

دور قيادات بيداغوجي الاكاديمية في تحقيق ممارسات التشارك المعرفي دراسة حالة للدورة السابعة R7/ جامعة دهوك

رونك صالح زكر، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة نوروز، دهوك، اقليم كردستان، العراق
حكمت رشيد سلطان، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة نوروز، دهوك، اقليم كردستان، العراق

المستخلص

تركز الهدف الرئيسي لهذا البحث الى تسليط الضوء على ممارسة قيادات بيداغوجي الاكاديمية ودورها في التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس (المشاركين في الدورة السابعة)، حيث يعد التشارك المعرفي امر ضروريا في منظمات التعليم العالي نظرا لطبيعة أنشطتها ومواردها البشرية الفعالة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس، باتت القيادات الاكاديمية مطالبة أكثر باستتار أصولها المعرفية من خلال دعمها وتشجيعها لثقافة التشارك المعرفي وتوفير النظم والوسائل الداعمة لها لتقوم بدورها في عملية ايجاد معارف جديدة ومساهمات فكرية وبالتالي اعداد موارد بشرية بمهارات متنوعة ومؤهلة للعمل وتسخيرها في خدمة وتطوير المجتمع. واعتمدت الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة وشملت العينة (38) فردا من منتسبي الدورة السابعة من دورات بيداغوجي في جامعة دهوك. ولاختبار صحة الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصل البحث الى مجموعة من النتائج، كان اهمها هي ان لقدرات قيادات البيداغوجي الشخصية والإدارية والعلمية علاقة وثيقة بمستوى التشارك المعرفي في دورة بيداغوجي الاكاديمية السابعة، واختتم البحث بجملة من التوصيات كان من أهمها نشر ثقافة التشارك المعرفي لدى قيادات البيداغوجي الأكاديمية والمشاركين في الدورة عن طريق ورش العمل والندوات للتدريب على مهارات وطرق التشارك المعرفي.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، القيادات الاكاديمية، قيادات البيداغوجي الاكاديمية.

1. المقدمة

يشهد العالم اليوم اهتماما متزايدا بالبعد الفكري والمعرفي وتقدمت المعرفة فيه عن عدد من الموارد الاخرى مما ترتب على المنظمات الاهتمام بادارة، وتنظيم ما تمتلك من مهارات، وخبرات، ومعارف والاستفادة منها في تحقيق أهدافها، وان اليوم يفرض زيادة الاتصال بين المؤسسات وبين افراد المؤسسة الواحدة لبناء الية التشارك في المعرفة وتبادل الخبرات فيما بينها في جميع مجالات العمل سواء كان السياسية، الاقتصادية، التربوية، الثقافية والتعليمية. وما صاحب واستجد على العالم من ثورة في مجالات المعرفة، والتكنولوجيا، والاتصالات ادى هذا الى تغيير الممارسات المتبعة في ادارة المنظمات التعليمية وغيرها من حيث التعبير، والمشاركة فيتوليد نشر المعرفة، كما ان الاهداف المتزايدة للمعرفة ورأس المال المعرفي في المنظمات، ادى الى ظهور ما يعرف بادارة المعرفة، كاسلوب وتقنية حديثة تعمل من اجل الاستخدام الامثل للمورد المعرفة والذي بدوره يمكن المنظمات من البقاء والمنافسة، وبهذا فإن عملية "التشارك المعرفي" تعد اهم عمليات "ادارة المعرفة"، التي لها تأثير ملحوظ في العايات الاخرى. وفي اطار نشاط الجامعات فأن المعرفة وعملية نشرها تمثل عنصرا محوريا في تفوق الجامعات وتحسين ادائها من خلال المشاركة في تلك المعرفة واستثمارها حيث ان اي نظام يتأسس على أنشطة الحصول على المعارف الجديدة وتبادلها وتوظيفها او تطبيقها يقود الى تحسين مستوى الخدمات، ويعمل على بناء قيمة مضافة للبور الذي تقوم به الجامعات من خلال التميز في الاداء ورفع مستوى ادائها. وتعد القيادات العاملة في بيداغوجي احد أهم العناصر التي تساهم في عملية تأطير المعرفة ونشرها سواء على مستوى منتسبي دورات بيداغوجي او على مستوى المعرفة الاكاديمية بشكل عام. ان قيادات بيداغوجي التي تقوم بإعداد وإيصال محتوى المنهج المطلوب للمنتسبين فضلا عن نشر المعرفة بطرق علمية وإبداعية تعد أحد مقومات نجاح دورة بيداغوجي وبالتالي أكساب المنتسبين مهارات الفاء المحاضرات وإيصال المعرفة الى الطلبة.

2. منهجية البحث

1.2 مشكلة البحث

تتمحور مهمة قيادة البيداغوجي الرئيسية في امكانية اعطاء معرفة متكاملة ومحاولة مشاركة هذه المعرفة بين جميع المنتسبين فضلا عن معرفة المشاركين في دورات البيداغوجي... الا ان الجامعة ترى ان هذه المشاركة هي دون مستوى الطموح. وتتمثل مشكلة البحث حول التساؤل الرئيس (ما هو مستوى مساهمة قيادات البيداغوجي الاكاديمية في تحقيق ممارسات التشارك المعرفي) وتنبثق منه التساؤلات الاتية:

- ما هو الاطار النظري للتشارك المعرفي في الاديبيات التربوية المعاصرة؟
- ما هو الدور الذي تقوم به قيادات البيداغوجي الاكاديمية في التشارك المعرفي من وجهة نظر المشاركين البورة السابعة؟
- ما هو واقع التشارك المعرفي في دورات بيداغوجي من وجهة نظر المشاركين في البورة السابعة؟
- ماهي الدوافع المؤثرة على ممارسة التشارك المعرفي في الدورة السابعة؟
- ما مدى ادراك مشاركي البورة السابعة بأهمية التشارك المعرفي؟
- ما هي معوقات التشارك المعرفي من وجهة نظر المشاركين في البورة السابعة؟

- هل توجد علاقات تأثير لقيادات بيداغوجي الأكاديمية في تحقيق التشارك المعرفي؟
- ما هو مستوى توفر التشارك المعرفي في الدورة السابعة؟
- ما هو مدى مساهمة قيادات البيداغوجي الأكاديمية في جامعة دهوك في تعزيز (تحقيق) التشارك المعرفي؟

2.2 أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية التشارك المعرفي باعتبارها من المواضيع الاستراتيجية الحديثة في الفكر الإداري، وكذلك من الدراسات القليلة التي تتناول دور أثر قيادات البيداغوجي الأكاديمية في تحقيق التشارك المعرفي وبالتالي تقديم معلومات لأصحاب القرار في جامعة دهوك بخصوص الدور الفعلي الذي تقوم به قيادات البيداغوجي الأكاديمية في تحقيق التشارك المعرفي والمعوقات التي تواجههم في هذا المجال بشكل قد تسهم في تحفيز واستثمار خبرات المشاركين الدورة للتشارك المعرفي على مستوى الجامعة، بالإضافة الى مساعدة قيادات بيداغوجي الأكاديمية في التعرف على المعوقات التي تواجههم في تحقيق التشارك المعرفي ومدى إمكانية التغلب عليها.

