


دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة ميدانية

أ.د. محمد خميس حرب

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم – كلية التربية  
جامعة الإسكندرية





## دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة ميدانية

أ.د. محمد خميس حرب

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم – كلية التربية  
جامعة الإسكندرية

تاريخ تقديم البحث: ١٧/٣/١٤٤١ هـ تاريخ قبول البحث: ٢٧/٤/١٤٤١ هـ

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لدورها في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، ومعرفة العوامل المؤثرة على قيامها، والتحديات التي تواجه هذه القيادات في قيامها بدورها في هذا المجال. ولذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ حيث قامت بمسح الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها؛ لاستقراء مفهوم التشارك المعرفي، ومستوياته، وآلياته، وأهميته، استخلاص العوامل المعززة لثقافة التشارك المعرفي. وضمنت أدوات الدراسة والتي تمثلت في أداتين؛ الأولى عبارة عن استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والعلوم واللغة العربية، للتعرف على واقع الدور الذي تقوم به القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لدورها في تعزيز التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة في هذا الدور. أما الأداة الثانية فكانت مقابلة مع عينة من القيادات الأكاديمية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) للكشف عن أبرز التحديات التي تواجهها في القيام بدورها في هذا المجال. ولقد كشفت الدراسة الميدانية عن ضعف في بعض جوانب الدور الثقافي والتحفيزي لتعزيز التشارك المعرفي، ولم تجد الدراسة فروقاً دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة باختلاف جنس أعضاء هيئة التدريس، ودرجاتهم العلمية، وكلياتهم، بينما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف جنسياتهم لصالح الجنسية السعودية. ولقد تعددت التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في القيام بدورها في تعزيز التشارك المعرفي مثل عدم وجود آليات محددة للتحفيز، واهتمام الثقافة السائدة بالجامعة بعملية تشارك المعرفة وتبادلها لم يكن بالصورة المطلوبة، وانشغال أعضاء هيئة التدريس نظراً لما يتحملونه من أعباء تدريسية وإدارية. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات التي تسهم في تفعيل دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، مثل الاهتمام بنشر ثقافة التشارك المعرفي بالجامعة، وتوفير بيئة محفزة لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير آليات لتحقيق التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في المجالات المختلفة، وإتاحة الفرص لتبادل الخبرات في التخصصات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادات الأكاديمية – إدارة المعرفة – التشارك المعرفي – جامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية

## **The role of academic leaders in promoting knowledge sharing practices at Imam Muhammad bin Saud Islamic University: A field study**

**Prof. Mohamed Khamis Harb**

Department of Educational Administration and Educational Policies  
Faculty of Education - Alexandria University

### **Abstract:**

The objective of this study is to know the degree of academic leadership practice at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University for its role in enhancing the knowledge sharing of faculty members; know the factors affecting its establishment, the challenges leaders face in performing their role in this field. Therefore, the study relied on the descriptive methodology, as it surveyed the literature related to the subject of the study; analyzed it to extrapolate the concept of knowledge sharing, its levels, mechanisms, and importance, extracting factors that enhance the culture of knowledge sharing. The study tools, which were represented in two tools, were designed. The first is a questionnaire that was applied to a sample of faculty members in colleges of education, science and the Arabic language to identify the reality of the role of academic leaders at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University for its role in promoting knowledge sharing, and the factors affecting This role. As for the second tool, it was an interview with a sample of academic leaders (deans, agents, department heads) to uncover the most prominent challenges that they face in carrying out their role in that field. The field study revealed weakness in some aspects of the cultural and motivational role to enhance knowledge sharing, and the study did not find statistically significant differences between the responses of the study sample according to the gender of the faculty members, their academic degrees, and their colleges, while the study revealed the presence of statistically significant differences between the responses of the study sample accordingly for different nationalities in favor of Saudi nationality. There have been many challenges facing academic leaders in playing its role in enhancing knowledge sharing; such as the lack of specific mechanisms for motivation, the interest of the prevailing culture in the university in the process of sharing knowledge and exchanging knowledge was not in the required form, and the preoccupation of faculty members due to the educational and administrative burdens they bear. The study presented a set of proposals that contribute to activating the role of academic leaders at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University in promoting knowledge sharing for faculty members, such as interest in spreading a culture of knowledge sharing in the university, providing a stimulating environment for faculty members, and providing mechanisms to achieve cooperation between faculty members in various fields, and providing opportunities to exchange experiences in different disciplines.

**key words:** Academic Leadership - Knowledge Management - Knowledge Sharing - Imam Muhammad bin Saud Islamic University

## المقدمة:

تُعد المعرفة أحد الأدوات الفعالة التي تُمكن أي مؤسسة من تحقيق التقدم إذا أدارتها بشكل متميز خاصة أن العالم اليوم يشهد تزايداً مضطرباً في الاهتمام بالبعد الفكري والمعرفي وتقدمت فيه المعرفة على الموارد الأخرى؛ الأمر الذي جعل المؤسسات تعتمد عليها للحصول على القيمة المضافة التي تحقق لها التميز في مجتمع يقوم على التنافسية، وترتب على ذلك اهتمام المؤسسات بإدارة وتنظيم ما لديها من خبرات ومهارات ومعارف للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها.

ولقد كشفت نتائج الدراسات (أبو العلا، ٢٠١٢، ص ١٥٨؛ المنيع، ٢٠١١، ص ص ٧٧-٧٨؛ الذنيبات، والعتيبي، والبقرور، ٢٠١١، ص ٢٣١؛ Nurluoz, Birol, 2011, p.202; Brewer, Brewer, 2010, p. 330-331) عن أن تبني المؤسسات لإدارة المعرفة يحقق لها العديد من المزايا مثل: تطوير الأداء، وتحسين الممارسات، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، والميل نحو الإبداع والابتكار، وغيرها من المزايا الأخرى التي تُسهم في امتلاك المؤسسات للميزة التنافسية.

وإذا كانت عملية التشارك المعرفي تُعد أحد عمليات إدارة المعرفة، إلا أنها تؤثر تأثيراً ملحوظاً في العمليات الأخرى، حيث أن "التشارك المعرفي يعتبر أهم عملية في إدارة المعرفة فهي قلب إدارة المعرفة، والتشارك في المعرفة يعني وجود معرفة جديدة باستمرار" (جوهرة، ٢٠١٤، ص ٢١٥)، لذا فهي تحتل مكانة مهمة في المؤسسات، لأن قوة المؤسسات لا تكمن فقط في امتلاك

المعرفة ولكن تكمن قوتها في تشاركتها وتقاسمها. وتكمن هذه القوة في مجموعة الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات في حال نجاحها في تطبيق التشارك المعرفي وتعزيزه، ولقد كشفت نتائج بعض الدراسات (عبد الحافظ، والمهدي، ٢٠١٥، ص ٤٨٦-٤٨٧؛ Chen, Cheng, 2012, p.76; Babalhavae, Kermani, 2011, p.144; Buckley, Giannakopoulos, 2009, p.139) عن جوانب من هذه الفوائد مثل: حماية المؤسسات من فقدان المعرفة، وتحسين كفاءتها، وتنمية قدراتها التنافسية، وتطوير مهارات أعضائها لتقليل أخطائهم ولأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة، وإيجاد جو من الثقة داخل فرق العمل، وغيرها من الفوائد الأخرى. ولقد تزايد الاهتمام بعملية التشارك المعرفي بالجامعات باعتبارها مصدر المعرفة والاستثمار فيها، خاصة أنه يُطلق عليها مجتمع المعرفة بحيث يتمكن كل عضو فيها من استحداث المعلومات والمعرفة، وتقاسمها مع الآخرين، وتسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة، وبالتالي تُعد الجامعات أكثر المؤسسات احتياجًا لتشارك المعرفة باعتبار أنها "أهم عنصر من عناصر إدارة المعرفة التي تحقق مزايا تنافسية للمؤسسات" (Chen, Cheng, 2012, p.76)، كما أشارت نتائج دراسة البقور (٢٠١٦) أن للتشارك المعرفي تأثيرًا ملموسًا في ضمان جودة التعليم العالي، وعليه يُمكن القول أن التشارك المعرفي أصبح ممارسة ضرورية بالجامعات لتحقيق رسالتها وأهدافها.

وإذا كانت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تسعى لتعزيز التعليم والتعلم والبحث العملي وتحقيق التميز، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وتنمية الثقافة الجامعية وتحسين مستوى التواصل والشراكات مع الجهات الخارجية، وتطوير العمليات الإدارية، فعلى قياداتها الأكاديمية أن تولي مزيداً من الاهتمام بالتشارك المعرفي وتعزيزه لأنه يُعد أحد السبل التي يُسهم بفاعلية في تحقيق هذه الأهداف، خاصة أن نتائج الدراسات ( Al-Kurdi, 2017; Shao, Feng& Liu, 2012; Jahani, ) (Ramayah,& Effend, 2011) أكدت على وجود تأثير لدور القيادات الجامعية على عملية التشارك المعرفي، وأن لها دوراً مهماً في دعم وتحفيز ممارسات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ حيث أن الأفراد يميلون للتشارك المعرفي عند تلقيهم الإشادة والتحفيز من قبل قياداتهم. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن الدور الذي تقوم به القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي بالجامعة.

### مشكلة الدراسة

لقد كشفت نتائج بعض الدراسات ( Babalhavaeji, Kermani, ) (2011; Assefa, 2010; Buckley, Giannakopoulos, 2009; Yi, 2009; Ipe, 2003) عن أهمية عملية التشارك المعرفي للجامعات والفوائد التي تجنيها من خلال تعزيزها لممارسات المشاركة. كما أوصت نتائج الدراسات (البقور، ٢٠١٦؛ عبدالحافظ والمهدي، ٢٠١٥؛ Babalhavaeji, Kermani, 2011;) بضرورة اهتمام الجامعات بالتشارك

المعرفي وتوفير المتطلبات اللازمة من بنى تحتية وتكنولوجية وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، ومن ناحية أخرى توصلت نتائج بعض الدراسات (عبدالحافظ والمهدي، ٢٠١٥؛ الحر، ٢٠١٣؛ Singh, 2008; Jahani et al, 2011; Yang, 2007) إلى وجود علاقة وثيقة بين نمط القيادة السائد والتشارك المعرفي، وأن للقيادات دورًا مهمًا في تحقيق التشارك المعرفي بجامعاتهم وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي.

ولما كانت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تسعى لتحقيق التميز، وتطوير مهارات منسوبيها، وتنمية الثقافة الجامعية، وتطوير العمليات الإدارية بالجامعة، وتبذل في سبيل ذلك جهودًا لتوفير فرصًا متنوعة من أجل خلق مناخ داعم لإدارة المعرفة بصفة عامة والتشارك المعرفي بصفة خاصة. إلا أن نتائج بعض الدراسات التي أجريت على بعض الجامعات والكليات بالمملكة العربية السعودية أشارت إلى وجود ضعف في ممارسات التشارك المعرفي.

حيث توصلت دراسة أبو العلا (٢٠١٢) إلى أن عملية التشارك المعرفي لا تتم بصورة إيجابية بكلية التربية جامعة الطائف، أما دراسة الثويني (٢٠١٤) أشارت إلى الحاجة إلى تطوير مهارات القيادة الأكاديمية لدعم وتطوير عمليات إدارة المعرفة وممارسات التشارك المعرفي، كما رصدت دراسة اليحيوي (٢٠١١) ضعف في عمليات تخزين المعرفة، ونشرها، وتطبيقها، تُطبق في الجامعات السعودية، أما دراسة آل زاهر (٢٠١١) ودراسة المغيدي (٢٠١٠) رصدت عددًا من المشكلات التي تؤثر على التشارك المعرفي في جامعة الملك خالد منها: كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس، وضعف الحوافز



التي تشجعهم على المشاركة في البحوث، وقلة التجهيزات المناسبة بالجامعات، وعدم ارتياح بعض أعضاء هيئة التدريس لبعض ممارسات القيادات الأكاديمية، وافتقار بعض الجامعات إلى المناخ الأكاديمي التعاوني. الأمر الذي دفع الدراسة إلى رصد الدور الذي تقوم به القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي، ومعرفة أبرز العوامل المؤثرة في هذا الدور، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في القيام بهذا الدور، وعليه يمكن تحديد المشكلة في التساؤلات التالية:

١. ما الأسس النظرية لمفهوم التشارك المعرفي؟
٢. ما الدور الذي تقوم به القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. ما العوامل المؤثرة على قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدورها في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. ما أوجه الاختلاف في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بأدوارها في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة عليها تبعًا لاختلاف جنس أعضاء هيئة التدريس وجنسياتهم ودرجاتهم العلمية وكلياتهم؟

٥. ما التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في قيامها بدورها في تعزيز التشارك المعرفي من وجهة نظرها؟

### أهداف الدراسة:

١. التعرف على دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
٢. رصد العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
٣. أوجه الاختلاف في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي تبعاً لاختلاف جنس أعضاء هيئة التدريس وجنسياتهم ودرجاتهم العلمية وكلياتهم؟
٤. الكشف عن التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في قيامهم بأدوارهم في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

### أهمية الدراسة:

- تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:
١. تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعها الذي يربط بين القيادات الأكاديمية بالجامعات والتشارك المعرفي الذي يحظى بأهمية متزايدة في العصر الحالي الذي يتميز بالتطور المعرفي.
  ٢. تقديم معلومات لمتخذ القرار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بخصوص الدور الفعلي الذي تقوم به القيادات الأكاديمية بالجامعة في

تعزيز ممارسة التشارك المعرفي، والتحديات التي تواجههم في هذا المجال، بصورة قد تُسهم في استثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم للتشارك المعرفي على مستوى الجامعة.

٣. قد يسهم هذا المشروع في تدعيم إدارة المعرفة بالجامعة وتطويرها.

٤. إثراء المكتبة التربوية العربية في مجال التشارك المعرفي بالجامعات.

٥. تمهد الدراسة الحالية الطريق للباحثين والمهتمين في مجال إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الأخرى، ودراسة تفعيل العلاقة بين القيادات والتشارك المعرفي وغيرها من عمليات إدارة المعرفة.

### منهج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تركز هذه الدراسة في جملتها إلى المنهج الوصفي، ويتبين إجراءاته من خلال الخطوات التالية:

١. مسح وتحليل الأدب المتعلق بموضوع الدراسة ويقع في مجالها، لاستقراء مفهوم التشارك المعرفي، ومستوياته، وآلياته، وأهميته بصفة عامة وفي الجامعات بصفة خاصة، وتصنيف مجالات التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٢. استخلاص العوامل المعززة لثقافة التشارك المعرفي، وأبرز أدوار القيادات الأكاديمية التي يمكن أن تقوم بها لتعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٣. بناء استبيان يقيس واقع دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والعوامل المؤثرة في هذا الدور من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. والذي يتم توجيهه إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٤. إجراء مقابلة مع عينة من القيادات الأكاديمية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) في بعض كليات الجامعة.

٥. التحليل الإحصائي والوصفي للبيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، وتفسير هذه النتائج.

٦. في ضوء ما سبق يقدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها ترتقي بممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على رصد دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتحديد التحديات التي تواجه قياداتها في القيام بهذا الدور من وجهة نظرهم.

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في ثلاث كليات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وهي: التربية، واللغة العربية، والعلوم.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وعلى القيادات الأكاديمية (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام) بالكليات.

## مفاهيم الدراسة

### التشارك المعرفي Knowledge Sharing

لقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم التشارك المعرفي، فمنهم من عرفه على أنه "العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الظاهرة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد" (الطاهر، ومنصور، ٢٠٠٩، ص٦)، كما عرفه أوزيببيك وتوبلو ( Ozbebek, Toplu, 2011, p.71) أنه "مجموعة السلوكيات للأفراد، ترتبط بتبادلهم لخبراتهم ومعارفهم في مجال العمل مع أعضاء المؤسسة الآخرين"، بينما رأى مناف ومرزوقي ( Manaf & Marzuki, 2014) أن التشارك المعرفي يمثل "عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار، المعارف، الخبرات، والمعلومات، وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك المعرفي آلية مناسبة لإدارة المعرفة"، كما يعرف بي ( Yi, 2009, p68) التشارك المعرفي بأنه "مجموعة من السلوكيات الفردية التي تنطوي على تشارك المعرفة ذات الصلة بالعمل الواحد وتبادل الخبرات مع الأعضاء الآخرين في المنظمة، والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الأعمال النهائية للمؤسسة".

ولقد أشار كل من علي أكبر ويوسف ومحمود ( Aliakbar, Yusoff& Mahmoud, 2012, p.209) إلى صعوبة إيجاد تعريف معياري لمفهوم

التشارك المعرفي، نظراً لارتباطه بثلاثة عناصر أساسية، العنصر الأول: يتعلق بالأهداف ونوع المعرفة المتشارك فيها (معرفة فردية ومعرفة تنظيمية، معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة،... إلخ)، بينما يتعلق العنصر الثاني بطريقة وأسلوب التشارك (وجهاً لوجه، لقاءات ومؤتمرات، شبكات،... إلخ)، أما العنصر الثالث فيرتبط بمستوى التشارك المعرفي (على مستوى الأفراد، على مستوى الفرق والجماعات، على مستوى المؤسسات).

وبناءً على ما سبق؛ تنظر الدراسة للتشارك المعرفي على أنه "عملية تبادل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للأفكار والمعلومات والخبرات الضمنية والظاهرة، في مجال العمل الإداري أو البحثي أو الأكاديمي، ومناقشتها من خلال التفاعل المباشر أو غير المباشر؛ بهدف الاستفادة منها عملياً أو الحصول على أفكار ومعارف جديدة يمكن الاستفادة منها في تطوير المعرفة الفردية أو التنظيمية، ومن ثم حل المشكلات وتطبيق سياسات وإجراءات جديدة تسهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي وتحقيق أهداف ورسالة الجامعة".

### تعزيز التشارك المعرفي Promote Knowledge Sharing

تنظر الدراسة الحالية إلى تعزيز التشارك المعرفي على أنه "الجهود المخططة والمستمرة التي تبذلها القيادات الأكاديمية بالجامعة لتطوير وتحسين مستوى المعارف والقدرات والخبرات والممارسات المتعلقة بتشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة".

## القيادات الأكاديمية Academic leadership

تقصد الدراسة الحالية بالقيادات الأكاديمية بأنها: "مجموعة أعضاء هيئة التدريس المنوطة لهم قيادة الأعمال الإدارية بالجامعة المتمثلة في: عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام".  
ووفقاً للمنهج المتبع تسير الدراسة في تناولها وتحليلها لمشكلتها البحثية كما يلي:  
الإطار النظري والدراسات السابقة، الذي يتكون من محورين أساسيين وهما:

**المحور الأول: الأسس النظرية لمفهوم التشارك المعرفي.** ويتضمن ما يلي:

١. مفهوم التشارك المعرفي.
٢. أهمية التشارك المعرفي
٣. آليات التشارك المعرفي واستراتيجياته.
٤. مستويات التشارك المعرفي.

