

الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم المعرفة ومدخلها.

ثانياً: مصادر المعرفة وخصائصها.

ثالثاً: أنواع المعرفة.

رابعاً: إدارة المعرفة وعناصرها.

خامساً: عمليات إدارة المعرفة.

سادساً: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

سابعاً: خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

المبحث الثاني: التشارك المعرفي.

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي وأشكاله.

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي.

ثالثاً: آليات تشارك المعرفة وأبعاده.

رابعاً: مستويات التشارك المعرفي.

خامساً: العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة.

سادساً: التشارك المعرفي في الجامعات.

المبحث الثالث: دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

أولاً: جامعة الملك خالد.

ثانياً: القيادة وأهميتها.

ثالثاً: القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية.

رابعاً: أهمية القيادة الأكاديمية.

خامساً: أدوار القيادة الأكاديمية.

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

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

المبحث الأول

إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم المعرفة ومدخلها.

ثانياً: مصادر المعرفة وخصائصها.

ثالثاً: أنواع المعرفة.

رابعاً: إدارة المعرفة وعناصرها.

خامساً: عمليات إدارة المعرفة.

سادساً: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

سابعاً: خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

المبحث الأول إدارة المعرفة

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

أولاً: مفهوم المعرفة ومدخلها:

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

١. **المدخل الاقتصادي:** ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد الطبيعة ينبغي الاستفادة منها، ولا تعدوا المعرفة أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية ويمكن أن تشمل مهارات العاملين وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول.
٢. **المدخل الاجتماعي:** ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إليها باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة. هذا المدخل ينظر للمعرفة على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة والمؤسسة.
٣. **مدخل تكنولوجيا المعلومات:** ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها؛ لدعم المعرفة والتعليم التنظيمي ويتم ذلك بالاعتماد على الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكة المحلية.
٤. **المدخل الإداري:** وينظر إلى المعرفة باعتبارها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

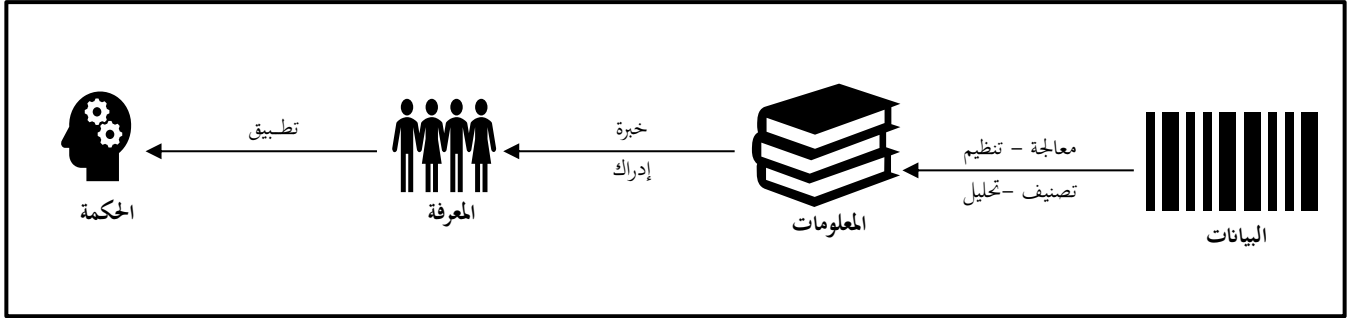
كما أنه من المفيد عند تقديم مفهوم المعرفة التوقف عند أهم المفاهيم التي تتشابه معها؛ مثل البيانات، المعلومات، الحكمة، وتوضيح الاختلافات بينها كما يأتي: (Oye; Salleh; & Noorminshah, 2011, p. 74)

أ- **البيانات:** هي الحقائق الموضوعية المنفصلة. وهي المادة الخام لتوليد المعلومات. ويمكن للإنسان تفسيرها وتعليلها.

