt, M., & Usoro, A. (2003). Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1(2), 187-196.
- Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of knowledge management*, 12(4), 3-15.
- Skyrme, D. J. (2003). Commercialization: the next phase of knowledge management. In: *Handbook on Knowledge Management*. Springer Berlin Heidelberg, 2003. p. 639-655.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1- 14.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human resource management journal*, 13(2), 60-75.
- Teh, P., & Sun, H. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial Management & Data Systems*, 112(1), 64-82.
- Tjakraatmadja, J. H., & Martini, L. (2011). Knowledge Sharing in Academic Institution: Relationship between Knowledge Sharing, Channel Richness, and Absorptive Capacity. In *Proceedings of the 2nd International Research and Symposium in Service Management*.
- Trong Tuan, L. (2013). The role of CSR in clinical governance and its influence on knowledge sharing. *Clinical Governance: An International Journal*, 18(2), 90-113.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.



Wickramasinghe, V., & Widyaratne, R. (2012). Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *Vine*, 42(2), 214-236.

Yang, J. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, (28), 530–543.



قائمة الملاحق

- ملحق (١): بيان بأسماء المحكمين.
- ملحق (٢): الاستبانة في صورتها النهائية.
- ملحق (٣): الخطابات الرسمية.



ملحق (١)
بيان بأسماء المحكّمين



قائمة بأسماء المحكِّمين

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	د. أروى أخضر	دكتوراه	الفلسفة في الادارة التربوية	مديرة إدارة العوق السمعي بالإدارة العامة للتربية الخاصة وزارة التعليم
٢	أ.د تيسير محمد خوالدة	أستاذ	أصول تربية	جامعة ال البيت الاردن / كلية العلوم التربوية
٣	د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الأزهر/ كلية التربية
٤	د. حمدان عبد الله الصوفي	أستاذ مشارك	أصول تربية	الجامعة الإسلامية بغزة / كلية التربية
٥	د. خالد عوض الثبيتي	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	وكيل عمادة المهوبة والابداع بجامعة الامام
٦	د. خالد نظمي عبد الفتاح القرواني	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
٧	د. ربيع عبد الرؤف عامر	أستاذ مساعد	تربية خاصة	جامعة الملك خالد/ كلية التربية
٨	د. زهير أحمد علي الكاظمي	استاذ مشارك (متقاعد)	إدارة التعليم العالي	مدير عام مركز تاريخ مكة المكرمة
٩	د. زينب محسن الإبراهيم	دكتوراه	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية/ كلية التربية
١٠	د. سعيد البنا	دكتوراه	إدارة استراتيجية	جامعة قطر/ كلية الادارة والاقتصاد
١١	د. السيدة محمود إبراهيم سعد	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الملك خالد/ كلية التربية
١٢	د. صالح أحمد عبابنة	استاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الاردنية كلية العلوم التربوية
١٣	أ.د. صالح علي ابو عزّاد	أستاذ	أصول التربية الاسلامية	جامعة الملك خالد/ كلية التربية
١٤	أ.د صلاح الدين عبد العزيز غنيم	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين مصر
١٥	أ.د. عبد التواب عبد اللاه عبد التواب	أستاذ	أصول تربية	جامعة أسيوط/ كلية التربية.
١٦	د. عبد الرازق محمد زيان	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية/ كلية العلوم الاجتماعية
١٧	أ.د. عبد العزيز ناصر الشثري	أستاذ	الادارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية/ كلية العلوم الاجتماعية
١٨	د. عبد الكريم سلامة عواد	أستاذ مشارك	ادارة أعمال	جامعة قطر/ كلية الادارة والاقتصاد
١٩	د. عبد الله محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	كلية الملك عبد الله/ الدفاع الجوي

