

مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الحادي والعشرون

ربيع الآخر ١٤٤١هـ

الجزء الثالث

**القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي
لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم**

د. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني
قسم أصول التربية - كلية التربية
جامعة القصيم



القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم

د. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني
قسم أصول التربية - كلية التربية
جامعة القصيم

تاريخ قبول البحث: ١٨/٦/١٤٣٩هـ

تاريخ تقديم البحث: ١٢/٥/١٤٣٩هـ

ملخص الدراسة :

هدف البحث إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، وقياس مستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم، بالإضافة إلى تعرف طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات طُبقت على عينة مكونة من (٢١٤) عضواً وقائداً أكاديمياً من (١٢) كلية للعلوم والآداب بجامعة القصيم؛ حيث تم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية بما نسبته (٢٨,٦) من مجتمع البحث. وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث (متوسطة)، وكان أكثر الأبعاد ممارسةً بعد "التأثير المثالي"، وأقلها بعد "الاستشارة الفكرية"، وأن مستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم جاء بتقدير (متوسط)، كما أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة أو طردية (عالية) ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي.

وقد أوصى البحث بضرورة تفعيل دور القيادات الأكاديمية في تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية للجامعة من خلال توظيف أبعاد القيادة التحويلية للارتقاء بمعارف واتجاهات ومهارات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوفير البيئة الداعمة للثقة والمحفزة للتوجه نحو سلوك التشارك المعرفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، التشارك المعرفي، جامعة القصيم.



أولاً: الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات تحديات متعددة نتيجة لتطورات ومتغيرات العصر المتسارعة، وفي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة الذي يتطلب إدارة المعرفة واستثمار رأس المال الفكري لم تُعد أنماط القيادة التقليدية قادرة على مواجهة تحديات ومتطلبات العصر؛ ومن هنا تظهر الحاجة إلى أنماط قيادية ملائمة يمكن من خلالها تحفيز سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم صناعات للمعرفة، وتجاوز مواكبة الجديد إلى الابتكار والتوظيف الأمثل للمعرفة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات التعليمية والبحثية.

وتُعد عملية التشارك المعرفي أحد عمليات إدارة المعرفة والأساس الذي تعتمد عليه العمليات الأخرى؛ حيث يؤكد (Chen & Cheng, 2012:76) على أن التشارك المعرفي باعتباره أهم عنصر من عناصر إدارة المعرفة يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال تحسين قدرتها على إشباع الحاجات والاستجابة للتغيرات المتسارعة.

وترى جواهر (٢٠١٤: ٢١٥) أن التشارك المعرفي يعتبر أهم عملية في إدارة المعرفة فهي قلب إدارة المعرفة، فالتشارك في المعرفة يعني وجود معرفة جديدة باستمرار. وفي هذا السياق يشير الطاهر ومنصور (٢٠٠٩: ٢) إلى أن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه للأهداف يتمثل في الجزء المتعلق بالتشارك المعرفي؛ حيث أثبتت العديد من الدراسات أنه لا يمكن تطبيق

التشارك المعرفي في مؤسسة ما دون إحداث تغيير في الاتجاهات والسلوكيات لدى الأفراد العاملين والرؤساء.

وتعتبر القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تستهدف التأثير في الفكر وإحداث التغيير في الاتجاهات وتعزيز المهارات والسلوك الإيجابي من خلال التأثير الإلهامي والفكري والمعنوي والأخلاقي، ويؤكد (Green, 2008:20) على أن القيادة التحويلية أكثر ملاءمةً لعملية التشارك المعرفي في المؤسسة؛ ذلك لأنها تهتم بالحاجات والعلاقات الإنسانية، وتساهم في تحويل الاهتمامات الذاتية للموظف في خدمة المؤسسة مع التركيز على العوائد طويلة المدى، وبهذه العوامل فإن القائد يدعم عملية نشر المعلومات والتشارك في المعرفة الضمنية، إضافة إلى أن القيادة التحويلية تقدم للموظفين رؤية مستقبلية تجعلهم أكثر وعياً بضرورة إنتاج معارف جديدة.

وفي ذات السياق، يؤكد (Gracia-Morales et al, 2006:35) على ضرورة وعي القيادة العليا بأهمية تطوير أهداف ورسالة المؤسسة، ووجود رؤية مشتركة وصياغة الهيكل والاستراتيجية التنظيمية التي تمكن المؤسسة من كسب المعرفة باستمرار من خلال التعلم والتشارك المعرفي، كما يؤكد (Shao et al, 2012: 12) على العلاقة الإيجابية بين نمط القيادة التحويلية والتشارك المعرفي، وأن للقيادة التحويلية أثر على كل من التشارك في المعرفة الظاهرة والتشارك في المعرفة الضمنية.

وتعتبر الجامعة مصدر إشعاع المعرفة في المجتمع، كما يعتبر أعضاء هيئة التدريس مصدراً للمعرفة، بما يمتلكون من معرفة سواء كانت ظاهرة أو ضمنية، إضافة إلى الدور الهام الذي يؤديه في مجال إنتاج المعرفة وتوظيفها بما

يخدم أهداف الجامعة ومتطلبات المجتمع ؛ ومن هنا تتضح أهمية التشارك المعرفي ، وأهمية دور القيادة في دعم وتحفيز هذا السلوك لدى أعضاء هيئة التدريس بهدف توظيف المعرفة في تحسين الأداء الأكاديمي ، وإنتاج معرفة جديدة لتطوير الأداء الإداري والأكاديمي وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة ، وفي هذا المجال يشير (Crawford, 2005:12) إلى أن من أسباب إهمال الدراسات والبحوث العلمية للعلاقة بين القيادة والمعرفة التنظيمية هو اعتبار العديد من الباحثين والمهنيين أن كل فرد في المؤسسة يتعلم تلقائياً وأن المعرفة في المؤسسة تتدفق تلقائياً من الأعلى إلى الأسفل.

وبالرغم من الأهمية الواضحة لطبيعة الموضوع كأحد الموضوعات الحديثة في مجال قيادة وإدارة المعرفة والتي لم تحظ حتى الآن باهتمام الباحثين والدارسين رغم تناوله في الأدب النظري ، ورغم أهمية دور القيادات الأكاديمية من خلال تبني نمط القيادة التحويلية في تشجيع سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس وتوفير البيئة الداعمة له في مؤسسات التعليم العالي ، إلا أن المكتبة الأكاديمية تعاني من ندرة في البحوث والدراسات في هذا المجال ، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم.

* * *

مشكلة البحث:

تواجه القيادات الأكاديمية في الجامعات العديد من التحديات الداخلية والخارجية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة والحاجة إلى مواكبة ثورة المعرفة والاتصالات؛ الأمر الذي يفرض عليها البحث عن أنماط قيادية ملائمة لطبيعة العصر، وممارسة سلوكيات قيادية تشجع أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي، وتوفير بيئة داعمة يمكن من خلالها استثمار المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية على نحو يساهم في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي وبالتالي تحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية للجامعة.

وتشير الكثير من الأدبيات الإدارية والتنظيمية إلى أن القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية الملائمة لطبيعة عملية التشارك المعرفي وتحفيز سلوك العاملين نحو تشارك معرفتهم وخبراتهم، وتؤكد على ضرورة تفعيل دور القيادة وتبني نمط القيادة التحويلية لتحقيق تغيرات تنظيمية وشخصية أكثر فاعلية؛ حيث يدعم هذا النمط القيادي عملية وسلوك التشارك المعرفي بين أعضاء فرق العمل في مؤسسات التعليم العالي. (Green, 2008)

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة؛ فإن بعض الدراسات مثل دراسة الحر والمحاميد (٢٠١٣)، ودراسة (Singh, 2008)، ودراسة (Yang, 2007) أكدت وجود علاقة وثيقة بين سلوك التشارك المعرفي وأساليب أو أنماط القيادة السائدة في المؤسسة، وأنه ومن خلال الممارسات القيادية يمكن دعم إدارة المعرفة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي والمساهمة في فعالية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ومن جهة أخرى أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة محمد (٢٠١٥)، ودراسة

البقور (٢٠١٦) ضعف دعم القيادة الأكاديمية لعلمية التشارك المعرفي وتحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة ببحراتهم الخاصة في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة ، كما أكدت دراسات أخرى مثل دراسة جوهرة (٢٠١٤) ، ودراسة الثويني (٢٠١٤) الحاجة إلى تطوير مهارات وممارسات القيادة الأكاديمية لدعم وتطوير عمليات إدارة المعرفة وممارسات التشارك المعرفي ، وفي ذات السياق أكدت دراسة عبدالحافظ والمهدي (٢٠١٥) على دور القيادة كأحد العوامل المؤثرة في ممارسات التشارك المعرفي ، كما أشارت دراسة (Jahani et al, 2011) إلى أثر النمط القيادي باعتباره عاملاً مؤثراً على سلوك التشارك المعرفي بين الأكاديميين ، وفي سياق متصل أكدت دراسة (Green, 2008) ، ودراسة (Islam et al, 2011) على أهمية القيادة التحويلية في تحفيز ودعم السلوك التنظيمي المرتبط بعمليات إدارة المعرفة ، كما أوصت دراسة الشنطي (٢٠١٧) بضرورة دراسة طبيعة ممارسات القيادة التحويلية وكيفية دعمها لسلوك التشارك المعرفي.

وفي ضوء ما سبق ؛ يتضح تأكيد الأدبيات التربوية السابقة على العلاقة الوثيقة بين القيادة والتشارك المعرفي ، ومحدودية الدراسات والبحوث التي فسرت طبيعة السلوكيات التي تؤثر من خلالها القيادة على سلوك التشارك المعرفي ؛ الأمر الذي دفع الباحث إلى افتراض وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وسوك التشارك المعرفي ، ومن هذا المنطلق وبناءً على أهمية دور القيادات الأكاديمية في تشجيع وتحفيز سلوك التشارك المعرفي بمؤسسات التعليم العالي ؛ يأتي هذا البحث للكشف عن علاقة القيادة التحويلية بسلوك

التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم.

أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي: ما العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم؟؛ وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٢. ما مستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الدرجة الكلية لممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، ومستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم؟

أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الهدف الرئيس التالي: التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة التي حددها Bass & Avolio : (التأثير المثالي ، التحفيز والإلهام ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية).

٢. تحديد مستوى سلوك التشارك المعرفي بأبعاده ومكوناته : (الفوائد المدركة ، الاتجاهات ، الممارسات) لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم.

٣. الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية ومستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم.

أهمية البحث:

تكمن الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث فيما يلي :

١. يكتسب البحث أهميته العلمية من أهمية موضوعه الذي يربط بين متغيري القيادة التحويلية "كأحد الأنماط القيادية الحديثة" وسلوك التشارك المعرفي "كأحد المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي" الذي حظي بأهمية متزايدة في عصرٍ تغلب عليه سمة التغيير والتطور المعرفي، إضافة إلى أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحفيز ودعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس واستثمار معارفهم وخبراتهم العلمية والإدارية في تحسين وتطوير الأداء الإداري والأكاديمي وبالتالي تحقيق الأهداف على نحو أكثر كفاءة وفعالية.

٢. ندرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التشارك المعرفي في البيئة الأكاديمية، وعدم وجود دراسات _ على حد علم الباحث _ تربط القيادة التحويلية بسلوك التشارك المعرفي على الرغم من أهمية العلاقة بين نظرية القيادة التحويلية ودورها في تفسير سلوك التشارك المعرفي.

٣. يسهم البحث الحالي في تعرف واقع القيادة التحويلية في جامعة القصيم والعمل على تفعيل هذا النمط القيادي في تحفيز وتعزيز سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

٤. يؤمل أن تفي نتائج هذا البحث القيادات الأكاديمية (العمداء ورؤساء الأقسام العلمية) من خلال تبني نمط القيادة التحويلية وتوظيف أبعادها لاستثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم للتشارك المعرفي وبناء المعرفة التنظيمية على مستوى الكلية والجامعة.

٥. يؤمل الباحث أن يمهد البحث الحالي الطريق للباحثين والمهتمين في مجال إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الأخرى، ودراسة علاقة الأنماط القيادية المختلفة في التشارك المعرفي وغيره من عمليات إدارة المعرفة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على موضوع القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة التي حددها "باس وأفوليو" (Bass & Avolio, 1996): "التأثير المثالي، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية"، ومستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس (السلوك الظاهر، السلوك الضمني أو الخفي) بأبعاده ومكوناته الثلاثة: (الفوائد المدركة، الاتجاهات،

الممارسات)، ومن ثم ومن ثم وعلاقة القيادة التحويلية بمستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية (عمداء الكليات، رؤساء الأقسام العلمية) ممن هم على رأس العمل أثناء إجراء البحث في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم.

الحدود المكانية: كليات العلوم والآداب في جامعة القصيم، وتشمل كليات العلوم والآداب في جميع المحافظات التابعة لمنطقة القصيم: (بريدة، عنيزة، الرس، البكيرية، عيون الجواء، المذنب، عقلة الصقور، رياض الخبراء، البدائع، الأسياح، النبهانية، ضرية).

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي

١٤٣٨/١٤٣٩ هـ

مصطلحات البحث:

١. القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

يُقصد بالقيادة التحويلية في البحث الحالي: ذلك النمط القيادي الذي يسعى من خلاله القائد إلى إحداث تغييرات جوهرية ومستمرة في اتجاهات وميول أعضاء هيئة التدريس وتحويل اهتماماتهم وأهدافهم لتكون جزءاً من رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية؛ وذلك من خلال: التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار أو الاهتمام الشخصي والإنساني بالأعضاء.