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

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

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



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

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

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

ثانياً: مصادر المعرفة وخصائصها:

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

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

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

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

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

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

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

ثالثاً: أنواع المعرفة:

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

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

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

رابعاً: إدارة المعرفة وعناصرها:

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

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

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

(Malhotra, 2000, P. 7):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

خامساً: عمليات إدارة المعرفة:

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

جدول (١) عمليات إدارة المعرفة كما يراها بعض الباحثين

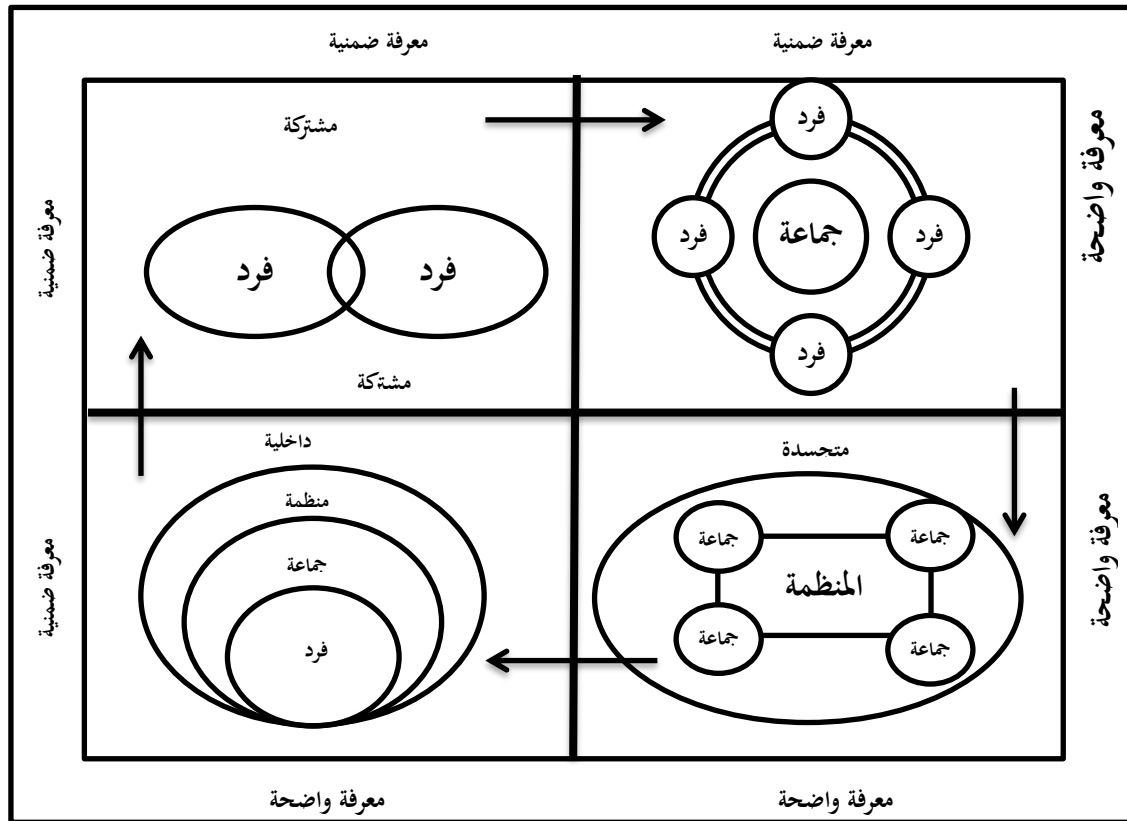
م	المصدر	عمليات إدارة المعرفة
١	(Mcshane; Glinow, 2000, P. 20-21)	ثلاث عمليات (الحصول على المعرفة، التشارك بالمعرفة، الانتفاع بالمعرفة).
٢	(Skyrme, 2003, P. 649)	عشر عمليات (إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، جمع المعرفة، تنظيم المعرفة، تشارك المعرفة، تعلم المعرفة، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة،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

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

أ-تكوين وتوليد المعرفة.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

ب- خزن وتنظيم المعرفة.

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

ج- نقل وتشارك المعرفة.

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

د- تطبيق المعرفة.

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

سادساً: مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

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

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

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

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

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

٢ سابعاً: خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

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

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

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

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

المبحث الثاني

التشارك المعرفي.

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي وأشكاله.

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي.

ثالثاً: آليات تشارك المعرفة وأبعاده.

رابعاً: مستويات التشارك المعرفي.

خامساً: العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة.

سادساً: التشارك المعرفي في الجامعات.