3.2 أهداف البحث

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف:

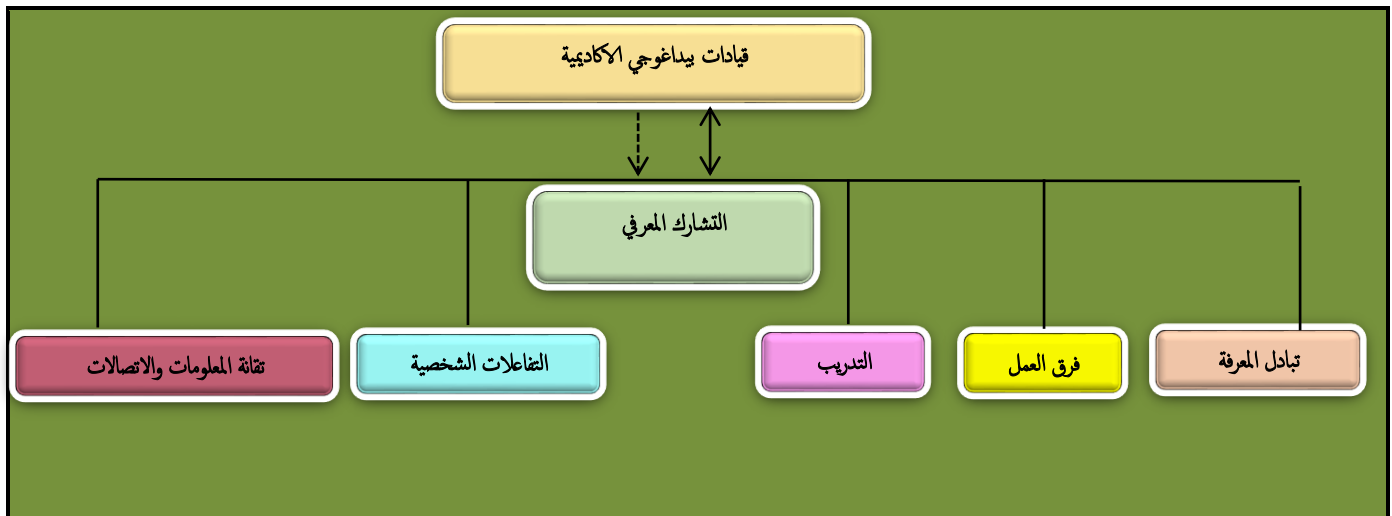
- التعرف على دور قيادات البيداغوجي الأكاديمية بجامعة دهوك في تحقيق التشارك المعرفي لدى المشاركين الدورة السابعة.
- الكشف عن المعوقات التي تواجه قيادات بيداغوجي الأكاديمية في قيامهم بأدوارهم في تحقيق التشارك المعرفي لدى المشاركين في الدورة.
- إثارة اهتمام جامعة دهوك بموضوع الدراسة والاستفادة من نتائجها.
- تحليل تأثير أبعاد التشارك المعرفي في دور قيادات البيداغوجي الأكاديمية في تحقيق التشارك المعرفي.
- التوصل في ضوء الدراسة النظرية والميدانية الى مجموعة من التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل دور قيادات بيداغوجي الأكاديمية في تحقيق التشارك المعرفي.

4.2 فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة الأولى: وجود ارتباط ذي علاقة معنوية بين التشارك المعرفي وابعادها وبين قيادات البيداغوجي الأكاديمية.
- الفرضية الرئيسة الثانية: وجود تأثير ذي علاقة معنوية بين التشارك المعرفي وقيادات البيداغوجي الأكاديمية.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد مستوى عال من التشارك المعرفي لدى المشاركين في بيداغوجي وبدعم وتحفيز من قيادات البيداغوجي الأكاديمية.

5.2 مخطط البحث

تم الاستعانة بالمخطط الافتراضي التالي:



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

6.2 مجتمع البحث وعيخته

يتمثل مجتمع الدراسة بجامعة دهوك، فيما تمثلت العينة بالمشاركين في الدورة السابعة من دورات البيداغوجي في جامعة دهوك،، وقام الباحثان بتوزيع (40) استارة، اعيد منها (38) استارة سالحة للتحليل الاحصائي.

3 الجانب النظري

1.3 القيادة الأكاديمية

1.1.3 القيادة

تعد القيادة العنصر الأهم في الارتقاء بكفاءة وفعالية اداء الافراد في المنظمات ويرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب الانسانية والتنظيمية والمساهمة لبلوغ وتحقيق اهداف المنظمة، حيث ان نجاح اية منظمة يعتمد على مدى توافر قيادة فاعلة وناجحة. تتعدد وتختلف تعريفات القيادة نتيجة لاختلاف المدارس والباحثين ومجالاتهم حيث شغل موضوع القيادة الانسان منذ التاريخ القديم ومع ذلك لم يتم الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، ومن أبرز هذه التعاريف ما يأتي:

تعريف القيادة اصطلاحاً يعني: السيات التي يتحلل بها الشخص الذي من الممكن ان يتخذ دور القائد (Oxford,2006:403). والقيادة لغة: جاء من الجذر اللغوي للفعل "قاد" حيث وكما ورد في مختار الصحاح (قاد - يقود - قودا)، والقيادة بهذا هي محنة القائد (الحري، 2016: 684)

هناك ثلاثة مصطلحات مرتبطة بالقيادة، وهي القوة Power والتي تعني القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين والسيطرة على الموارد، اما المصطلح الثاني هو التأثير Influence: والتي تعني ممارسة شخص ما القوة التي يمتلكها بوعي او بدون وعي في التأثير على اتجاهات وسلوك شخص اخر. اما المصطلح الاخير عبارة عن السلطة Authority والتي تكون ناتجة عن القوة الممنوحة من قبل المنظمة. القيادة: مفهومها، وأهميتها، وواجباتها، والمهارات المطلوبة من القائد - اقتصاديو العرب (economistsarab.com)

ويشير (نسجة، 2015: 3) الى ان القيادة هي استعمال القائد لأحد سلوكيات القيادة للتأثير في افراد الجماعة. في حين يرى (كتمةكي، 2022: 40) بأن القيادة هي عملية السعي لتحويل وترجمة الرؤيا المستقبلية للمنظمات الى واقع وحقيقة، اي مجموعة من القدرات يمتلكها القائد تتمثل بالقدرات المعرفية والدافعية والعقلية والاشغالية التي تمكنه من التأثير على أفراد المجموعة وتخفيفهم للمشاركة في صنع وتحقيق الاهداف بشكل متميز.

- ومن هنا فإن جوهر عملية القيادة هي التأثير، وتكون بتوافر ثلاثة شروط وهي وجود:
- جماعة من الافراد.
- شخص بين اعضاء هذه الجماعة يكون قادراً على التأثير في سلوك افرادها.
- هدف، تسعى عملية التأثير لتوجيه نشاط الجماعة نحوه.

2.1.3 القيادة الأكاديمية

يشير (Tashi,2015:99) الى ان معنى القيادة في التعليم العالي قد تغير، حيث كساد الاعتقاد في الماضي الى ان القيادة تقتصر على رئيس الجامعة ومساعدته، في حين في العقود الاخيرة تحول التركيز الى عدد من القادة تمثل بالعمداء ورؤساء الاقسام بالاضافة الى قادة البرامج في الجامعات. ويرى (صلاح الدين، 2015: 152) بأن القيادات الأكاديمية هي عملية تأثير متبادلة بين القيادات الجامعية والتدريسيين بما يحقق ارتفاع انتاجية المعرفة، والتشارك المعرفي والاجتماعي بينهم، اما (المطيري، 2019: 560) فيشير بأن القيادات الأكاديمية هم اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الذين يحملون القاب علمية ويشغلون مواقع قيادية ويمارسون مهامهم العلمية والادارية. في حين يشير (البديوي، 2017: 128) بأنهم الذين تم تكليفهم بأعمال ادارية في الجامعة بداء من رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ومعاونيه ورؤساء الاقسام ومديرو المراكز البحثية والتعليمية بالاضافة الى الذين لهم دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية.