٢. سلوك التشارك المعرفي (Knowledge Sharing Behavior):

يمكن تعريف سلوك التشارك المعرفي إجرائياً بأنه: توجه وميل أعضاء هيئة التدريس نحو تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات في مجال العمل الإداري 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 الجامعة ورسالتها.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

(أ): الخلفية النظرية:

أولاً: القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي

١. مفهوم القيادة التحويلية:

تتعدد تعريفات القيادة التحويلية وتختلف باختلاف زاوية النظر أو التركيز؛ فهناك من يركز على القيادة كعملية أو مجموعة من السلوكيات القيادية التي تستهدف إحداث التغيير، وهناك من يركز على نتائج هذه العملية أو الممارسات السلوكية للقيادة التحويلية، كما أن هناك من يركز على شخصية القائد وخصائصه وقدرته على التأثير، وفي هذا السياق يعرف العامري (٢٠٠٢) القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافه، وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية وذلك من أجل الصالح العام للمؤسسة الجامعية.

ويعرف (Conger, 2002: 47) القيادة التحويلية على أنها: "تلك القيادة

التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة".

كما يعرفها (Northouse,2013) بأنها القدرة على إقناع الأعضاء بالتغيير والتحسين، وتحفيزهم لإحداث التغيير وتحسين الأداء، مع العمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال ما تضمنته التعريفات السابقة يمكن القول بأن القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي تركز على قيادة التغيير، وتستهدف التأثير في الفكر والسلوك، وتهتم بتحويل الاتجاهات والاهتمامات وتطوير العلاقات والرؤية المشتركة، وتعمل على رفع مستوى الإدراك لدى أعضاء هيئة التدريس عن طريق تبني ونشر القيم التي تحفزهم وتنمي لديهم الانتماء والولاء؛ مما يدفعهم إلى المساهمة الفاعلة في تحقيق رسالة وأهداف الجامعة.

٢. أبعاد القيادة التحويلية:

إن المتبع للأدبيات والدراسات في مجال القيادة التحويلية يلاحظ وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها؛ والذي يرجع إلى الترجمة العلمية خاصة في الدراسات العربية، ويشير (Bass & Avolio, 1996) إلى أن القيادة التحويلية كأسلوب محفز عقلياً للأعضاء يشجعهم على تقنين ممارساتهم الإدارية والأكاديمية، والوصول إلى أعلى المستويات المنشودة من القدرة على التحكم والسيطرة، والكفاءة، والفاعلية؛ حيث يمارس القائد التحويلي مجموعة من السلوكيات ضمن أربعة أبعاد تُسمى "عوامل القيادة

التحويلية" Transformational Leadership Factors وهي على النحو التالي :

١. التأثير المثالي Idealized Influence : حيث يتمتع القادة بالقدرة على التأثير المثالي ، ويأخذون في الاعتبار المضامين الأيديولوجية ، والأخلاقية المترتبة على ما يتخذونه من قرارات مختلفة جنباً إلى جنب مع ضرب القدوة المثلى لزملائهم في العمل من الأعضاء عبر إبراز استعداده للتضحية بمصالحه الخاصة من أجل تحقيق الصالح العام للجامعة.

٢. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation : حيث يوظفون القادة أدوات الإلهام في تحفيز دافعية زملائهم في العمل من الأعضاء ، ويركزون جهودهم على صياغة رؤية واضحة المعالم ، وملهمة لمستقبل الجامعة ، ونتيجةً لذلك ؛ فإنهم يهتمون في سلوكياتهم بالاعتراف والثناء على الجهود الإيجابية التي تستهدف تحقيق الصالح العام للمؤسسة الجامعية ، والتعبير عن التفاؤل بشأن المستقبل ، وإظهار الحماس لمناقشة الموضوعات والقضايا المشتركة فضلاً عن إظهار الثقة بإمكانية تحقيق الأهداف المنشودة. ومن خلال التحفيز الإلهامي يبدع القائد في صنع رؤية مشتركة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس مستخدماً أدوات مثل الرموز والصورة الذهنية. ويعتمد القائد الملهم على تشجيع الحماس لديهم نحو الإنجاز والمستويات أعلى ، ويحفزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل ، ويستشير القائد الأتباع بالمسئوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل يمنحونهم الثقة ويساعدونهم على تجاوز التحديات واغتنام الفرص. (Northouse, 2013)

٣. الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation: حيث يتميز القادة بالقدرة على التحفيز العقلي، ويشجعون زملاءهم في العمل على إعادة النظر في مشكلات الماضي بالاستعانة بطرق جديدة مبتكرة، وتشجيعهم على "التفكير بأسلوب مختلف" علاوةً على تشجيع الإبداع، والابتكار، ويركزون خلال حواراتهم، ومناقشاتهم المختلفة على البحث عن زوايا مختلفة لحل المشكلات جنباً إلى جنب مع التقويم المستمر للأفكار الأساسية التي تعتمد عليها الحلول المقترحة للمشكلات بهدف التحقق من استمرار مناسبتها للتطبيق العملي.

٤. الاعتبارات الفردية Individualized Consideration: حيث يظهر القادة مستويات مرتفعة من الاهتمام الشخصي بزملائهم في العمل، ويتواصلون بشكل شخصي مع كافة الأعضاء دون استثناء جنباً إلى جنب مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم، وقدراتهم، وتطلعاتهم المنشودة من عدة زوايا مختلفة بحيث يتم التعامل معها وفقاً لوجهة نظر هؤلاء الأعضاء، كما يتميز هؤلاء القادة بمد يد العون لمساعدة الأعضاء على تنمية نقاط القوة، وعلاج أوجه القصور في الأداء، علاوةً على تخصيص الكثير من الوقت لتوجيه، وإرشاد، وتدريب الزملاء، وبالأساس، يتبع هؤلاء القادة مدخلاً إيجابياً في تعاملاتهم مع الأعضاء ولا يركزون على الأخطاء، كما يتميزون كذلك بالاستعداد للتعلم من النجاحات وحالات الفشل إن وجدت.

٣. وظائف ومهام القيادة التحويلية:

يحدد أبو هدايف (٢٠١١: ٨٢) الوظائف والمهام الأساسية للقيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية بإدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة

التعليمية وتجميع المعلومات ، وتنمية القدرات على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية لها. والاستعداد للتعامل مع أكثر من متغير في ذات الوقت بغض النظر عن درجة التغيير والغموض ، واختلاف الأهداف. وتشكيل فرق عمل متميز تمتلك القدرة على تحقيق التواصل الفعال ؛ بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية في المؤسسة التعليمية. بالإضافة إلى تطوير القيادات التحويلية قناعاتها الفكرية ، واستعداداتها الفكرية والسلوكية لمواجهة الأزمات والتغيرات المستمرة ، خصوصاً في البيئات غير المستقرة. كما تعمل القيادات التحويلية على إيجاد نظام تعليمي مستمر في المؤسسة ؛ بحيث تستطيع التعامل بكفاءة وفاعلية مع التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة. كما حدد الخوالدة وجرادات (٢٠١١) عدداً من المهام التي ينبغي أن يقوم بها القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي ؛ والتي تركز على التنمية المستمرة لمهارات أعضاء هيئة التدريس ، وتفعيل الاتصال بين الأعضاء ، مع أهمية توحيد الرؤى المشتركة ، وتقديم التغذية الراجعة ، والتعامل بإيجابية مع مقاومة التغيير في المجتمع الأكاديمي ، والتشجيع المستمر على التغيير والتطور المستمر.

وبناءً على ما سبق ؛ يمكن القول بأن القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي تمثل ذلك النمط القيادي الذي يسعى من خلاله القائد الأكاديمي إلى إحداث تغييرات جوهرية ومستمرة في اتجاهات وميول أعضاء هيئة التدريس وتحويل اهتماماتهم وأهدافهم لتكون جزءاً من رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية ؛ وذلك من خلال : التأثير المثالي والتحفيز

الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار أو الاهتمام الشخصي والإنساني بأعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي

١. مفهوم التشارك المعرفي:

تتعدد وتختلف وجهات النظر حول مفهوم التشارك المعرفي، وقد يُصعب إيجاد تعريف معياري لهذا المفهوم؛ حيث يشير (Aliakbar et al, 2012:209) إلى أن مفهوم التشارك المعرفي مرتبط بثلاثة عناصر أساسية، يتعلق العنصر الأول بالأهداف ونوع المعرفة المتشارك فيها (معرفة فردية ومعرفة تنظيمية، معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة، ...)، بينما يتعلق العنصر الثاني بطريقة وأسلوب التشارك (وجهاً لوجه، لقاءات ومؤتمرات، شبكات، ...)، كما يتعلق العنصر الثالث بمستوى التشارك المعرفي (على مستوى الأفراد، على مستوى الفرق والجماعات، على مستوى المؤسسات).

وتعرف الطاهر ومنصور (٢٠٠٩: ٦) التشارك المعرفي بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الظاهرة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.

ويرى (Manaf & Marzuki, 2009) 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 (Yi, 2009:68) التشارك المعرفي بأن مجموعة من السلوكيات الفردية التي تنطوي على تشارك المعرفة ذات الصلة بالعمل الواحد وتبادل

الخبرات مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة ، والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الأعمال النهائية للمؤسسة.

٢. أبعاد ومكونات سلوك التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي :

تعددت أبعاد سلوك التشارك المعرفي التي تناولتها أدبيات إدارة المعرفة ؛ حيث لا يوجد اتفاق حول نماذج معينة لقياسه ، ومن أبرز النماذج التي حاولت تفسير سلوك التشارك المعرفي نموذج الأبعاد الثلاثة (Motivation, Opportunity and Ability - MOA) الذي قدمه (Siemsen, Roth and Balasubramanian, 2008) ؛ حيث يفترض النموذج أن سلوك التشارك المعرفي يتم وفقاً لمعادلة مكونة من ثلاثة أبعاد أو عوامل أساسية هي : الدوافع أو المحفزات والفرصة المتاحة للتشارك المعرفي وأخيراً القدرة على التشارك المعرفي ، وأن التفاعل بين الرغبة والقدرة والفرصة يحرك ويوجه سلوك التشارك المعرفي ، وأنه مع غياب أي من المتغيرات الثلاثة (MOA) فإن سلوكيات التشارك المعرفي تكون أقل احتمالية.

ويصنّف (Babalhavaeji, F., & Kermani, Z.J., (2011) أبعاد سلوك

التشارك المعرفي على النحو التالي :

١. المحفزات الداخلية (Intrinsic motivation) للتشارك المعرفي : مدى توفر الدوافع التي تولد الاستعداد والرغبة لدى الأفراد للتشارك في معارفهم.
٢. النية نحو التشارك المعرفي (intention) : درجة استعداد الأفراد ورغبتهم في التشارك في معارفهم.
٣. الاتجاه نحو التشارك المعرفي (Attitude) : وجهة نظر الأفراد واتجاهاتهم حول التشارك في المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى هذه العوامل أو الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض ؛ حيث يشير (Alhady et al, 2011) أن من بين دوافع الفرد إلى سلوك التشارك المعرفي رغبته واستمتاعه في مساعدة الآخرين ، وثقته بأنه يملك القدرات الكافية لتقديم المعرفة للآخرين ، ومدى اهتمام الفرد بالمعرفة محل المناقشة. كما يشير (Aliakbar et al , 2012) إلى أن هناك عوامل تحفيز خارجية مثل السمعة والمنفعة المتبادلة لها أثر مباشر على المواقف المرتبطة بسلوك التشارك المعرفي ، بينما تتمثل عوامل التحفيز الداخلية المؤثرة على هذه المواقف في الاستمتاع بمساعدة الآخرين ، والحاجة إلى الانتساب إلى جماعة ، كما أن تنوع جماعة الممارسة ومدى توفر ظروف ملائمة وداعمة لها أثر مباشر على سلوك التشارك المعرفي.

كما يؤكد (Foos et al, 2009) على أهمية تصميم العمل ؛ حيث أن ذلك يساهم في تحسين خبرات الموظف واستقلاليته في العمل ، والذي يعتبر تحفيزاً جوهرياً لممارسة التشارك في المعرفة ، كما أن التغذية الراجعة في المؤسسة ، مثل الاعتراف وتقييم الأداء ، تعتبر عوامل تحفيزية لسلوك التشارك في المعرفة ، علاوة على ذلك فإن غرس الإحساس بالقيمة لدى الفرد داخل وسطه الاجتماعي يجعل الفرد أكثر استعداداً لتقديم جهود إضافية وتشارك ما يمتلكه من معرفة من أجل تأكيد مكانته في المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق ؛ يمكن تحديد الأبعاد المتداخلة والمكونة لسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم الجامعي ؛ والتي تشمل "المكون المعرفي والنفسي والمهاري" لسلوك التشارك المعرفي ؛ بما يتناسب وطبيعة العمل الأكاديمي والبيئة الأكاديمية ، والتي توجّه في مجملها أعضاء هيئة

التدريس نحو تبادل الأفكار والمعلومات وتشارك المعرفة والخبرات ؛ حيث يمكن قياس سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال مجموعة من المؤشرات ظاهرة (سلوك ظاهر) أو مؤشرات غير ظاهرة (سلوك ضمني أو خفي) على النحو التالي :

١. الفوائد المدركة : وتتحدد من خلال الوعي بأهمية التشارك المعرفي ؛ ويمثل وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية تشارك المعرفة (الأهمية الفردية، والأهمية التنظيمية أو المؤسسية) ، وإدراك المفاهيم والمعلومات والحقائق المتعلقة بعملية تشارك المعرفة في العمل الإداري والأكاديمي بما يساهم في تشكيل القيم والقناعات أو المعتقدات والاتجاهات الإيجابية نحو التشارك المعرفي ، ويتطلب هذا البعد التفكير والفهم والتقييم.