**المحور الثاني: التشارك المعرفي في الجامعات.** ويتضمن ما يلي:

- مبررات الاهتمام بالتشارك المعرفي في الجامعات.
- العوامل المعززة لثقافة التشارك المعرفي في الجامعات.
- مجالات التشارك المعرفي في الجامعات.
- دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي.

- جهود جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي.

### المحور الثالث: الدراسات السابقة

#### الدراسة الميدانية وتفسير النتائج.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من محاور الدراسة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المحور الأول: الأسس النظرية لمفهوم التشارك المعرفي.

تحتل عملية التشارك المعرفي مكانة مهمة بين عمليات إدارة المعرفة لما لها من دور واضح في التطور الفكري للمؤسسات المختلفة، ودعم مخزونها المعرفي من خلال تبادل المعلومات والخبرات بين أعضائها، فضلاً عن أن وجود آليات محددة وواضحة تعمل على تعزيز التشارك المعرفي يضمن لهذه المؤسسات التنمية المستمرة لأصولها المعرفية، خاصة أن المعارف التي تمتلكها لا يمكن الاستفادة منها بصورة مثلى إلا في وجود قدر جيد من التشارك المعرفي بين أعضائها؛ الأمر الذي دعا الدراسة إلى توضيح مفهوم التشارك المعرفي وأهميته.

#### أولاً: مفهوم التشارك المعرفي

لقد تعددت وجهات النظر تجاه هذا المفهوم إلى درجة يمكن القول بأنه لا يوجد اتفاق بين الآراء تجاهه، فهناك من نظر إليه من خلال سلوكيات العاملين بالمؤسسة، حيث تم تعريفه على أنه "سلوك يتم فيه نشر المعارف بين الأفراد داخل المؤسسة" ( Ozbebek, Toplu, 2011, p.71)، أو أنه



"مجموعة من السلوكيات التي تنطوي على تبادل المعرفة أو مساعدة الآخرين" (Martin-Rios, Erhardt, 2017, p.286)، أو أنه "سلوك المعرفة المكتسبة لدى الفرد مع الأعضاء الآخرين في منظمته" (Ryu, Ho& Han, 2003, p.113)، أو أنه "مجموعة السلوكيات الفردية التي تنطوي على تشارك المعرفة ذات الصلة بالعمل الواحد، وتبادل الخبرات مع الأعضاء الآخرين بالمؤسسة والتي يمكن لها أن تسهم في تحقيق الأعمال النهائية للمؤسسة" (Yi, 2009, p.68).

في حين اتجه فريق آخر إلى تعريفه على كونه عملية، لذا عُرف على أنه "عملية يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعارف والخبرات، وتعتمد على قدرة الفرد على نقل معارفه الصريحة والضمنية للآخرين" (Manaf, Marzuki, 2009, p.7)، أو أنه "عملية تبادل الأفراد للمعلومات والأفكار والاقتراحات والخبرات المتعلقة بالمؤسسة مع بعضهم البعض" (Bartol, 2002, p.65)، أو أنه "العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الظاهرة والباطنة إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بينهم" (الطاهر، ومنصور، ٢٠٠٩، ص٦).

وهناك من ينظر إليه على أنه نشاط يتم بين الأفراد، حيث يتم تعريفها على أنها "أنشطة نقل أو نشر المعرفة من أحد الأشخاص إلى آخر أو من إحدى المؤسسات إلى أخرى، سواء كانت معرفة صريحة أو ضمنية" (Lee, 2001, p.324).

وبتحليل هذه التعريفات السابقة يمكن استخلاص أبرز ملامح مفهوم التشارك المعرفي والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

١- أن التشارك المعرفي في جوهره نشاط أو ممارسة أو جهد يُبذل من الأطراف المختلفة داخل المؤسسة ومن هنا يبرز دور التعزيز الذي تمارسه قيادات هذه المؤسسة لتحفيز هذه الجهود وتقوية هذه الممارسات، وتدعيم تلك الأنشطة.

٢- لا يمكن إجبار أفراد المؤسسة على تشارك معارفهم وخبراتهم خاصة الضمنية، لأن التشارك المعرفي في أساسه تطوعاً، لذا لا بد من استخدام المؤسسة لأساليب الإقناع المختلفة والعمل على إكساب أعضائها الاتجاهات الإيجابية تجاهه.

٣- يتم التشارك المعرفي داخل المؤسسة بصور وطرق مختلفة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، مقصودة أو غير مقصودة.

٤- لا يقتصر التشارك المعرفي على تبادل المعرفة الصريحة فقط في المؤسسة، بل تتضمن أيضاً تبادل المعرفة الضمنية التي يحتزنها الأفراد في عقولهم.

٥- التشارك المعرفي عملية مستمرة لا تتوقف طالما هناك تفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة.

يتضح مما سبق أن التشارك المعرفي لا يُعد هدفاً في حد ذاته، ولكنه يُعد وسيلة لتحقيق غاية أكبر، فتحقيق التشارك المعرفي داخل المؤسسة من خلال ممارسات أعضائها يقدم نتائج إيجابية مثل تحسين الفعالية، وخلق معارف

جديدة، وتحسين الأداء التنظيمي وغيرها من النتائج الأخرى؛ الأمر الذي يدفع المؤسسات المختلفة لبذل جهود ملمسة لتحفيز العاملين بها لمشاركة المعرفة. وعليه يمكن تعريف تعزيز التشارك المعرفي على أنه "الجهود المخططة والمستمرة التي تبذلها القيادات الأكاديمية بالجامعة لتطوير وتحسين مستوى المعارف والقدرات والخبرات والممارسات المتعلقة بتشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة". وعليه تقوم الدراسة بتناول بعض جوانب أهمية التشارك المعرفي والتي تتضح في الجزء التالي.

### ثانيًا: أهمية التشارك المعرفي.

يتضح من التعريفات المختلفة لمفهوم التشارك المعرفي ومن ملامحه أن هناك حاجة ماسة لجميع المؤسسات وفي مقدمتها الجامعات لتحقيق التشارك المعرفي وتعزيزه بين أعضائها، والعمل على تنميته؛ خاصة أن عملية التشارك المعرفي تحتل مكانة مهمة بين عمليات إدارة المعرفة لما لها من دور واضح في التطور الفكري للمؤسسات المختلفة، ودعم مخزونها المعرفي من خلال تبادل المعلومات والخبرات بين أعضائها. كما أن وجود آليات محددة وواضحة تعمل على تعزيز التشارك المعرفي يضمن لهذه المؤسسات التنمية المستمرة لأصولها المعرفية، خاصة أن المعارف التي تمتلكها لا يمكن الاستفادة منها بصورة مثلى إلا في وجود قدر جيد من التشارك المعرفي بين أعضائه.

ويمكن تصنيف جوانب أهمية التشارك المعرفي في محورين أساسيين هما: أهميتها بالنسبة للأفراد، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، ولقد تناولت بعض الدراسات (عبد الحافظ، والمهدي، ٢٠١٥، ص ص ٤٨٦-٤٨٧؛

Babalhavaeji, Kermani, 2011, p.144; Assefa, 2010, p.5; Buckley, Giannakopoulos, 2009, p.139; Yi, 2009, p.p.75-77; lpe, 2003, p.342 )  
إيجازها في النقاط التالية:

### (١) أهمية التشارك المعرفي للأفراد.

للتشارك المعرفي فوائد عديدة يكتسبها الأفراد، فضلاً عن استفادتهم لتحسين أداء مهامهم داخل المؤسسة، ويمكن توضيح أبرز جوانب هذه الإفادة في النقاط التالية:

- ١- يُسهم في تحسين مهارات الأفراد التنظيمية، حيث يتم تمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وفي وقت أقل.
- ٢- يُعد تبادل المعارف وتقاسمها أمرًا مساعدًا للأفراد لأداء مهامهم الوظيفية على نحو أكثر فعالية.
- ٣- تُمكن الأفراد من حسن استغلال وقتهم وتقليل الأخطاء الواردة في أداء مهامهم.
- ٤- يساعد الموظفين الجدد على سرعة التكيف في أماكن عملهم.
- ٥- يعمل على إيجاد جو من الثقة داخل فرق العمل، الأمر الذي يدعم التفكير والعمل الجماعي.
- ٦- يُسهم في تحسين أداء فرق العمل من خلال تطوير المهارات الفردية لأعضاء الفريق.

٧- يُعد تشارك الزملاء لمعارفهم وخبراتهم دعماً لتحقيق أهدافهم.

## (٢) أهمية التشارك المعرفي للمؤسسة.

يحقق التشارك المعرفي فوائد عديدة للمؤسسات، ويمكن توضيح أبرز جوانب هذه الإفادة في النقاط التالية:

١- دوران المعرفة بين الأفراد يضمن استمراريته وبقائها في المؤسسة، وبالتالي يُسهّم التشارك المعرفي في حمايتها من فقدان المعارف في حالة تسرب بعض الكفاءات بها.

٢- تعمل على تطوير المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية من خلال مشاركة المعرفة ومن ثم تعلم كل أفرادها.

٣- يعمل التشارك المعرفي على استثمار الوقت بصورة أفضل، ويجنب المؤسسات من الأوقات الضائعة في محاولات الخطأ والتجربة.

٤- يقلل التشارك المعرفي من الوقت اللازم لتأهيل العاملين وتحقيق كفاءتهم.

٥- يُسهّم التشارك المعرفي في تحسين كفاءة المؤسسات، وخفض التكاليف، ويعمل على تجنبها ازدواجية الجهد والتكلفة.

٦- تطبيق التشارك المعرفي يؤدي إلى تفعيل الابتكار، وتزايد الأفكار المبتكرة.

٧- يُعد التشارك المعرفي ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

يتضح فيما سبق أن التشارك المعرفي يحتل مكانة مهمة في المؤسسات لأنه يمثل مفتاح النجاح في تحقيق أهدافها، لأن قوة المؤسسات لا تكمن فقط في امتلاك المعرفة، ولكن تكمن قوتها في تشارك هذه المعرفة وتقاسمها، وبالتالي فالتشارك المعرفي يعتبر مسألة مهمة وملحة لمؤسسات المعرفة ومنها الجامعات. فإذا رغبت الجامعات في تحقيق أكبر استفادة ممكنة من رأس مالها الفكري وتطوير قدراتها التنافسية بكفاءة وفعالية، يجب عليها العمل على تعزيز التشارك المعرفي من قبل أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها، لأن قيمتهم الحقيقية ليست في قدرتهم على تنفيذ مهامهم أو كم العمل الذي ينجزوه، ولكنها تكمن في كم المعرفة التي تُبتكر خلال أدائهم لمهام عملهم.

ثالثاً: آليات التشارك المعرفي واستراتيجياته.

### ١) آليات التشارك المعرفي

يقصد بآليات التشارك المعرفي هي الأساليب والإجراءات التي تُسهم في تحقيق التشارك المعرفي وتعزيز ممارساته، ولقد تنوعت تصنيفات الدراسات لهذه الآليات فهناك من يصنفها إلى فئتين هما: ( Manaf, Marzuki, 2009, p.10; Trong, 2013, p.95)

١- آليات رسمية: وهي الأساليب التي تعتمدها المؤسسة وتُشرف عليها، مثل: التقارير والنشرات، والندوات والمؤتمرات وورش العمل.

٢- آليات غير رسمية: وهي الأساليب غير المبرمجة في المؤسسة، مثل: اللقاءات والنقاشات والمحادثات والتفاعلات غير الرسمية التي تتم بين العاملين بالمؤسسة.

في حين صنفها دراسات أخرى إلى فئتين آخريتين هما: ( Assefa, 2010, p.9; Ozbebek, Toplu, 2011, p.72)

١- آليات مباشرة: وهي الأساليب التي تتم فيها المشاركة وجهاً لوجه، مثل: حضور الندوات والمؤتمرات وورش العمل وفرق العمل.

٢- آليات غير مباشرة: وهي الأساليب التي تتم المشاركة فيها عن بعد، مثل: التليفونات والبريد الإلكتروني والمناقشات عبر الانترنت والمؤتمرات عن بعد. مع تعدد هذه الآليات يمكن التأكيد على أنه لا توجد آلية أو أسلوب مثالي للتشارك المعرفي، لأن استخدام هذه الآليات يعتمد على عوامل عدة مثل نوع المعرفة، وطبيعة الأفراد، وظروف وطبيعة العمل بالمؤسسة، وغيرها من العوامل الأخرى.

## ٢) استراتيجيات التشارك المعرفي

تطرق عدد من المهتمين بالتشارك المعرفي إلى استراتيجياته المختلفة، وعلى الرغم من تعدد الاستراتيجيات التي أبرزتها بعض الدراسات (عبد الحافظ، والمهدي، ٢٠١٥، ص٤٨٩؛ Yi, Ozbebek, Toplu, 2011, p.72; 2009, p24) إلا أنه يمكن دمجها في استراتيجيتين أساسيتين هما:

١- المساهمات المكتوبة: والتي تشير إلى تشارك المعرفة في شكل الوثائق والمستندات أو الكتيبات أو قواعد البيانات، ويتم هذا التشارك سواء عن طريق التقنيات الحديثة أو بالطرق التقليدية. وتقوم هذه الاستراتيجية على تشارك المعرفة بعد تدوينها وتخزينها في قواعد البيانات، ومن ثم إتاحتها واستخدامها عن طريق الآخرين.

٢- التفاعلات الاجتماعية: تنطلق هذه الاستراتيجية من أن المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بصاحبها الذي يطورها ويقوم بمشاركتها، لذا يلزم حدوث تفاعل فعال بين الأفراد لخلق المعرفة وتشاركتها، وتتم هذه التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد بالمؤسسة سواء على الصعيد الرسمي أو غير الرسمي، كما أنها توفر فرصاً جيدة للعاملين لتشارك معارفهم وخبراتهم وأفكارهم. وإذا كانت المساهمات المكتوبة تحقق تشارك المعرفة الصريحة بصورة أكبر، فإن للتفاعلات الاجتماعية أهمية خاصة كونها تسهل تشارك المعرفة الضمنية.

#### رابعاً: مستويات التشارك المعرفي.

من خلال العرض السابق لمفهوم التشارك المعرفي وآلياته، يتضح أن التشارك المعرفي في المؤسسة يمكن أن يتم في عدة مستويات، ويمكن استخلاص هذه المستويات وإيجازها في ثلاثة مستويات هي:

١- تشارك المعرفة على مستوى الأفراد في فرق العمل داخل المؤسسة: وفيه يتشارك أفراد فريق العمل الواحد الأفكار والمعلومات المتصلة بالمهام الموكلة لهذا الفريق ومن خلال تواصلهم وتفاعلهم خلال العمل بصورة مباشرة. مما قد يُنتج فهماً مشتركاً بين أعضاء الفريق، الأمر الذي قد يُحدث قدراً من التنسيق والتفاهم بين أعضاء الفريق بما يُسهم في تحقيق مهماتهم بدرجة أفضل.



٢- تشارك المعرفة على مستوى الأفراد في المؤسسة: بحيث تتم عملية تشارك المعرفة بنوعيتها (الصرحية والضمنية) بين أفراد المؤسسة بآلياتها المختلفة سواء كانت مباشرة وغير مباشرة، أو رسمية وغير رسمية. الأمر الذي يحقق زيادة في إنتاجية الأفراد ومن ثم تحسن وتطور الأداء المؤسسي.

٣- تشارك المعرفة على مستوى المؤسسة: وفيها يتم تشارك المعرفة بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وفيها يتم طرح موضوعات وأفكار للنقاش التي تتعلق بالمؤسسة وسير العمل بها. الأمر الذي قد يسهم في تحقيق تطوير العمل بالمؤسسة من خلال تحقيق التكامل بين أقسامها المختلفة، وعدم الازدواجية بينها.

**المحور الثاني: التشارك المعرفي في الجامعات.**

**أولاً: مبررات الاهتمام بالتشارك المعرفي في الجامعات.**

لم تصبح المعرفة أساساً للقوة فقط بل هي أساس النجاح والتقدم، فهي تُعد الثروة الحقيقية للمؤسسات بصفة عامة وللجامعات بصفة خاصة التي تمكنها من أداء مهامها وأنشطتها لتحقيق أهدافها المختلفة، لذا يُنظر للجامعات على أنها أعمال معرفة، حيث أن لها تاريخ طويل من الأنشطة ذات الصلة بالمعرفة، وتتضمن أنواعاً مختلفة من الإدارة للتعامل مع إنتاج المعرفة وتخزينها وتطبيقها ومشاركتها) (Lee, Roth, 2009, p.23)، ولذلك يُطلق على الجامعات أنها مجتمع المعرفة في حال استعمالها المعرفة استعمالاً جيداً في تسيير أمورها، ويتمكن كل عضو فيها من استحداث

المعلومات والمعرفة، وتقاسمها مع الآخرين، وتسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة.

لذا فإن رأس مال الجامعات يكمن فيما يتوافر لديها من معرفة لدى أعضائها، وتتحدد جودة الجامعات على قدرتها على إنتاج المعرفة واستخدامها وتبادلها (المنيع، ٢٠١١، ص ٧٧؛ Nurluoz, Birol, 2011, p.207)، لذلك فإن إنتاج المعرفة وتبادلها هو المبرر الأساسي لوجود الجامعة، فعضو هيئة التدريس كباحث يطور المعرفة، ويسعى لنقل معارفه من خلال طرق مختلفة سواء كانت تقليدية أو مستحدثة (عبد الرازق، ٢٠١٠، ص ١٣٧)، ويعمل على تشارك معارفه مع زملائه سواء بجامعة أو بالجامعات الأخرى، فقوة الجامعات لا تكمن فقط في امتلاك المعرفة فقط، ولكن تكمن قوتها في تشارك هذه المعرفة وتقاسمها

ومن هنا اكتسبت عملية التشارك المعرفي بالجامعات أهمية متزايدة، حيث تسعى من خلالها تحقيق ما ترنو إليه، فتبادل المعرفة بين أعضائها يحميها من فقدان المعارف، ويضمن لها الاستمرارية من خلال تطوير قدراتها التنافسية وتحسين كفاءتها المؤسسية، فضلاً عن تحفيزها لتقديم مزيد من الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يُمكن مع القول بأن التشارك المعرفي أصبح ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

### ثانياً: العوامل المعززة لثقافة التشارك المعرفي في الجامعات.

تفاوت مستويات التشارك المعرفي من جامعة لأخرى ويرجع هذا التفاوت إلى اختلاف العوامل المعززة لثقافة التشارك المعرفي، وقد تناول العديد من

الدراسات (البقور، ٢٠١٦، ص ٣٥؛ عبد الحافظ، والمهدي، ٢٠١٥، ص  
Al-Kurdi, 2017, p.130; Kuo, Ye, 2010, p.287; ص ٤٩٠-٤٩٢؛  
Cheng, Ho& Lau, 2009, p.317; Buckley, Giannakopoulos, 2009,  
p.140; Sohail, Daud, 2009,p.130; Kim, Ju, 2008, p.282; Claus,  
هذه (2004, p.328; Ipe, 2003, p.343; Cummings, 2003, p.p.1-2  
العوامل، فلقد حددت بعض الدراسات هذه العوامل في طبيعة المعرفة ودافعية  
التشارك ووجود فرص التشارك وثقافة بيئة العمل، بينما أشارت دراسات  
أخرى لعوامل أخرى مثل: الهيكل التنظيمي والبنية التحتية والثقة والتقدم  
الوظيفي والإحساس بالانتماء، بينما تؤكد دراسات أخرى على أن هذه  
العوامل تتمثل في: نظام الحوافز ونظم إدارة المعرفة والثقافة السائدة والاستعداد  
الفردية، وذهبت دراسات أخرى إلى تحديد هذه العوامل في: المكافآت  
والتقدير والثقة بين أطراف العمل والثقافة التنظيمية والبنى التحتية.