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
٢٠	د. عبير أحمد محمد علي	أستاذ مساعد	إدارة تربية وسياسات تعليم	جامعة الفيوم / كلية التربية
٢١	د. عزام يوسف لشايح	أستاذ مساعد	التربية	كلية الدعوة
٢٢	أ.د. علي سعد القرني	أستاذ	إدارة التعليم العالي	جامعة الملك سعود / كلية التربية
٢٣	أ.د. علي ناصر شتوي	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الملك خالد / كلية التربية
٢٤	د. فكري محمد السيد	أستاذ مشارك	أصول التربية	جامعة الملك خالد / كلية التربية
٢٥	د. محمد مطير الشريجة	أستاذ مشارك	إدارة تربية	مستشار بمكتب وكيل وزارة التربية الكويتية / كلية التربية الاساسية
٢٦	أ.د. منصور عوض القحطاني	أستاذ	ادارة وتخطيط	جامعة الملك خالد / كلية التربية
٢٧	د. مها طلال العازمي	دكتوراه	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	باحث تطوير اداري بوزارة التربية الكويتية إدارة التطوير والتنمية
٢٨	د. وفاء حسن مرسي	أستاذ	أصول التربية	جامعة الملك خالد / كلية التربية

(مرتبة وفقاً للترتيب الأبجدي)



ملحق (٢)
الاستبانة بصورتها النهائية





المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
الإدارة والإشراف التربوي

استبانة حول:

دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة
الملك خالد

إعداد الطالبة

فوزية ظافر علي الشهري

إشراف

أ.د سلطان سعيد المخلافي

١٤٣٧هـ / ٢٠١٦م



بسم الله الرحمن الرحيم

..... / سعادة عضو هيئة التدريس /

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه الاستبانة جزء من بحث علمي تقوم به الباحثة بعنوان: (دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص "الإدارة والإشراف التربوي"، ومن ثم كان تصميم هذه الاستبانة بهدف تعرف الدور الثقافي، والدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد والعوامل المؤثرة على تلك الأدوار. وباعتبارك المحور الأساسي الذي يمكن أن يعتمد عليه في الحصول على معلومات صادقة وصريحة والتي ستكون الركيزة الأساسية في إنجاح هذا البحث إن شاء الله. أرجو التكرم بالإجابة على جميع عبارات الاستبانة بدقة، وبما يعكس وجهة نظرك وتقديرك الشخصي، لما لإجابتك من أهمية في نتائج البحث، علماً بأن هذه الأداة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط.

تعليمات الإجابة على الاستبانة:

١. وضع علامة (✓) أمام كل عبارة لتحديد درجة تحقق للدور الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية، وتحديد التأثير في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي بما يتفق مع رأيك.
٢. عدم وضع أكثر من علامة (✓) أمام العبارة الواحدة.
٣. عدم ترك أية عبارة بدون الإجابة عنها.
٤. الأخذ في الاعتبار أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.
٥. إكمال البيانات الأولية قبل الإجابة على فقرات الاستبانة.

شاكراً لك مسبقاً حسن تعاونك، ودمت بحفظ الله ورعايته

الباحثة:

فوزية ظافر علي الشهري.

البريد الإلكتروني: fo00oz.ksa@gmail.com



أولاً: البيانات الأولية:

أرجو وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تنطبق على شخصك الكريم، وتعبئة الحقول الواردة في أداة البحث:

١. الجنس:

انثى

ذكر

٢. الكلية:

٣. الرتبة الأكاديمية:

أستاذ مساعد أستاذ مشارك أستاذ

٤. عدد سنوات الخبرة الأكاديمية:

١ - ٥ سنوات

٦ - ١٠ سنوات

١١ - ١٥ سنة

١٦ سنة فأكثر

مصطلحات الاستبانة:

التشارك المعرفي: عملية تقاسم وتبادل أعضاء هيئة التدريس للمعلومات والأفكار والخبرات والمعارف الضمنية (المختزنة في العقول) والظاهرة (لها وجود مادي)، واستخدامها داخل الجامعة وخارجها للقيام بأعمالهم بشكل متميز.