٢. الاتجاهات : وتتحدد من خلال الرغبة في التشارك المعرفي ؛ ويمثل شعور أعضاء هيئة التدريس بالرغبة في مشاركة المعرفة مع الزملاء ، ويتضمن الاستعداد والقبول والاستجابة ، ويتطلب هذا البعد توفر العوامل التحفيزية الداخلية والخارجية واستثارة الدوافع والانفعالات والعواطف بما يدعم التوجه نحو سلوك التشارك المعرفي.

٣. الممارسات : وتتحدد من خلال ممارسة التشارك المعرفي ؛ ويمثل ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك التشارك المعرفي فعلياً ، وتكراره باستمرار ، والبحث عن الوقت والفرص والمواقف التي يمكن من خلالها المساهمة في تفعيل أنشطة وعملية التشارك المعرفي ، ويتطلب هذا البعد توفر ظروف وبيئة أكاديمية ملائمة وفرص متنوعة ومشجعة لمشاركة المعرفة.

٣. طرق واستراتيجيات التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي :

يشير (Marquardt, 2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المؤسسات إما بطريقة مقصودة، أو بطريقة غير مقصودة؛ فبواسطة الطريقة المقصودة تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء، أما الطريقة غير المقصودة فيتم مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المؤسسة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والأحاديث القصيرة والقصص وما شابه ذلك.

وقد حدد (Yi, 2009) أربعة استراتيجيات للتشارك المعرفي على النحو التالي:

1. المساهمات المكتوبة: وتشمل سلوكيات الأفراد المترجمة في تقديمهم للأفكار، المعلومات، والخبرة، من خلال وثائق مكتوبة بدلاً من الحوار، والتي عادة ما تخزن في قاعدة بيانات المؤسسة الجامعية (شخص - وثائق).
2. الاتصالات التنظيمية: وتتضمن سلوكيات التشارك المعرفي من خلال التفاعلات الرسمية بين أعضاء الفريق، أو على مستوى الوحدة الإدارية، أو القسم العلمي أو الأكاديمي في الجامعة (شخص - جماعة).

٣. التفاعلات الشخصية: تتضمن سلوكيات التشارك المعرفي من خلال التفاعل غير الرسمي للأعضاء، مثلاً عن طريق الحوارات القصيرة أوقات الاستراحات أو مساعدة الزملاء (شخص - شخص).

٤. جماعة الممارسة: وتتضمن سلوكيات التشارك المعرفي داخل جماعة تمثل مجموعة أعضاء متطوعين، يتبادلون الحديث والحوار حول موضوع يجمع بين اهتماماتهم بطريقة غير روتينية وغير شخصية، وهو تفاعل اجتماعي غير رسمي (شخص - جماعة).

٤. مجالات التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي:

يشير محمد (٢٠١٥: ٢٠، ٢١) إلى أن المعرفة في سياق مؤسسات التعليم العالي تنقسم إلى أكاديمية ومؤسسية من جهة، وإلى ظاهرة وضمنية من جهة أخرى، وتشمل المعرفة الأكاديمية الخبرات الأكاديمية مثل مخطط المقرر والعروض التقديمية والكتب الدراسية وإدارة المقرر الدراسي، كما تشمل المعرفة المؤسسية الخبرات الإدارية المتراكمة مثل السياسات والإجراءات وخطط العمل والإجراءات المحاسبية والثقافة المؤسسية، وأن عملية التشارك المعرفي في الجامعات تتخذ صوراً متنوعة تغطي النطاقات الثلاثة المرتبطة بالوظائف الأساسية لمؤسسات التعليم العالي.

كما يرى (Kim & Ju, 2008:283) أن مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس تشمل التشارك في المواد والمعارف التدريسية، والبحثية، وتلك المتعلقة بخدمة المجتمع، حيث ترتبط هذه المجالات بالوظائف الأساسية للجامعة.

وتأسيساً على ما سبق؛ يمكن القول بأن مجالات التشارك المعرفي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالوظائف الأساسية لمؤسسات التعليم الجامعي (الجوانب الأكاديمية: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، وبالكيفية التي يتم من خلالها إدارة وأداء تلك الوظائف (الجوانب الإدارية أو المؤسسية)، وتتمحور عملية التشارك المعرفي في الجامعات حول أعضاء هيئة التدريس بوصفهم صنّاعاً للمعرفة؛ ويمكن تحديد مجالات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

(أ) التشارك المعرفي في المجال الأكاديمي (في المعرفة الأكاديمية أو العلمية):

١. تشارك المعرفة في التدريس "عمليات التعليم والتعلم": وتشمل مشاركة المعرفة مع الزملاء في المواد العلمية للمقررات الدراسية، مخطط المقرر الدراسي وآليات التنفيذ، تصميم وإدارة تنفيذ المقررات الدراسية، التجارب والخبرات في طرق واستراتيجيات التدريس، استراتيجيات وأساليب التقويم، وغير ذلك من الأنشطة التدريسية.

٢. تشارك المعرفة في البحث العلمي: وتشمل مشاركة المعرفة مع الزملاء من خلال المشروعات البحثية المشتركة، الخبرات في إعداد ونشر البحوث العلمية، التعاون في تأليف وترجمة الكتب العلمية، وغير ذلك من الأنشطة البحثية.

٣. تشارك المعرفة في خدمة المجتمع: وتشمل مشاركة المعرفة مع الزملاء من خلال الفعاليات المهنية المشتركة، المشاركة في الجمعيات المهنية، فرق عمل للتدريب وتقديم الاستشارات لبعض مؤسسات المجتمع، وغير ذلك من

الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تقديم خدمات تسهم في النهوض بالمجتمع ومؤسساته المختلفة.

(ب) التشارك المعرفي في المجال الإداري أو المؤسسي (في المعرفة الإدارية أو المؤسسية): وتشمل مشاركة المعرفة مع الزملاء في المعلومات المتعلقة باللوائح والأنظمة المؤسسة للعمل الأكاديمي، وتبادل الخبرات الإدارية فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات وأساليب العمل اللازمة لتحقيق الأهداف الأكاديمية في البيئة الجامعية، وغير ذلك من الأنشطة اليومية في بيئة العمل الجامعي والأكاديمي.

ثالثاً: دور القيادة الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي:

في سياق العلاقة بين القيادة التحويلية والتشارك المعرفي يشير (Yang, 2007) إلى أن العديد من الدراسات تؤكد على دور القائد في التشارك المعرفي من خلال القيام بعدة مهام تشجع سلوك التشارك المعرفي، ومن أهم هذه المهام إيجاد ثقافة تنظيمية مدعمة لعملية التشارك المعرفي، ومن خصائص هذه الثقافة، مناخ التعاون بدل مناخ التنافس بين الأفراد والأقسام في المؤسسة، يحيط عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأفراد في المؤسسة، التزام الإدارة العليا، برامج التوعية، روح المسؤولية للتشارك المعرفي داخل فرق العمل، الاهتمام بالابتكار، وحل المشكلات، وتوفير فرص التشارك الطوعي والتلقائي للمعرفة؛ ويتحدد دور القيادة في تشجيع التشارك الطوعي في المواهب والخبرات لدى الأعضاء أو الموظفين من خلال ثمانية أدوار رئيسية للقائد يمكن من خلالها تفعيل سلوك التشارك المعرفي، وتتمثل هذه الأدوار في القائد كمراقب، ومنسق، وموجه، ومنتج، ومفعّل للابتكار، وسيط، مسهل،

وناصح ، وتتضح العلاقة بين القيادة والتشارك المعرفي من خلال ما يلي :
(Yang, 2007:532-533)

١. نموذج العمليات الداخلية : يؤدي القائد في ظل هذا النموذج دورين هما المراقب والمنسق ، حيث يراقب القائد الموظفين ومدى تطبيقهم واحترامهم للقوانين والأنظمة ، بينما ينسق القائد بين الموظفين لجعلهم أكثر ثقة في الأنظمة والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

٢. نموذج الأهداف العقلانية : يؤدي القائد دورين هما المفعّل للإنتاج والموجه ، حيث إن القائد المركز على الإنتاج يهتم بإنتاجية الموظف ودرجة إنجازه للأهداف والمهام المستقبلية للمؤسسة للموظفين ، وذلك من خلال الخطط ، والهيكل التنظيمية ، وتحديد المشكلات والبحث عن الحلول العملية.

٣. نموذج النظام المفتوح : ويظهر القائد بصفة المثالي ، ويؤدي دورين هما الوسيط والمركز على الابتكار ، حيث أن القائد المركز على الابتكار يقوم بتشخيص المحيط الخارجي ويمتص المعلومات والمعارف بالسرعة الممكنة ، بينما القائد الوسيط يركز على المحافظة على الرعية الخارجية وتجميع للموارد الخارجية من خلال تقوية الاتصال مع الجهات والمؤسسات الخارجية.

٤. نموذج العلاقات الإنسانية : يؤدي القائد الفعال في ظل هذا النموذج دورين هما المسهل والناصح ، فالقائد المسهل يهتم بانسجام الجماعة وتنشيط العلاقات الشخصية لتقليل التصادمات ، ويتطلب مشاركة الموظفين في حل المشكلات وتوسيع موارد المؤسسة بينما القائد الناصح يساعد الموظفين على تطوير كفاءاتهم المرتبطة بالعمل بنوع من الرعاية والتعاطف.

وفي مجال إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي يشير (Singh, 2008:7) إلى أن القادة يحفزون الأعضاء على التشارك المعرفي من خلال جمعهم حول رؤية مشتركة وادماجهم ضمن العمليات التطويرية في المؤسسة ، وأنه بالرغم من أهمية كل قائد في أي مستوى تنظيمي في إدارة المعرفة ، إلا أن رئيس القسم العلمي له الدور الأهم في أنشطة التشارك المعرفي ، كما أن عمداء الكليات يقومون بدور مهم في تقليص الفجوة بين القيادة في الإدارة العليا والأعضاء وضمان التزام القيادة العليا بدعم إدارة المعرفة من جهة وتحفيز الأعضاء على التشارك المعرفي والمساهمة في فعالية إدارة المعرفة من جهة أخرى.

كما أن القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي لم تعد تمثل المصدر الرئيس للمعرفة ، بل أصبح أعضاء هيئة التدريس في الجامعة هم المصدر الحقيقي للمعرفة ، وفي هذا السياق يؤكد (Green, 2008:19-21) على أهمية ممارسة القائد للدور التحفيزي لتصبح المؤسسة أكثر إبداعاً وتميزاً ، وذلك من خلال خلق محيط يدعم التشارك المعرفي داخل المؤسسة ، ولتحقيق ذلك على القائد أن يكون تعاونياً ، يملك ذكاءً عاطفياً ، ويمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات ، وغير ذلك من سلوكيات القيادة التحويلية التي تجعل الأعضاء أكثر التزاماً وأكثر تحفيزاً للتشارك في المعرفة ، وهذا يتطلب أن يمتلك القادة مهارات وكفايات القيادة الداعمة لعملية التشارك المعرفي مثل : القدرة على التجديد ، التركيز على إلهام الفرد ، تحمل الغموض ، روح المبادرة ، التوجه الخدمي ، تحمل مسؤولية العمل ، تقاسم وتوزيع القيادة ، التركيز على التعلم طويل المدى ، التركيز على تحسين الأداء.

كما يؤكد (Srivastava et al, 2006) على أن القيادة بالقدوة والتشارك في اتخاذ القرارات والتوجه نحو التعلم وتوصيل المعلومات وتبادل الآراء سلوكيات قيادية تسهم بشكل مباشر في تشجيع سلوكيات التشارك المعرفي لدى الأعضاء ضمن فريق العمل، حيث إن المشاركة في اتخاذ القرار تسمح لهم بتوسيع معارفهم، وأن أسلوب التعليم والتمكين يتيح المجال لحل المشكلات ويجعلهم أكثر رغبة في البحث عن المعرفة، كما أن ما يوفره التمكين الإداري من التعامل العادل مع الأعضاء والاعتراف بقدراتهم يجعلهم على استعداد في التشارك في معارفهم وخبراتهم، وإضافةً إلى ذلك فإن إعطاء القائد الاستقلالية للأعضاء يحفزهم على البحث عن الحلول داخل وخارج فريق العمل، ويزيد من فرص التعلم وتقديم المساعدة والحصول عليها من خلال التشارك في المعرفة.