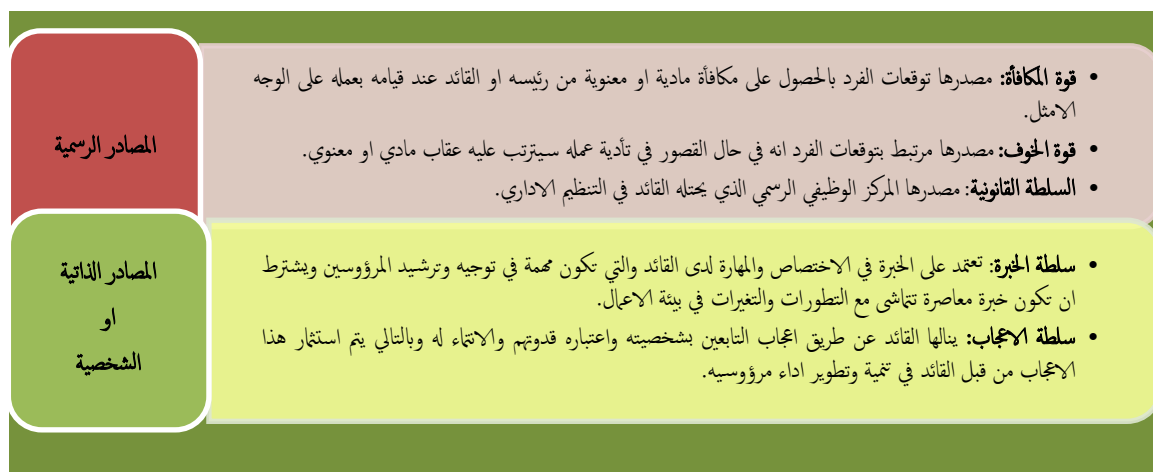
3.1.3 اهمية القيادة الأكاديمية

يشير كل من (العمرى، 2011: 61) و(Parke & Weleh, 2013: 33) الى ان اهمية القيادة الأكاديمية تتمثل ب:

- القائد الأكاديمي يلهم ويوجه ويقود اعضاء الهيئة التدريسية نحو تحقيق الاهداف المشتركة.
- الحفاظ على الافراد الذين يتصفون بالابداع والابتكار.
- ترجمة النظريات الى واقع.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- تعد القيادة الأكاديمية حلقة وصل بين الافراد العاملين في الجامعة وخطط وتصورات التعليم العالي المستقبلية.
- الارتقاء بالجامعة وتحسين جودة التعلم والعمل على تطوير مهارات وقدرات تلك القيادات.

4.1.3 مصادر قوة القيادة الأكاديمية

يرى (السيد، 2010: 117-118) انه يمكن تصنيف مصادر قوة القيادات الأكاديمية كما يأتي:



الشكل (2) مصادر قوة القيادات الأكاديمية

المصدر: السيد حرب، ايمان وصفي كامل، (2010)، التنمية الادارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الاجنبية، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، مصر، ص 117-118.5.1.3

ادوار القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

تتوقف اليوم كفاءة منظمات التعليم العالي بكفاءة قياداتها الأكاديمية التي لها دور في تحديد رؤية الجامعات وتطوير استراتيجيتها ومبادراتها وبالتالي مواجهة التحديات التي تواجه هذه المنظمات وبلوغ تطلعاتها وغاياتها، ويمكن تلخيص دور هذه القيادات في تعزيز التشارك المعرفي من خلال دورين رئيسيين هما: (الشهري، 2017: 40-41) و (حرب، 2019: 233).

١- الدور الثقافي

بناء ثقافة داعمة للتشارك المعرفي في منظمات التعليم العالي يعتمد الى حد كبير على ممارسات القيادات الأكاديمية، عن طريق تكوين مفاهيم بين الافراد العاملين كافة تجعلهم يدركون الخبرات الموجودة لديهم والتي يحتاجون اليها، فالقيادات لها دور ملموس في تحقيق التشارك المعرفي، وعليه فان عليها القيام بمجموعة من الانشطة ومنها:

- التركيز على تفعيل الحلقات النقاشية (البحثية) في كافة الاقسام الأكاديمية.
- تغيير النظرة للمعرفة كملكية خاصة والاحتفاظ بها الى رؤية المعرفة كأصل يزيد قيمته عند مشاركته.
- اشراك ذوي الخبرة من اعضاء هيئة التدريس في برامج التوجيه والارشاد والتدريب لمشاركة خبراتهم للاعضاء الجدد.
- وضع استراتيجية والية واضحة وصريحة لتبادل المعرفة بسهولة ويسر بين التدريسيين.
- توفير اماكن للتواصل ومشاركة المعرفة، حيث ان التشارك المعرفي يتطلب توفر طلب مستعد وقادر على التبادل وطرف راغب في الحصول عليه.
- الحرص على اتمام المهام عن طريق فرق العمل.

ب- الدور التحفيزي

من خلال ايجاد نظام لتقديم الحوافز والمكافآت سواء كانت ايجابية او سلبية لتشجيع التشارك المعرفي ويكون ذلك من خلال مايلي:

- استخدام الحوافز مع تنوعها وعدالتها وموضوعيتها مما يساهم في رفع اثناء واشباع احتياجات اعضاء الهيئة التدريسية.
- تخفيف المهام التدريسية والادارية للمساهمة بفاعلية المشاركة بالمعلومات والمعرفة.
- اعتماد التشارك المعرفي كأحد معايير التقييم لاداء التدريسيين.
- حفظ الحقوق الفكرية.
- توجيه الشكر وشهادات التقدير للتدريسيين مقابل الجهود التي يبذلونها في عملية التشارك بالمعرفة.



الشكل (3) ادوار القيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي

المصدر: من اعداد الباحثين

6.1.3 خصائص القيادة الأكاديمية

يرى (Gyeltshen, 2015: 99-104) ان القيادات في التعليم العالي تتصف بهذه الخصائص:

- 1- **استقلالية الجامعة** تسمح درجة استقلالية الجامعات عن الهيئات المرتبطة بالدولة بحرية اداء مهامها بطرق تراها ملائمة لها، حيث الاستقلالية في الجامعة تعني الحرية الأكاديمية للأكاديميين.
 - 2- **الطبيعة المؤقتة للقيادة** القيادة الأكاديمية عادة تكون مؤقتة، مما يؤثر على العلاقة بين القيادة واعضاء هيئة التدريس، فيجب على القادة ان يكونوا على قناعة بان بعد انتهاء فترة تعيينهم سيصبحون اعضاء في الكادر التدريسي مما ينبغي عليهم بقاءهم متصلين بالواقع العلمي والبحثي.
 - 3- **الحرية الأكاديمية** تمثل حرية واستقلالية التفكير والابتكار واعطاء ثقة البدء في البحث عن الحقيقة واكتشاف المعرفة الجديدة ونشرها دون الخوف من التدخل الخارجي.
 - 4- **الزمالة** يتوقع من القيادات الأكاديمية في الجامعات ان يقودوا اعضاء هيئة التدريس من خلال القيادة بالزمالة، عن طريق تسهيل وتشجيع انجازات الافراد وتعزيز عملية صنع القرار الديمقراطي بهدف تلبية الاهداف المشتركة.
 - 5- **الثقافة المؤسسية** تلعب الثقافة المؤسسية دورا حيويا في تسهيل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي حيث توحد الاعضاء، وتوفر الاستقلالية، وتميز مؤسسة عن اخرى من خلال قيمها العميقة .
- المصدر: من اعداد الباحثان.

7.1.3 قيادات بيداغوجي الأكاديمية

نتيجة للتطور التكنولوجي والعلمي، والوفرة المعرفية استوجب الامر توافقا معرفيا ومنهجيا لمواجهة الثورة العلمية وتبعاتها ومن هنا جاءت ضرورة بيداغوجيا التعلم على جميع المستويات التعليمية وخاصة التعلم العالي، باعتباره نموذجاً اثبت نجاعته في ظل تنامي الحاجة الى المعرفة.