تنمية التشارك المعرفي: ويقصد بها الجهود المخططة والمستمرة التي تقوم بها القيادة الأكاديمية لتطوير وتحسين مستوى المعارف، والقدرات، والخبرات، والممارسات المتعلقة بتشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس.

الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية: ويقصد به الجهود والنشاطات المتوقعة التي تقوم بها من القيادة الأكاديمية، من أجل خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتشارك المعرفي.

الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية: ويقصد به مجموعة من الممارسات والأساليب المتوقعة التي تقوم بها القيادة الأكاديمية مع أعضاء هيئة التدريس للتأثير فيهم وتحريكهم باتجاه تحقيق تنمية معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم في التشارك المعرفي وتشجيعهم لبذل مزيد من الجهد في تشارك المعرفة، مع مراعاة حاجاتهم ورغباتهم.



ثانياً: محاور الاستبانة.

المحور الأول: الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.

م	العبارات	درجة التحقق				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
١	توفر مناخ مناسب داعم لثقافة التشارك المعرفي.					
٢	تؤكد على أهمية التشارك المعرفي من خلال (الاجتماعات، تقييم الأداء، الخ).					
٣	المساهمة في تكوين فرق عمل تطوعية من أصحاب الخبرة المعرفية للاستشارات العلمية.					
٤	دعم إقامة مختلف الفعاليات ذات العلاقة بالمعرفة وتشاركتها.					
٥	توفر بيئة مشجعة على الحوار العلمي بين منسوبي الجامعة لتشارك الافكار والمعرفة.					
٦	تزود جميع منتسبي الجامعة بالمستجدات المعرفية.					
٧	تيسر المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والمحاضرات.					
٨	تسهل عملية التواصل بين الجامعة والخبراء من خارج الجامعة.					
٩	توفر قنوات متنوعة لنشر الانتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.					
١٠	إتاحة التقنيات الحديثة في تكوين ذاكرة تنظيمية للجامعة تحتوي مصادر متنوعة للمعرفة.					
١١	حث أعضاء هيئة التدريس على مواكبة الجديد في التخصص.					
١٢	وضع خطط لمشاركة أعضاء هيئة التدريس من خلال فرق العمل.					
١٣	تشجع التعاون بين أعضاء هيئة التدريس من خلال (البحوث المشتركة، البحوث البيئية، بناء المقررات الدراسية.... الخ).					

المحور الثاني: الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.

م	العبارات	درجة التحقق				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
١	توفر لأعضاء هيئة التدريس متطلبات القيام بواجباتهم في مجال تشارك المعرفة كـ (المكتبات، المكاتب، الاجهزة، الخ).					
٢	اعتماد نظام حوافر يراعي مشاركة عضو هيئة التدريس بكافة جوانب المعرفة التي يمتلكها.					
٣	تخفيف الأعباء الأكاديمية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس بما يحقق التفرغ للمشاركة بالمعرفة.					



درجة التحقق					العبارات	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً		
					تقوم القيادة الأكاديمية بدورها التحفيزي في تنمية التشارك المعرفي من خلال	٣
					تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس بما يحقق التفرغ للمشاركة بالمعرفة.	٤
					نشر وتوزيع الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وتبادلها مع الجامعات الأخرى.	٥
					الإشادة بمشاركة عضو هيئة التدريس في مختلف المناسبات وعبر مختلف مواقع التواصل الإلكتروني.	٦
					إرسال خطابات شكر وامتنان لأعضاء هيئة التدريس مقابل جهودهم المبذولة لتشارك المعرفة.	٧
					توفر لأعضاء هيئة التدريس كافة مستلزمات مشاركتهم في فعاليات معرفية خارج المنطقة والمملكة.	٨
					حفظ الحقوق الفكرية والأدبية لأعضاء هيئة التدريس.	٩
					اعتماد مشاركة المعرفة كمعيار من معايير تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس.	١٠
					الاحتفاء بإنجازات فرق العمل وتقدير أفرادها.	١١

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.