كما يشير (Islam et al, 2011) إلى أنه يمكن للممارسات القيادية أن تشجع سلوك التشارك المعرفي أيضاً من خلال بناء مفاهيم وخلفيات مشتركة بين الأعضاء وتوضيح أدوارهم، الأمر الذي يجعلهم أكثر إدراكاً للخبرات التي يملكونها والتي يحتاجون إليها، وأن من شروط وجود أثر للقيادة على عملية التشارك المعرفي التزام الإدارة العليا وتوفير نظام معلومات فعال، والاهتمام بالوقت المناسب لسلوك التشارك المعرفي وتوفير قنوات اتصال فعالة. ويرى (Nonaka et al, 2000:25-28) أن على كل من الإدارة العليا والوسطى تشكيل ودعم سلوك التشارك المعرفي عن طريق توفير الإمكانيات، كما أن على القيادة في الإدارة الوسطى توفير الشروط والمتطلبات الضرورية لحدوث التشارك المعرفي والمتمثلة فيما يلي:

١. الاستقلالية: تزيد من فرص إيجاد معلومات قيمة وتحفز أعضاء المؤسسة على التشارك المعرفي وبالتالي إنتاج معرفة جديدة.
٢. التحدي: يفتح مجال التفاعل بين المؤسسة والمحيط الخارجي لإثارة الإحساس بالأزمة بين الأعضاء في المؤسسة من خلال اقتراح أهداف صعبة أو رؤية غامضة بحيث تساعد الفوضى الخلاقة الأعضاء على اليقظة وتشجعهم على تجاوز العوائق الحالية وتحديد المشكلات وإيجاد حلول لها وهو ما يساهم في التشارك المعرفي ومن ثم في إنتاج المعرفة.
٣. المعلومات الزائدة: وتركز على أنشطة المؤسسة والمسؤوليات الإدارية للمؤسسة، وتسرع هذه المعلومات من عملية إنتاج المعرفة بطريقتين؛ الأولى: أن التشارك في الفائض من المعلومات يشجع على التشارك في المعرفة الضمنية لأن المعلومات الزائدة تمكن الأعضاء من تجاوز العوائق الوظيفية الروتينية وتدفعهم للبحث المشترك عن الحقائق من خلال تبادل الآراء المختلفة والنصائح، والطريقة الثانية: أنها تساعد الأعضاء على البحث، وتحديد وفهم أدوارهم في المؤسسة؛ مما يساهم في تحقيق الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لمهامهم وتفكيرهم.
٤. التنوع الفكري: ويساعد المؤسسة على الحفاظ على التوازن بين الفوضى والتنظيم ويمكنها من التعامل مع مختلف تحديات المحيط والتأقلم مع تغيرات المحيط والتعلم من كل ذلك نتيجة لتنوع المعارف التي تملكها.
٥. الحب والرعاية والثقة والالتزام: وتعد هذه العوامل أساس عملية إنتاج المعرفة لأن توفرها يفعل عملية التشارك المعرفي التي تسبق عملية إنتاج المعرفة.

وبناءً على ما سبق تتضح علاقة القيادة التحويلية بسلوك التشارك المعرفي، وأهمية دور القائد التحويلي من خلال (التحفيز الفكري، التأثير الإلهامي، والاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تحفيز ودعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث يمثل نمط القيادة التحويلية أهم الأنماط القيادية التي يمكن أن تؤثر على سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وبتفصيل أكثر فإن القيادة التحويلية لها دور في التوعية بأهمية التشارك المعرفي في البيئة الأكاديمية، وزيادة الدافعية وخلق الشعور بالرغبة في ممارسة سلوك التشارك المعرفي في جميع مجالات العمل الأكاديمي والبحثي وأنشطة خدمة المجتمع.

(ب): الدراسات السابقة:

يمكن تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية على

النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية:

هدفت دراسة الشنطي (٢٠١٧) إلى قياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير وتوزيع الاستبانة كأداة للدراسة على عينة تكونت من (٢٤٠) مفردة من العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (٢١٠) بنسبة (٨٧,٥) من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن

مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً، وأن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، وكان الأكثر ممارسةً بعد تخزين المعرفة، وأقلها ممارسةً بعد تطبيق المعرفة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (باستثناء بُعد الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة، وتوصي الدراسة بضرورة تبني رؤية واضحة وفلسفة إدارية وإجراءات تنظيمية تؤكد على ثقافة التعلم وتخصيص الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية من أجل دعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وهدفت دراسة الثويني (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٢٤٦) عضواً، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، جاء مجال الدافع الإلهامي بالمرتبة الأولى ويليه مجال التحفيز المثالي، ثم مجال الاعتبارية الفردية، وأخيراً مجال التحفيز العقلي، وأوصت الدراسة بتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على مهارات القيادة التحويلية وتقديم التغذية الراجعة عن ممارساتهم القيادية.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت التشارك المعرفي:

سعت دراسة البقور (٢٠١٦) إلى الكشف عن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في ضمان جودة التعليم العالي في جامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت

بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة، وأن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها تؤثر معنويا في التشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة، كذلك تؤثر تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة بأبعادهما المختلفة معنويا في ضمان جودة التعليم العالي بأبعادها المختلفة، وأوصت لدراسة بضرورة صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات التشارك بالمعرفة وآليات تطبيقها في الجامعات.

وهدفت 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، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، 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 عينة الدراسة يمتلكون نوايا واتجاهات إيجابية نحو مشاركتهم بالمعرفة، وأن هناك انتشار لثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات الإماراتية؛ غير أن هذه الثقافة تركز على دافعية الأعضاء وليس على اهتمام الجامعات.

وسعت دراسة عبدالحافظ والمهدي (٢٠١٥) إلى التعرف واقع ممارسة التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في بعض الدول العربية، واقترحت آليات لتعزيز ممارسات التشارك المعرفي والتغلب على معوقاته بين أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي بالاستعانة بأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد هوية العوامل المؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي، وقد طورت الدراسة أداة لقياس واقع ممارسة سلوك التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه، تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٤٤) من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة (الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والملك خالد)، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي في هذه الكليات تقع في المدى المتوسط، وأن تأثير العاملين التنظيمي الشخصي يتراوح بين مدى التأثير المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات، كما أكدت الدراسة على دور العامل التنظيمي في تحديد ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات.

وهدفت دراسة الذنبيات وآخرون (٢٠١١) إلى تقييم المشاركة في المعرفة في جامعة الطائف، وتحديد العوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في فرع الحوية، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من المشاركة في المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العوامل الفردية وعوامل تكنولوجيا المعلومات في عملية المشاركة في المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة البنى التحتية لإدارة المعرفة، وإيجاد إدارة متخصصة تعنى بقيادة المعرفة وتطويرها وتنفيذ عملياتها المختلفة وقياسها، كما قدمت الدراسة إطاراً مقترحاً لتطوير إدارة المعرفة في الجامعة.

وكشفت دراسة (Babalhavaeji & Kermani, 2011) عن العوامل التي تؤثر على تشارك المعرفة بين كليات علوم المكتبات والمعلومات وخاصة المواقف والنية نحو تشارك المعرفة والدوافع الذاتية، وقام بهذه الدراسة باحثان في جامعة أزد الإسلامية في إيران، واستخدام الدراسة المنهج المسحي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتكونت عينة من (٢٩٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أزد الإسلامية في إيران، وأظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يتفوقون على إن تشارك المعرفة يمهن أن يؤدي إلى التطوير المهني وإلى أداء أفضل في عملهم، وأن مشاركة المعرفة تؤدي إلى إنتاج المعرفة الجديدة، كما أن أفراد العينة لديهم الاستعداد لمشاركة المعرفة والخبرة التي تم اكتسابها في مجال التدريس والبحوث والأنشطة المهنية، كما أظهرت النتائج أن معظم أعضاء هيئة التدريس كان لديهم النية لمشاركة المعرفة مع زملائهم، وأن النية والدوافع لها تأثير على سلوك تشارك المعرفة بين أفراد العينة، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث لتشمل عوامل أخرى مثل الثقة والتعاون والتواصل، كما أوصت الدراسة القادة ومدراء الجامعات بتشجيع تشارك المعرفة بين الأكاديميين.

المحور الثالث: الدراسات السابقة التي جمعت بين القيادة والتشارك

المعرفي:

هدفت دراسة المصري (٢٠١٥) إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية، واعتمدت الدراسة على المسح الشامل وعددهم (١٧٧) موظفاً لمجتمع الدراسة ومن أهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية كان بوزن نسبي (٦٨,٤٥٪) بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع عمليات إدارة المعرفة بوزن نسبي (٦٧,١٥٪) كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ومدى تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

وأجرت جوهره (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة، والأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى المقابلة لدعم تفسير النتائج، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٤١) من موظفي مجموعة فنادق جزائرية، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للقيادة الاستراتيجية في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي.

وقام الحر والمحاميد (٢٠١٣) بدراسة هدفت إلى اختبار أثر ثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة (التبادلية والتحويلية) وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التطبيق على عينة مكونة من (٣٣٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الجامعات الأردنية الرسمية تمارس ثقافة مشاركة المعرفة بدرجة عالية، وأن نمط القيادة السائد فيها هو نمط القيادة التبادلية، وأنه لا يوجد أثر لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة وأداء

أعضاء هيئة التدريس ، كما أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ثقافة مشاركة المعرفة (الثقة ، والتحفيز وفرق العمل) في أداء أعضاء هيئة التدريس ، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

وهدفت دراسة (Jahani et al, 2011) إلى اختبار أثر كل من المكافآت والنمط القيادي باعتبارهما عوامل مؤثرة على سلوك التشارك في المعرفة بين الأكاديميين في إيران ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وطبقت على (١٠) جامعات من كل من طهران ، شيراز ، مشهد ، وأصفهان ، وأظهرت النتائج أن ٣٢٪ من التباين في سلوك التشارك في المعرفة مفسر بالنمط القيادي (الناصح) و ٢٨ و ٣٪ من هذا التباين يفسر بنظام التعويضات ، بينما لا يفسر النمط القيادي المسهل سلوك التشارك في المعرفة.

وسعت دراسة (Yang, 2007) إلى اختبار أثر أنماط القيادة على سلوك التشارك في المعرفة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (١٢٠٠) موظفاً في الفنادق الدولية السياحية في تايوان ، وبتحليل (٤٩٩) استمارة صالحة للتحليل توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية إيجابية بين ثقافة التعاون وفعالية التشارك في المعرفة ، كما أن للقائد المسهل والناصح والداعم للابتكار دور إيجابي في فعالية سلوك التشارك في المعرفة ، بينما هناك علاقة سلبية للدور الرقابي للقيادة وسلوك التشارك في المعرفة.

وللكشف عن الدور الوسيط للتشارك في المعرفة وكفاءة الفريق في العلاقة بين تمكين القيادة وأداء الفريق أجرت (Srivastava et al, 2006) دراسة استطلاعية طُيقت على (٥٥٩) مدير فرق عمل في (١٠٢) فندق في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن تمكين القيادة له علاقة إيجابية بكل من التشارك في المعرفة وكفاءة الفريق والذي بدورهما لهما علاقة إيجابية بأداء الفريق، ويقصد بتمكين القيادة سلوك القيادة الموجه لتقديم استقلالية أكثر للموظفين وتشاركتهم في المعرفة، ومن أمثلة سلوك القائد الممكن القيادة بالقدوة، التشارك في اتخاذ القرار، التعليم، الاختبار، وإظهار الاهتمام.

كما سعت دراسة (Chen & Barnes, 2005) إلى اختبار أثر سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية على أنشطة التشارك في المعرفة في مؤسسات الخدمة المهنية التي قامت بتحالفات استراتيجية في كل من تايوان والولايات المتحدة الأمريكية، وتم تطبيق الدراسة على (٥١) فرعاً في تايوان و(١٣٥) فرعاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمت المعالجة الإحصائية على (٣٩) استمارة من فروع لتايوان و(٧٢) استمارة من فروع الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية تعتبر مفسر دال إحصائياً للتشارك في المعرفة، وأن سلوكيات القيادة المرتبطة بالمكافأة الموقفية ترتبط إيجابياً بكل من التشارك الداخلي في المعرفة والتشارك الخارجي في المعرفة مع الزبائن، كما أكدت النتائج أيضاً أن سلوكيات القيادة الحرة لها علاقة سلبية بالتشارك الخارجي في المعرفة.

* * *

التعليق على الدراسات السابقة :

أشارت الدراسات السابقة إلى أن هناك اهتماماً عالمياً بموضوع التشارك المعرفي في مختلف المؤسسات والقطاعات المختلفة باعتباره أساس إدارة المعرفة، كما تبين وجود ندرة في الأبحاث التي تناولت دراسة القيادة وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي على مستوى العالم العربي، كما أن هناك ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت موضوع التشارك المعرفي في البيئة الأكاديمية، ولم يجد الباحث سوى عدد محدود من الدراسات التي تناولت التشارك المعرفي في بيئة التعليم العالي في العالم العربي مثل دراسة محمد (٢٠١٥) التي تناولت مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية في جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة، وعدد قليل جداً من الدراسات التي تناولت موضوع التشارك المعرفي في بيئة التعليم العالي السعودي مثل دراسة الذنبيات وآخرون (٢٠١١) التي سعت إلى تقييم المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف، كما حاولت بعض الدراسات التعرف على واقع ممارسة التشارك المعرفي مثل دراسة عبدالحافظ والمهدي (٢٠١٥) التي تناولت بالإضافة إلى تعرف واقع الممارسات تحديد العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الدول العربية.

إن معظم الدراسات العربية أو الأجنبية تناولت أحد متغيرات البحث الحالي كمتغير تابع أو متغير مستقل في قطاعات مختلفة، ولم يتم العثور من بين الدراسات التي تم التوصل إليها على أية دراسة تتناول بشكل مباشر العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة وسلوك التشارك المعرفي وأبعادها، وقد اتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في أهمية تبني

نمط القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية الحديثة في عصرٍ تغلب عليه سمة التغيير، وفي أهمية التشارك المعرفي كأحد المفاهيم الحديثة وأهم عمليات إدارة المعرفة، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد مشكلة البحث، وبناء الإطار النظري وتحديد أبعاد الاستبانة وعباراتها، ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنها تتناول بالدراسة التحليلية أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وهو ما لم يتم تناوله في أي دراسة سابقة سواءً عربية أو أجنبية.