ومن خلال تحليل هذه الدراسات وتنتائجها يمكن إيجاز العوامل المعززة  
لثقافة التشارك المعرفي بالجامعات في ثلاثة عوامل رئيسة هي: العوامل  
التنظيمية، والعوامل الشخصية، والعوامل التكنولوجية. وتتفاوت الجامعات في  
درجة توافر تلك العوامل، ويمكن عرضها في النقاط التالية.

### (١) العوامل التنظيمية.

ويمكن تقسيم هذه العوامل التنظيمية إلى مجموعة من العوامل، وهي كما

يلي:

(أ) الثقافة التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة القيم المشتركة التي توجه وتضبط تفاعلات أفراد المؤسسة الواحدة، وتؤدي هذه الثقافة دوراً مهماً في التأثير على التشارك المعرفي وتعزيزه في المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات، فإن توفرت ثقافة تنظيمية تدعم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في مشاركة معارفهم وتقاسمها فيما بينهم، تجد أن ذلك يسهم في توليد أفكار ومعارف جديدة. وعلى جانب آخر فإن الجامعات التي يغلب عليها الصراعات يضعف فيها التشارك المعرفي، بينما الجامعات التي يسودها التعاون بين أعضائها تزداد فيها نسبة مشاركة المعرفة داخلها. ولذلك يمكن القول بأن وجود ثقافة داعمة للمشاركة يُعد من أهم العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي.

(ب) الهيكل التنظيمي: يُعد الهيكل التنظيمي أحد العوامل المحددة لنمط العلاقات الداخلية في الجامعات، حيث يحدد موقع كل فرد بالنسبة لكل من رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه آلية التشارك المعرفي فيما بينهم، فالهيكل التي تتسم بالمرونة والعمل الجماعي يكون فيها الأفراد أكثر استعداداً لتشارك المعرفة فيما بينهم، بينما الهياكل التنظيمية التي تتصف بالمركزية ومحدودية الاتصالات تُعد معوقاً لتشارك الأفراد لمعارفهم داخل الجامعة.

(ج) القيادات الجامعية: تؤدي القيادات الجامعية دوراً مهماً في دعم التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس داخل جامعاتهم، حيث يسهم القائد في دعم وتشجيع عملية جمع الأفكار والمعلومات والعمل على تحويلها إلى

معارف متجددة، الأمر الذي يُسهم في تكوين الذاكرة التنظيمية للجامعة وتنمية مخزونها بصورة مستمرة، خاصة أن نتائج الدراسات تؤكد على أن الأفراد يميلون للتشارك المعرفي عند تلقيهم الإشادة والتحفيز من قبل قياداتهم.

(د) الحوافز: تُعد الحوافز من أهم العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي، فهي تُسهم في توفير بيئة داعمة تزيد من دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة التشارك المعرفي، فاستخدام أساليب متعددة للتحفيز يساعد على تشكيل وتعزيز السلوكيات المرغوبة للأفراد.

## (٢) العوامل الشخصية.

للعوامل الشخصية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس أثر على قدراتهم في تشارك المعرفة بجامعاتهم، خاصة أن عملية التشارك المعرفي تتسم بأنها عملية تطوعية وليست إجبارية، لذا على المؤسسات الراغبة في النجاح في مجال إدارة المعرفة أن تقوم بتحفيز أفرادها لتنمية قدراتهم ودفعهم لتشارك المعرفة فيما بينهم. فقد ينتاب عضو هيئة التدريس الخوف من فقدان ما يمتلكه من معرفة إذا شاركها مع زملائه، الأمر الذي يحد من التشارك المعرفي داخل الجامعة. وقد يعتقد أعضاء هيئة التدريس أن تشارك المعرفة تمثل عبئًا إضافيًا خاصة في ظل تزايد أعبائهم، بل أن عملية التشارك المعرفي قد تتسبب في استهلاك جهدهم، وهذا قد يُشكل عقبة أمام ممارستهم للتشارك المعرفي بالجامعة. كما أن امتلاك عضو هيئة التدريس لبعض السمات الشخصية قد تُسهم في نجاح تفاعله مع الآخرين سواء زملائه أو مرؤوسيه ومشاركتهم في المعرفة. فضلًا عن

أن ارتباط عضو هيئة التدريس بجامعته، وارتفاع التزامه التنظيمي، وشعوره بالتقدير والاحترام، يعمل على زيادة تشاركتهم لمعارفهم مع زملائهم بالجامعة.

### (٣) العوامل التكنولوجية.

للتقنيات الحديثة دور محوري في تحقيق إدارة المعرفة بالجامعات لأهدافها، فهي تُسهم في اكتساب أعضاء هيئة التدريس للمعارف وتخزينها وجعلها متاحة لكافة العاملين الآخرين، فهي تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، كما أن لديها المقدرة على تسريع وتيرة عملية إنتاج ونقل المعرفة، فهي تساعد على جمع وتنظيم المعرفة وجعلها متوفرة على أساس المشاركة، كما أنها تعمل على تحسين الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، الأمر الذي يزيد من عدد المشاركين في عملية إنتاج المعرفة ونقلها، أي أنها تقلص من عوائق التشارك المعرفي، وتسهل الوصول إلى المعارف المخزنة، ولكي يكون تأثير التقنيات فعالاً في عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لا بد أن يكونوا مدركين لأهميتها، ومدربين على استخدامها. فهناك علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والقدرة على إدارة المعرفة وتشاركتها، فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ينعكس بالإيجاب على قدرات الأفراد في تشارك المعرفة. وإن كان للعوامل التكنولوجية أثر فعال في التشارك المعرفي إلا أنه لا يجب التركيز المفرط عليها، فتعزيز التشارك المعرفي لا يمكن أن يتم بتطوير الجوانب التكنولوجية فحسب، وتجاهل العوامل الأخرى، لذا لا بد من تحقيق التوازن بينها وبين مع العوامل المتعددة الأخرى.

### ثالثاً: مجالات التشارك العرفي في الجامعات .

تُعد الجامعة هي صانعة المعرفة ومحتضنة الابتكار، ولم تعد المعرفة هي غاية الجامعة، بل أصبح هدفها هو تنامي المعرفة وتوظيفها والعمل على توليدها وتعزيز تشارك المعرفة بين أعضائها، من أجل الاستفادة المثلى بكل ما تمتلكه الجامعة من معرفة. وترتبط مجالات التشارك المعرفي بالجامعات ارتباطاً مباشراً بوظائفها الرئيسية، لذلك يمكن تحديد مجالات التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ثلاثة مجالات هي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية: (عبد الحافظ، والمهدي، ٢٠١٥، ص ٤٨٨؛ محمد، ٢٠١٥، ص ص ٢٠-٢١؛ المليجي، ٢٠١٠، ص ١٨٨؛ Green, 2008, p.20; Kim, Ju, 2008, p.p.283-284; Mikulecka, Mikulecky,2000, p.161)

١- تشارك المعرفة في مجال التدريس: يعد التدريس من أهم وظائف الجامعة لكونها تتعلق بإعداد الطلاب، والوصول بهم إلى درجة الإتقان بإكسابهم المهارات العقلية، وتطبيق ما تم تعلمه من حقائق ومعلومات ومفاهيم، ومن هنا يبرز التدريس كأحد مجالات التشارك المعرفي بالجامعات؛ حيث يمكن أن يتشارك أعضاء هيئة التدريس في المحتوى العلمي للمقررات الدراسية، بالإضافة إلى آليات تنفيذها، واستراتيجيات التدريس وأساليب التقويم، والأنشطة التدريسية الأخرى. بحيث يحدث تبادل الخبرات في هذا المجال؛ الأمر الذي قد يُسهم في تنمية قدرات الأعضاء

الجدد، ويضمن عدم التكرار بما يوفر الجهد والوقت والمال الذي يمكن توجيهه إلى إجراء البحوث أو التفاعل مع الطلاب بصورة أفضل.

٢- تشارك المعرفة في مجال البحث العلمي: ويتم تشارك المعرفة في هذا المجال عن طريق إجراء المشروعات البحثية المشتركة أو تبادل الخبرات في إعداد البحوث ونشرها أو التعاون في تأليف الكتب العلمية أو المشاركة في الإشراف على طلاب الدراسات العليا أو المساهمة بالأفكار في المناقشات والحلقات البحثية بالأقسام العلمية وغيرها من الأنشطة البحثية.

٣- تشارك المعرفة في مجال خدمة المجتمع: تمثل خدمة المجتمع أحد أهم الأدوار التي تقوم بها الجامعة لتطبيق المعرفة، وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره، حيث تخرج الجامعة عن دورها التقليدي للعمل خارج أسوارها للتفاعل مع المجتمع بصور متعددة، ومن ثم يمكن أن تتم مشاركة المعرفة في هذا المجال من خلال المشاركة في الروابط المهنية أو مشاركة الزملاء في الفعاليات المهنية أو المشاركة في فرق عمل لتقديم الاستشارات لمؤسسات المجتمع وغيرها من الأنشطة التي تُسهم في خدمة المجتمع.

#### رابعاً: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي.

تتوقف كفاءة الجامعات وقدرتها على تحقيق أهدافها والقيام بمهامها المختلفة على كفاءة قياداتها الأكاديمية لما لها من دور مهم في بلوغ الجامعات لتطلعاتها وغاياتها؛ لذا كلما كانت القيادات الأكاديمية -بدءاً من مدير الجامعة مروراً بوكلائها وعمداء الكليات ووكلائها وانتهاءً برؤساء الأقسام-



تتسم بالتطور والوعي والكفاءة والفعالية، كلما كانت قادرة على تحديد رؤية الجامعات وتطوير إستراتيجيتها وسد احتياجاتها وتطوير مبادراتها، ومن ثم مواجهة التحديات التي تواجه الجامعات وتحقيق ما ترنو إليه من أهداف، وملمية لتطلعات المجتمع.

وإذا كانت الجامعات منوط بما عملية إنتاج المعرفة ونشرها وتشاركتها ومن ثم تطوير رأس مالها البشري وإعادة تنظيمه، فبالتالي يقع على عاتق قياداتها الأكاديمية دور مهم في دفع الجامعات وإطلاق طاقاتها لتحسين بيئة العمل بصورة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الإبداع في مجال المعرفة بصفة عامة وتشاركتها بصفة خاصة. ولقد تعددت الدراسات ( Manaf& Marzuki, 2014; Chen& Cheng, 2012; Green, 2008; Yang, 2007; Crawford, 2005; Bartol, Srivastava, 2002; Nonaka, Toyama& Konno, 2000) التي تناولت دور القيادة في تحقيق التشارك المعرفي وتعزيزه، مثل العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة، وجمع أعضاء المؤسسة حول رؤية مشتركة تعزز روح التشارك المعرفي، ودعم المناخ التعاوني ليكون هو المناخ المسيطر بها، وتوفير الفرص المختلفة للتشارك المعرفي لدى المنسوبين، فضلاً عن تحفيزهم لمشاركة معارفهم، وغيرها من الأدوار الأخرى؛ لذا يمكن استخلاص أبرز الأدوار التي يمكن أن تقوم بها القيادات الأكاديمية بالجامعات في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي، ويمكن إنجازها في دورين رئيسيين هما: الدور الثقافي والدور التحفيزي وسيتم تناوُلهما في النقاط التالية.

## ١) الدور الثقافي للقيادات الأكاديمية

إن بناء ثقافة تنظيمية بالجامعات داعمة ومعززة للتشارك المعرفي يتوقف على ممارسات القيادات الأكاديمية بها إلى حد كبير، فهذه القيادات يمكنها تؤثر في تشكيل هذه الثقافة وبنائها من خلال تكوين مفاهيم وخلقيات مشتركة بين كافة العاملين بما يجعلهم أكثر إدراكًا للخبرات التي يمتلكونها والتي يحتاجونها، والعمل على توفير نظام معلومات فعال وتطويره، فضلاً عن دعمها لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، والعمل على فتح قنوات اتصال فعالة بالجامعات، بالإضافة إلى تقديم الرؤية ودعم الهيكل التنظيمي اللازم للنجاح في إدارة المعرفة وتشاركتها.

فالقيادة الأكاديمية لها دور ملموس في تحقيق التشارك المعرفي وتعزيزه من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة له؛ بحيث تتسم هذه الثقافة بسيادة مناخ التعاون بين الأعضاء، ونمو روح المسؤولية بينهم، وتنامي الثقة بين القيادات والأعضاء، وعليه يمكن للقيادات الجامعية أن تقوم بالعديد من الممارسات التي تعمل على نشر ثقافة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ومن هذه الممارسات ما يلي:

- ١- السعي لتكوين فرق عمل استشارية من أصحاب الخبرات المعرفية.
- ٢- الحرص على إقامة فعاليات مختلفة ذات العلاقة بالمعرفة وتشاركتها.
- ٣- بيان الفوائد المتعددة للتشارك المعرفي مع توفير بيئة مشجعة على الحوار بين منسوبي الجامعة لتشارك الأفكار والمعرفة.

- ٤- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمستجدات المعرفية في مجال تخصصاتهم.
- ٥- تيسير مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المحافل العلمية كالندوات والمؤتمرات وورش العمل.
- ٦- السعي لتحقيق عملية التواصل مع الخبراء من خارج الجامعة في التخصصات المختلفة.
- ٧- تدعيم النشر العلمي بمجالاته المعرفية المختلفة، وتوفير أوعية متنوعة لنشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات.
- ٨- توفير سبل التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس في صوره المختلفة، مثل: (البحوث المشتركة، البحوث البينية، بناء المقررات الدراسية، المشاركة في المبادرات، ..... إلخ)
- ٩- توفير الآليات التي تيسر إجراء بحوث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات المجتمعية والمهنية.
- ١٠- وضع آلية محددة وواضحة لتبادل المعلومات بكل سهولة بين أعضاء هيئة التدريس.
- ١١- اعتماد آليات تُسهم في إثراء الرصيد المعرفي للجامعة.
- ١٢- الحرص على إتمام العمل من خلال تكوين فرق عمل.
- ١٣- السعي إلى تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة.
- ١٤- الحرص على تفعيل الحلقات البحثية بالأقسام الأكاديمية.

١٥- توفير الفرص المناسبة والوسائل الكافية التي تُمكن أعضاء هيئة التدريس من إظهار خبراتهم ومعارفهم بصورة تُسهم في تحويل معارفهم الضمنية إلى صريحة.

## ٢) الدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية

تُعد ممارسة القيادات للدور التحفيزي أهمية بالغة في أن تصبح الجامعة متميزة وأكثر إبداعاً، فالتحفيز يُمكن القيادات الأكاديمية من استثمار الميل الطبيعي لحب العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على المزيد من الإجابة، وتنجح القيادات في جعل الأعضاء متحفزين ومتحمسين للعمل إذا تم تكليفهم بالمهام التي تتفق مع قدراتهم وتُشبع رغباتهم وتلبي احتياجاتهم، وإذا وفرت لهم البيئة المناسبة للعمل، وإعطائهم المزيد من الاستقلالية خلال أدائهم لمهامهم، فضلاً عن استخدام الحوافز المتنوعة التي تتوافق مع احتياجاتهم واهتماماتهم بآليات موضوعية وعادلة.

فاستخدام الحوافز مع تنوعها وعدالتها وموضوعيتها تعمل على إشباع احتياجات أعضاء هيئة التدريس ورفع روح انتمائهم للجامعة؛ الأمر الذي يترتب عليه جذبهم نحو المشاركة بصفة عامة وتشجيع سلوكيات التشارك المعرفي بصفة خاصة، لأن الإنتاج يزداد بالحوافز خاصة إذا ارتبطت بحاجاتهم وملبية لها.

وعليه فإن إتقان القيادات لمهارات التحفيز يجعلهم قادرين على فهم سلوك الأعضاء ودوافعهم والتعامل معهم بصورة تمكنه من تحفيزهم ودفعهم لتحقيق التشارك المعرفي بدرجة متميزة، وعليه فإن القيادات الجامعية يمكنها أن تقوم

يبيعض من الممارسات التي تعمل على تحفيز أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي ومن هذه الممارسات ما يلي:

١- اعتماد نظام حوافز يشجع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بالمعرفة التي يمتلكونها.

٢- العمل على تخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية لعضو هيئة التدريس للمساهمة بفاعلية في المشاركة بالمعرفة.

٣- توفير المتطلبات اللازمة لقيام أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم في مجال التشارك المعرفي مثل: (قواعد المعلومات/الأجهزة/ المكتب/.....إلخ)

٤- العمل على تبادل الإنتاج البحثي والعلمي لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى.

٥- الإشادة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف المناسبات وبوسائل متعددة.

٦- إرسال خطابات شكر أو شهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس مقابل جهودهم في تشارك المعرفة.

٧- اعتماد آليات من شأنها تحفظ الحقوق الفكرية لأعضاء هيئة التدريس.

٨- اعتبار مشاركة المعرفة كأحد معايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.

٩- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على مواكبة الجديد في تخصصاتهم.

خامساً: جهود جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي.