درجة التأثير					العبارات	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً		
					قناعة القيادة الأكاديمية بأهمية التشارك المعرفي.	١
					كفاءة القيادة في توظيف التكنولوجيا في التشارك المعرفي.	٢
					الدافع الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي.	٣
					العبء التدريسي على عاتق عضو هيئة التدريس.	٤
					الأعباء الإدارية على عاتق عضو هيئة التدريس.	٥
					قدرات عضو هيئة التدريس في استخدام اللغات الأجنبية.	٦
					قدرات عضو هيئة التدريس في استخدام التقنيات الحديثة.	٧
					الإحساس بقيمة التشارك المعرفي وأهميته لدى عضو هيئة التدريس.	٨
					توفر البنية التحتية المساعدة على تنمية التشارك المعرفي (انترنت، حاسبات، قاعات، مؤتمرات الفيديو، .. الخ).	٩
					توفر المصادر المالية المخصصة لبرامج التشارك المعرفي.	١٠
					سيطرة النهج الديمقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة.	١١
					العمل الجماعي في إنجاز المهام الأكاديمية.	١٢

شكراً لتعاونكم، أسأل الله أن ينفع بكم



ملحق (٣)

الخطابات تسهيل مهمة الباحثة



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
كلية التربية

حفظه الله

سعادة الأستاذ الدكتور/ وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

بناء على موافقة سعادتكم على خطابنا رقم ٤٠٣٨٦ بشأن تطبيق أداة
البحث لطالبة الدراسات العليا / فوزية ظافر علي الشهري بحاجة إلى إجراء دراسة
بعنوان " دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشريك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة
التدريس بالجامعة"

أمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه لمن يلزم حيال تعميم أداة البحث المرفقة
على الكليات التالية:

كليات البنين (التربية - الشريعة وأصول الدين - العلوم الإدارية والمالية - العلوم الإنسانية -
العلوم - الهندسة)

كليات البنات (التربية - الآداب - العلوم - الحاسب الآلي - الإدارة والاقتصاد)

علماً بأن أداة البحث موجودة بشكل الكتروني باللغتين العربية والانجليزية على الموقع
التالي

للغة العربية:

[https://docs.google.com/forms/d/1In6tDeDreK5rjcf8ca4uB
IZ_m7oprkS-xOVnfNg_NaE/viewform?c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/1In6tDeDreK5rjcf8ca4uBIZ_m7oprkS-xOVnfNg_NaE/viewform?c=0&w=1)

للغة الانجليزية:

[https://docs.google.com/forms/d/1YkiW0vNtqLLVrli6J6Ir
9yY1VzHCb2M3mB9Alx717Ho/viewform?c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/1YkiW0vNtqLLVrli6J6Ir9yY1VzHCb2M3mB9Alx717Ho/viewform?c=0&w=1)

هذا والله يحفظكم ويرعاكم ،،،

عميد كلية التربية

د. عبدالله بن علي آل كاسي

ملحق (٤)

إحصائية عدد أفراد العينة.

الرقم: ٥/٣/٧١٢١١ التاريخ: ١٨/٧/١٤٣٧ هـ عدد المرفقات: *
 المملكة العربية السعودية
 وزارة التعليم العالي
 جامعة الملك خالد
 ٣٨
 إدارة الدراسات والمعلومات

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
 Ministry Of Higher Education
 King Khalid University
 38
 Administration of Studies & Information



وفقه الله

سعادة عميد كلية التربية بجامعة الملك خالد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...