ثالثاً: منهج وإجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي الذي "يمكن بواسطه معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن معرفة درجة تلك العلاقة" (العساف، ٢٠٠٦: ٢٦١)؛ حيث هدف البحث الحالي إلى وصف واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، ومستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، بالإضافة إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وسلوك التشارك المعرفي كمتغير تابع.

مجتمع البحث:

تكوّن المجتمع الأصلي للدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (الحاصلين على درجة الدكتوراه) والقيادات الأكاديمية منهم (عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية) في كليات العلوم والآداب بجامعة

القصيم؛ ممن هم على رأس العمل خلال الفصل الأول من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ والبالغ عددهم (٧٤٧) عضو هيئة تدريس (وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة، ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ).

عينة البحث:

تم اختيار أفراد عينة البحث بنسبة تزيد عن (٥٠٪) من مجتمع البحث الأصلي؛ وذلك باستخدام الطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع كليات العلوم والآداب في جامعة القصيم في مختلف المحافظات البالغ عددها (١٢) كلية للعلوم والآداب في كل من: (بريدة، عنيزة، الرس، البكيرية، عيون الجواء، المذنب، عقلة الصقور، رياض الخبراء، البدائع، الأسياح، النبهانية، ضرية)، وقد تم توزيع (٣٥٠) استبانة على كل الكليات حسب أعداد أعضاء هيئة التدريس ونسبتهم في كل كلية، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والمكتملة (٢١٤) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، أي بنسبة (٢٨,٦) من مجتمع البحث، والجدول (١) يوضح وصف وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث.

الجدول (١): توزيع أفراد عينة البحث حسب مكان كلية العلوم والآداب،

المركز الوظيفي، الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
مكان الكلية	بريدة	٣٨	١٨٪	مكان الكلية	عقلة الصقور	٢٤	١١٪
	عنيزة	٣٢	١٥٪		رياض الخبراء	٦	٣٪
	الرس	٤٣	٢٠٪		البدائع	١٠	٤٪

النسبة	العدد	الفئة	المتغير	النسبة	العدد	الفئة	المتغير
٪٣	٧	الأسياح		٪٥	١١	البكيرية	
٪٣	٦	النهائية		٪٤	٨	عيون الجواء	
٪٤	٨	ضرية		٪١٠	٢١	المنذب	
٪١٠٠	٢١٤	الإجمالي					
٪٣١	٦٧	ذكر	الجنس	٪٨	١٧	قائد أكاديمي	المركز الوظيفي
٪٦٩	١٤٧	أنثى		٪٩٢	١٩٧	عضو هيئة تدريس	
٪١٠٠	٢١٤	الإجمالي		٪١٠٠	٢١٤	الإجمالي	
٪٢٤	٥١	سعودي	الجنسية	٪٢	٤	أستاذ	الدرجة العلمية
٪٧٦	١٦٣	غير سعودي		٪١٥	٣٢	أستاذ مشارك	
٪١٠٠	٢١٤	الإجمالي		٪٨٣	١٧٨	أستاذ مساعد	

أداة البحث "الاستبانة":

لأغراض الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ؛ وذلك وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الحماسي والذي يتراوح بين عالية جداً وضعيفة جداً، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول مخصص للبيانات الأولية: (مكان كلية العلوم والآداب، المركز الوظيفي، الجنس، الدرجة العلمية، الجنسية)، وتضمن الجزء الثاني محورين على النحو التالي:

المحور الأول: القيادة التحويلية: وقد تم الاستفادة الدراسات السابقة التي اعتمدت مقياس القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) لـ "باس وأفوليو" (Bass & Avolio, 1996)، حيث تم تطوير العبارات بما يتلاءم مع أهداف البحث الحالي، ويشمل هذا المحور على (٢٨) عبارة موزعة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية: التأثير المثالي: (٧) عبارات، والتحفيز الإلهامي: (٧) عبارات، والاستشارة الفكرية: (٧) عبارات، والاعتبارات الفردية: (٧) عبارات.

المحور الثاني: سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: حيث تم بناء وتطوير أبعاد وعبارات هذا المحور من قبل الباحث بعد قراءة متعمقة في الأدب النظري والاستفادة من دراسة جواهر (٢٠١٤)، ودراسة (Babalhavaeji, F., & Kermani, Z.J., (2011) بهدف قياس سلوك التشارك لمعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال مجموعة من المؤشرات التي تتضمن مؤشرات ظاهرة (سلوك ظاهر) ومؤشرات غير ظاهرة (سلوك ضمني) واشتمل هذا المحور على (٢١) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: الفوائد المدركة: (٧) عبارات، الاتجاهات: (٧) عبارات، الممارسات: (٧) عبارات.

تقنين أداة البحث:

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة في مجال التربية بجامعة القصيم، وتم إجراء التعديلات في ضوء ملاحظات ومقترحات المحكمين، ثم تم تطبيق الأداة المعدلة على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (٤٠) عضو هيئة

تدريس من كليات العلوم والآداب وخارج عينة البحث ؛ بغرض التأكد من صلاحية وموثوقية أداة البحث "الاستبانة" للتطبيق على عينة البحث ؛ وذلك من خلال فحص الاتساق الداخلي وحساب الثبات للأداة، على النحو الآتي :

(أ) الاتساق الداخلي :

للتأكد من مدى تماسك العبارات في كل بُعد من أبعاد أداة البحث تم فحص الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" Pearson Correlation Coefficient كما هو موضح في الجدولين (٢)، (٣) التاليين :

جدول (٢) معاملات ارتباط "بيرسون" Pearson

بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول
"القيادة التحويلية"

القيادة التحويلية							
الاعتبارات الفردية		الاستشارة الفكرية		التحفيز الإلهامي		التأثير المثالي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٨٢٠	١	**٠.٩٠٧	١	**٠.٦٤٥	١	**٠.٨٠٣	١
**٠.٨٦٩	٢	**٠.٨٣٥	٢	**٠.٥٦٣	٢	**٠.٧٣٥	٢
**٠.٧٢٣	٣	**٠.٨١١	٣	**٠.٨٢٧	٣	**٠.٦٤٨	٣
**٠.٧٩٠	٤	**٠.٦٢٦	٤	**٠.٧٨١	٤	**٠.٨٦٤	٤
**٠.٨١٥	٥	**٠.٧٦٨	٥	**٠.٨٢٤	٥	**٠.٥٨٣	٥
**٠.٨٤٩	٦	**٠.٨٢٣	٦	**٠.٨٢٦	٦	**٠.٨٢٠	٦
**٠.٨٢٦	٧	**٠.٦٩٢	٧	**٠.٨١٦	٧	**٠.٨٦٧	٧

** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها (عالية) ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على التجانس والاتساق الداخلي بين هذه العبارات والدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المحور الأول "القيادة التحويلية" ويعكس مدى صدق عباراته.

جدول (٣) معاملات ارتباط "بيرسون" Pearson بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الثاني: "سلوك التشارك المعرفي"

سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس					
الممارسات		الاتجاهات		الفوائد المدركة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٣٥	١	**٠,٨٣٦	١	**٠,٨٢٤	١
**٠,٦٨٧	٢	**٠,٧٥١	٢	**٠,٦٨١	٢
**٠,٧٦٤	٣	**٠,٩١٦	٣	**٠,٧٩١	٣
**٠,٦١٢	٤	**٠,٧٣٨	٤	**٠,٥٣٧	٤
**٠,٨٦٠	٥	**٠,٨٢٤	٥	**٠,٨٧٢	٥
**٠,٧٣٩	٦	**٠,٥٢٥	٦	**٠,٨٣٢	٦
**٠,٨٦٩	٧	**٠,٨٣١	٧	**٠,٥٢٦	٧

** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالمحور الثاني التي تنتمي إليه (عالية) ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على التجانس والاتساق الداخلي بين هذه العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني "سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس" ويعكس مدى صدق عباراته.

وملخص ما سبق؛ ومن بيانات الجداول ذات الأرقام (٢)، و(٣) فإن العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد

الذي تنتمي إليه في كل محور من محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي بين هذه العبارات والدرجة الكلية للبعد؛ الأمر الذي يؤكد صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق وقياس ما وضعت لقياسه.

(ب) ثبات أداة البحث:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach لكل بعد من أبعاد البحث والأداة ككل، وكانت النتائج كما في الجدول (٤) التالي:

جدول (٤): معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach لأداة البحث

Alpha Cronbach	عدد العبارات في الاستبانة	محاور وأبعاد البحث
٠,٨٧١	٧	التأثير المثالي
٠,٨٨١	٧	التحفيز الإلهامي
٠,٨٢٢	٧	الاستثارة الفكرية
٠,٨٩٣	٧	الاعتبارات الفردية
٠,٩٠٢	٧	الفوائد المدركة
٠,٨٥١	٧	الاتجاهات
٠,٨٦٤	٧	الممارسات
٠,٨٦٨	٤٩	الكلية (الأداة)

يتضح من الجدول (٤) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha لأبعاد البحث تراوحت ما بين (٠,٨٢) و(٠,٩٠)، وأن معامل الثبات للأداة ككل بلغ (٠,٨٧) وهي نسبة مرتفعة مما يؤكد ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على عينة البحث.

رابعاً: تحليل نتائج البحث:

يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس: ما مدى علاقة القيادة التحويلية بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم؟؛ من خلال الإجابة عن أسئلة البحث وتحليل نتائجها؛ حيث اعتمد الباحث المعيار الخماسي المتدرج الذي يتراوح بين عالية جداً (٥) نقاط، وضعيفة جداً بنقطة واحدة، وللحكم على استجابة أفراد عينة البحث تم الاعتماد على قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة لتحديد معيار الحكم في تفسير درجة ممارسة القيادة التحويلية وتقدير مستوى سلوك التشارك المعرفي وفقاً للجدول (٥).

جدول (٥): معيار الحكم على درجة الممارسة وتقدير المستوى وفقاً لمقياس

ليكرت (Likert) الخماسي

الدرجة/المستوى المتوسط	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
من	٤.٢٠	٣.٤٠	٢.٦٠	١.٨٠	١
إلى	٥	٤.١٩	٣.٣٩	٢.٥٩	١.٧٩

تحليل نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس (أفراد عينة البحث) لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على النحو الآتي:

١. بُعد "التأثير المثالي":

جدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث
لدرجة ممارسة بُعد "التأثير المثالي" كأحد أبعاد القيادة التحويلية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تركز القيادة الأكاديمية على ترسيخ فهم مشترك لرؤية وأهداف الكلية.	٣,٠٦	١,٢٢	متوسطة	٦
٢	تعزز القيادة الأكاديمية التفكير الريادي لدى أعضاء هيئة التدريس.	٢,٨٥	١,١٦	متوسطة	٧
٣	تأخذ القيادة الأكاديمية بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية والمهنية للقرارات التي تقوم باتخاذها.	٣,٤٦	١,٢١	عالية	١
٤	تعزز القيادة الأكاديمية دافعية أعضاء هيئة التدريس وولائهم للكلية.	٣,١٦	١,٢٧	متوسطة	٥
٥	تعزز القيادة الأكاديمية روح المنافسة الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس.	٣,٢٤	١,١٩	متوسطة	٤
٦	تسعى القيادة الأكاديمية أن تكون قدوة حسنة للعاملين ونموذجاً يحتذى به.	٣,٣٦	١,٢٣	متوسطة	٢
٧	تقدم القيادة الأكاديمية المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	٣,٢٦	١,٢٤	متوسطة	٣
المتوسط العام للبُعد		٣,٢٠	٠,٦٨	متوسطة	

يتضح من الجدول (٦) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم لبُعد "التأثير المثالي" من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت بدرجة (متوسطة)؛ وذلك بمتوسط عام قدره (٣,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٦٨)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البُعد بين (٢,٨٥ - ٣,٤٦)، وقد جاءت عبارة واحدة بدرجة (عالية) وستة عبارات بدرجة (متوسطة)، وحصلت على الترتيب الأول العبارة "تأخذ القيادة

الأكاديمية بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية والمهنية للقرارات التي تقوم
باتخاذها" بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٦)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة "
تسعى القيادة الأكاديمية أن تكون قدوة حسنة للعاملين ونموذجاً يحتذى به"
بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٦)، كما جاءت العبارة "تقدم القيادة الأكاديمية
المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي
مرجح قدره (٣.٢٦)، وفي المقابل جاء في الترتيب السادس العبارة "تركز
القيادة الأكاديمية على ترسيخ فهم مشترك لرؤية وأهداف الكلية" بمتوسط
حسابي قدره (٣.٠٦)، وجاء في الترتيب السابع والأخير العبارة "تعزز القيادة
الأكاديمية التفكير الريادي لدى أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي قدره
(٢.٨٥).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى ممارسة القيادات الأكاديمية في كليات
العلوم والآداب بجامعة القصيم لُبعد "التأثير المثالي" من خلال التأكيد على
أهمية الالتزام بالأخلاق المهنية والأكاديمية وتجسيد القدوة المثلى لأعضاء هيئة
التدريس كنموذج يُحتذى به، بالإضافة إلى التركيز على المصلحة العامة
ومصلحة العمل وتعزيز روح المنافسة الإيجابية في سبيل تحقيق أهداف الكلية؛
وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الثويني (٢٠١٤) التي أظهرت
درجة مرتفعة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لُبعد التأثير المثالي.