تأسست جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في عام (١٣٧٠هـ - ١٩٥٠م) عندما عُهد إلي مفتي الديار السعودية آنذاك سماحة الشيخ محمد بن إبراهيم آل الشيخ بافتتاح معهد الرياض العلمي، الذي يعد النواة الأولى للجامعة، وتلاه افتتاح العديد من المعاهد، ثم افتتاح كلية العلوم الشرعية في عام (١٣٧٣هـ - ١٩٥٣م)، والتي تُعرف الآن بكلية الشريعة، ثم توالي بعدها افتتاح العديد من الكليات والمعاهد العليا والعلمية التي كانت تتبع آنذاك الرئاسة العامة للكليات والمعاهد العلمية ثم أصبحت فيما بعد جامعة تحمل اسم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتقدم برامج دراسية متنوعة وعلي مختلف المستويات التعليمية، سواءً على مستوى التعليم العام كما في معاهدها العلمية، أو على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا، وتميزت في الأساس بمخرجاتها الشرعية واللغوية وسائر العلوم الإنسانية، ثم سعت إلي التميز في خدمة العلوم الأخرى، وتضم الجامعة اثنتا عشرة كلية، ومدينة متكاملة لتعليم الطالبات، وثمانين قسماً علمياً، والعديد من العمادات المساندة والمراكز البحثية والخدمية وكراسي البحث العلمي، وفرعاً جامعياً في محافظة الأحساء، وستة وستين معهداً علمياً منتشرة في مناطق المملكة الثلاث عشرة كلها، وثلاثة فروع في الخارج في كل من إندونيسيا وجيبوتي واليابان. (<https://imamu.edu.sa/about/Pages/aboutimamu.aspx>)

وقامت الخطة الإستراتيجية للجامعة (٢٠١٤-٢٠٢٠) بتحديد رؤية الجامعة بأنها: "النموذج العالمي المتميز في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع المبني على التعاليم والقيم الإسلامية". أما رسالتها فهي:

"رعاية المعرفة والإبداع والقيم الأخلاقية للطلاب والطالبات، ليتمكنوا من المهارات القيادية، وليكونوا قادرين على خدمة الوطن من خلال توفير نشاطات نوعية متميزة في التعلّم والتعليم والبحث العلمي. وتقوم الجامعة بالدمج بين تطبيق مبادئ الإسلام والتميز الأكاديمي والبحثي والتواصل الدولي والتبادل المعرفي في ضوء التعاليم والقيم الإسلامية، من أجل الإسهام في بناء وإنتاج ونشر المعرفة وفق معايير الجودة الوطنية والدولية". أما الأهداف الرئيسة للجامعة فتمثلت في: تعزيز التعليم والتعلم والبحث العملي وتحقيق التميز في الدراسات الإسلامية والعربية، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وتنمية الثقافة الجامعية وتحسين مستوى التواصل والشراكات مع الجهات الخارجية، وتطوير العمليات الإدارية والتشغيلية المؤثرة على مستوى الجامعة. (وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة، د.ت، ص ٥-٧) والملاحظ لأهداف الجامعة الاستراتيجية (٢٠١٤-٢٠٢٠) يجد أنّها تناولت أبعادًا متعددة وضمت أهدافًا تتعلق بالدور التحفيزي والثقافي للجامعة، ومن ناحية أخرى نصت على عملية تبادل المعرفة والتعاون البحثي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعة.

كما كان للجامعة مجموعة من الإنجازات مثل جهودها في بناء منظومة بحثية كبيرة متكاملة وإطلاق برامج ومشروعات بحثية منها: برنامج تمويل المشروعات البحثية، ومشروع أولويات البحث والنشر العلمي، وبرنامج النشر العالمي، وتنظيم مؤتمرات وندوات ولقاءات علمية، وحلقات نقاش وورش عمل تخدم البحث العلمي وتسعى للارتقاء به إلى الأفضل، وافتتحت العديد

من معاهد ومراكز الدراسات البحثية ومراكز التميز البحثي والمراكز التخصصية والبيئية والوحدات الأخرى، كما أنها تُشرف على العديد من الجمعيات العلمية التي بلغت في مجموعها ثلاث عشرة جمعية تُصدر مع عمادة البحث العلمي خمس عشرة مجلة علمية محكمة في كل التخصصات التي تخدم منظومة البحث في الجامعة وتحفز عموم الباحثين وتعين المتلقي والمستفيد، وتقوم كذلك بالعديد من النشاطات العلمية المتنوعة والمتعددة. بالإضافة إلى إطلاق جائزة سنوية كبرى للتميز البحثي في فرعين هما الباحث المتميز والبحث المتميز في مجالات ستة تخدم التخصصات الرئيسة في الجامعة، وتنظيم منتديات للشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي.

سعت الجامعة إلى بناء شراكة مجتمعية قوية أثمرت عدداً كبيراً من كراسي البحث العلمي؛ حيث بلغت أربعة وعشرين كرسيّاً في مختلف التخصصات، وكان نتاجها عددًا من الأبحاث والدراسات ذات القيمة العالية. وتقوم فكرة هذا البرنامج على الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الحكومية والأهلية ورجال الأعمال والوجهاء لإنشاء كراسٍ بحثية تستهدف خدمة مجموعة من المجالات ([http://www.imamu.edu.sa/research\\_chairs/Pages/default.aspx](http://www.imamu.edu.sa/research_chairs/Pages/default.aspx)).

كما تتمثل رؤية البرنامج في أن يكون عنصراً فاعلاً في المنظومة البحثية، ورافداً من روافد التنمية المستدامة، وبيئة مناسبة لتنفيذ المشاريع البحثية، بما يضمن تحقيق الجامعة للريادة في مجالات تخصصها. وتتمحور رسالة هذا البرنامج في السعي لتوفير بيئة بحثية ذات معايير علمية تقوم على الشراكة



المجتمعية، وتستهدف إثراء المعرفة في مختلف تخصصات الجامعة (العسكر، ٢٠١٢، ص ٨٥-٨٧).

يتضح مما سبق حرص جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على المضي قدماً نحو إنتاج المعرفة والعمل على نشرها وتوظيفها وتعزيز تشاركتها بين منسوبيها سواء في مجال البحث العلمي أم في مجال خدمة المجتمع. فلقد عملت الجامعة على توفير البيئة المناسبة وتهيئة المناخ الداعم للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس سواء من خلال توفير الفرص المتنوعة والقنوات العلمية المتعددة للمساعدة في إنجاح عملية التشارك المعرفي مثل المشروعات والحلقات البحثية، وورش العمل، والندوات، والمؤتمرات العلمية، وغيرها من النشاطات العلمية الأخرى، أو من خلال اعتمادها لأساليب تحفيز متنوعة تتمثل في ما تقدمه البرامج المختلفة من مكافآت مثل برنامج النشر العالمي، وجوائز مجزية مثل جائزة التميز البحثي، أو تمويل المشروعات البحثية، وغيرها من الآليات الأخرى التي تدعم عمليات إدارة المعرفة بالجامعة وخاصة التشارك المعرفي.

### المحور الثالث: الدراسات السابقة.

تتناول الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، فلقد هدفت دراسة (Chen, Barnes, 2005) إلى اختبار أثر سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية على أنشطة التشارك في المعرفة في مؤسسات الخدمة المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية وتايوان، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية تعتبر ذات تأثير على تشارك

المعرفة، وأن سلوكيات القيادة المرتبطة بالمكافأة الموقفية ترتبط إيجابيًا بكل من التشارك الداخلي والخارجي في المعرفة، وأن سلوكيات القيادة الحرة لها تأثير سلبي على التشارك الخارجي في المعرفة.

أما دراسة بكلي وجياناكوبولوس ( Buckley, Giannakopoulos, ) (2009) هدفت إلى تحديد درجة التشارك المعرفي في كلية الإدارة بجامعة جوهانسبرج في جنوب أفريقيا، وكذلك تحديد العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي بين الأكاديميين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في الكلية. وكشفت نتائج الدراسة عن رغبة أعضاء هيئة التدريس لتشارك المعرفة مع زملائهم، وأن شخصية الزملاء تؤدي دورًا مهمًا في هذه الممارسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية التشارك المعرفي فهي تساعد على بناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس، وتسهم في زيادة القاعدة المعرفية لهم، وتعمل على نقل وابتكار وإيجاد المعرفة في الجامعات.

واختبرت دراسة جاهاني وآخرون ( Jahani et al, 2011) أثر كل من المكافآت والنمط القيادي على سلوك التشارك في المعرفة بين الأكاديميين في إيران، واستخدمت المنهج لوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها حيث طبقت على (١٠) جامعات، وأظهرت النتائج أن ٣٢٪ من التباين في سلوك التشارك في المعرفة مفسر بالنمط القيادي (الناصح) و٢٨,٣٪ من هذا التباين يفسر بنظام التعويضات، بينما لا يفسر النمط القيادي المسهل سلوك التشارك في المعرفة.

أما دراسة الذنبيات وآخرون (٢٠١١) فقامت بتقييم المشاركة في المعرفة في جامعة الطائف، وتحديد العوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في فرع الحوية، وأكدت نتائج الدراسة أن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس للمعرفة فيما بينهم كان متوسطاً، وأن هناك أثراً لكل من العوامل الفردية وعوامل تكنولوجيا المعلومات في عملية المشاركة في المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة البنى التحتية وإيجاد إدارة متخصصة تعنى بقيادة المعرفة وتطويرها وتنفيذ عملياتها المختلفة وقياسها.

وكشفت دراسة بابالهافيجي و كيرماني ( Babalhavaeji & Kermani, 2011) عن العوامل التي تؤثر على تشارك المعرفة بين كليات علوم المكتبات والمعلومات، وتمت هذه الدراسة في جامعة آزاد الإسلامية في إيران، حيث استخدمت المنهج المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكشفت نتائجها عن وجود اتفاق مشترك على أن تشارك المعرفة يُسهم في التطوير المهني وتحسين الأداء بصورة أفضل، كما أنها تؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة، كما كشفت عن استعداد عينة الدراسة للمشاركة بمعارفهم وخبراتهم المكتسبة في مجالات التدريس والبحوث المختلفة، وأوصت الدراسة قادة الجامعات بتشجيع تشارك المعرفة بين الأكاديميين.

وهدفت دراسة اليحيوي (٢٠١١) إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري في الجامعات السعودية من وجهة نظر قياداتها. واستخدمت الدراسة كل من المنهج الوصفي ومنهج تحليل السياسات، وتشكلت عينة الدراسة بالطريقة القصدية حيث ضمت (٥٣٦) قيادة إدارية من جامعات (الملك سعود، والملك عبد العزيز، والملك فيصل، الملك خالد)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الجامعات السعودية للعمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية كانت ضعيفة، بالإضافة إلى وجود ضعف في كل من (التوجه نحو مجتمع المعرفة، واقتصاد المعرفة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والخوافز والمكافآت، والبنى التحتية للمعلومات)، كما توصلت إلى أن تنفيذ الجامعات السعودية لعمليات تخزين المعرفة، ونشرها، وتطبيقها يتم بدرجة ضعيفة.

دراسة أبو العلا (٢٠١٢) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بالطائف، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تضم جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة عمليتي تنظيم وتوليد المعرفة تتم بصورة إيجابية، أما عملية التشارك المعرفي فلا تتم بصورة إيجابية بكلية التربية جامعة الطائف.

وقامت دراسة الحر (٢٠١٣) باختبار أثر ثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة (التبادلية والتحويلية) وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، واعتمدت الدراسة في المعالجة المنهجية على المنهج

الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٣٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وكشفت نتائجها عن أن الجامعات الأردنية الرسمية تمارس ثقافة مشاركة المعرفة بدرجة عالية، ولا يوجد أثر لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس، كما أنه لا يوجد أثر لكل من أبعاد ثقافة مشاركة المعرفة ونمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

أما دراسة إسلام وإيكيدا وإسلام (Islam, Ikeda & Islam, 2013) فقد هدفت إلى قياس ممارسات التشارك المعرفي في كليات إدارة المكتبات وعلم المعلومات في بنجلاديش، حيث اعتمدت المنهج الوصفي، بحيث استخدمت اختبارات (مان-ويتني) و(كروسكال-والاس) بالإضافة إلى الاستبانة، وضمت عينة الدراسة (٤٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من كليات إدارة المكتبات وعلم المعلومات في ٦٠ جامعة حكومية وخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين اتجاه أعضاء هيئة التدريس نحو التشارك المعرفي وبين نيتهم لتشارك المعرفة.

وهدف دراسة عبدالحافظ والمهدي (٢٠١٥) إلى تعرف واقع ممارسة التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الدول العربية، وتقديم آليات مقترحة لتعزيز ممارسات التشارك المعرفي والتغلب على معوقاته بين أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة في المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي حيث استخدمت أسلوب التحليل

العاملية الاستكشافية لتحديد هوية العوامل المؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي، وبلغت عينة الدراسة (١٤٤) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة (الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والملك خالد)، حيث تم تطبيق الاستبانة لقياس واقع ممارسة سلوك التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه، وأبرزت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي في هذه الكليات تقع في المدى المتوسط، وأن تأثير العاملين التنظيمي والشخصي يتراوح بين مدى التأثير المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات، كما أكدت الدراسة على دور العامل التنظيمي في تحديد ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات.

وسعت دراسة محمد (٢٠١٥) إلى التعرف على اتجاهات الأكاديميين ونواياهم نحو أنشطة مشاركة المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه الأنشطة، كنموذج لمشاركة المعرفي في البيئة الأكاديمية العربية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الميداني، مستخدمة الاستبانة كأداة لها، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في (١٥) جامعة في الإمارات العربية المتحدة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون نوايا واتجاهات إيجابية نحو مشاركة المعرفة، وأن هناك انتشارًا لثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات الإماراتية؛ غير أن هذه الثقافة تركز على دافعية الأعضاء وليس على اهتمام الجامعات.

كشفت دراسة البقور (٢٠١٦) عن طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في ضمان جودة التعليم العالي في جامعة

الطائف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أبرز نتائجها أن هناك علاقة ارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة، كما تؤثر كل من تكنولوجيا المعلومات والتشارك المعرفي بأبعادهما المختلفة في ضمان جودة التعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات التشارك المعرفي وآليات تطبيقها في الجامعات.

وهدفت دراسة الكردي ( Al-Kurdi, 2017) إلى تحديد العوامل التي تؤثر على عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وكيفية تحسين عملية تشارك المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ولقد كشفت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يمكن أن يساهموا في التأثير على إنتاج المعرفة وإدارتها وفي تحديد المستويات التي ستتمكن الجامعات من تبادل المعرفة بها داخليًا، كما أن العوامل التنظيمية أقوى تأثيرًا من العوامل التكنولوجية في تشارك المعرفة للأكاديميين بالجامعات. من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

١. أشارت نتائج هذه الدراسات إلى جوانب من أهمية التشارك المعرفي، مثل المساعدة في بناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس، والإسهام في زيادة القاعدة المعرفية لهم، والعمل على نقل وابتكار وإيجاد المعرفة في الجامعات، والإسهام في التطوير المهني وتحسين الأداء بصورة أفضل

وإنتاج معرفة جديدة، فضلاً عن دورها في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي.

٢. اهتمام الدراسات التي تناولت موضوع التشارك المعرفي بدراسة العوامل المؤثرة على ممارسات التشارك المعرفي، حيث أبرزت الدراسات تأثير الدور الذي تلعبه القيادات على ممارسات التشارك المعرفي، كما كشفت تأثير المكافآت على سلوك التشارك في المعرفة، وأن شخصية الزملاء لها تأثير ملحوظ على ممارسة التشارك المعرفي، كما أن هناك علاقة ارتباطية بين كل من العوامل التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وبين ممارسة التشارك المعرفي، بينما كانت العوامل التنظيمية أقوى تأثيراً من العوامل التكنولوجية في تشارك المعرفة للأكاديميين بالجامعات.

٣. كشفت بعض الدراسات عن امتلاك أعضاء هيئة التدريس نوايا واتجاهات إيجابية نحو مشاركة المعرفة، وعن استعدادهم للمشاركة بمعارفهم وخبراتهم.

٤. أوصت بعض الدراسات بضرورة تهيئة البنى التحتية وإيجاد إدارة متخصصة تعنى بقيادة المعرفة وتطويرها وتنفيذ عملياتها المختلفة، وعلى القيادات الجامعية تشجيع عملية تشارك المعرفة، وضرورة صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات التشارك المعرفي وآليات تطبيقها في الجامعات.



٥. رصدت بعض الدراسات ضعفاً في ممارسات التشارك المعرفي فهي لا تتم بصورة إيجابية بالجامعات السعودية.

### الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

يتناول هذا المحور من الدراسة إجراءات الدراسة الميدانية من حيث أهدافها، وأدواتها، واختيار العينة. ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتقديم التوصيات والمقترحات.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.

يمكن عرض إجراءات الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

#### (١) أهداف الدراسة الميدانية.

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. الكشف عن واقع الدور الذي تقوم به القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي.
  - ب. رصد العوامل المؤثرة على قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي.
  - ج. تحديد التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في قيامها بدورها في تعزيز التشارك المعرفي.
- (٢) بناء أدوات الدراسة.

اعتمدت الدراسة على كل من الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، أما الاستبانة فتعمل على قياس الدور الذي تقوم به القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز

التشارك المعرفي، ورصد العوامل المؤثرة على قيامها بهذا الدور من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقُسمت مفردات الاستبانة إلى محورين؛ الأول هو: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي. وتضمن هذا المحور مجالين هما؛ الأول: الدور الثقافي للقيادات الأكاديمية، والثاني: الدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية. وتمثل مفردات هذا المحور في مجملها الدور الذي يجب أن تقوم به القيادات الأكاديمية في هذا الشأن والذي تناولته الدراسة في إطارها النظري. أما المحور الثاني فهو: العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي. وعُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وتم تعديلها في ضوء آرائهم، وقد بلغ عدد مفرداتها (٤٠) مفردة موزعة على النحو التالي: -

### جدول (١)

#### يوضح توزيع المفردات على المحاور الثلاثة للاستبيان

الإجمالي	العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي	دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي		المحاور
		الدور الثقافي	الدور التحفيزي	
٤٠	١٣	١٥	١٢	عدد المفردات

وأما الأداة الثانية فكانت مقابلة مفتوحة مع عينة من القيادات الأكاديمية بالجامعة تدور حول التحديات التي تواجهها في قيامها بدورها في تعزيز التشارك المعرفي بالجامعة، وتم الاتفاق على محاورها على ضوء ما أشارت إليه الدراسة في إطارها النظري والنتائج التي حصلت عليها الدراسة من خلال

تطبيق الاستبانة، حيث تم تحديد محاور المقابلة في ثلاثة محاور رئيسية؛ هي: تحديات تنظيمية، وتحديات بشرية، وتحديات تكنولوجية.

### (٣) صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال صدق المحتوى، وذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المحكمين؛ وذلك لإبداء الرأي حول ما جاء بها. وتم حساب نسب الاتفاق على مفردات محاور الاستبانة، وكانت نسب الاتفاق ما بين (٨٦٪ - ١٠٠٪).

كما قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة؛ وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل مفردة من مفردات لكل محور بالدرجة الكلية للاستبانة كمؤشر للاتساق الداخلي للمفردات، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية.

#### جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي لمفردات المجال الأول "الدور التحفيزي"  
في المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي

رقم العبارة	معامل الاتساق الداخلي	رقم العبارة	معامل الاتساق الداخلي
١	*٠,٨١٧	٧	*٠,٨٣٠
٢	*٠,٨٦٤	٨	*٠,٨٩١
٣	*٠,٨٧٦	٩	*٠,٩٠٦
٤	*٠,٧٧٦	١٠	*٠,٨٥٩
٥	*٠,٨٤٧	١١	*٠,٧٧٠
٦	*٠,٨٠٨	١٢	*٠,٧٥٣

\* معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢٤٨

يتضح من جدول (٢) الخاص بمعامل الاتساق الداخلي للمجال الأول "الدور التحفيزي"، أن قيم معامل الإتساق الداخلي تراوحت ما بين (٠,٧٥٣) إلى (٠,٩٠٦) وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) والتي بلغت (٠,٢٤٨) وهذه القيم معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، مما يعني أن عبارات المحور الأول تتصف بالصدق.

### جدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي لمفردات المجال الثاني "الدور الثقافي"  
في المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي

معامل الاتساق الداخلي	رقم العبارة	معامل الاتساق الداخلي	رقم العبارة
*٠,٧٩٠	٩	*٠,٧٧٧	١
*٠,٨٣١	١٠	*٠,٧٧٠	٢
*٠,٨٠٠	١١	*٠,٨٦٤	٣
*٠,٨١٤	١٢	*٠,٨٤٠	٤
*٠,٧٤٦	١٣	*٠,٨٠٢	٥
*٠,٧٩٠	١٤	*٠,٨١٠	٦
*٠,٨٣١	١٥	*٠,٥٤٥	٧
		*٠,٧٤٦	٨

\* معنوى عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٤٨

يتضح من جدول (٣) الخاص بمعامل الاتساق الداخلي للمجال الثاني "الدور الثقافي" أن قيم معامل الإتساق الداخلي تراوحت ما بين (٠,٥٤٥) إلى (٠,٨٦٤) وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) والتي بلغت (٠,٢٤٨) وهذه القيم معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على أن عبارات المحور الثاني تتسم بالصدق.

## جدول (٤)

### معامل الاتساق الداخلي لمفردات المحور الثاني

#### العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي

معامل الاتساق الداخلي	رقم العبارة	معامل الاتساق الداخلي	رقم العبارة
*٠,٨١٤	٨	*٠,٨١٣	١
*٠,٨٦٣	٩	*٠,٧٩٨	٢
*٠,٨٩١	١٠	*٠,٨٨٩	٣
*٠,٨٤٤	١١	*٠,٨٩٤	٤
*٠,٨٣٠	١٢	*٠,٨٧٢	٥
*٠,٨٧٢	١٣	*٠,٨٧٣	٦
		*٠,٨٦١	٧

\* معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢٤٨

يتضح من جدول (٤) والخاص بمعامل الاتساق الداخلي للمحور الثاني "العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي" أن قيم معامل الاتساق الداخلي تراوحت ما بين (٠,٧٨٩ إلى ٠,٨٩٤) وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) والتي بلغت (٠,٢٤٨) وهذه القيم معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، مما يشير إلى صدق عبارات هذا المحور.

## جدول (٥)

### معامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط المحور مع المجموع الكلي للاستبانة)

معامل الاتساق	محاور الاستبانة	
*٠,٩٥٥	المجال الأول: الدور التحفيزي	المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي
*٠,٩٦١	المجال الثاني: الدور التقائي	
*٠,٩٣٢	المحور الثاني: العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي	

\* معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢٤٨

يتضح من جدول (٥) الخاص بمعامل الاتساق الداخلي، أن قيم معامل الإتساق الداخلي أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) التي بلغت (٠,٢٤٨) وهذه القيم معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على أن هناك ارتباطاً ذو دلالة بين كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى؛ أي أن هذه الاستبانة تتسم بالصدق وهذا ما أكدته المعاملات الإحصائية فضلاً عن آراء المحكمين تجاهها.

#### (٤) ثبات الاستبانة.

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا-كرونباخ، ويوضح الجدول التالي النتائج الخاصة بالثبات.

#### جدول (٦)

يوضح قيم معاملات ثبات محاور الاستبانة

معامل ثبات الاستبانة	معامل ثبات المحاور	محاور الاستبانة	
٠,٩٨٤	٠,٩٦٠	المجال الأول: الدور التحفيزي	المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية
	٠,٨٦٧	المجال الثاني: الدور الثقافي	في تعزيز التشارك المعرفي
	٠,٩٦٥	المحور الثاني: العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي	

يشير الجدول السابق إلى ثبات هذا الاستبيان، حيث بلغ معامل ثبات الاستبيان (٠,٩٨٤) وهو معامل ثبات مرتفع، بالإضافة إلى ارتفاع معاملات ثبات محاوره.

#### (٤) عينة الدراسة.

تتطلب الدراسة الميدانية وجود عينتين للدراسة، فأما العينة الأولى فكانت عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث تم اختيار ثلاث كليات وهي: التربية، واللغة العربية، والعلوم، ثم تم اختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من كل كلية، وطُبقت الاستبانة على عينة بلغ عددها (٧٤) عضوًا، وتم استبعاد عدد (١٢) استبانة نظراً لعدم استيفائها الإجابة عن كافة مفرداتها، وبذلك يكون العدد النهائي لأفراد هذه العينة هو (٦٢) عضوًا.

أما العينة الثانية فهي عينة عمدية من القيادات الأكاديمية (عمداء، ووكلاء، ورؤساء أقسام) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبلغ عدد هذه العينة (١١) قيادة. وتوضح الجداول التالية وصفًا لعينتي الدراسة:

#### جدول (٧)

#### التوصيف العددي لعينة أعضاء هيئة التدريس

متغيرات الدراسة	مجتمع البحث	عدد العينة	نسبة العينة بالنسبة لمجتمع البحث	النسبة %
كلية العلوم	١٢٦	١٠	٧,٩٤%	١٦,١٣%
كلية اللغة العربية	١٦٠	١٦	١٠%	٢٥,٨١%
كلية التربية	١٧٥	٣٦	٢٠,٥٧%	٥٨,٠٦%
المجموع	٤٦١	٦٢	١٣,٤٥%	١٠٠%
ذكور	٣٢٧	٣٧	١١,٣١%	٥٩,٦٨%
إناث	١٣٤	٢٥	١٨,٦٦%	٤٠,٣٢%
المجموع	٤٦١	٦٢	١٣,٤٥%	١٠٠%
أستاذ	٨١	١٠	١٢,٣٥%	١٦,١٣%
أستاذ مشارك	١٢٣	١٦	١٣%	٢٥,٨١%

متغيرات الدراسة	مجتمع البحث	عدد العينة	نسبة العينة بالنسبة لمجتمع البحث	النسبة %
أستاذ مساعد	٢٥٧	٣٦	%١٤	%٥٨,٠٦
المجموع	٤٦١	٦٢	%١٣,٤٥	%١٠٠
سعودي	—	٤١	—	%٦٦,١٣
غير سعودي	—	٢١	—	%٣٣,٨٧
المجموع	—	٦٢	—	%١٠٠

جدول (٨)

التوصيف العددي لعينة القيادات الأكاديمية

الكلية	مجتمع البحث	عدد العينة	نسبة العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي
كلية العلوم	٨	٣	%٣٧,٥
كلية التربية	٨	٥	%٦٢,٥
كلية اللغة العربية	٧	٣	%٤٢,٨٦
المجموع	٢٣	١١	%٤٧,٨٣

### (٥) المعالجات الإحصائية:

عولجت البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة وأهداف الدراسة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الحادي والعشرين ((SPSS V.21)، حيث تم إدخال البيانات على جهاز الحاسوب ومعالجتها إحصائياً، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسطات ودرجة التقدير بالنسبة لكل مفردة من مفردات الاستبانة كما يلي في جدول (٣)، حيث النسبة المئوية للمتوسط عبارة عن النسبة بين المتوسط وأعلى درجة، وبالاعتماد على معيار تقسيم قيمة المتوسط إلى ٥ فئات تم حساب درجات التقدير كما يلي:



جدول (٩)

المتوسط ونسبته المئوية ودرجة التقدير لمدى ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التشاركية والموافقة على المقترحات التي تُسهم في تفعيل ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التشاركية

٥ - ٤,٢	٤,٢ لأقل من ٣,٤	٢,٦ لأقل من ٣,٤	١,٨ - لأقل من ٢,٦	١ - لأقل من ١,٨	فئات المتوسط
- ٨٤٪	٦٨٪ لأقل من ٨٤٪	٥٢٪ لأقل من ٦٨٪	٣٦٪ لأقل من ٥٢٪	٢٠٪ لأقل من ٣٦٪	النسبة المئوية للمتوسط
نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً	واقع الممارسة

وفيما يلي عرضٌ لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء الدراسة الميدانية ومعالجة البيانات إحصائياً.  
ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها.

وجاءت نتائج تطبيق كل من الاستبيان والمقابلة كالتالي:

(١) الإجابة عن التساؤل: ما دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
وللإجابة عن هذا التساؤل تم تحليل البيانات لاستجابات عينة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات كل محور من المحاور لترتيب المفردات تبعاً لأهميتها النسبية في الواقع لعينة هيئة التدريس المكونة من (٦٢) عضواً، وجاءت النتائج المتعلقة بواقع هذا الدور كما يلي:

أ- النتائج المتعلقة بالدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي

جاءت النتائج المتعلقة بالدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي كما في الجدول الآتي:

## جدول (١٠)

التكرار والنسبة المئوية الخاصة بمفردات الدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي

رقم لعبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		قليلاً		نادراً		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	الترتيب
	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة			
٤	٤٤	٧٠,٩٧	١٠	١٦,١٣	٤	٦,٤٥	٣	٤,٨٤	١	١,٦١	٤,٥٠	٩٠,٠٠	١
٧	٣٥	٥٦,٤٥	١٥	٢٤,١٩	٣	٤,٨٤	٧	١١,٢٩	٢	٤,٨٤	٤,١٩	٨٣,٨٧	٢
٨	٣٥	٥٦,٤٥	١٥	٢٤,١٩	٣	٤,٨٤	٧	١١,٢٩	٢	٦,٤٥	٤,١٩	٨٣,٨٧	٣
٦	١٦	٢٥,٨١	٢٠	٣٢,٢٦	١٤	٢٢,٥٨	١١	١٧,٧٤	١	١,٦١	٣,٦٣	٧٢,٥٨	٤
١١	١١	١٧,٧٤	٢٤	٣٨,٧١	٨	١٢,٩٠	١٤	٢٢,٥٨	٥	٨,٠٦	٣,٣٥	٦٧,١٠	٥
١٢	٩	١٤,٥٢	١٦	٢٥,٨١	١٦	٢٥,٨١	١٧	٢٧,٤٢	٤	٦,٤٥	٣,١٥	٦٢,٩٠	٦
٩	٨	١٢,٩٠	١٦	٢٥,٨١	١٧	٢٧,٤٢	١٣	٢٠,٩٧	٨	١٢,٩	٣,٠٥	٦٠,٩٧	٧
٥	٧	١١,٢٩	١٥	٢٤,١٩	١٧	٢٧,٤٢	١٦	٢٥,٨١	٧	٦,٤٥	٢,٩٨	٥٩,٦٨	٨
١٠	٤	٦,٤٥	٧	١١,٢٩	١٩	٣٠,٦٥	١٨	٢٩,٠٣	١٤	١٢,٩	٢,٥٠	٥٠,٠٠	٩
١	٥	٨,٠٦	٧	١١,٢٩	١٥	٢٤,١٩	٢٠	٣٢,٢٦	١٥	٦,٤٥	٢,٤٧	٤٩,٣٥	١٠
٢	٤	٦,٤٥	٥	٨,٠٦	١٤	٢٢,٥٨	٢٣	٣٧,١٠	١٦	٣,٢٣	٢,٣٢	٤٦,٤٥	١١
٣	٤	٦,٤٥	٥	٨,٠٦	١٤	٢٢,٥٨	٢٣	٣٧,١٠	١٦	١٩,٣	٢,٣٢	٤٦,٤٥	١٢

مقياس ليكرت: المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: ١,٧٩-١,٠٠ (نادراً)، ٢,٥٩-١,٨٠ (قليلاً)، ٣,٣٩-٢,٦٠ (أحياناً)، ٤,١٩-٣,٤٠ (غالباً)، ٥,٠٠-٤,٢٠ (دائماً)

يتضح من جدول (١٠) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية الخاصة بمفردات المجال الأول: الدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي أن نسبة المئوية تراوحت ما بين (٤٦,٤٥% إلى ٩٠%). وكانت أكثر الممارسات التي تحرص القيادات الأكاديمية على القيام بها في هذا المجال هي: (توفير المتطلبات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بأدوارهم في مجال

التشارك المعرفي، والإشادة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف المناسبات وبوسائل متعددة، وإرسال خطابات شكر أو شهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس مقابل جهودهم في تشارك المعرفة) حيث جاءت بنسب مئوية مرتفعة (٩٠٪، ٨٣,٨٧٪، ٨٣,٨٧٪) على الترتيب. ويتضح من ذلك تقدير القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وحرصها على تشجيعهم بأشكال متنوعة من التحفيز لكل من ساهم في مشاركة معرفته بصورة ملموسة. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج الدراسات ( Cheng, Ho& Lau, 2009; Buckley, Giannakopoulos, 2009) التي أوضحت أهمية الدور التحفيزي لتعزيز عملية التشارك المعرفي وذلك بتنمية قدرات الأفراد ودفعهم لتشارك المعرفة فيما بينهم، خاصة أنها تتسم بأنها عملية تطوعية وليست إجبارية، كما أن جاءت هذه النتائج تلبية لتوصيات الدراسات (اليحيوي، ٢٠١١؛ Babalhavaeji & Kermani, 2011).

أما أضعف الممارسات التي تؤديها القيادات الأكاديمية في هذا المجال هي: (العمل على تخفيف الأعباء الإدارية لعضو هيئة التدريس للمساهمة بفاعلية في المشاركة بالمعرفة، والعمل على تخفيف الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس للمساهمة بفاعلية في المشاركة بالمعرفة، واعتماد نظام حوافز يشجع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بالمعرفة التي يمتلكها، واعتماد مشاركة المعرفة كأحد معايير تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على تبادل الإنتاج

البحثي والعلمي لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى)، فقد حصلت على أقل النسب حيث كانت نسبتها المئوية (٤٦,٤٥٪، ٤٦,٤٥٪، ٤٩,٣٥٪، ٥٠٪، ٥٩,٦٨٪) على الترتيب.

ويتضح من هذه النتائج معاناة أعضاء هيئة التدريس من تزايد الأعباء سواء كانت التدريسية أم الإدارية والتي تُعد معوقاً أمام عملية التشارك المعرفي فيما بينهم، خاصة أن الدور الذي يمكن أن تقوم القيادات الأكاديمية لتقليل هذا العبء لم يكن على الدرجة المطلوبة. وعلى الرغم من حرص على تحفيز أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على مشاركة المعرفة إلا أنهم لا يعتمدون نظاماً واضحاً في هذا الشأن، لذا فآليات التحفيز قد تختلف من موقف لآخر ومن عضو لعضو آخر، بعكس تحفيز العمليات الأخرى كنشر المعرفة على سبيل المثال حيث تعتمد الجامعة نظاماً للتحفيز واضحاً ومعلنًا؛ مما يجعله أكثر تأثيراً وتشجيعاً لعضو هيئة التدريس.

**ب- النتائج المتعلقة بالدور الثقافي للقيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك**

### **المعرفي**

جاءت النتائج المتعلقة بالدور الثقافي للقيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي كما في الجدول الآتي:

## جدول (١١)

### التكرار والنسبة المئوية لمفردات الدور الثقافي للقيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي

الترتيب	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	نادراً		قليلاً		أحياناً		غالباً		دائمًا		م
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
١	٨٠,٠٠	٤,٠٠	٤,٨٤	٣	٦,٤٥	٤	٦,٤٥	٤	٤٨,٣٩	٣٠	٣٣,٨٧	٢١	٢
٢	٧٩,٦٨	٣,٩٨	٣,٢٣	٢	٣,٢٣	٢	١٦,١٣	١٠	٤٦,٧٧	٢٩	٣٠,٦٥	١٩	٧
٣	٧٦,٤٥	٣,٨٢	١,٦١	١	٩,٦٨	٦	٢٠,٩٧	١٣	٤٠,٣٢	٢٥	٢٧,٤٢	١٧	١١
٤	٧٦,٤٥	٣,٨٢	١,٦١	١	٨,٠٦	٥	٢٢,٥٨	١٤	٤١,٩٤	٢٦	٢٥,٨١	١٦	١٠
٥	٧٣,٨٧	٣,٦٩	٨,٠٦	٤	٦,٤٥	٤	١٧,٧٤	١١	٥٠,٠٠	٣١	١٩,٣٥	١٢	٩
٦	٧٠,٣٢	٣,٥٢	٤,٨٤	٤	٩,٦٨	٦	٢٤,١٩	١٥	٤٥,١٦	٢٨	١٤,٥٢	٩	٣
٧	٧٠,٣٢	٣,٥٢	٤,٨٤	٤	٩,٦٨	٦	٢٤,١٩	١٥	٤٥,١٦	٢٨	١٤,٥٢	٩	١٣
٨	٧٠,٠٠	٣,٥٠	٤,٨٤	٣	١٢,٩٠	٨	٢٥,٨١	١٦	٤٠,٣٢	٢٥	١٦,١٣	١٠	١٢
٩	٦٨,٧١	٣,٤٤	١٢,٩٠	٤	١٤,٥٢	٩	٢٥,٨١	١٦	٣٥,٤٨	٢٢	١٧,٧٤	١١	٥
١٠	٦٥,٤٨	٣,٢٧	٦,٤٥	٤	١٩,٣٥	١٢	٣٢,٢٦	٢٠	٢٤,١٩	١٥	١٧,٧٤	١١	٨
١١	٦٢,٩٠	٣,١٥	٦,٤٥	٤	٢٧,٤٢	١٧	٢٥,٨١	١٦	٢٥,٨١	١٦	١٤,٥٢	٩	١
١٢	٥٣,٢٣	٢,٦٦	١٦,١٣	١٠	٣٠,٦٥	١٩	٣٢,٢٦	٢٠	١٢,٩٠	٨	٨,٠٦	٥	٤
١٣	٥٣,٢٣	٢,٦٦	١٦,١٣	١٠	٣٠,٦٥	١٩	٣٢,٢٦	٢٠	١٢,٩٠	٨	٨,٠٦	٥	١٥
١٤	٤٥,١٦	٢,٢٦	٢٩,٠٣	١٨	٣٨,٧١	٢٤	١٦,١٣	١٠	٩,٦٨	٦	٦,٤٥	٤	٦
١٥	٤٥,١٦	٢,٢٦	٢٩,٠٣	١٨	٣٨,٧١	٢٤	١٦,١٣	١٠	٩,٦٨	٦	٦,٤٥	٤	١٤

مقياس ليكرت: المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: - ١.٠٠-١.٧٩ (نادراً)، ١.٨٠-٢.٥٩ (قليلاً)، ٢.٦٠-٣.٣٩ (أحياناً)، ٣.٤٠-٤.١٩ (غالباً)، ٤.٢٠-٥.٠٠ (دائمًا)

يتضح من الجدول (١١) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية، الخاصة بمفردات المجال الثاني (الدور الثقافي للقيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (٦,٤٥% إلى ٨٠%). وكانت أكثر

الممارسات التي تحرص عليها القيادات الأكاديمية في هذا المحور هي: (الحرص على إقامة فعاليات مختلفة ذات العلاقة بالمعرفة وتشاركتها، توفير أوعية متنوعة لنشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات، تدعيم النشر العلمي بمجالاته المعرفية المختلفة، توفير المعلومات التي يطلبها أعضاء هيئة التدريس بكل سهولة) حيث جاءت نسبتها المئوية (٨٠٪، ٧٩,٦٨٪، ٧٦,٤٥٪، ٧٦,٤٥٪) على الترتيب.