تجدون برفقة الملف المطلوب المعلومات المطلوبة من قبل الطالبة فوزية ظافر علي
 أحمد في بحثها (دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء
 هيئة التدريس بالجامعة)

والله الموفق

المشرف على إدارة الدراسات والمعلومات


 د. سعيد بن سعيد السعيد

الرقم: ٥/٣/ التاريخ: 1437 / / هـ المرفقات:
 أباها: ☒ ٩٦٠ : ☎ ٠٧٢٤١٩١٨١ : 📠 : ٠٧٢٤١٩١٧٩ [E-Mail: inf-stud@kku.edu.sa]

الرقم: ٥/٣/٧١٢١١ التاريخ: ١٨/٧/٢٠١٧ عدد المرفقات: * 

اعداد اعضاء هيئة التدريس في كليات البنين والبنات

اعدا اعضاء هيئة التدريس في كليات البنين

العدد	الكلية
١٧٣	الشريعة وأصول الدين
١٠٤	العلوم الادارية والمالية
١١٤	العلوم الانسانية
١٢٥	التربية
٢١٢	العلوم
١٥٤	الهندسة

اعداد اعضاء هيئة التدريس في كليات البنات

العدد	الكلية
١٥١	التربية
١٤٥	العلوم
٤٦	الادارة والاقتصاد
١٥٧	الادب
١٢٩	الحاسب الالى



English Abstract**University:** King Khalid University.**College:** College of Education.**Department:** Educational Administration and Supervision.**Branch / Track:** Educational Administration and Supervision**Degree:** Master in Educational Administration and Supervision**Title of Thesis:** The Role of Academic Leadership in The Development of Knowledge Sharing as Perceived by Faculty Members at King Khalid University.**Name of Student:** Fawziyah Thafer Ali Al-Shahri**University ID:** 433818659**Supervisor:** Prof. Saltan Saeed Al-Mklafe**Date of Discussion:** 6/ 9/1438H**Abstract:**

The study aimed at identifying the cultural role and the motivational role of academic leadership in the development of knowledge sharing and the factors affecting the role of academic leadership in the development of knowledge sharing in King Khalid University as perceived by faculty members and determining if there are statistically significant differences in the response of the sample members on the cultural and motivational role of academic leadership and the factors affecting the role according to the research variables (sex, type of college, years of experience and academic rank) from the viewpoint of the research sample. The researcher applied the descriptive method, the questionnaire was used as a tool to collect the information and data necessary to achieve the research objectives and applied to a sample of (309) faculty members in eleven colleges at King Khaled University, Abha, second semester from the year 1436 to 1437 AH, the researcher also used (SPSS) for statistical research processes. The research results showed that the cultural and motivational role of academic leadership in the development of knowledge sharing had a "moderate degree", and the factors influencing the role of academic leadership in the development of knowledge sharing had " a high degree". The results showed that there are no statistical significant differences between the average degrees of ratings of the sample members of the cultural role of academic leadership in the development of knowledge sharing attributed to (sex, type of college, number of years of experience and academic rank) There are no statistically significant differences between the average scores of ratings of the sample members of the motivational role of academic leadership in the development of knowledge sharing attributed to (type of college, number of years of experience, academic rank), while there are statistically significant differences between the average scores of ratings of the sample members of the motivational role of academic leadership in the development of knowledge sharing according to the variable of sex in favor of males. The study also showed that there are statistically significant differences in the responses of the sample members between the average scores of ratings of the sample members on the effect of influencing factors according to the variable of years of experience in favor of those who have less experience and according to the variable of academic rank in favor of the associate professor. While there are no statistically significant differences between the average scores of ratings of the sample members of the factors affecting the role of academic leadership in the development of knowledge sharing attributed to (sex and type of college).

Keywords: Academic leadership, cultural role, motivational role, knowledge sharing.

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Education
King Khalid University
Deanship of Higher Studies
College of Education
Department Administration &
Educational Supervision



The Role of Academic Leadership in The Development of Knowledge Sharing as Perceived by Faculty Members at King Khalid University.

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
of Master Degree in Education
Administration & Educational Supervision**

Student

Fawziyah Thafer Ali Al-Shahri

Supervisor

Prof. Sultan Saeed Al-Mklafe

1438AH - 2017AD



هذا الكتاب منشور في

شبكة الألوكة
www.alukah.net