• مفهوم البيداغوجيا

البيداغوجيا اصطلاحاً إغريقية الأصل، حيث كانت تدل على :
 "العبد" الذي هو يرافق الطفل في تنقلاته، وبالأخص من المسكن إلى المدرسة وفيما بعد ازدهر استعمال هذا اللفظ وصار يدل على المُربي (Pedagogue).
 والبيداغوجيا لغوياً تعني تهذيب الطفل، تأديبه، تأطيره وبالتالي تكوينه وتربيته، وقد تعني فن التأديب ونظرية "التربية التي تنصب على جميع الطرائق والتطبيقات التي تمارس داخل المؤسسة التربوية".
 (رحباني وقاسي، 2020: 11) و [جريدة الرياض | البيداغوجيا \(alriyadh.com\)](http://alriyadh.com)
 وعليه فان البيداغوجيا: هي عملية منظمة تتضمن ثلاث مكونات هي المعلم والمتعلم والمنهج الدراسي، فتتفاعل هذه المكونات عبر مجموعة من الانشطة والممارسات التي يتم انجازها من قبل المعلم والمتعلم داخل الصف، بغرض تغيير سلوك المتعلم، وبنيتها المعرفية باستخدام طرق، وأساليب، ومحتويات محددة. [منتديات سطار تايمز \(startimes.com\)](http://startimes.com)
 اما البيداغوجيا في التعليم العالي: عبارة عن تكوين مهني للاستاذة من خلال تعلم الاستاذ ممارسة تعليم فعال وكيفية تخطيط التعليم وتقنياته بالإضافة الى كيفية الاتصال والتواصل مع الطلبة ومعرفتهم ومن ثم تحفيزهم وبالتالي كيفية تقييمهم (مسالك وتابروكية، 2014: 285). ويشير كل من (الزبيدي وصليحة، 2012: 97) و (الاسود والاسود، 2020: 42) و (العراي، 2022: 232) بان الغاية من البيداغوجيا تتمثل بالاتي:

- تعطي المتعلم الحق في المحاولة والخطأ، والعمل على تنمية قدراته على التكيف مع مختلف الاوضاع التي يفرضها المحيط المدرس والاجتماعي.
- الوعي بالامكانيات والقدرات الذاتية.
- اكتساب الكفاءات وليس تراكم المعارف.
- تسعى البيداغوجيا الى تفعيل العلاقة بين: أطراف المثلث التعليمي (الاستاذ، المتعلم، المنهج الدراسي).
- مساعدة جميع المتعلمين من بلوغ اقصى ما يمكن ان يصل اليه التطور المعرفي، واكتساب الكفايات. وهذا يستتبع (العلايب وآخرون، 2019: 11-12) بأن عناصر العملية البيداغوجية هي:

• المعلم، حيث يمثل دوره ب:

- التأهيل العلمي والبيداغوجي للمعلم.
- مهارة تحكم المعلم في الية الخطاب التعليمي.
- امكانية ترقية خبرة المعلم البيداغوجية في تقويمه المهارات ومن ثم تخزينها.
- قدرة المدرس او المعلم في اختياره لطرائق بيداغوجية ووسائل مساعدة واستثمارها من اجل انجاح عملية التواصل مع المتعلم.

• المتعلم، نجده يفتتح ب:

- مراعاة الفروق الفردية، النفسية، الاجتماعية والعضوية ومدى انعكاسها على المردود البيداغوجي.
- تعزيز الية المشاركة لديه وتحسين العلاقة بالتحصيل واكتساب.
- درجة قابلية المتعلم الذاتية في اكتسابه للمهارات المختلفة.

• طريقة التعليم: حيث تعتبر اهم عنصر في العملية البيداغوجية وتتركز على ما يلي:

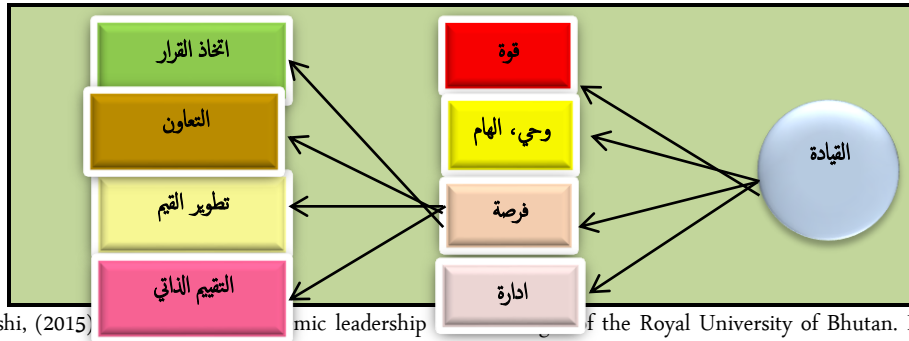
- البحث المستمر بغرض تطوير طرق التعليم.

- تطوير الخبرة والمعرفة البيداغوجية باستخدام مختلف الوسائل السمعية والبصرية بالإضافة للانشطة الصفية.
- وضع مقاييس دقيقة وعملية لتقييم مهارات المتعلمين.

8.1.3 مفهوم قيادات ييداغوجي الاكاديمية

يشير (صلاح الدين، 2015: 145) الى ان القيادات الاكاديمية هي عملية التأثير المتبادل بين القيادات الجامعية واعضاء هيئة التدريس، حيث يكون النتيجة زيادة الانتاجية المعرفية والتشارك المعرفي بينهم. وفي نفس السياق يذكر (كتمكي، 2022: 43-45) بانها العملية التي يقودها شخص يمتلك مكانة عالية في مؤسسات التعليم العالي، والمسؤول عن القضايا المتعلقة بالمنهج الدراسية والكاادر التعليمي للتأثير على اتباعه وحثهم على الابداع والابتكار في بيئة العمل لمواجهة تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل، وبهذا اصبح في وقتنا الحالي ينظر الى القائد كونه فردا يعمل لمصلحة المؤسسة من خلال مشاركته لمعرفته والتعاون مع الاخرين وبالتالي تحولت السلطة من عملية توجيهية الى عملية تأثير متبادلة بين القادة والاتباع.

وحسب (Marshall, et al., 2011: 65) فإن الغاية من وجود القيادات الاكاديمية هي المحاولة لتحسين تعلم الطلبة عن طريق ايجاد رؤية تعليمية وتعلمية تهدف الى تشجيع اصحاب المصلحة للعمل والمشاركة في تحقيق الرؤية المنشودة. في حين يشير (Gyeltshen, 2015: 177) ان القادة واعضاء هيئة التدريس ينظرون الى القيادة بطرق مختلفة فيرى البعض منهم على انها الهام، القوة، الادارة، او الفرصة في حين يرى البعض الاخر القيادة بانها التعاون والمشاركة داخل وخارج الكليات بالإضافة الى انها فرصة لاتخاذ القرارات وتطوير القيم، والتقييم الذاتي وكما هو موضح في الشكل (4):



Source: Gyeltshen, Tashi, (2015) Academic leadership of the Royal University of Bhutan. PhD thesis, Queensland University of Technology. Brisbane Australia, p. 177

وتقصد الدراسة الحالية بقيادات ييداغوجي الاكاديمية بانها: مجموعة من الافراد المعينين تم تكليفهم من رئيس الجامعة بتدريب حاملي شهادة الماجستير (اساتذة المستقبل) وتعظيم قيمتهم في المجال الاكاديمي، حيث تلعب هذه القيادات دورا بارزا في تحفيز منتسبي الدورة والتأثير فيهم لاستثارة جهودهم ورفع مستويات ادائهم عن طريق التفكير والتشارك المعرفي بينهم، فالافراد يميلون للتشارك المعرفي عند تلقيهم الاشادة، والتحفيز من قبل قياداتهم.