ويتضح من هذه النتائج حرص الجامعة وقياداتها الأكاديمية على دعمها للنشر العلمي في التخصصات المختلفة وتوفير الفعاليات وأوعية النشر المختلفة التي قد تُسهم في نجاح عمليات إدارة المعرفة ومنها عملية التشارك المعرفي، وجاءت هذه النتائج متوافقة مع ما ذكرته الدراسة في إطارها النظري بخصوص جهود جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في بناء منظومة بحثية، وإطلاق مجموعة من البرامج والمشروعات البحثية، والإشراف على خمسة عشر مجلة علمية محكمة في كل التخصصات بصورة تحز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للمشاركة والاستفادة. وعلى جانب آخر كشفت هذه النتائج عن حرص القيادات الأكاديمية على توفير المعلومات التي يطلبها أعضاء هيئة التدريس بكل سهولة، وما يؤكد هذه النتيجة هو اعتماد الجامعة لنظام إلكتروني "نظام انسياب"؛ حيث يمكن لعضو هيئة التدريس أن يطلب من خلاله ما يريده من معلومات، ويتم توفيرها له بكل سهولة، فضلاً عن إنشاء وحدة "دعم الباحثين" تساعد في توفير ما يطلبه أعضاء هيئة التدريس من معلومات.

وعلى الرغم من تأكيد الدراسات (عبد الحافظ، والمهدي، ٢٠١٥؛ Green, 2008; Kim, Ju, 2008) على أن مجالات التشارك الجامعي في الجامعات تضم ثلاثة مجالات، إلا أنه من الملاحظ قيام القيادات الأكاديمية بالجامعة بأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي بصورة جيدة، في حين قيامها بأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي في المجالات الأخرى (التدريس، وخدمة المجتمع) لم تكن على نفس هذا المستوى من الاهتمام.

وعلى جانب آخر نجد أن أضعف الممارسات التي تؤديها القيادات الأكاديمية في هذا المجال هي: (السعي لتحقيق تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة، والسعي لتحقيق عملية التواصل مع الخبراء من خارج الجامعة في التخصصات المختلفة، والحرص على تفعيل الحلقات البحثية بالأقسام الأكاديمية، وتزويد أعضاء هيئة التدريس بالمستجدات المعرفية في مجال تخصصاتهم)، حيث حصلت على أقل النسب حيث كانت نسبتها المئوية ضعيفة (٤٥,١٦٪، ٤٥,١٦٪، ٥٣,٢٣٪، ٥٣,٢٣٪) على الترتيب. ويتضح من هذه النتائج أنه على الرغم من حرص الجامعة على توفير فرص متعددة للنشر العلمي، إلا أنها ضعيفة الاهتمام بعملية تبادل الخبرات ومشاركة أعضاء هيئة التدريس لخبراتهم مع زملائهم خاصة في التخصصات المختلفة، فضلاً عن ضعف التواصل مع من هم خارج الجامعة، وضعف حرصها على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تخصصاتهم. وعلى جانب آخر تُظهر النتائج عن ضعف في تفعيل الحلقات

البحثية بالأقسام الأكاديمية على الرغم من أن القسم الأكاديمي هو اللبنة الرئيسة للجامعة، وفيه يمكن أن تتم عملية التشارك المعرفي بصورة أفضل، ومن خلال هذه الحلقات يتم تحويل المعرفة الضمنية لدى أعضاء هيئة التدريس إلى معرفة صريحة يستفاد منها جميع أعضاء القسم.

كما يتضح من هذه النتائج أن هناك ممارسات تخدم عملية التشارك المعرفي بصورة مباشرة في المجالات المختلفة مثل: (السعي لتكوين فرق عمل استشارية من أصحاب الخبرات المعرفية، وتوفير سبل التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس في صوره المختلفة، وتوفير بيئة مشجعة على الحوار بين منسوبي الجامعة لتشارك الأفكار والمعرفة، وتوفير الآليات التي تيسر إجراء بحوث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات المجتمعية والمهنية) لم تكن نسبتها مرضية حيث جاءت نسبتها المئوية (٦٢,٩٠٪، ٦٥,٤٨٪، ٧٠,٣٢٪، ٧٣,٨٧٪) على الترتيب. ويتضح من هذه النتائج أن ٣٠٪ من عينة الدراسة تقريباً ترى أن القيادات الأكاديمية لا تؤدي دورها في بناء البيئة المشجعة لتشارك المعرفة، وفي توفير الآليات اللازمة لتحقيق ذلك. أي أن دورها في بناء ثقافة تعزز عملية التشارك المعرفي بالجامعة لم يكن بالصورة المطلوبة على الرغم من تأكيد الدراسات (عبد الحافظ، والمهدي، ٢٠١٥؛ محمد، ٢٠١٥؛ Al-Kurdi, 2017) على دور هذه الثقافة في التأثير على التشارك المعرفي وتعزيزه في الجامعات. كما جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج المجال الأول (الدور التحفيزي) حيث جاءت المفردة (الحرص على توفير مناخ داعم لثقافة التشارك المعرفي) بنسبة مئوية متوسطة (٦٧,١٠٪).



(٢) الإجابة عن التساؤل: ما العوامل المؤثرة على قيام القيادات

الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدورها في تعزيز

التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

معرفة درجة توفر العوامل المؤثرة على قيام القيادات الأكاديمية بجامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدورها في تعزيز التشارك المعرفي، تم تحليل

البيانات لاستجابات عينة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات والنسب

المئوية لمفردات هذا المحور لترتيب المفردات تبعاً لأهميتها النسبية في الواقع لعينة

هيئة التدريس المكونة من (٦٢) عضوًا، وجاءت النتائج المتعلقة بواقع هذا

الدور كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية الخاصة بمفردات العوامل المؤثرة على قيام القيادات الأكاديمية

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدورها في تعزيز التشارك المعرفي

الترتيب	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	متوفرة بدرجة صغيرة جدًا		متوفرة بدرجة صغيرة		متوفرة بدرجة متوسطة		متوفرة بدرجة كبيرة		متوفرة بدرجة كبيرة جدًا		م
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
١	٨٩,٦٨	٤,٤٨	١,٦١	١	٦,٤٥	٤	٦,٤٥	٤	١٢,٩٠	٨	٧٢,٥٨	٤٥	١٢
٢	٧٦,٧٧	٣,٨٤	١,٦١	١	٩,٦٨	٦	٢٤,١٩	١٥	٣٢,٢٦	٢٠	٣٢,٢٦	٢٠	٩
٣	٧١,٦١	٣,٥٨	٨,٠٦	٥	١٤,٥٢	٩	١٢,٩٠	٨	٤٠,٣٢	٢٥	٣١,٠٠	١٥	٥
٤	٧١,٢٩	٣,٥٦	٨,٠٦	٥	١٦,١٣	١٠	١١,٢٩	٧	٤٠,٣٢	٢٥	٣١,٠٠	١٥	٢
٥	٧١,٢٩	٣,٥٦	٨,٠٦	٥	١٤,٥٢	٩	١٢,٩٠	٨	٤١,٩٤	٢٦	٢٦,٠٠	١٤	١٠
٦	٦٨,٠٦	٣,٤٠	٤,٨٤	٣	١٧,٧٤	١١	٢٤,١٩	١٥	٣٨,٧١	٢٤	١٤,٥٢	٩	٤
٧	٦٨,٠٦	٣,٤٠	٤,٨٤	٣	١٧,٧٤	١١	٢٤,١٩	١٥	٣٨,٧١	٢٤	١٤,٥٢	٩	١٣
٨	٦٥,٤٨	٣,٢٧	٨,٠٦	٥	٢٠,٩٧	١٣	٢٠,٩٧	١٣	٣٥,٤٨	٢٢	١٤,٥٢	٩	٨

م	متوفرة بدرجة كبيرة جداً		متوفرة بدرجة كبيرة		متوفرة بدرجة متوسطة		متوفرة بدرجة صغيرة		متوفرة بدرجة صغيرة جداً		النسبة المئوية %	الترتيب
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
١١	١٠	١٦,١٣	١٦	٢٥,٨١	١٧	٢٧,٤٢	١٦	٢٥,٨١	٣	٨,٠٦	٣,٢٢٣	٩
١	٨	١٢,٩٠	١٢	١٩,٣٥	١٤	٢٢,٥٨	١٥	٢٤,١٩	١٣	٢٠,٩٧	٢,٧٧٩	١٠
٣	٣	٤,٨٤	٨	١٢,٩٠	١٢	١٩,٣٥	٢٢	٣٥,٤٨	١٧	٢٧,٤٢	٢,٣٣٢	١١
٦	٤	٦,٤٥	٤	٦,٤٥	١٤	٢٢,٥٨	٢٣	٣٧,١٠	١٧	٢٧,٤٢	٢,٢٢٧	١٢
٧	٢	٣,٢٢٣	٥	٨,٠٦	١٥	٢٤,١٩	٢٣	٣٧,١٠	١٧	٢٧,٤٢	٢,٢٢٣	١٣

مقياس ليكرت: المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: - ١.٠٠٠-١.٧٩ (متوفرة بدرجة صغيرة جداً)، ١.٨٠-٢.٥٩ (متوفرة بدرجة صغيرة)، ٢.٦٠-٣.٣٩ (متوفرة بدرجة متوسطة)، ٣.٤٠-٤.١٩ (متوفرة بدرجة كبيرة)، ٤.٢٠-٥.٠٠ (متوفرة بدرجة كبيرة جداً)

يتضح من الجدول (١٢) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية الخاصة بمفردات المحور الثاني (العوامل المؤثرة على قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدورها في تعزيز التشارك المعرفي) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (٤٤,٥٢٪ إلى ٨٩,٦٨٪).

وجاءت المفردات (توفر الجامعة البنية التحتية الداعمة للتشارك المعرفي، وتمكن أعضاء هيئة التدريس من استخدام التقنيات الحديثة) في قمة العوامل المتوفرة بالجامعة ولها تأثير في تعزيز التشارك المعرفي بنسب مئوية مرتفعة (٨٩,٦٨٪، ٧٦,٧٧٪) على الترتيب.

وتُعد هذه النتائج مؤشراً إلى أن كلاً من العوامل الشخصية والتكنولوجية المعززة لثقافة التشارك المعرفي متوفرة إلى حد كبير بالجامعة، بمعنى توفر بعض المتطلبات اللازمة لتحقيق التشارك المعرفي بصورة جيدة، حيث أشارت نتائج الدراسات (البقور، ٢٠١٦؛ الذنبيات وآخرون، ٢٠١١) إلى أن العوامل الشخصية المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس والتكنولوجية من العوامل الرئيسة

المؤثرة على التشارك المعرفي. كما أن هذه النتيجة جاءت متوافقة مع نتائج المحور الأول التي كشفتها الدراسة الحالية حيث اتفق ٩٠٪ من عينة الدراسة على توفر المتطلبات اللازمة للقيام بأدوارهم في مجال التشارك المعرفي. كما أظهرت النتائج ارتفاعاً لإحساس أعضاء هيئة التدريس بقيمة التشارك المعرفي حيث حصلت هذه المفردة على نسبة مئوية (٧١,٢٩٪)، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة (Babalhavaeji&Kermani, 2011) التي أشارت إلى وجود اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس على أن تشارك المعرفة يُسهم في التطوير المهني وتحسين الأداء، كما كشفت عن استعدادهم للمشاركة بمعارفهم وخبراتهم المكتسبة في مجالات التدريس والبحوث المختلفة.

ولكن الأمر اللافت للنظر أنه على الرغم من توفر البنية التحتية والمتطلبات اللازمة وتمكن أعضاء هيئة التدريس من استخدام التقنيات الحديثة إلا أن عينة الدراسة كشفت عن أن تمتع القيادات الأكاديمية بالكفاءة في توظيف التكنولوجيا في التشارك المعرفي بالجامعة كان متوسطاً ولم يكن على الدرجة المطلوبة حيث بلغت النسبة المئوية لهذا العامل (٦٨,٠٦٪). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الكردي (Al-Kurdi, 2017) التي أشارت إلى أن العوامل التكنولوجية على الرغم من أهميتها إلا أنها أقل تأثيراً من العوامل التنظيمية، خاصة أن نتائج الدراسة الحالية كشفت عن ضعف بعض العوامل التنظيمية والتي تمثلت في انتشار مجموعة من الممارسات مثل: (الأعباء الإدارية على عاتق أعضاء هيئة التدريس، والعبء التدريسي على عاتق أعضاء هيئة

التدريس)، كما كشفت عن وجود ضعف في (تدعيم القيادات الأكاديمية العمل الجماعي لإنجاز المهام البحثية بالجامعة، وإدراك القيادات الأكاديمية بالجامعة أهمية التشارك المعرفي)، حيث جاءت في مؤخرة العوامل المتوفرة بالجامعة بنسب مئوية ضعيفة (٤٤,٥٢٪، ٤٥,٤٨٦٪، ٤٦,٤٥٪، ٥٥,٨١٪) على الترتيب.

وتؤكد هذه النتائج على ضرورة الاهتمام بالعوامل التنظيمية لما لها من الأثر الأقوى على عملية التشارك المعرفي عن بقية العوامل الأخرى، فعلى الرغم من توفر المتطلبات والبنى التحتية وإقامة الفعاليات المختلفة وتوفير أوعية للنشر إلا أن عينة الدراسة رأت ضعفًا في اهتمام القيادات الأكاديمية بالجامعة في إدراكهم لأهمية التشارك المعرفي، وقد ترجع وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى أن هذه القيادات لم تقم بمجموعة من الأدوار الرئيسة لتعزيز مشاركتهم للمعرفة مثل اعتماد نظام حوافز يشجع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بالمعرفة التي يمتلكها، أو تقليل الأعباء الإدارية والتدريسية بما يجعل لديهم مزيد من الوقت لتحقيق هذه المشاركة وغيرها من الأدوار التي أشارت إليها نتائج هذه الدراسة.

(٣) الإجابة عن التساؤل: أوجه الاختلاف في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة عليها تبعًا لاختلاف جنس أعضاء هيئة التدريس وجنسياتهم ودرجاتهم العلمية وكلياتهم؟

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لمعرفة أوجه الاختلاف في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي تبعاً لاختلاف جنس أعضاء هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

### جدول (١٣)

#### الفروق بين الجنسين (ذكور/إناث) في محاور الاستبانة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الفرق بين المتوسطين	إناث ن= (٢٥)		ذكور ن= (٣٧)		الدلالات الإحصائية  المحاور
			ع±	س	ع±	س	
٠,٠٨	١,٧٦	٥,٤٠	١٠,٢٥	٣٦,٩٢	١٢,٨١	٤٢,٣٢	المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور التحفيزي"
٠,٢٩	١,٠٨	٣,١٤	٩,٤٢	٤٠,١٦	١٢,٣١	٤٣,٣٠	المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور الثقافي"
٠,٦٧	٠,٤٢	١,٢٠	٨,٧٧	٤٠,٦٤	١٢,١٥	٤١,٨٤	المحور الثاني: العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي

يتضح من جدول (١٣) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في محاور الاستبانة تبعاً لاختلاف الجنس (ذكور/إناث)، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) وبمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥)؛ الأمر الذي يدل على وجود مستوى عالٍ من الاتساق في الآراء بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث عينة الدراسة والذي يمكن تفسيره بأنه لديهم ثقافة تنظيمية واحدة، ويتعرضون لمؤثرات ثقافية متشابهة إلى حد كبير، مما أضعف تأثير الجنس على آرائهم واستجاباتهم فأصبحت درجة استجاباتهم على محاور الاستبانة متقاربة.

ولمعرفة أوجه الاختلاف في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي تبعًا لاختلاف جنسياتهم (سعودي/غير سعودي)، يمكن عرض الجدول الآتي:

#### جدول (١٤)

الفروق بين جنسية اعضاء هيئة التدريس (سعودي/غير سعودي) في محاور الاستبيان

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الفرق بين المتوسطين	غير سعودي ن= (٢١)		سعودي ن= (٤٩)		الدلالات الإحصائية  المحاور
			ع±	س	ع±	س	
٠,٠٨	١,٧٩	٥,٦٩	١٠,١٨	٣٦,٣٨	١٢,٥٩	٤٢,٠٧	المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور التحفيزي"
٠,٠١	*٢,٥٦	٧,٣٩	١٠,١٢	٣٧,١٤	١١,١٠	٤٤,٥٤	المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور النقائي"
٠,٣١	١,٠٣	٢,٩٨	١٠,٠١	٣٩,٣٨	١١,٢٤	٤٢,٣٧	المحور الثاني: العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق معنوية عند مستوى (٠,٠٥) بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي وللعوامل المؤثرة على هذه الأدوار تبعًا لاختلاف جنسياتهم (سعودي/غير سعودي)، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) وبمستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) لصالح الجنسية السعودية، ويمكن تفسير ذلك بأنه على الرغم من إتاحة العديد من الفرص والفعاليات لجميع أعضاء هيئة التدريس على اختلاف جنسياتهم إلا أن هناك بعض المميزات

تخص بها الجامعة أعضاء هيئة التدريس السعوديين عن باقي الجنسيات الأخرى مثل: دعم المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية، ومنحهم أجازات للتفرغ العلمي ولدراسة اللغات الأجنبية، ومنحهم بعض البدلات، وغيرها من الحوافز الأخرى؛ الأمر الذي يفسر وجود اختلافات بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تبعًا لجنسياتهم تجاه ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي وللعوامل المؤثرة على هذه الأدوار.