٢. بُعد "التحفيز الإلهامي":

جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث

لدرجة ممارسة بُعد "التحفيز الإلهامي" كأحد أبعاد القيادة التحويلية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تعمل القيادة الأكاديمية على تحفيز العمل بروح الفريق لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.	٣.٣٣	١.٢٥	متوسطة	٢
٢	تؤكد القيادة الأكاديمية على ربط تحقيق أهداف الكلية بالقيم المثلى والرؤية المستقبلية.	٢.٧٨	١.٢١	متوسطة	٧
٣	تعتبر القيادة الأكاديمية مصدر إلهام لأعضاء هيئة التدريس للالتزام والإخلاص في العمل.	٣.٥٨	١.٢٣	عالية	١
٤	تستخدم القيادة الأكاديمية الحوار ومناقشة الأداء بهدف التطوير وتصحيح الأخطاء.	٢.٨٣	١.٣٦	متوسطة	٦
٥	ترسخ القيادة الأكاديمية حب التحدي والتفوق لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.	٣.٠١	١.٤٨	متوسطة	٥
٦	تشرك القيادة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في تطوير رؤية واستراتيجية الكلية.	٣.١٢	١.٣٧	متوسطة	٤
٧	تثق القيادة الأكاديمية في قدرات أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المشودة.	٣.٢٨	١.٣٣	متوسطة	٣
المتوسط العام للبُعد		٣.١٣	٠.٧٧	متوسطة	

يتضح من الجدول (٧) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم لبُعد "التحفيز الإلهامي" من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت بدرجة (متوسطة)؛ وذلك بمتوسط عام قدره (٣.١٣)

وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البُعد بين (٢,٧٨ - ٣,٥٨)، وقد جاءت عبارة واحدة بدرجة (عالية) وستة عبارات بدرجة (متوسطة)، وحصلت على الترتيب الأول العبارة "تُعتبر القيادة الأكاديمية مصدر إلهام لأعضاء هيئة التدريس للالتزام والإخلاص في العمل" بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٨)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة "تعمل القيادة الأكاديمية على تحفيز العمل بروح الفريق لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٣)، كما أنهم "يثقون في قدرات أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المنشودة"؛ حيث جاءت العبارة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مرجح قدره (٣,٢٨)، وفي المقابل جاء في الترتيب السادس العبارة "تستخدم القيادة الأكاديمية الحوار ومناقشة الأداء بهدف التطوير وتصحيح الأخطاء" بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٣)، وجاء في الترتيب السابع والأخير العبارة "تؤكد القيادة الأكاديمية على ربط تحقيق أهداف الكلية بالقيم المثلى والرؤية المستقبلية" بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٨).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم يمثلون مصدر إلهام لأعضاء هيئة التدريس للالتزام والإخلاص في العمل، ويعملون على تحفيز العمل بروح الفريق، كما أنهم يقون في قدرات أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن هناك حاجة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناقشة الأداء، وربط تحقيق الأهداف بالقيم المثلى والرؤية المستقبلية للكلية؛ وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الثويني (٢٠١٤) التي أظهرت درجة مرتفعة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لُبعد التحفيز الإلهامي.

٣. بُعد "الاستشارة الفكرية":

جدول (٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث

لدرجة ممارسة بُعد "الاستشارة الفكرية" كأحد أبعاد القيادة التحويلية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الدرجة
١	تشجع القيادة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه الكلية.	٣.٢٥	١.١٦	متوسطة	٢
٢	تشجع القيادة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية.	٣.٦٣	١.٢٢	عالية	١
٣	تعمل القيادة الأكاديمية على تمكين أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير أدائهم.	٣.٠٤	١.٥٠	متوسطة	٣
٤	توجه القيادة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس إلى إعادة التفكير في بعض المعتقدات أو القناعات السابقة.	٢.٢٧	١.٣٠	ضعيفة	٧
٥	تتيح القيادة الأكاديمية فرصاً متنوعة للتفكير في المشكلات بطرق جديدة وأساليب مبتكرة.	٢.٥٠	١.٤١	ضعيفة	٦
٦	تتبنى القيادة الأكاديمية مقترحات أعضاء هيئة التدريس البناءة لتطوير أساليب العمل في الكلية.	٢.٧٩	١.٤٥	متوسطة	٤
٧	تستخدم القيادة الأكاديمية أساليب التحفيز الإيجابي لحفز أعضاء هيئة التدريس على التأمّل والتفكير بأسلوب مختلف.	٢.٦٩	١.٥١	متوسطة	٥
المتوسط العام للبُعد		٢.٨٨	٠.٦٩	متوسطة	

يتضح من الجدول (٨) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم لبعد "الاستثارة الفكرية" من وجهة نظر أفرا عينة البحث جاءت بدرجة (متوسطة) ؛ وذلك بمتوسط عام قدره (٢,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٦٩) ، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٢,٢٧ - ٣,٦٣) ، وتفاوتت درجات عبارات بُعد "الاستثارة الفكرية" بين ضعيفة وعالية ؛ حيث جاءت عبارة واحدة بدرجة (عالية) وأربع عبارات بدرجة (متوسطة) وعبارتان بدرجة (ضعيفة) ، وحصلت العبارة "تشجع القيادة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٣) ، وجاء في الترتيب الثاني العبارة "تشجع القيادة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٥) ، كما جاءت العبارة "تعمل القيادة الأكاديمية على تمكين أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير أدائهم" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مرجح قدره (٣,٠٤) ، وفي المقابل جاء في الترتيب السادس العبارة "تتيح القيادة الأكاديمية فرصاً متنوعة للتفكير في المشكلات بطرق جديدة وأساليب مبتكرة" بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٠) ، وجاء في الترتيب السابع والأخير العبارة "توجه القيادة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس إلى إعادة التفكير في بعض المعتقدات أو القناعات السابقة" بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٧).

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية يشجعون أعضاء هيئة التدريس على إبداء الآراء وتقديم الحلول والمقترحات لحل المشكلات وتطوير

أساليب العمل ، إلا أن هناك ضعف في أساليب التحفيز الإيجابي التي تستهدف تشجيع الأعضاء على التأمل وإعادة التفكير في القنوات وتطوير الأداء والممارسات الأكاديمية المعتادة والأخذ بالمقترحات وتطبيقها على أرض الواقع ؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الثويني (٢٠١٤) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لُبعد التحفيز العقلي ؛ وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Northouse, 2013) والتي أكدت على دور القائد التحويلي في استثارة أفكار ودوافع الآخرين في سبيل استثمار قدراتهم وتحويل اهتماماتهم وأهدافهم لتكون جزءاً من رؤية ورسالة المؤسسة.

٤. بُعد "الاعتبارات الفردية" :

جدول (٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث

لدرجة ممارسة بُعد "الاعتبارات الفردية" كأحد أبعاد القيادة التحويلية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تعطي القيادة الأكاديمية اهتماماً واضحاً بجميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية.	٣,٢٤	١,٣٦	متوسطة	١
٢	تدعم القيادة الأكاديمية جوانب الأداء المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.	٣,٠٧	١,٢٧	متوسطة	٣
٣	تحرص القيادة الأكاديمية على مشاركة الأعضاء في المناسبات الاجتماعية.	٢,٨٨	١,٢١	متوسطة	٥
٤	تقوم القيادة الأكاديمية بإشراك أعضاء هيئة التدريس في بناء ثقافة العمل في الكلية.	٢,٦٣	١,١٢	متوسطة	٧
٥	تحرص القيادة الأكاديمية على توجيه الشكر والتقدير للأعضاء الذين يؤدون أعمالهم بتفانٍ وإخلاص.	٣,١٦	١,٢٦	متوسطة	٢

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الدرجة
٦	تعمل القيادة الأكاديمية على تحقيق تطلعات واحتياجات أعضاء هيئة التدريس الشخصية.	٢.٨٠	١.٢٣	متوسطة	٦
٧	تشجع القيادة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية والتطوير الأكاديمي.	٢.٩٠	١.١٤	متوسطة	٤
المتوسط العام للبعد		٢.٩٥	٠.٦٤	متوسطة	

يتضح من الجدول (٩) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم للبعد "التأثير المثالي" من وجهة نظر أفرأ عينة البحث جاءت بدرجة (متوسطة)؛ وذلك بمتوسط عام قدره (٢.٩٥) وبانحراف معياري (٠.٦٤)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٢.٦٣ - ٣.٢٤)، وقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة (متوسطة)، وحصلت على الترتيب الأول العبارة "تعطي القيادة الأكاديمية اهتماماً واضحاً بجميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٤)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة "تحرص القيادة الأكاديمية على توجيه الشكر والتقدير للأعضاء الذين يؤدون أعمالهم بتفانٍ وإخلاص" بمتوسط حسابي قدره (٣.١٦)، كما جاءت العبارة "تدعم القيادة الأكاديمية جوانب الأداء المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مرجح قدره (٣.٠٧)، وفي المقابل جاء في الترتيب السادس العبارة "تعمل القيادة الأكاديمية على تحقيق تطلعات واحتياجات أعضاء هيئة التدريس الشخصية" بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٠)، وجاء في الترتيب السابع والأخير

العبرة "تقوم القيادة الأكاديمية بإشراك أعضاء هيئة التدريس في بناء ثقافة العمل في الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٣).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى اهتمام القيادات الأكاديمية بشكل عام بأعضاء هيئة التدريس وتطوير مهاراتهم المرتبطة بالمهنة الأكاديمية، إلا أن الفرص المتاحة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة الفعلية في بناء ثقافة العمل محدودة، بالإضافة إلى حاجة الأعضاء بشكل أكبر إلى الاهتمام والرعاية وتحقيق التطلعات الشخصية؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الثويني (٢٠١٤) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لُبعد الاعتبارية الفردية.

ويمكن تلخيص النتائج السابقة والخاصة بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث كما في الجدول (١٠).

جدول (١٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث

لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	القيادة التحويلية
١	متوسطة	٠,٦٨	٣,٢٠	التأثير المثالي
٢	متوسطة	٠,٧٧	٣,١٣	التحفيز الإلهامي
٤	متوسطة	٠,٦٩	٢,٨٨	الاستشارة الفكرية
٣	متوسطة	٠,٦٤	٢,٩٥	الاعتبارات الفردية
متوسطة		٠,٥٧	٣,٠٤	المتوسط العام للمحور

يتضح من بيانات الجدول (١٠) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت بدرجة (متوسطة)؛ وذلك بمتوسط عام قدره (٣,٠٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٧)، كما جاءت جميع الأبعاد في الدرجة المتوسطة من حيث الممارسة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية المرجحة بين (٢,٨٨ - ٣,٢٠)، وجاء في المرتبة الأولى بعد "التأثير المثالي" بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط (٣,٢٠)، ويليه بعد "التحفيز المثالي" في المرتبة الثانية بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط قدره (٢,١٣)، ثم بعد "الاعتبارات الفردية" في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط مرجح قدره (٢,٩٥)، وأخيراً جاء بعد "الاستثارة الفكرية" في المرتبة الرابعة بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط مرجح قدره (٢,٨٨)، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠,٦٤ - ٠,٦٩) مما يدل على تقارب في تقديرات أفراد عينة البحث تجاه ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى ضعف تدريب القيادات الأكاديمية على نموذج القيادة التحويلية، وعدم الاهتمام الكافي بأبعاد القيادة التحويلية وفق ما تتطلبه طبيعة بيئات مؤسسات التعليم العالي وإحداث التحول اللازم من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي واستثارة التحدي والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس بما يساهم في تحقيق رؤية ورسالة الكلية والجامعة على نحو أكثر كفاءةً وفاعلية؛ وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع نتائج دراسة الشنطي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الثويني (٢٠١٤) التي أظهرت درجة مرتفعة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لنمط القيادة التحويلية.

تحليل نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟"؛ تم حساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس (أفراد عينة البحث) لمستوى سلوك التشارك المعرفي بأبعاده الثلاثة على النحو الآتي:

١. بُعد "الفوائد المدركة":

جدول (١١): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث

لمستوى بُعد "الفوائد المدركة" لدى أعضاء هيئة التدريس من سلوك التشارك المعرفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	تقدير المستوى	رقم العبارة
١	يساهم التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف ورؤية الكلية.	٢.٥٤	١.٢٤	ضعيف	٧
٢	يعزز التشارك المعرفي النمو المهني لدى أعضاء هيئة التدريس.	٣.١٢	١.٢٨	متوسط	١
٣	يدعم التشارك المعرفي العلاقات التعاونية بين أعضاء هيئة التدريس.	٣.٠٥	١.٢٦	متوسط	٣
٤	يحقق التشارك المعرفي المصالح والأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.	٢.٨٤	١.٢٧	متوسط	٥
٥	يعزز التشارك المعرفي الشعور بالجدارة والتفوق العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس.	٣.٠٦	١.٢٣	متوسط	٢
٦	يساعد التشارك المعرفي على تطوير إجراءات وأساليب العمل.	٢.٧٣	١.٤٣	متوسط	٦
٧	يساهم التشارك المعرفي لدى الأعضاء في تحسين الأداء الأكاديمي.	٢.٩٢	١.٢٥	متوسط	٤
	المتوسط العام للبُعد	٢.٨٩	٠.٥٩	متوسط	

القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي

لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم

د. إبراهيم بن حنّس سعيد الزهراني

يتضح من الجدول (١١) أن مستوى بُعد "الفوائد المدركة" لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من سلوك التشارك المعرفي جاء بتقدير (متوسط) بمتوسط حسابي مرجح قدره (٢.٨٩) وبانحراف معياري (٠.٥٩)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البُعد بين (٢.٥٤ - ٣.١٢)، وقد جاءت جميع عبارات البُعد الأول "الفوائد المدركة" بتقدير (متوسط) عدا عبارة واحدة فقط جاءت بتقدير (ضعيف) وفقاً لمقياس أداة البحث، وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة "يعزز التشارك المعرفي النمو المهني لدى أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي قدره (٣.١٢)، واحتلت الترتيب الثاني العبارة "يعزز التشارك المعرفي الشعور بالجدارة والتفوق العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٦)، كما احتلت العبارة "يدعم التشارك المعرفي العلاقات التعاونية بين أعضاء هيئة التدريس" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مرجح قدره (٣.٠٥)، وفي المقابل جاءت في الترتيب السادس العبارة "يساعد التشارك المعرفي على تطوير إجراءات وأساليب العمل" بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٣)، واحتلت الترتيب السابع والأخير العبارة "يساهم التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف ورؤية الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٢.٥٤).