9.1.3 أهمية قيادات ييداغوجي الاكاديمية

يشير كل من (البديوي، 2017: 129) و (القزني، 2021: 174) و (كتمكي، 2022: 56-57) الى ان أهمية قيادات ييداغوجي الاكاديمية تكمن فيما يلي:

- تعد حلقة الوصل بين منتسبي الدورة وبين خطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية.
- الهام وتوجيه قيادة واعضاء هيئة التدريس (منتسبي الدورة) لتحقيق وانجاز الاهداف المشتركة.
- تعمل على تدريب وتنمية واعضاء هيئة التدريس (منتسبي الدورة) لاكتسابهم مزيدا من المعارف والمهارات والتقنيات المرتبطة بممارسة ادوارهم لرفع ادائهم ومستوى كفاءتهم الانتاجية لاقصى حد.
- اعداد افراد يسعون لهضة المجتمع وتطوره بالإضافة الى بذل الجهد لرفع الروح المعنوية، ومن ثم منح الحقوق والتحفيز لاطلاق الطاقات.
- توجه واعضاء هيئة التدريس (منتسبي الدورة) وتنظم جهودها على تنفيذ سياسة التعليم التي تضعها وزارة التعليم لتنمية الطلبة تنمية شاملة. ومن خلال استعراض ما سبق نستنتج بأن ادوار قيادات ييداغوجي الاكاديمية تتمثل ب: (الشهري، 2017: 40)
- توفير بيئة عمل محفزة على الابداع.
- تحديد احتياجات الجامعات المطلوبة من المورد البشري بالمواصفات التي تتناسب مع طبيعة الاهداف المنشودة تحقيقها.
- توفير بيئة عمل تتوافر فيها بنية معلوماتية لتدريب وتنمية مهارات منتسبي الدورة للعمل الجماعي.
- اختيار واستقطاب العناصر ذات الكفاءة ومن ثم تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتأهيل.

2.3 التشارك المعرفي

لا يمكن تحقيق التميز والارتقاء الجامعي الا من خلال تشارك المعرفة ونقلها بين واعضاء هيئة التدريس وتبادل الافكار والمقترحات من اجل تقديم معرفة جديدة والاستفادة منها في حل مشكلاتها وتطوير ادائها لمواجهة التغيرات في مختلف مجالات الحياة وبالتالي اعداد الطلبة لمواجهة ذلك (عبداللطيف، 2021: 250-251).

1.2.3 مفهوم التشارك المعرفي وأهميته

يتفق كل من (Yeh, et al., 2012,18) و (مالكي، 51-50:2020) بأن التشارك المعرفي عملية تفاعلية بين الافراد يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال الاتصال المباشر او عن طريق الانترنت بهدف تعظيم قيمة المعرفة المتاحة. اما (Smaliukiene, et al., 2017:760) و (دره والمحمد، 228: 2021) فقد عرفها بأنها عملية شراكة يتم فيها تبادل الخبرات والمعرفة الظاهرة والضمنية بين الافراد. في حين يشير (Savolainen, 2017: 6) بأن التشارك المعرفي هي عملية يمكن من خلالها للمتلقى من اكتساب معرفة ومن ثم استخدامها لاداء عمله بأفضل شكل. وضمن السياق نفسه يشير (شويخي وروسكي، 400:2018) بأنها عملية يتم من خلالها نقل المعرفة من المصدر عبر وسيلة ما الى المستلم ليكتسب معرفة جديدة وبالتالي يحصل تغيير في السلوك او تطوير معرفة جديدة لديه.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن التشارك المعرفي هي العملية الاستراتيجية التي من خلالها يتبادل اعضاء هيئة التدريس، المعرفة المتاحة لديهم (الصريحة او الضمنية) مع الاخرين بهدف التوصل الى خلق او اكتساب معرفة جديدة في التدريس والبحث العلمي والعمل البيداغوجي بصفة عامة.

ومن خلال ما تم ذكره نرى بأن التشارك المعرفي تكتسب أهمية كبيرة لاعضاء هيئة التدريس في التعلم العالي حسب ما اشار اليه كل من (محمد، 160: 2016) و (الشهري، 21:2017) و (بن عمرة ودرمان، 44:2020) و (عبداللطيف، 251: 2021) و (خلايفية وبريش، 101: 2021):

- التشارك المعرفي نشاط محوري بين اعضاء هيئة التدريس ومن العوامل التي تؤثر في الارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات ومستويات الجودة للانشطة التعليمية مما يسهم في تعزيز الابداع لدى اعضاء هيئة التدريس وزيادة المهارات الفردية لديهم.
- يساهم في تحسين اداء اعضاء هيئة التدريس من خلال ايجاد شروط تناسب التفكير الجماعي وخلق جو من الثقة يؤدي الى تطوير المهارات.
- يساهم في تقليل التكاليف وتجنب الاخطاء وتطوير القدرة على الابداع والابتكار.
- وتأسيساً على ما سبق، تتضح أهمية التشارك المعرفي في تعزيز التعاون بين اعضاء هيئة التدريس وتسهيل تبادل المعرفة ضمن فرق العمل وبالتالي اكتشاف وسائل اتصال حديثة تساعد على تشارك المعرفة بين الافراد مما يدفع الى تزايد انتاج الافكار الابداعية وتجنب ازدواجية الجهد وتكرار الاخطاء وبالتالي تقليل زمن دورة تطوير الفكرة.

2.2.3 أشكال وعمليات التشارك المعرفي

فما يتعلق بأشكال التشارك المعرفي وعملياتها يشير كل من (دروم، 259:2016) و (Razak, et al., 2016:549) و (السليحات والعدوان، 176:2019) و (شباب، 19:2019) بأن اشكال التشارك المعرفي هي كالآتي:

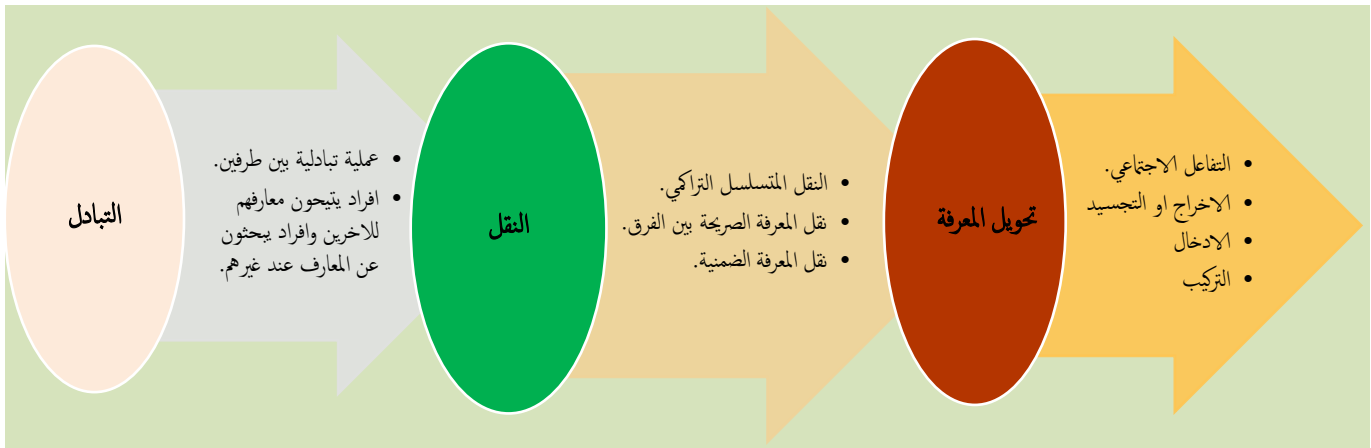
الجدول (2) أشكال التشارك المعرفي

ت	أشكال التشارك المعرفي
1	الشكل المقصود اي تشارك المعرفة بشكل مقصود من خلال الاتصالات الفردية بين اعضاء هيئة التدريس او عن طريق الاساليب المكتوبة من المطبوعات الداخلية كالتقارير والنشرات الدورية بالإضافة الى استخدام الاشرطة الصوتية والفيديو وعقد الندوات والمؤتمرات وبرامج التدريب والارشاد.
2	الشكل غير المقصود اي تشارك المعرفة بشكل غير مقصود، عن طريق الشبكات التي تكون غير رسمية، والقصص، والاساطير.
3	اللقاءات يقصد بها اللقاءات بين اعضاء هيئة التدريس في الاجتماعات والمعارض وتتحقق من خلال اعتياد التكنولوجيا كغرف المحادثة والمنتديات.