ولمعرفة أوجه الاختلاف في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي تبعًا للاختلاف في الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، يمكن عرض الجدولين الآتيين:

#### جدول (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعات وفقًا للدرجة العلمية

أستاذ مساعد ن=٣٦		أستاذ مشارك ن=١٦		أستاذ ن=١٠		الدلالات الاحصائية الخاصة
ع±	س	ع±	س	ع±	س	
١٢,٥٤	٣٨,٠٨	١١,٥٧	٤٣,١٩	١٠,٤٩	٤٢,٧٠	الطور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور التحفيزي"
١١,٢٦	٤٩,٠٠	١٢,٢١	٤٣,٦٣	١٠,٣٥	٤٣,٢٠	الطور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور الثقافي"
١٠,٧٨	٤٠,٣٣	١٠,٢٢	٤٣,٥٠	١٢,٦٤	٤١,٦٠	الطور الثاني: العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي
٣٢,٨٧	١١٩,٤٢	٣٢,٨٤	١٣٠,٣١	٣١,١٦	١٢٧,٥٠	الاستبانة ككل

## جدول (١٦)

### الدلالات الإحصائية للمقارنة وفقاً للدرجة العلمية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية
						الخاور
٠,٥٦	٠,٥٩	٣٤,٧٠	٢	٦٩,٤٠	بين المجموعات	الخاور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور التحفيزي" الخاور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور الثقافي"
		٥٨,٨٥	١٠٨	٦٣٥٦,٢٤	داخل المجموعات	
			١١٠	٦٤٢٥,٦٤	المجموع	
٠,٢٥	١,٤٢	٥٧,١٠	٢	١١٤,٢٠	بين المجموعات	الخاور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور التحفيزي" الخاور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور الثقافي"
		٤٠,١٦	١٠٨	٤٣٣٧,٣٧	داخل المجموعات	
			١١٠	٤٤٥١,٥٧	المجموع	
٠,٢٢	١,٥٥	٧٣,٠٩	٢	١٤٦,١٨	بين المجموعات	الخاور الثاني: العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي
		٤٧,١٨	١٠٨	٥٠٩٥,٩٣	داخل المجموعات	
			١١٠	٥٢٤٢,١١	المجموع	
٠,٤٣	٠,٨٤	٧٥٩,٢١	٢	١٥١٨,٤٢	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		٩٠٤,٥٠	١٠٨	٩٧٦٨٦,٣٦	داخل المجموعات	
			١١٠	٩٩٢٠٤,٧٧	المجموع	

\*معنوي عند مستوي (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٦) الخاص بدلالة الفروق وفقاً للدرجة العلمية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) في محاور الاستبانة، حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) وبمستوي دلالة أكبر من (٠,٠٥)، أي أن الاختلاف في الدرجات العلمية بين أعضاء هيئة التدريس وبالتالي تباين الخبرة الأكاديمية بينهم غير مؤثرة على اتجاههم تجاه محاور الاستبانة الثلاثة؛ ويمكن تفسير ذلك بأنهم جميعاً يعملون في ظل ثقافة واحدة داخل الجامعة؛ الأمر الذي تتضاءل معه تأثير الخبرة الأكاديمية والدرجات العلمية على اتجاههم وآرائهم حول محاور الاستبانة.



ولمعرفة أوجه الاختلاف في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي تبعاً لاختلاف كلياتهم، يمكن عرض الجدولين الآتيين:

جدول (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعات وفقاً للكليّة

كلية التربية ن=٣٦		كلية اللغة العربية ن=١٦		كلية العلوم ن=١٠		الدلالات الإحصائية الخاور
ع±	س	ع±	س	ع±	س	
١٢,٥٤	٣٨,٠٨	١١,٥٧	٤٣,١٩	١٠,٤٩	٤٢,٧٠	الخور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور التحفيزي"
١١,٢٦	٤١,٠٠	١٢,٢١	٤٣,٦٣	١٠,٣٥	٤٣,٢٠	الخور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور الثقافي"
١٠,٧٨	٤٠,٣٣	١٠,٢٢	٤٣,٥٠	١٢,٦٤	٤١,٦٠	الخور الثاني: العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي
٣٢,٨٧	١١٩,٤٢	٣٢,٨٤	١٣٠,٣١	٣١,١٦	١٢٧,٥٠	الاستبانة ككل

جدول (١٨)

الدلالات الإحصائية للمقارنة وفقاً للكليّة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية الخاور
٠,٥٦	٠,٥٩	٣٤,٧٠	٢	٦٩,٤٠	بين المجموعات	الخور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور التحفيزي" الخور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور الثقافي"
		٥٨,٨٥	١٠٨	٦٣٥٦,٢٤	داخل المجموعات	
			١١٠	٦٤٢٥,٦٤	المجموع	
٠,٢٥	١,٤٢	٥٧,١٠	٢	١١٤,٢٠	بين المجموعات	الخور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور التحفيزي" الخور الأول: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي "الدور الثقافي"
		٤٠,١٦	١٠٨	٤٣٣٧,٣٧	داخل المجموعات	
			١١٠	٤٤٥١,٥٧	المجموع	
٠,٢٢	١,٥٥	٧٣,٠٩	٢	١٤٦,١٨	بين المجموعات	الخور الثاني: العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي
		٤٧,١٨	١٠٨	٥٠٩٥,٩٣	داخل المجموعات	
			١١٠	٥٢٤٢,١١	المجموع	

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية
						المحاور
٠,٤٣	٠,٨٤	٧٥٩,٢١	٢	١٥١٨,٤٢	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		٩٠٤,٥٠	١٠٨	٩٧٦٨٦,٣٦	داخل المجموعات	
			١١٠	٩٩٢٠٤,٧٧	المجموع	

\*معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٨) الخاص بدلالة الفروق وفقاً للكيفية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في المحاور، حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) وبمستوي دلالة أكبر من (٠,٠٥)، أي أن الاختلاف في تخصصات أعضاء هيئة التدريس غير مؤثرة على اتجاهاتهم تجاه محاور الاستبانة؛ ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس جميعاً يعملون في ظل ثقافة واحدة داخل الجامعة؛ الأمر الذي تتضاءل معه تأثير التخصص على اتجاهاتهم وآرائهم حول محاور الاستبانة.

(٤) الإجابة عن التساؤل: ما التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في قيامها بدورها في تعزيز التشارك المعرفي من وجهة نظرها؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بتحليل نتائج المقابلة المفتوحة التي أجراها مع عدد من القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام بن سعود الإسلامية لرصد أبرز التحديات التي تواجههم في القيام بدورها في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتم تحليل بيانات استجابات عينة الدراسة المكونة من (١١) قيادة أكاديمية، وتقسيم هذه التحديات إلى أربعة أقسام كالآتي:

(١) تحديات حصلت على اتفاق من القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بنسب مئوية تتراوح من ٨٠٪ إلى ١٠٠٪، وأنها ذات تأثير كبير على القيام بأدوارها في تعزيز عملية التشارك المعرفي وهي كالاتي:

أ- صعوبة إجبار عضو هيئة التدريس بالجامعة على مشاركة ما لديه من معرفة نظرًا لطبيعة عملية التشارك المعرفي التي تتسم بأنها تطوعية.

ب- عدم وجود آليات محددة ومتفق عليها لتحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة - خاصة بما يتعلق بالحوافز المادية- للمشاركة بمعارفهم وخبراتهم في المجالات المختلفة خاصة التدريسية والبحثية.

ج- انشغال أعضاء هيئة التدريس نظرًا لما يتحملونه من أعباء تدريسية وإدارية مما يؤثر على ضعف مشاركتهم خاصة في الحلقات البحثية التي تقيمها الأقسام الأكاديمية من ناحية، وصعوبة تكليفه بمهام أو أدوار في هذا الشأن.

د- الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة تهتم بجوانب اكتساب وتخزين ونشر المعرفة، ولكنها لم يكن اهتمامها بعملية تشارك المعرفة وتبادلها بالصورة المطلوبة.

(٢) تحديات حصلت على اتفاق من القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بنسب مئوية تتراوح من ٦٥٪ إلى أقل من ٨٠٪، وأنها ذات تأثير على القيام بأدوارها في تعزيز عملية التشارك المعرفي وهي كالاتي:

أ- ضعف إقبال أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي؛ حفاظاً على ما لديهم من معارف وخبرات، وخوفاً من فقدانها إذا تم مشاركتها مع الآخرين؛ الأمر لذي يؤدي إلى تفضيلهم للعمل الفردي عن العمل الجماعي.

ب- ضعف الحوافز المادية التي تقع ضمن سلطات القيادات الأكاديمية؛ الأمر الذي يجعلها غير مجدية.

(٣) تحديات حصلت على اتفاق من القيادات الأكاديمية عينة الدراسة بنسب مئوية أقل من ٦٥٪، وأنها ذات تأثير ضعيف على القيام بأدوارها في تعزيز عملية التشارك المعرفي وهي كالاتي:

أ- السمات الشخصية لبعض أعضاء هيئة التدريس تعوق نجاح عملية التشارك المعرفي مع زملائهم أو طلابهم.

ب- عدم اعتماد مشاركة عضو هيئة التدريس لمعارفه وخبراته كأحد معايير تقييم الأداء بالجامعة.

(٤) تحديات أجمعت القيادات الأكاديمية على عدم وجودها أو ضعف تأثيرها على القيام بأدوارها في تعزيز عملية التشارك المعرفي أو ضعف وجودها.

أ- نمط القيادة السائد بالجامعة قد لا يسمح بعملية التشارك المعرفي.

ب- ضعف إدراك القيادات الأكاديمية بأهمية التشارك المعرفي.

ج- ضعف إمكانات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

د- ضعف إحساس أعضاء هيئة التدريس بأهمية التشارك المعرفي.

ه- ضعف البنية التحتية والتقنية بالجامعة.

و- وجود صراعات تنظيمية بالكليات أو الأقسام.

يتضح من هذه النتائج أن التحديات التي تتعلق بالجوانب التنظيمية هي أكثر التحديات اتفاقاً بين عينة الدراسة كونها أكثر تأثيراً على القيام بأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي، ثم تتبعها التحديات البشرية، أما التحديات التكنولوجية فلم تمثل تحدياً أمام القيادات الأكاديمية في هذا الشأن، وتأتي هذه النتائج متوافقة مع نتائج دراسة ( Al-Kurdi, 2017) التي أشارت إلى أن العوامل التنظيمية أكثر تأثيراً على التشارك المعرفي من العوامل التكنولوجية، فضلاً عن توافقها مع وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس -في هذا الشأن- التي بينتها نتائج الدراسة الحالية في محور العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي. كما جاءت هذه النتائج متوافقة مع نتائج دراسة اليحيوي (٢٠١١) بأن هناك ضعفاً في تنفيذ الجامعات السعودية لعمليات تبادل المعرفة.

وكشفت هذه النتائج عن وجود توافق بين آراء عينة القيادات الأكاديمية ووجهات نظر عينة أعضاء هيئة التدريس في كثير من الجوانب مثل التي تتعلق بالأعباء الواقعة على كاهل أعضاء هيئة التدريس، وآليات وأنظمة التحفيز، ومعايير تقييم الأداء، وإحساس أعضاء هيئة التدريس بأهمية التشارك المعرفي، والبنية التحتية والتقنية بالجامعة. بينما اختلفت آراؤهم في جوانب أخرى مثل: ضعف إدراك القيادات الأكاديمية بأهمية التشارك المعرفي، وضعف إمكانات

وقدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ حيث يرى كل طرف أنه ليس سبباً في ضعف عملية التشارك المعرفي، بينما يلقي بعضاً من جوانب التقصير على الطرف الآخر.

### ملخص نتائج الدراسة الميدانية

- تحرص القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على أداء بعض الممارسات في دورها التحفيزي لتعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس مثل: توفير المتطلبات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بأدوارهم في مجال التشارك المعرفي، والإشادة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف المناسبات وبوسائل متعددة، وإرسال خطابات شكر أو شهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس مقابل جهودهم في تشارك المعرفة.
- أضعف ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في دورها التحفيزي هي: العمل على تخفيف الأعباء الإدارية لعضو هيئة التدريس للمساهمة بفاعلية في المشاركة بالمعرفة، والعمل على تخفيف الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس للمساهمة بفاعلية في المشاركة بالمعرفة، واعتماد نظام حوافز يشجع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بالمعرفة التي يمتلكها، واعتماد مشاركة المعرفة كأحد معايير تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على تبادل الإنتاج البحثي والعلمي لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى.
- تحرص القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على أداء بعض الممارسات في دورها الثقافي لتعزيز التشارك المعرفي لأعضاء

- هيئة التدريس هي: الحرص على إقامة فعاليات مختلفة ذات العلاقة بالمعرفة وتشاركتها، توفير أوعية متنوعة لنشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات، تدعيم النشر العلمي بمجالاته المعرفية المختلفة، توفير المعلومات التي يطلبها أعضاء هيئة التدريس بكل سهولة.
- أضعف ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في دورها الثقافي هي: السعي لتحقيق تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة، والسعي لتحقيق عملية التواصل مع الخبراء من خارج الجامعة في التخصصات المختلفة، والحرص على تفعيل الحلقات البحثية بالأقسام الأكاديمية، وتزويد أعضاء هيئة التدريس بالمستجدات المعرفية في مجال تخصصاتهم.
  - كشفت نتائج الدراسة عن حرص الجامعة وقياداتها الأكاديمية على دعمها للنشر العلمي في التخصصات المختلفة وتوفير الفعاليات وأوعية النشر المختلفة التي قد تُسهم في نجاح عمليات إدارة المعرفة ومنها عملية التشارك المعرفي، وعن حرصها على توفير المعلومات التي يطلبها أعضاء هيئة التدريس بكل سهولة.
  - من الملاحظ اهتمام القيادات الأكاديمية بالجامعة بتعزيز التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي بصورة جيدة، في حين قيامها بأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي في المجالات الأخرى (التدريس، وخدمة المجتمع) لم تكن على نفس هذا المستوى من الاهتمام.

● توجد بعض الممارسات التي تخدم عملية التشارك المعرفي بصورة مباشرة في المجالات المختلفة لم تكن مرضية مثل: السعي لتكوين فرق عمل استشارية من أصحاب الخبرات المعرفية، وتوفير سبل التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس في صوره المختلفة، وتوفير بيئة مشجعة على الحوار بين منسوبي الجامعة لتشارك الأفكار والمعرفة، وتوفير الآليات التي تيسر إجراء بحوث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات المجتمعية والمهنية.

● تُعد كل من البنية التحتية الداعمة للتشارك المعرفي، وتمكن أعضاء هيئة التدريس من استخدام التقنيات الحديثة من أكثر العوامل المؤثرة على قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدورها في تعزيز التشارك المعرفي توافراً.

● تتوافر كل من العوامل الشخصية والتكنولوجية المعززة لثقافة التشارك المعرفي بدرجة كبيرة.

● كشفت الدراسة ارتفاعاً في إحساس أعضاء هيئة التدريس بقيمة التشارك المعرفي.

● رصدت الدراسة ضعف بعض العوامل التنظيمية والتي أثرت على أداء القيادات الأكاديمية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي مثل: الأعباء الإدارية على عاتق أعضاء هيئة التدريس، والعبء التدريسي على عاتق أعضاء هيئة التدريس، كما كشفت الدراسة عن وجود ضعف في تدعيم



القيادات الأكاديمية العمل الجماعي لإنجاز المهام البحثية بالجامعة، وإدراكها لأهمية التشارك المعرفي.

● عدم وجود فروق معنوية في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه كل من ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة في قيامهم بهذه الأدوار تبعًا لاختلاف جنس أعضاء هيئة التدريس (ذكور/إناث)، ودرجاتهم العلمية، وكلياتهم.

● وجود فروق معنوية في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه كل من ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأدوارها في تعزيز التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة في قيامهم بهذه الأدوار تبعًا لاختلاف جنسياتهم لصالح الجنسية السعودية.

● تعدد التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في قيامها بدورها في تعزيز التشارك المعرفي، ومن أبرز التحديات التي اتفقت القيادات الأكاديمية على أنها ذات تأثير كبير على القيام بأدوارها في تعزيز عملية التشارك المعرفي كالاتي:

○ صعوبة إجبار عضو هيئة التدريس بالجامعة على مشاركة ما لديه من معرفة نظرًا لطبيعة عملية التشارك المعرفي التي تتسم بأنها تطوعية.

○ عدم وجود آليات محددة ومتفق عليها لتحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة - خاصة بما يتعلق بالحوافز المادية - للمشاركة

بمعارفهم وخبراتهم في المجالات المختلفة خاصة التدريسية والبحثية.

○ انشغال أعضاء هيئة التدريس نظرًا لما يتحملونه من أعباء تدريسية وإدارية مما يؤثر على ضعف مشاركتهم خاصة في الحلقات البحثية التي تقيمها الأقسام الأكاديمية من ناحية، وصعوبة تكليفه بمهام أو أدوار في هذا الشأن.

○ الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة تهتم بجوانب اكتساب وتخزين ونشر المعرفة، ولكنها لم يكن اهتمامها بعملية تشارك المعرفة وتبادلها بالصورة المطلوبة.

● من التحديات ذات التأثير المتوسط على القيام بأدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز عملية التشارك المعرفي كالاتي:

○ ضعف إقبال أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي؛ حفاظًا على ما لديهم من معارف وخبرات، وخوفًا من فقدانها إذا تم مشاركتها مع الآخرين؛ الأمر الذي يؤدي إلى تفضيلهم للعمل الفردي عن العمل الجماعي.

○ ضعف الحوافز المادية التي تقع ضمن سلطات القيادات الأكاديمية؛ الأمر الذي يجعلها غير مجدية.

● أبرز التحديات التي اتفقت القيادات الأكاديمية على ضعف وجودها أو ضعف تأثيرها في القيام بأدوارها في تعزيز عملية التشارك المعرفي.

○ نمط القيادة السائد بالجامعة قد لا يسمح بعملية التشارك المعرفي.

○ ضعف إدراك القيادات الأكاديمية بأهمية التشارك المعرفي.

○ ضعف إمكانيات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

○ ضعف إحساس أعضاء هيئة التدريس بأهمية التشارك المعرفي.

○ ضعف البنية التحتية والتقنية بالجامعة.

○ وجود صراعات تنظيمية بالكليات أو الأقسام.

### التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تفعيل دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، يمكن عرضها كالآتي: -

#### (١) الاهتمام بنشر ثقافة التشارك المعرفي بالجامعة.

ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة داعمة للمشاركة بالجامعة لأنها من أهم العوامل المكونة للتشارك المعرفي، وداعمة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس لمعارفهم وتقاسمها فيما بينهم، ويمكن نشر هذه الثقافة من خلال الآتي:

-

أ- عقد سلسلة من الندوات التي تتناول مفهوم التشارك المعرفي، وأهميته للجامعة ولعضو هيئة التدريس، وسبل تعزيزه بالجامعة.

ب- إقامة ورش عمل ودورات تدريبية لتنمية المهارات اللازمة لتحقيق التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس.

ج- استثمار الموقع الإلكتروني للجامعة، وصحيفة مرآة الجامعة، ووسائل التواصل الاجتماعي في نشر ثقافة التشارك المعرفي.