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية التشارك المعرفي في البيئة الأكاديمية لما يحققه من تعزيز للنمو المهني وللشعور بالتفوق العلمي، ودعم العلاقات التعاونية بين أعضاء هيئة التدريس، إلا أن الأعضاء بحاجة إلى إدراك ووعي أكثر بدور التشارك المعرفي في تطوير أساليب وإجراءات العمل الإداري والأكاديمي وتحقيق أهداف ورؤية الكلية؛ وتختلف

هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الذنبيات وآخرون (٢٠١١) التي أظهرت توفر إدراك عالٍ لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف لأهمية وفوائد عملية التشارك في المعرفة.

٢. بُعد "الاتجاهات":

جدول (١٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لمستوى بُعد "الاتجاهات" لدى أعضاء هيئة التدريس نحو سلوك التشارك المعرفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	تقدير المستوى	الترتيب
١	يفضل أعضاء هيئة التدريس مناقشة المعارف والأفكار الجديدة مع زملائهم.	٢.٦٥	١.٣٣	متوسط	٣
٢	يحرص أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من المعارف التي يمتلكها زملائهم.	٣.٢٢	١.٤٠	متوسط	١
٣	يهتم أعضاء هيئة التدريس بتنوع الطرق والأساليب التي تحفز التعلم والتشارك المعرفي.	٢.٢٤	١.٠٨	ضعيف	٧
٤	يملك أعضاء هيئة التدريس الاستعداد لتشارك المعرفة في سبيل تحقيق مصلحة الكلية.	٣.٠٨	١.١٧	متوسط	٢
٥	يستمتع أعضاء هيئة التدريس بمشاركة معارفهم في سبيل مساعدة الآخرين.	٢.٥٠	١.٢٩	ضعيف	٤
٦	يحرص أعضاء هيئة التدريس على الانتماء لمجموعات معرفية تعاونية تمكن من التفاعل وتبادل المعلومات.	٢.٣٤	١.٣٨	ضعيف	٦
٧	يدرك أعضاء هيئة التدريس أن التشارك في المعرفة هو القوة وليست المعرفة بحد ذاتها هي القوة.	٢.٣٨	١.٣١	ضعيف	٥
	المتوسط العام للبُعد	٢.٧٧	٠.٦٨	متوسط	

يتضح من الجدول (١٢) أن مستوى بُعد "الاتجاهات" لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم نحو التشارك المعرفي جاء بتقدير (متوسط) بمتوسط حسابي مرجح قدره (٢,٧٧) وبانحراف معياري (٠,٦٨)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البُعد بين (٢,٢٤ - ٣,٢٢)، وقد تفاوتت درجات عبارات البُعد الثاني "لاتجاهات" بين متوسطة وضعيفة؛ حيث جاءت ثلاث عبارات بتقدير (متوسط) وجاءت أربعة عبارات بتقدير (ضعيف) وفقاً لمقياس أداة البحث، وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة "يحرص أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من المعارف التي يمتلكها زملائهم" بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٢)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة "يملك أعضاء هيئة التدريس الاستعداد لتشارك المعرفة في سبيل تحقيق مصلحة الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٨)، كما جاءت العبارة "يفضل أعضاء هيئة التدريس مناقشة المعارف والأفكار الجديدة مع زملائهم" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مرجح قدره (٢,٥٦)، وفي المقابل جاءت في الترتيب السادس العبارة "يحرص أعضاء هيئة التدريس على الانتماء لمجموعات معرفية تعاونية تمكن من التفاعل وتبادل المعلومات" بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٤)، وجاء في الترتيب السابع والأخير العبارة "يهتم أعضاء هيئة التدريس بتنوع الطرق والأساليب التي تحفز التعلم والتشارك المعرفي" بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٤).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من المعارف المتاحة ومناقشتها مع زملاء المهنة، وامتلاكهم الاستعداد الكافي للتشارك المعرفي بما يخدم مصلحة الكلية، إلا أن البعض من الأعضاء

يشاركون فعلياً بما لديهم من معرفة على اعتبار أن هذه المعرفة بالنسبة لهم تمثل مصدر قوة تميزهم عن زملائهم ؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة محمد (٢٠١٥) التي أكدت أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون نوايا واتجاهات إيجابية نحو مشارك المعرفة ، بينما تختلف هذه النتيجة في جزء منها مع ما توصلت إليه دراسة الذنبيات وآخرون (٢٠١١) التي أظهرت مستوى مرتفعاً لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو المشاركة في المعرفة.

٣. بعد "الممارسات" :

جدول (١٣) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لمستوى بعد "الممارسات" لدى أعضاء هيئة التدريس لسلوك التشارك المعرفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	تقدير المستوى	الترتيب
١	يشارك أعضاء هيئة التدريس بفعالية في فرق العمل لتحقيق أهداف ورسالة الكلية.	٢.٨١	١.٣٧	متوسط	١
٢	يحصل أعضاء هيئة التدريس الجدد على تدريب من قبل زملائهم ذوي الخبرة المتراكمة.	٢.٧١	١.٤٦	متوسط	٣
٣	يساهم أعضاء هيئة التدريس في مناقشة القضايا الأكاديمية وحل المشكلات التي تواجه الكلية.	٢.٣٣	١.٣٩	ضعيف	٧
٤	يبادر أعضاء هيئة التدريس بمشاركة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم في الكلية بطرق مناسبة وفعالة.	٢.٤٦	١.٣٨	ضعيف	٤
٥	يشارك أعضاء هيئة التدريس بفعالية في اللقاءات العلمية التي تعقدها الكلية.	٢.٧٦	١.٣٦	متوسط	٢
٦	يتشارك أعضاء هيئة التدريس المعرفة والمواد أو الخبرات العلمية ذات العلاقة بالمقررات الدراسية.	٢.٣٤	١.٢٦	ضعيف	٦

رقم العبرة	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	تقدير المستوى	رقم العبرة
٧	يتعاون أعضاء هيئة التدريس في الكلية لإنجاز بحوث علمية مشتركة.	٢,٣٩	١,٣٢	ضعيف	٥
	المتوسط العام للبعد	٢,٥٤	٠,٦٦	ضعيف	

يتضح من الجدول (١٣) أن مستوى بُعد "الممارسات" لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم لسلوك التشارك المعرفي جاء بتقدير (ضعيف) بمتوسط حسابي مرجح قدره (٢,٥٤) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (٢,٣٣ - ٢,٨١)، وقد تفاوتت درجات عبارات البعد الأول "الممارسات" بين متوسطة وضعيفة؛ حيث جاءت ثلاث عبارات بتقدير (متوسط) وجاءت أربعة عبارات بتقدير (ضعيف) وفقاً لمقياس أداة البحث، وقد جاءت في الترتيب الأول العبرة "يشارك أعضاء هيئة التدريس بفعالية في فرق العمل لتحقيق أهداف ورسالة الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٢,٨١)، وجاء في الترتيب الثاني العبرة "يشارك أعضاء هيئة التدريس بفعالية في اللقاءات العلمية التي تعقدتها الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٦)، كما جاءت العبرة "يحصل أعضاء هيئة التدريس الجدد على تدريب من قبل زملائهم ذوي الخبرة المتراكمة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مرجح قدره (٢,٧١)، وفي المقابل جاءت في الترتيب السادس العبرة "يتشارك أعضاء هيئة التدريس المعرفة والمواد أو الخبرات العلمية ذات العلاقة بالمقررات الدراسية" بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٤)، وجاء في الترتيب السابع والأخير العبرة "يساهم أعضاء هيئة

التدريس في مناقشة القضايا الأكاديمية وحل المشكلات التي تواجه الكلية" بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٣).

وقد يعود السبب في ضعف ممارسات أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي إلى محدودية الفرص المتاحة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في مناقشة القضايا الأكاديمية وحل المشكلات التي تواجه الكلية، واحتفاظ بعض الأعضاء بأعمالهم الخاصة بالمقررات الدراسية أو انتاجهم العلمي، وضعف المبادرة بمشاركة هذه المعارف مع الزملاء في الكلية بحكم اختلاف التخصصات وقلة العدد في التخصص الواحد في أقسام كليات العلوم والآداب؛ ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة البقور (٢٠١٦) التي أكدت أهمية ممارسة التشارك بالمعرفة في الأوساط الأكاديمية، وضرورة صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات التشارك بالمعرفة وآليات تطبيقها في الجامعات، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الذنبيات وآخرون (٢٠١١) التي أظهرت درجة ممارسة متوسطة لعملية التشارك المعرفي في جامعة الطائف، ومع نتائج دراسة الحر والحاميد (٢٠١٣) التي خلصت إلى أن الجامعات الأردنية الرسمية تمارس المشاركة بالمعرفة بدرجة عالية.

ويمكن تلخيص النتائج السابقة والخاصة بمستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة البحث كما في الجدول (١٤).

جدول (١٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث
مستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	تقدير المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	سلوك التشارك المعرفي
١	متوسط	٠,٥٩	٢,٨٩	الفوائد المدركة
٢	متوسط	٠,٦٨	٢,٧٧	الاتجاهات
٣	ضعيف	٠,٦٦	٢,٥٤	الممارسات
متوسط		٠,٥٢	٢,٧٤	المتوسط العام للمحور

يتضح من الجدول (١٤) أن مستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم جاء بتقدير (متوسط) بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٤) وانحراف معياري (٠,٥٢)، وقد تفاوتت مستويات الأبعاد الفرعية المكونة لسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بين "متوسط" و"ضعيف"، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٥٩ - ٠,٦٨) مما يدل على تقارب في تقديرات أفراد عينة البحث تجاه مستوى تلك الأبعاد؛ وقد جاء بعد "الفوائد المدركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٩) بمستوى (متوسط)، كما جاء بعد "الاتجاهات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٧) بمستوى (متوسط)، في حين جاء بعد "الممارسات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٤) بمستوى (ضعيف). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن كثير من أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية وفوائد تشارك المعرفة في البيئة الأكاديمية على المدى البعيد، ولديهم

استعداد واتجاهات إيجابية نحو التشارك المعرفي، إلا أن شعور البعض منهم بأن امتلاك المعرفة مصدر قوة بالنسبة لهم، وأن مشاركة الآخرين في هذه المعرفة قد يضر بالمصلحة الشخصية ويكون سبباً في فقدان المكانة، بالإضافة إلى عدم الحصول على فوائد وعوائد محسوسة ومباشرة مقابل إشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يعتقدون أن لها قيمة؛ الأمر الذي يجعلهم يجمعون عن المشاركة خصوصاً في ظل عدم وجود المكافآت والحوافز التي تشجع وتدعم التشارك المعرفي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالحافظ والمهدي (٢٠١٥) التي بينت أن ممارسة التشارك المعرفي في كليات التربية في بعض الجامعات العربية تقع في المدى المتوسط، وتختلف هذه النتيجة في جزء منها مع دراسة الذنبيات وآخرون (٢٠١١) التي أشارت إلى توفر مستوى متوسط من التشارك وتقدير عالٍ لأهمية وفوائد المشاركة بالمعرفة وأكدت وجود اتجاهات إيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف نحو عملية المشاركة في المعرفة، ومع دراسة محمد (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن ثقافة التشارك المعرفي تنتشر بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمارات العربية المتحدة بنسبة كبيرة، بينما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Babalhavaeji & Kermani, 2011) التي أكدت أهمية رفع مستوى الاستعداد لدى أعضاء هيئة التدريس والرغبة في تشارك معارفهم مع الآخرين، واستغلال ما يمتلكون من معارف، ودعم وتحفيز سلوك التشارك المعرفي لدى الأكاديميين وتفعيله في البيئة الأكاديمية على نحو أفضل بما يساهم في تحقيق الأهداف النهائية للجامعة.