المصدر: من اعداد الباحثان.

اما عمليات التشارك المعرفي وحسب ما يشير كل من (بورغدة ودريس، 847: 2015) و (محمد، 173:2016) و (عنترة، 12:2018) و (الفايدي، 113:2021) و (خفقاني ورجم، 651: 2022) بأن التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس تمر بمجموعة من العمليات وكالآتي:

- التبادل: اي عملية تبادلية بين طرفين يتم فيها تبادل المعرفة الضمنية والصريحة مع بعضهم البعض.
- النقل: أكثر الطرق فعالية لنجاح عملية تشارك المعرفة، حيث تتم عن طريق العمليات الفرعية التالية:
 - النقل المتسلسل التراكمي: نقل المعرفة من عضو الى اخر في نفس الفريق لانجاز نفس المهام التي انجزت سابقا.
 - نقل المعرفة الصريحة بين فرق العمل: نقل المعرفة من الفريق ذو الخبرة الى فريق اخر يعمل في المجال نفسه.
 - نقل المعرفة الضمنية: المعرفة تكون مخزنة في اذهان الخبراء، مما يعني ضرورة التعديل عليها لتتكيف لغة ومضمونا لاستخدامها من قبل الفريق المستلم.
- تحويل المعرفة: يتم تدريجياً من خلال عمليات فرعية وعلى النحو التالي:
 - التفاعل الاجتماعي: التشارك المباشر للمعرفة الضمنية عن طريق الخبرة المباشرة.
 - التجسيد او الاخراج: تحويل المعرفة الضمنية الى صورة صريحة يسهل فهمها من قبل الاخرين.
 - الذاتية او الادخال: اكتساب المعرفة بالتعلم وحيازة الخبرة في العمل.
 - التركيب: دمج مجموعات مختلفة من المعارف الصريحة، لتنتج من هذه العملية معرفة جديدة. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (5):



الشكل (5) عمليات التشارك المعرفي

المصدر: من اعداد الباحثان.

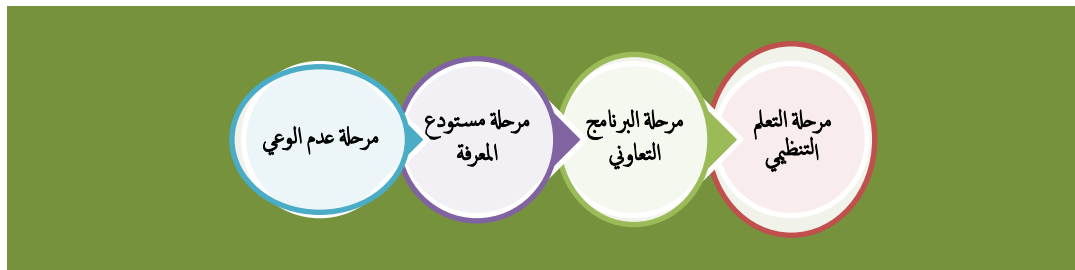
3.2.3 دوافع ومداخل التشارك المعرفي

تجدر الإشارة بأن دوافع التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس تختلف باختلاف تخصصاتهم الأكاديمية، حيث هناك نوعين من الدوافع التي تحفزهم على تشارك معارفهم: - (حسن، 2016: 181) و (القبلان والهياف، 2021: 20):

- الدوافع الاخلاقية: تنبع من رغبة اعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع من منطلق التزامهم الاخلاقي.
- الدوافع الاقتصادية: يغلب عليه الطابع المادي ويكون اساسا تركز عليه عملية التشارك المعرفي. اما اليات التشارك المعرفي فقد تنوعت التصنيفات لهذه الاليات ويصنفها كل من (الشهري، 2017: 21) و (Tuan, 2013: 95) الى فئتين هما:
- اليات رسمية: كالنشرات وورش العمل والندوات والتقارير والمؤتمرات.
- اليات غير رسمية: اساليب غير مبرمجة كاللقاءات والنقاشات المحادثات غير الرسمية بين اعضاء هيئة التدريس.

4.2.3 مراحل ومعوقات التشارك المعرفي

يرى (عبداللطيف، 2021: 270) بان مراحل التشارك المعرفي تتمثل بمرحلة عدم الوعي: لاندرك المساهمة المحتملة للمعرفة في قدرتنا التنافسية وبهذا لا يتم التشارك بالمعرفة، ومرحلة مستودع المعرفة: اي ما يعرف بمرحلة خريطة المعرفة يتم ادراك فوائد المعرفة وينذل جهد متزايد لتشاركاها، ومرحلة البرنامج التعاوني: يتم فيها التعاون والتعلم معا وتتخذ القرارات التشاركية معا، ومرحلة التعلم التنظيمي: يتم التعلم فيها جاعيا عن طريق التعلم الصريح والمنهجي ومن خلال التجربة والخطأ.



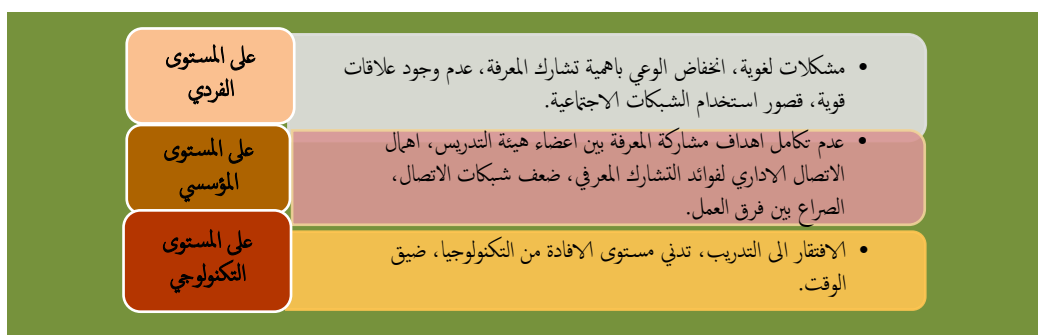
الشكل (6) مراحل التشارك المعرفي

المصدر: من اعداد الباحثان.

ويشير كل من (جاسم والياسري، 2017: 72) و (البولي، 2019: 586) و (بويدية ودحاني، 2019: 9) وان معوقات التشارك المعرفي تتمثل ب:

- عدم وعي اعضاء هيئة التدريس بمفهوم التشارك المعرفي يشكل عائقا من الدخول في عملية التشارك في المعرفة.
- خوف اصحاب المعرفة من فقدان قوة سلطتهم نتيجة تشارك معرفتهم الضمنية مع الآخرين.
- الخوف من تشارك المعرفة الخطأ وتعريض الآخرين للضرر.
- الرغبة في الاحتفاظ بمعرفتهم للحفاظ على المكاسب المادية.
- قلة الحوافز المادية نتيجة التشارك في المعرفة.