المبحث الثاني التشارك المعرفي

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

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي وأشكاله:

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

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

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

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

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

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي:

- قام كل من (ججقيق، عبيدات، ٢٠١٤، ص. ١٢٩)، (Assefa, 2010, p. 5)، و (Purwanti; Pasaribu; Lumbantobing; & Indonesia, 2010, p. 499)، و (Jain; Sandhu; & Sidhu, 2007, p. 24)، بتحديد أهمية التشارك المعرفي فيما يلي:
١. إنشاء وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
 ٢. دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.
 ٣. يساهم في تقدم المؤسسات وتطور قدراتها التنافسية المرتبطة بمدى قدراتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلم جميع الموارد البشرية.
 ٤. توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات.
 ٥. يقلل من الأوقات الضائعة من محاولات الخطأ والتجربة وبشكل ملحوظ سوف تزداد موارد المؤسسة.
 ٦. يسرع نقل المعرفة ونشرها والتشارك بها في مختلف أنحاء المؤسسة وزيادة فاعلية توزيع المعرفة بها من خلال التفاعل بين الإلكترونيات والتقنيات.
 ٧. ان تطبيق التشارك في المعرفة يؤدي إلى تفعيل الابتكار، عمليات الإنتاج، والتصميم التنظيمي.
 ٨. يساهم التشارك في المعرفة في تحسين أداء الفريق، من خلال إيجاد جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق.
 ٩. يساعد في تحسين مهارات الأفراد التنظيمية وتحقيق أهدافهم، وتقليل الأخطاء والاستثمار في الوقت، من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر، وبالتالي في وقت أقل.

ثالثاً: آليات التشارك المعرفي وأبعاده:

- يقصد بالآليات الأساليب والإجراءات والعمليات التي تساعد على التشارك المعرفي، وتؤثر على فعالية سلوك وممارسات التشارك المعرفي. اقترح عدداً من العلماء تصنيف لآليات التشارك المعرفي فعلى سبيل المثال صنف كلاً من مناف ومرزوقي (Manaf; marzuki; 2009 ,p. 10) الآليات إلى أربع فئات وهي:
١. آليات رسمية: يقصد بها الأساليب التي تشرف عليها المؤسسة مثل المذكرات والتقارير والنشرات الدورية والمؤتمرات الرسمية... الخ.
 ٢. آليات غير رسمية: يقصد بها الأساليب غير المبرجة في المؤسسة كاللقاءات التي تتم خارج المؤسسة

والنقاشات في غرفة المحادثة

٣. آليات شخصية (مباشرة): أساليب تكون المشاركة فيها وجهه لوجه مثل حضور ورش العمل والندوات.
٤. آليات غير شخصية (غير مباشرة): أساليب يتم التشارك فيها عن بعد مثل عقد المؤتمرات عن بعد، مجموعات الأخبار، والبريد الإلكتروني، والمناقشات على شبكة الإنترنت.

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

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

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

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

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

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

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

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

١. **المعرفة المشتركة:** طبيعة ونوع المعرفة المتشارك بها ضمنية أم صريحة.
٢. **وسيلة التبادل:** وسائل مباشرة، وغير مباشرة.
٣. **مستوى التشارك:** على مستوى الأفراد، مستوى فرق العمل، مستوى المؤسسات.

رابعاً: مستويات التشارك المعرفي:

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

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

جدول (٢) مستويات التشارك المعرفي

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

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

خامساً: العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة:

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

جدول (٣) العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة

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

وفيما يلي استعراض للعوامل المؤثرة على التشارك المعرفي:

أ-العوامل التنظيمية:

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

(١) الثقافة التنظيمية.

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

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

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

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

٢) الهيكل التنظيمي:

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

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

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

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

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

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

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

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

٣) القيادة:

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

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

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

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

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

٤) الحوافز والمكافآت:

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

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

ب- العوامل الفردية:

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

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

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

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

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

ج- تكنولوجيا المعلومات والاتصال

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

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

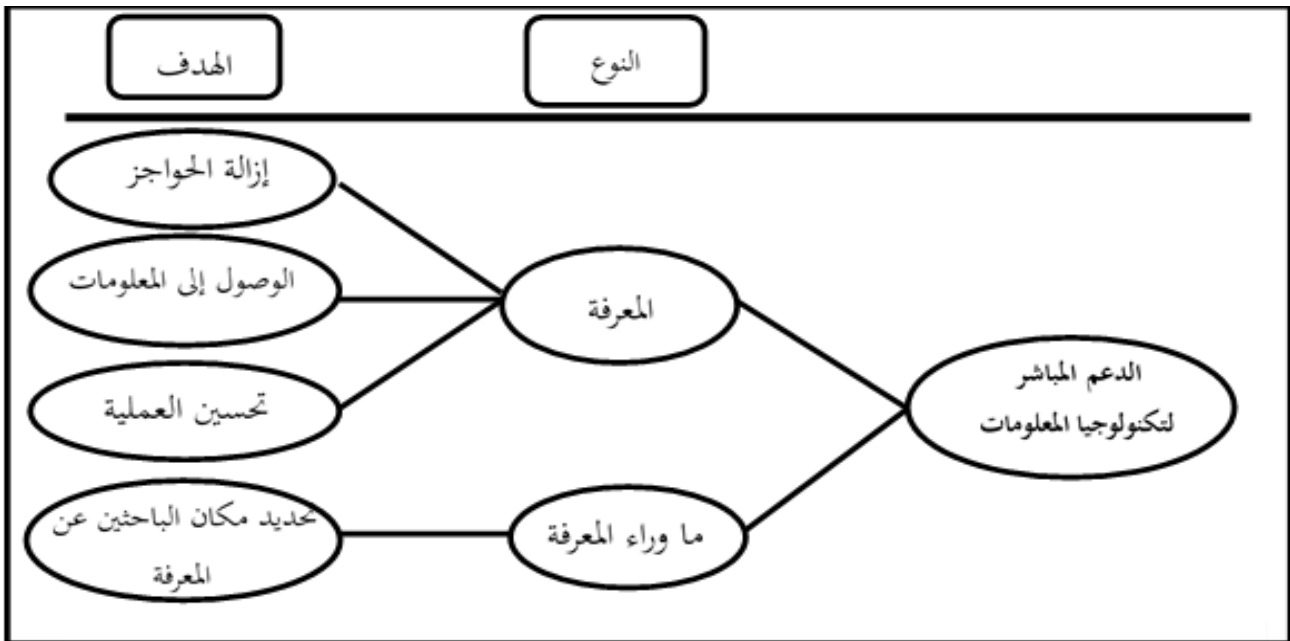
على التشارك المعرفي وهي:

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

ب- تسهل الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعرفة.

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

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



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

المصدر (Hendriks, 1999, p.94)

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

سادساً: التشارك المعرفي في الجامعات:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المبحث الثالث

دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

أولاً: جامعة الملك خالد.

ثانياً: القيادة وأهميتها.

ثالثاً: القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية.

رابعاً: أهمية القيادة الأكاديمية.

خامساً: أدوار القيادة الأكاديمية.

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

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

المبحث الثالث

دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

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

أولاً: جامعة الملك خالد:

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

أ-النشأة:

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

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

ب- الرؤية والرسالة والأهداف:

(١) الرؤية:

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

(٢) الرسالة:

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

(٣) الأهداف:

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

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

(١) وكالات الجامعة:

يتبع للجامعة الوكالات التالية:

- وكالة الجامعة

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

٢) كليات الجامعة:

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

٣) العمادات المساندة:

يتبع للجامعة العمادات التالية:

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

ثانياً: القيادة وأهميتها:

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

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

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

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

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

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

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

ثالثاً: القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية:

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

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

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

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

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

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

١. مدراء الجامعات:

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

٢. وكلاء الجامعات:

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

٣. العمداء ووكلائهم:

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

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

٤. رئيس القسم:

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

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

رابعاً: أهمية القيادة الأكاديمية:

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

خامساً: أدوار القيادة الأكاديمية:

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

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

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

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

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

سادساً: دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي:

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

أ-الدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى.

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

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

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

ب- الدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

أ- قوى وعوامل تتعلق بالقائد:

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

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

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

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

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

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

ب- القوى والعوامل المتعلقة بالمرؤوسين:

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

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

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

ت- قوى وعوامل تتعلق ببيئة العمل:

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

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

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

ث- قوى وعوامل تتعلق بالمجتمع (البيئة الخارجية):

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

ج- قوى وعوامل تتعلق بالظروف الطارئة:

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

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

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