تحليل نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية ومستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم؟" تم حساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient"، ولتحديد طبيعة أو حجم ونوع هذه العلاقة تم الاعتماد في تفسير قوة معامل الارتباط وفقاً للجدول (١٥):

جدول (١٥): معيار الحكم على مدى العلاقة وقوة معامل الارتباط

مدى العلاقة	تامة	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	لا يوجد علاقة
مدى معامل الارتباط	١+	من ٠.٨٠ إلى ٠.٩٩	من ٠.٦٠ إلى ٠.٧٩	من ٠.٤٠ إلى ٠.٥٩	من ٠.٢٠ إلى ٠.٣٩	من ٠.٠١ إلى ٠.١٩	صفر

المصدر: (فهيم، ١٤٢٦هـ: ٥٣٩)

جدول (١٦): معاملات ارتباط "بيرسون" Pearson

بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى سلوك التشارك المعرفي

سلوك التشارك المعرفي			المحور / الأبعاد	
قوة العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط		
عالية	٠.٠٠٠	٠.٦٥٧	التأثير المثالي	أبعاد القيادة التحويلية
عالية	٠.٠٠٠	٠.٥٦٠	التحفيز الإلهامي	
عالية	٠.٠٠٠	٠.٦٨٣	الاستثارة الفكرية	
عالية	٠.٠٠٠	٠.٧٢٥	الاعتبارات الفردية	
عالية	٠.٠٠٠	٠.٧٣٢	محور القيادة التحويلية	

يتضح من الجدول (١٦) وجود علاقة ارتباطية موجبة أو طردية (عالية) ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٣٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وكذلك توجد علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم؛ حيث جاءت علاقة بُعد الاعتبارات الفردية وسلوك التشارك المعرفي بمعامل ارتباط (٠,٧٢٥) كأعلى الأبعاد ارتباطاً، ويليه بُعد الاستشارة الفكرية بمعامل ارتباط (٠,٦٨٣)، ثم بُعد التأثير المثالي بمعامل ارتباط (٠,٦٥٧)، وأخيراً بُعد التحفيز الإلهامي بمعامل ارتباط (٠,٥٦)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، مما يدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة زادت احتمالات اختيار أعضاء هيئة التدريس لسلوك التشارك المعرفي؛ الأمر الذي يؤكد الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في تحفيز سلوك التشارك المعرفي لدى الأعضاء؛ وذلك من خلال الاهتمام بجميع أعضاء هيئة التدريس، والأخذ بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية والمهنية للقرارات الإدارية، مع الحرص على أن تكون القيادة الأكاديمية قدوة ومصدر إلهام لأعضاء هيئة التدريس للالتزام والإخلاص في العمل، وتحفيز العمل بروح الفريق، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات وتطوير أساليب العمل على نحو يساهم في تعزيز سلوك التشارك المعرفي لديهم.

وتتفق هذه النتيجة في جزء منها مع نتائج دراسة المصري (٢٠١٥) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ومدى تفعيل عملية التشارك المعرفي، ودراسة جوهره (٢٠١٤) التي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر مباشر للقيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشنطي (٢٠١٧) التي أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة بما فيها عملية المشاركة في المعرفة، ودراسة (Yang, 2007) التي أظهرت علاقة موجبة طردية بين أساليب القيادة وفعالية سلوك التشارك في المعرفة، ودراسة (Chen & Barnes, 2005) التي أكدت العلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأنشطة التشارك في المعرفة، وأبرزت دراسة (Jahani et al, 2011) الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية للجامعة من خلال دعم سلوك التشارك في المعرفة بين الأكاديميين.

* * *

توصيات ومقترحات البحث :

بناءً على النتائج السابقة فإن البحث يوصي بما يلي :

١. تفعيل دور القيادات الأكاديمية في تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية للجامعة من خلال توظيف أبعاد القيادة التحويلية والارتقاء بمعارف واتجاهات ومهارات التشارك المعرفي، وبناء قيم ورؤى مشتركة حول هدف ومستقبل الجامعة، وإنشاء علاقات تعاونية بين أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز الوعي بأهمية التشارك المعرفي وتوفير البيئة الداعمة للثقة والتوجه نحو سلوك التشارك المعرفي.

٢. تعزيز سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال تبني القيادات الأكاديمية في كليات العلوم والآداب وغيرها من الكليات في جامعة القصيم وغيرها من الجامعات السعودية لنمط القيادة التحويلية، وممارسة التأثير المثالي وتحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بمعارفهم وخبراتهم، واستثارة أفكارهم وقدراتهم للمزيد من الابداع والابتكار، ومنحهم الثقة والاهتمام والدعم في سبيل تحقيق التميز في العمل الإداري والأكاديمي.

٣. استحداث وحدة لإدارة وقيادة أنشطة والمبادرات النوعية الفردية والجماعية؛ يتم من خلالها توفير فرص التشارك المعرفي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة على المساهمات المعرفية، وتقديم المقترحات والمبادرات وإتاحة الفرصة لجميع الأعضاء للمساهمة في تطوير الأساليب والإجراءات والخدمات التي تقدمها الجامعة.

٤. تطوير القدرات القيادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم وغيرها من الجامعات السعودية من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تنمية الكفايات والمهارات القيادية والقدرات اللازمة لممارسة أبعاد القيادة التحويلية من أجل تفعيل سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

٥. اقتصر البحث الحالي على نمط القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي، ويقترح الباحث إثراء المجال وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لدراسة محددات سلوك التشارك المعرفي، وأثر أنماط قيادية أخرى في سلوك التشارك المعرفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية (التعليم العام والتعليم العالي) مثل القيادة التبادلية، القيادة الموزعة، القيادة التنموية ومقارنتها بنتائج البحث الحالي.

* * *

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو هذاف، سامي عايد (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 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 (الأردن)، مجلد (٣)، العدد (١)، ١٩ - ٤١.
- الثويني، طارق محمد. (٢٠١٤). درجة ممارسة رؤساء لأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، المجلد (ع)، العدد (٤٤)، ١٤٧ - ١٦٥.
- جوهره، أقطى (٢٠١٤). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكة، الجزائر.
- الحر، محمد والمحاميد، اسعود (٢٠١٣). الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس : دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- الخوالدة، عايد وجرادات، محمد (٢٠١١). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (٦٩)، أكتوبر، الجزء الأول.

- الذنبيات، معاذ يوسف والعتيبي، محمود حسني والبقرور، خيرو خلف (٢٠١١). المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف: إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التجارة (جامعة أسيوط)، العدد (٥١)، مصر، ٢٠٠ - ٢٣٩.
- الشنطي، محمود إبراهيم (٢٠١٧). دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٣)، العدد (٣)، الأردن.
- العساف (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- الطاهر، أسهمان ومنصور، إبراهيم (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.
- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٩)، العدد (١)، ١٩ - ٣٩.
- عبدالحافظ، ثروت والمهدي، ياسر (٢٠١٥). واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٦)، العدد (٤)، البحرين.
- فهمي، محمد شامل (١٤٢٦هـ): الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، ج ٢، الرياض، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.

- محمد، محمد إبراهيم حسن (٢٠١٥). مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة، *المجلة المغربية للتوثيق والمعلومات* (تونس)، المجلد (ع)، العدد (٢٤)، ٧-٤٩.
- المصري، سلمان، ٢٠١٥، دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alhady, S.M., Sawal, M.Z.H.M., Idris, A.S.A., Azmi, N.A., & Zakaria, Z., (2011), "Knowledge Sharing Behavior and Individual Factors: A Relationship Study in the i-Class, Environment", International Conference on Management Artificial Intelligence, 1 (6), 137-141.
- Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., (2012), "Determinants of Knowledge Sharing Behavior", International Conference, Business and Marketing Management, 1 (29), 208-215.
- Babalhavaeji, Fahimeh., & Kermani, Zahra Jafarzadeh, (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.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1996). Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA Mind Garden, Inc.
- Chen, L.Y., & Barnes, F.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.
- Chen, W.J., & Cheng, H.Y., (2012), "Factors Affecting the Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel", International Journal of Hospitality Management, 31 (2), 57-85.
- Conger, M. (2002). Leadership Learning To Share The Vision, Organizational Dynamics, Winter, 19 (3), 22-55.
- Crawford, C.B., (2005), Transformational Leadership, Innovation and Knowledge Management : Empirical Findings and Emergent Conclusions, Knowledge Management & Leadership.
- Foos J, Nicolaj et al, (2009), Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Job Design Matters, Human Resource Management, Nov-Dec, 48 (6), 871-893.
- Gracia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., & Verdu-Jover, A.J., (2006), Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship, Industrial Management of Data Systems, 106 (1), 53-76.

- Green, D., (2008), Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector”, Journal of Strategic Leadership, 1 (1), 15-37.
- Jahani, S., Ramayah, T., & Effend, A.A., (2011), “Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics?”, American Journal of Economics and Business Administration, 3 (1), 45-65.
- Marquardt, Michael, J. (2002) Building the learning Organization: Mastering the 5 Elements for corporate, USA, Davis-Black publishing company
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N., (2000), “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, Long Rang Planning, 33 (4), 54-72.
- Northouse, P. G. (2013). Leadership theory and practice (6th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage publication.
- 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.
- Siemsen, E., Roth, A., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model, Journal of Operations Management. Vol.26 No. 3, PP: 400–430.
- Singh, S.K., (2008), Role of Leadership in Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, 12 (4), 11-36.
- Yang, J.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. Bloomington Indiana University.

* * *

- Arab Universities, Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. 16, No. 4, Bahrain.
- Fahmi, Mohammed Shamil (1426). Statistics without Suffering, Concepts with Applications using SPSS Program, No.2, Riyadh, Institute of Public Administration, Research Center.
 - Mohammed, Mohamed Ibrahim Hassan (2015). Sharing Knowledge in the Academic Environment: A Survey Study in the United Arab Emirates Universities, Moroccan Journal of Documentation and Information (Tunisia), Volume (p), No. (24), 7-49.
 - Al-Misry, Salman Mohmed (2015). The Role of Strategic Leadership in Activating Knowledge Management Processes at the Ministry of Interior and National Security - Civil Sector in Gaza Strip, Unpublished Master Thesis, Academy of Management and Politics, Palestine.

* * *

List of References:

- Bakhour, Khairo Khalaf Mahmoud (2016). The Role of Information Technology and Knowledge Sharing and their Impact on Achieving Quality Assurance of Higher Education: An Applied Study at Al-Taif University, Journal of Administrative Sciences Studies (Jordan), Volume (3), Issue (1), 19-41.
- Althwaini, Tariq Mohamed. (2014). The Degree to which Chairpersons of Academic Departments at King Saud University practice Transformational Leadership Style from Faculty Members' perspectives, Journal of Education Mission and Psychology, Saudi Arabia, Volume (p), No. (44), 147-165.
- Jawhara, Akti (2014). The Impact of Strategic Leadership on Knowledge Sharing: A Case Study of Algerian Hotels Group, unpublished PhD thesis, University of Biska, Algeria.
- Alhur, Mohamed and Al-Mahmeed, Assaoud (2013). The Modified Role of the Culture of Knowledge Sharing in the Relationship between Leadership Styles and the Performance of Faculty Members: A Field Study in Jordanian Public Universities, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Jordan, Amman.
- Al-Zunibat, Moaz Youssef, Al-Otaibi, Mahmoud Hosni and Al-Bakhour, Khairo Khalaf (2011). Participation in Knowledge at Al-Taif University: A Proposed Framework for the development of Knowledge Management from the Perspectives of Faculty Members, Journal of the Faculty of Commerce, Assiut University, Egypt, No. (51), Egypt, 200-239.
- AL-Shanti, Mahmoud Ibrahim (2017). The Role of Transformational Leadership in Knowledge Management Processes: An Empirical Study on Palestinian Ministry of Interior Staff in the Gaza Strip, Jordanian Journal of Business Administration, Volume (13), Issue (3), Jordan.
- Al-Assaf, Saleh (2006). Introduction to Research in Behavioural Sciences, 4th Ed, Riyadh: Obeikan for Publishing and Distribution.
- Al-Tahar, Asmahan and Mansour, Ibrahim (2009). Requirements of Knowledge Sharing and Constraints Facing its Application in Jordan Telecom Companies, Third Scientific Conference, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Applied Science University, Amman, Jordan.
- Ameri, Ahmed Salem (2002). Transformational Leadership Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Saudi Government Agencies, Arab Journal of Administrative Sciences, Volume (9), Issue (1), 19-39.
- Abdulhafiz, Tharwat Abdulhamid and Al-Mahdi, Yasser Fathi (2015). The Reality of the Practice of Knowledge Sharing among Faculty Members: An Applied Study on the Faculties of Education in some

Transformational leadership and its Relation to Knowledge Sharing Behavior among Faculty Members in the Faculties of Science and Literature at Qassim University

Dr. Ibrahim Hanash Saeed Alzahrani

Department of Fundamentals of Education

Faculty of Education - Qassim University

Abstract:

The present study aimed to uncover the degree of which transformational leadership is practiced by the academic leaders, and to measure the cognitive sharing behavior level among faculty members in the faculties of science and literature at Qassim University. It also aimed to identify the nature of the relationship between transformational leadership and cognitive sharing behavior. Questionnaire was utilized as a research instrument for data collection, it was applied to a sample of (214) members and academic leaders from (12) faculty of sciences and literature at Qassim University. The sample size was (28.6 percent) from the study population, using the stratified random technique.

The study found that the degree of which transformational leadership was practiced among the academic leaders in the faculties of science and literature at Qassim University from the perspective of the study sample members was medium. The most practiced dimension was the "ideal effect", however, the least practiced dimension was "intellectual stimulation" The results of the study, also, showed that there is a positive correlation between the transformational leadership and the cognitive sharing behavior.

The study recommends that it is vital to activate the role of academic leaders in transforming knowledge into a competitive advantage to the university by employing the dimensions of transformational leadership to enhance knowledge, attitudes and skills of knowledge sharing among faculty members, provide a supportive environment for trust and stimulate a positive trend towards knowledge sharing behavior.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Qassim University