اما (Kukko, 2013: 3)، يرى الى ان معوقات التشارك المعرفي تنقسم على ثلاثة مستويات كما هو موضح في الشكل رقم (5):



الشكل (7) معوقات التشارك المعرفي

المصدر: من اعداد الباحثان.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن القول بأن المعوقات التي تعمل على الحد من التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس من منتسبي دورة ييداغوجي R7 كثيرة، منها قد تتعلق بسلوك الاعضاء، ومدى ادراكهم للمسؤولية التابعة لهم، او غياب ثقافة المشاركة، فضلاً عن معوقات تتعلق بعدم توافر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس، والاهم من كل هذا هو تباين مهارات التفاعل بينهم وبالتالي التأثير سلباً على عملية التواصل والتشارك في المعرفة.

5.2.3 ابعاد التشارك المعرفي

حدد العديد من الباحثين ابعاد التشارك المعرفي كل حسب متطلبات دراسته وكالاتي:

الجدول (3) ابعاد التشارك المعرفي

ت	المصدر	الابعاد
1	(شباب، 2018: 22-21)	(المشاركة بالمعرفة الضمنية) الثقة، الايثار، الاتصالات، ثقافة بيئة العمل. (المشاركة بالمعرفة الصريحة) قواعد المعرفة، البنية التحتية التكنولوجية، دعم الادارة، المؤتمرات والندوات.
2	(كمونة وآخرون، 2019: 113-114)	هي الاستمتاع عند مساعدة الآخرين، وكفاءة المعرفة الذاتية، ودعم الادارة العليا، والمكافآت التنظيمية، استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
3	(مالكي، 2020: 59)	الثقة، التحفيز، الاتصال، سلوك الالتزام ضمن فريق العمل.
4	(عمرة، 2020: 45)	تبادل المعرفة، فرق العمل، تدريب العاملين.
5	(بوطالب ونججي، 2020: 14)	الثقة، ثقافة الاجتماعية، الرؤية المشتركة، التمكين.
6	(الثابت، 2020: 314)	الثقة، التفاعلات الشخصية، الثقافة المعرفية، تقانة المعلومات والاتصالات.
7	(بختاوي ومساطا، 2021: 7-6)	الاتجاهات الفردية، الخبرة، نظام الحوافز، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، توقعات الفرد، الثقة.
8	(عبداللطيف، 2021: 272)	الثقة بين الافراد، الشخصية، المستوى التعليمي، المهارات التكنولوجية، الثقافة السائدة، التمكين المهني للعاملين، تكنولوجيا الاعلام والاتصالات، فرق العمل.

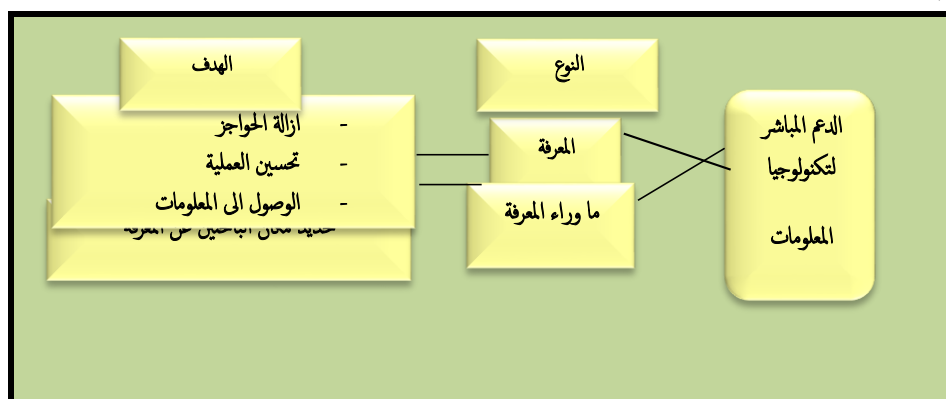
المصدر: من اعداد الباحثان.

وبناءً على ما سبق، تبين من المراجعة النظرية للتشارك المعرفي وابعادها انه يمكن دراسة التشارك المعرفي وفقاً للابعاد الآتية والتي تناولتها عدد من الدراسات ذات الصلة وكما هو موضح في الجدول (3) ومنها دراسة (بن عمرة ودريان، 2020: 45) و (الثابت، 2020: 314) و (Kmieciak, 2021; 1835-1836) اذ تعد القاسم المشترك الأكثر بين الدراسات من جهة كما وانها تتواءم وطبيعة هذه الدراسة، وتمثل هذه الابعاد في الآتي:

- تبادل المعرفة:** تسهم عملية تبادل المعرفة بتطوير مهارات جديدة للأفراد وتعزيز كفاءاتهم وتنمية معارفهم، ولنجاح هذه العملية يستلزم ان يكون الفرد على استعداد للتعلم من الآخرين والمساعدة مما يسهل نقل ومشاركة المعرفة.
- فرق العمل:** عملية التشارك المعرفي تتطلب وجود فرق العمل التي تسودها الثقة المتبادلة بين الاعضاء، حيث تبني من خلالها اهداف مشتركة لدى الاعضاء فيتم التعلم الجماعي والتشارك في المعرفة ومن ثم تطبيقها مما يسهل فرص تبادل وتجديد الافكار والعصف الذهني وتوظيف المعرفة.
- التدريب:** يعتبر التدريب من اهم ادوات التفاعل التي تساعد على التشارك المعرفي ومن ثم نشرها بشكل اعمق، حيث لابد من التدريب على استخدام الادوات المتخصصة في نقل وصقل او حتى تعديل بعض المعلومات لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.
- التفاعلات الشخصية:** توفر البيئة التي تسمح بالتفاعلات والاتصال بين الافراد سواء كان بشكل رسمي او غير رسمي تسهم في اكتساب ونقل المعرفة فيما بينهم فضلاً عن روح الثقة والتعاون، محققة بذلك نجاح عملية التشارك المعرفي.

التفاعلات الشخصية المستمرة ← الثقة ← التشارك المعرفي

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** عبارة عن تقنيات تستخدم بهدف جمع المعلومات المستخدمة في تنفيذ الأنشطة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية بشكل يؤدي الى التميز والنجاح، ولابد ان يكون الافراد مدربين على استخدامها ومدركين للتغيرات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التشارك المعرفي. فتوفر تكنولوجيا المعلومات ليس كافيا لتشارك المعرفة وتوفرها لا يفيد اذا لم يكن الافراد مهتمين لاستخدامها. وبهذا تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا حاسما في أنشطة ادارة المعرفة بتقديمها لآليات يمكن من خلالها تسريع وتيرة توليد وتشارك المعرفة فضلا تحسين الاتصال والتقارب التقني بين الافراد وبالتالي زيادة عدد المشاركين في عمليات تداول المعرفة.



الشكل (8) دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التشارك المعرفي

المصدر: الشهري، فوزية بنت ظافر علي، (2017)، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، قسم الادارة والاشرف التربوي، كلية التربية جامعة الملك خالد، ص 29.

4. المبحث الثالث: الجانب العملي

4.1. وصف عينة البحث

تمثل ميدان الدراسة في جامعة دهوك ومجتمع الدراسة بجميع منتسبي الدورة السابعة R7 من دورات ييداغوجي، في حين تمثل نفسها عينة الدراسة وهي (38) من فرد من الملتحقين بدورة ييداغوجي R7. ويمكن توضيح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة على النحو الآتي:-

الجدول (4) خصائص الافراد المبحوثين

ت	السمة	الفئة	العدد	النسبة %
1	النوع	ذكر	17	44.7
		انثى	21	55.3
2	السن	25-30 سنة	21	55.3
		31-40 سنة	15	39.5
		41 سنة فأكثر	2	5.3
3	مدة الخدمة الوظيفية	5 سنوات فأقل	17	44.7
		6-10 سنوات	20	52.6
		11 سنوات فأكثر	1	2.6

المصدر: اعداد الباحثان وفق نتائج التحليل الاحصائي بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