د- عقد مسابقات متنوعة بين فرق عمل من أعضاء هيئة التدريس لتقديم أفكارًا لحل مشكلات أو تطوير الأداء (في التدريس، أو خدمة المجتمع أو البحث العلمي).

هـ- وضع مشاركة أعضاء هيئة التدريس للمعرفة كأحد المعايير التي تُستخدم سواء في تقييم أدائهم أم في الترقيات.

و- اعتماد آلية العمل الجماعي لتنفيذ المهام بالجامعة، وتكوين فرق عمل استشارية من أصحاب الخبرات المعرفية.

## (٢) توفير بيئة محفزة لأعضاء هيئة التدريس.

يُعد استخدام الأساليب المحفزة لأعضاء هيئة التدريس من أهم العوامل التي تُسهم بفاعلية في تعزيز السلوكيات المرغوبة لديهم، فإشباع احتياجات أعضاء هيئة التدريس يعمل على جذبهم نحو المشاركة بصفة عامة وتشجيع سلوكيات التشارك المعرفي بصفة خاصة؛ الأمر الذي يُسهم في بناء بيئة داعمة تزيد من دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة التشارك المعرفي، ويمكن توفير هذه البيئة المحفزة من خلال ما يلي: -

أ- وضع نظام للمكافآت والحوافز التشجيعية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس خاصة في التشارك المعرفي، بحيث يتسم هذا النظام بالموضوعية والعدالة والتنوع.

ب- سن الأنظمة واللوائح التي تكفل حقوق عضو هيئة التدريس بما يحفزهم لمشاركة معارفهم وخبراتهم.

ج- ربط المكافآت والترقيات بالسلوكيات التي من شأنها أن تُسهم في تسهيل مشاركة المعرفة وتعزيز الأداء.

د- العمل على تخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية لكل عضو هيئة تدريس يتميز في ممارسات تخدم عملية التشارك المعرفي.

(٣) توفير آليات لتحقيق التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في المجالات المختلفة.

لابد أن تسعى الجامعة لتهيئة الفرص المتنوعة والمناسبة لأعضاء هيئة التدريس لتشارك معارفهم وخبراتهم بوضع آليات محددة وواضحة وعدم ترك الأمور لظروف كل قسم وكلية، وفي سبيل ذلك يمكن للجامعة أن تقوم ببعض الممارسات كالاتي: -

أ- توفير سبل للتعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس من خلال دعم إجراءات البحوث المشتركة سواء بين الزملاء في نفس القسم أو في أقسام مختلفة، ويمكن تفعيل ذلك من خلال برنامج تمويل المشروعات

البحثية بعمادة البحث العلمي، بحيث تكون أولوية الدعم للمشروعات البحثية المشتركة.

ب- إنشاء وحدة بالجامعة - تابعة لعمادة البحث العلمي - تهتم بعملية التشارك والتبادل المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، وتقوم هذه الوحدة برسم السياسات والاستراتيجيات في هذا المجال وتقديم الاستشارات ومتابعة الممارسات.

ج- إقامة ورش عمل في الأسبوع الأول من كل فصل دراسي بالأقسام الأكاديمية بالجامعة يتبادل فيها أعضاء هيئة التدريس خبراتهم ومعارفهم المرتبطة بالمقررات الدراسية بصورة تُسهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

د- تكوين فرق عمل من أعضاء هيئة التدريس من الأقسام المختلفة لاقتراح ومناقشة المبادرات المجتمعية التي تبناها الجامعة لخدمة المجتمع.

هـ- إجراء تفاهات مع المؤسسات المجتمعية والمهنية لإجراء بحوث مشتركة.

#### (٤) إتاحة الفرص لتبادل الخبرات في التخصصات المختلفة.

على الجامعة أن تعمل على توفير فرص متعددة يمكن من خلالها أن يتم تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

أ- استقطاب الخبراء والمتميزين في التخصصات المختلفة، والسعي لتحقيق عملية التواصل مع الخبراء من خارج الجامعة في شتى المجالات.

ب- الحرص على تبادل الإنتاج البحثي والعلمي لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى من خلال إجراء مذكرات تفاهم للتعاون المشترك مع الجامعات الأخرى سواء داخل المملكة أو خارجها.

ج- الحرص على تفعيل الحلقات البحثية بالأقسام الأكاديمية لأنها اللبنة الرئيسة في عملية تبادل الخبرات والتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وذلك بعمل خطة سنوية لهذه الحلقات في كل قسم وكلية، بحيث يُطرح أحد الموضوعات البحثية للنقاش في كل حلقة، مما ينتج عنه تبادل للمعرفة بين أعضاء القسم، وتتاح الفرصة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

د- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمستجدات المعرفية في مجال تخصصاتهم.

\*\*\*

## مراجع الدراسة

### أولاً: المراجع العربية.

- أبو العلا، ليلي محمد حسني (٢٠١٢)، "درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٢(٤)، ١٠٦-١٢٦.
- 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.
- البقور، خيرو خلف محمود (٢٠١٦)، "دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في جامعة الطائف"، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، ٣(١)، ١٩ - ٤١.
- الثويني، طارق محمد (٢٠١٤)، "درجة ممارسة رؤساء أقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، (٤٤)، ١٤٧-١٦٥.
- جوهره، أقطى (٢٠١٤)، "أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر.
- الحر، محمد (٢٠١٣)، "الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- الذنبيات، معاذ يوسف؛ العتيبي، محمود حسني؛ البقور، خيرو خلف (٢٠١١)، "المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف: إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *مجلة كلية التجارة بجامعة أسيوط*، (٥١)، ٢٠٠ - ٢٣٩.



- الطاهر، أسمهان؛ منصور، ابراهيم (٢٠٠٩)، "متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية"، المؤتمر العلمي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.
- عبد الحافظ، ثروت؛ المهدي، ياسر (٢٠١٥)، "واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٦ (٤)، ٤٧٩ - ٥١٧.
- عبد الرازق، عزة (٢٠١٠)، "إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية: نموذج جديد"، المؤتمر العلمي الثاني عشر: حال المعرفة التربوية المعاصرة: مصر أم نموذجاً، (١)، ص ١٣٠-١٥٢.
- العسكري، فهد بن عبد العزيز (٢٠١٢)، "برنامج كراسي البحث بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الريادة في التنظيم والتقييم"، ندوة كراسي البحث في المملكة العربية السعودية: التجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٦-١٨ إبريل.
- محمد، محمد إبراهيم حسن (٢٠١٥)، "مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة المغربية للتوثيق والمعلومات (تونس)، (٢٤)، ٧ - ٤٩.
- المغيدي، الحسن بن محمد (٢٠١٠)، "معوقات البحث التربوي في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية بالقيوم: البحث التربوي في الوطن العربي، رؤى مستقبلية.
- المليحي، رضا إبراهيم (٢٠١٠)، "إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- المنيع، محمد عبد الله (٢٠١١)، "إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح"، المجلة السعودية للتعليم العالي وزارة التعليم العالي، (٦)، ص ٧٣-٩٤.

- وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة (د.ت)، الخطة الإستراتيجية المفصلة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (المرحلة الثانية): استراتيجيات الأولويات ٢٠١٤-٢٠٢٠، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

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

### ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Aliakbar, E.; Yusoff, M.; Mahmood, N. (2012), "Determinants of Knowledge Sharing Behavior", **International Conference, Business and Marketing Management**, 1 (29), 208-215.
- Al-Kurdi, O. (2017), "**Knowledge-Sharing Management in the Context of Higher Education Institutions**", A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Brunel University.
- Assefa, T. (2010), "Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa", In **A Paper to Be Presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve Mdns, Addis Ababa, Ethiopia.**
- Babalhavaeji, F.; Kermani, J. (2011), "Knowledge Sharing Behavior Influences: A Case of Library and information Science Faculties in Iran", **Malaysian Journal of Library & Information Science**, 16 (1), 124-146.
- Bartol, M.; Srivastava, A. (2002), "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems", **Journal of Leadership and Organization Studies**, 9(1), 64-76.
- Brewer, P.; Brewer, K. (2010), "Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model", **Journal of Education for Business**, 85(6), 330-335.
- Buckley, S.; Giannakopoulos, P. (2009), "Challenges in knowledge sharing in higher education", **The European Conference on Knowledge Management (ECKM)**, 133-142.

- Chen, J.; Cheng, Y. (2012), "Factors Affecting the Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel", **International Journal of Hospitality Management**, 31 (2), 57-85.
- Chen, Y.; Barnes, B. (2005), "Relationship Between Leadership Behaviors and Knowledge Sharing in Professional Service Firms Engaged in Strategic Alliances", **Chungchon Institute of Technology**, 7(1), 12-41.
- Cheng Y.; Ho, Y.; Lau, M. (2009), "Knowledge sharing in academic institutions: a study of multimedia university Malaysia", **Electronic Journal of Knowledge Management**, 7(3), 313 - 324.
- Claus, E. (2004), "Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: A case study", **Studies in Continuing Education**, 26(2), 327-339.
- Crawford, B. (2005), "Transformational Leadership, Innovation and Knowledge Management: Empirical Findings and Emergent Conclusions", **Knowledge Management & Leadership**, 9(6), 6-16.
- Cummings, J. (2003), **Knowledge sharing: A review of the literature**, Washington D.C., The World Bank,
- Green, D. (2008), "Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector", **Journal of Strategic Leadership**, 1(1), 15-37.
- 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 Bangladesh", **IFLA Journal**, 39(3), 221-234.
- Jahani, S.; Ramayah, T.; Effend, A. (2011), "Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics?", **American Journal of Economics and Business Administration**, 3(1), 45-65.
- Kim, S.; Ju, B. (2008), "An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution", **Library & Information Science Research**, (30), 282-290.

- Kuo, Y.; Ye, K. (2010), "How Employees' Perception of Information Technology Application and their Knowledge Management Capacity Influence Organisational Performance", **Behaviour & Information Technology**, 29(3), 287–303.
- Lee, J. (2001), "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success", **Information & Management**, 38(5), 323-335.
- Lee, H.; Roth, G. (2009), "Peer-Reviewed Articles A Conceptual Framework for Examining Knowledge Management in Higher Education Contexts", **New Horizons in Adult Education and Human Resource Development**, 23(4), 22-37.
- Manaf, A.; Marzuki, A. (2014), "The roles of personality in the context of knowledge sharing: A malaysian perspective", **Asian Social Science**, 10(1), 138 – 150.
- Martin-Rios, C.; Erhardt, N. (2017), "Small business activity and knowledge exchange in informal interfirm networks", **International Small Business Journal**, 35(3), 285-305.
- Mikulecka, J.; Mikulecky, P. (2000), "University knowledge management issues and prospects", **Principles of Data Mining and Knowledge Discovery 4th European Conference Proceedings**, PKDD, Lyon, France, 157-165.
- 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.
- Nurluoz, O.; Birol, C. (2011), "The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours", **The Turkish Online Journal of Educational Technology**, 10, P.P. 202-208.
- Ozbebek, A.; Toplu, E. (2011), "Empowered employees' knowledge sharing behavior", **International Journal of Business and Management Studies**, 3(2), 69-75.
- Ryu, S.; Ho, S.; Han, I. (2003), "Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals", **Expert Systems with Applications**, 25(1), 113–122.

- Shao, Z.; Feng, Y.; Liu, L. (2012), “The Mediating Effect of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Transformational Leadership and Enterprise Resource Planning Systems Success: An Empirical Study in China”, **Computers in Human Behavior**, 28(6), 2400-2413.
- Singh, K., (2008), “Role of Leadership in Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, 12(4), 11-36.
- Sohail, S.; Daud S. (2009), “Knowledge sharing in higher education institutions Perspectives from Malaysia”, **The journal of information and knowledge management systems**, 39(2), 125–142.
- Trong, L. (2013), “The role of CSR in clinical governance and its influence on knowledge sharing”, **Clinical Governance: An International Journal**, 18(2), 90-113.
- Yang, T. (2007), “Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture”, **Tourism Management**, 28(2), 24-51.
- Yi, J. (2009), “A measure of Knowledge sharing behavior: scale development and validation”, **Knowledge Management Research & Practice**, 7(1), 65-81.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

<https://imamu.edu.sa/about/Pages/aboutimamu.aspx>

[http://www.imamu.edu.sa/research\\_chairs/Pages/default.aspx](http://www.imamu.edu.sa/research_chairs/Pages/default.aspx)

ملحق (١)

استبيان  
واقع دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود  
الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة  
التدريس

إعداد  
د. محمد خميس حرب  
أستاذ الإدارة التربوية المشارك  
كلية التربية – جامعتي الإسكندرية والإمام محمد بن سعود الإسلامية

سعادة الدكتور/ .....

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة للتعرف على دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ الأمر الذي يتطلب تصميم استبانة لمعرفة واقع هذا الدور والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

لذا أرجو من سعادتكم قراءة هذا الاستبيان بعناية، ثم التعبير عن وجهة نظركم تجاه كل عبارة من عباراته، مع التأكيد أن هذه البيانات لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم

الباحث

التشارك المعرفي (Knowledge Sharing):

"عملية تبادل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للأفكار والمعلومات والخبرات الضمنية والظاهرة، في مجال العمل الإداري أو البحثي أو الأكاديمي، ومناقشتها من خلال التفاعل المباشر أو غير المباشر؛ بهدف الاستفادة منها عملياً أو الحصول على أفكار ومعارف جديدة يمكن الاستفادة منها في تطوير المعرفة الفردية أو التنظيمية، ومن ثم حل المشكلات وتطبيق سياسات وإجراءات جديدة تسهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي وتحقيق أهداف ورسالة الجامعة".

تعزيز التشارك المعرفي (Promote Knowledge Sharing):

"الجهود المخططة والمستمرة التي تبذلها القيادات الأكاديمية بالجامعة لتطوير وتحسين مستوى المعارف والقدرات والخبرات والممارسات المتعلقة بتشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة".

القيادات الأكاديمية (Academic leadership):

"مجموعة أعضاء هيئة التدريس المنوطة لهم قيادة الأعمال الإدارية بالجامعة المتمثلة في: عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام".

أولاً: بيانات عامة:

(١) الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

٢) الدرجة العلمية: أستاذ ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد ( )

٣) الجنسية: سعودي ( ) غير سعودي ( )

٤) الكلية: .....

### ثانياً: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي.

ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك أمام كل عبارة من العبارات التالية.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	تقوم القيادات الأكاديمية بدورها في تعزيز التشارك المعرفي من خلال الممارسات التالية:					
١	اعتماد نظام حوافز يشجع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بالمعرفة التي يمتلكونها.					
٢	العمل على تخفيف الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس للمساهمة بفاعلية في المشاركة بالمعرفة.					
٣	العمل على تخفيف الأعباء الإدارية لعضو هيئة التدريس للمساهمة بفاعلية في المشاركة بالمعرفة.					
٤	توفير المتطلبات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بأدوارهم في مجال التشارك المعرفي مثل: (قواعد المعلومات/الأجهزة/ المكتب/.....إلخ)					
٥	العمل على تبادل الإنتاج البحثي والعلمي لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى.					
٦	تحفيز أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم العلمية.					
٧	الإشادة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف المناسبات وبوسائل متعددة.					
٨	مكافأة أعضاء هيئة التدريس أو إرسال خطابات شكر وشهادات تقدير مقابل جهودهم في تشارك المعرفة.					
٩	اعتماد آليات من شأنها تحفظ الحقوق الفكرية لأعضاء هيئة التدريس.					
١٠	اعتبار مشاركة المعرفة كأحد معايير تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس.					
١١	الحرص على توفير مناخ داعم لثقافة التشارك المعرفي.					
١٢	تحفيز أعضاء هيئة التدريس على مواكبة الجديد في تخصصاتهم.					
١٣	السعي لتكوين فرق عمل استشارية من أصحاب الخبرات المعرفية.					



م	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
١٤	الحرص على إقامة فعاليات مختلفة ذات العلاقة بالمعرفة وتشاركتها.					
١٥	توفير بيئة مشجعة على الحوار بين منسوبي الجامعة لتشارك الأفكار والمعرفة.					
١٦	تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمستجدات المعرفية في مجال تخصصاتهم.					
١٧	تيسير المشاركة لأعضاء هيئة التدريس في المحافل العلمية كالمندوبات والمؤتمرات وورش العمل.					
١٨	السعي لتحقيق عملية التواصل مع الخبراء من خارج الجامعة في التخصصات المختلفة.					
١٩	توفير أوعية متنوعة لنشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات.					
٢٠	توفير سبل التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس في صوره المختلفة، مثل: (البحوث المشتركة، البحوث البينية، بناء المقررات الدراسية، المشاركة في المبادرات، ..... إلخ)					
٢١	توفير الآليات التي تيسر إجراء بحوث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات المجتمعية والمهنية.					
٢٢	تدعيم النشر العلمي بمجالاته المعرفية المختلفة.					
٢٣	توفير المعلومات التي يطلبها أعضاء هيئة التدريس بكل سهولة.					
٢٤	اعتماد الآليات تُسهم في إثراء الرصيد المعرفي للجامعة.					
٢٥	الحرص على إتمام العمل من خلال تكوين فرق عمل.					
٢٦	السعي لتحقيق تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة.					
٢٧	الحرص على تفعيل الحلقات البحثية بالأقسام الأكاديمية.					

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي.

م	العبرة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة متوسطة	متوفرة بدرجة صغيرة	متوفرة بدرجة صغيرة جداً
١	إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعة أهمية التشارك المعرفي.					
٢	سيطرة النهج الديمقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة.					
٣	تدعم القيادات الأكاديمية العمل الجماعي لإنجاز المهام البحثية					

م	العبارة	متوفرة بدرجة كبيرة جدًا	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة متوسطة	متوفرة بدرجة صغيرة	متوفرة بدرجة صغيرة جدًا
	بالجامعة.					
٤	تتمتع القيادات الأكاديمية بالكفاءة في توظيف التكنولوجيا في التشارك المعرفي بالجامعة.					
٥	يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس الدافع الذاتي للتشارك المعرفي.					
٦	العبء التدريسي على عاتق أعضاء هيئة التدريس.					
٧	الأعباء الإدارية على عاتق أعضاء هيئة التدريس.					
٨	تمكن أعضاء هيئة التدريس من استخدام اللغات الأجنبية.					
٩	تمكن أعضاء هيئة التدريس من استخدام التقنيات الحديثة.					
١٠	إحساس أعضاء هيئة التدريس بقيمة التشارك المعرفي.					
١١	تتوفر مصادر للدعم المالي المناسب لتحقيق التشارك المعرفي بالجامعة.					
١٢	تتوفر بالجامعة البنية التحتية الداعمة للتشارك المعرفي مثل: (الحاسبات/ الأجهزة / قواعد المعلومات/..... إلخ)					
١٣	تحرص الجامعة على إقامة المؤتمرات العلمية لدعم التشارك المعرفي في المجالات المختلفة.					