1. **النوع:** يتبين من نتائج التحليل في الجدول (4) ان الاناث يشكلون (55.3%) من المجموع الكلي للعينة، مقارنة بنسبة الذكور والتي بلغت (44.7%) من افراد العينة.
2. **السن:** يظهر من نتائج التحليل الواردة في الجدول (4)، ان الفئة العمرية ضمن (2530-سنة) شكلت أعلى نسبة بين كافة الفئات العمرية للافراد المبحوثين والتي بلغت (55.3%)، وتأتي بعدها الفئة العمرية (31-40) بنسبة (39.5%) بالمرتبة الثانية، فيما احتلت الفئة العمرية (41 سنة فأكثر)، المرتبة الاخيرة ونسبة بلغت (5.3%)، وهذا يدل على ان غالبية الافراد في R7 هم من الفئة العمرية الشبابية.
3. **مدة الخدمة الوظيفية:** يتبين لنا من نتائج التحليل في الجدول (4) ان نسبة (52.6%) من الافراد المبحوثين كانت مدة خدمتهم الوظيفية هي (6-10 سنوات)، في حين الافراد الذين مدة خدمتهم الوظيفية (5 سنوات فأقل) كانت نسبتهم (44.7%) من الافراد المبحوثين، في حين كانت نسبة الافراد الذين مدة خدمتهم الوظيفية (11سنوات فأكثر) فكانت نسبتهم (2.6%).

2.4 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

الجدول (5) وصف متطلبات قيادات بيداغوجي الاكاديمية

المتغير المستقل	أثقف بشدة		أثقف		محايد		أثقف		أثقف بشدة		الانحراف المعياري
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
X1	29	76.3	8	21.1	1	2.6	-	-	-	-	4.74
X2	21	55.3	17	44.7	-	-	-	-	-	-	4.55
X3	32	84.2	6	15.8	-	-	-	-	-	-	4.84
X4	26	68.4	12	31.6	-	-	-	-	-	-	4.68
X5	28	73.7	10	26.3	-	-	-	-	-	-	4.74
X6	28	73.7	10	26.3	-	-	-	-	-	-	4.74
X7	25	65.8	13	34.2	-	-	-	-	-	-	4.66
X8	33	86.8	5	13.2	-	-	-	-	-	-	4.87
X9	18	47.4	20	52.6	-	-	-	-	-	-	4.47
X10	24	63.2	14	36.8	-	-	-	-	-	-	4.63

المصدر: اعداد الباحثان وفق نتائج التحليل الاحصائي بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

- تشير النتائج في الجدول (5) الى انه اجابات المبحوثين لعينة البحث حول: (السؤال الاول) من خلال مؤشره (X1) انها تتفق حول توفر قيادات بيداغوجي الاكاديمية مناخ مناسب وداعم لثقافة التشارك المعرفي. وبنسبة (97.4%) من تلك الاجابات، في حين بلغت نسبة الاجابات التي كانت محايدة (2.6%)، وبوسط حسابي مقداره (4.74) وانحراف معياري مقداره (0.503).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول: (السؤال الثاني) ومن خلال مؤشره (X2) انها تتفق حول تسخير قيادات بيداغوجي الاكاديمية التكنولوجيا المتاحة لتسهيل التبادل المعرفي بين منتسبي الدورة وبنسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.55) وانحراف معياري مقداره (0.504).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الثالث) ومن خلال مؤشره (X3) انها تتفق حول دعم قيادات بيداغوجي علاقات العمل الجماعي في النشاط البحثي داخل وخارج الدورة وبنسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.84) وانحراف معياري مقداره (0.370).
- تشير النتائج التي وردت في الجدول (5) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الرابع) ومن خلال مؤشره (X4) انها تتفق حول حرص قيادات بيداغوجي الاكاديمية على وجود محتمات تنفذ بمشاركة أكبر عدد من الافراد لضمان التعاون وبنسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.68) وانحراف معياري مقداره (0.471).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الخامس) ومن خلال مؤشره (X5) انها تتفق حول سعي قيادات بيداغوجي تدريب منتسبي الدورة على بذل مجهودهم الذاتية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وبنسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.74) وانحراف معياري مقداره (0.446).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال السادس) ومن خلال مؤشره (X6) انها تتفق حول عمل قيادات بيداغوجي على تدريب وحث منتسبي الدورة على مواكبة الجديد في التخصص وبنسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.74) وانحراف معياري مقداره (0.446).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال السابع) ومن خلال مؤشره (X7) انها تتفق حول اجراء مناقشات بين قيادات بيداغوجي الاكاديمية ومنتسبي الدورة يسودها فن الاستماع والانفتاح للرأي الاخر وبنسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.481).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الثامن) ومن خلال مؤشره (X8) انها تتفق حول تمتع قيادات بيداغوجي الاكاديمية بالكفاءة في توظيف التكنولوجيا في التشارك المعرفي في الدورة وبنسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.87) وانحراف معياري مقداره (0.343).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال التاسع) ومن خلال مؤشره (X9) انها تتفق حول توفر قيادات بيداغوجي الاكاديمية الموارد التقنية والفنية اللازمة لتسهيل التشارك المعرفي وبنسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.47) وانحراف معياري مقداره (0.506).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال العاشر) ومن خلال مؤشره (X10) انها تتفق حول استخدام قيادات بيداغوجي الاكاديمية كل ماهو حديث من تكنولوجيا المعلومات لتنظيم المعرفة وبنسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.63) وانحراف معياري مقداره (0.489).

الجدول (6) وصف متطلبات التشارك المعرفي

المتغير المعتمد	أثقف بشدة		أثقف		محايد		لا أثقف		لا أثقف بشدة		الانحراف المعياري
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
Y1	24	63.2	14	36.8	-	-	-	-	-	-	4.63
Y2	24	63.2	14	36.8	-	-	-	-	-	-	4.63

Y3	23	60.5	15	39.5	-	-	-	-	-	4.61	0.495
Y4	24	63.2	14	36.8	-	-	-	-	-	4.63	0.489
Y5	20	52.6	18	47.4	-	-	-	-	-	4.53	0.506
Y6	21	55.3	17	44.7	-	-	-	-	-	4.55	0.504
Y7	22	57.9	16	42.1	-	-	-	-	-	4.58	0.500
Y8	23	60.5	15	39.5	-	-	-	-	-	4.61	0.495
Y9	24	63.2	14	36.8	-	-	-	-	-	4.63	0.489
Y10	20	52.6	18	47.4	-	-	-	-	-	4.53	0.506
Y11	18	47.4	20	52.6	-	-	-	-	-	4.47	0.506
Y12	22	57.9	16	42.1	-	-	-	-	-	4.58	0.500
Y13	24	63.2	14	36.8	-	-	-	-	-	4.63	0.489

المصدر: اعداد الباحثان وفق نتائج التحليل الاحصائي بالاعتدال على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الاول) ومن خلال مؤشره (Y1) انها تتفق حول دعم القائمين على بيداغوجي اقامة الانشطة ذات العلاقة بالمعرفة وتشاركها ونسبة (100%) من تلك الاجابات على هذا السؤال، وبوسط حسابي مقداره (4.63) وانحراف معياري مقداره (0.489).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الثاني) ومن خلال مؤشره (Y2) انها تتفق حول اكتساب الافراد الكثير من الاراء والافكار الجديدة من خلال عمليات التبادل المعرفي بين اعضاء الفريق الواحد (منتسبي البورة) ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.63) وانحراف معياري مقداره (0.489).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الثالث) ومن خلال مؤشره (Y3) انها تتفق حول تبادل الافراد بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي يحصلون عليها مع زملائهم ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.61) وانحراف معياري مقداره (0.495).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الرابع) ومن خلال مؤشره (Y4) انها تتفق حول اتاحة برمجيات العمل الجماعي (Group- Ware) لتسهيل التشارك المعرفي ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.63) وانحراف معياري مقداره (0.489).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الخامس) ومن خلال مؤشره (Y5) انها تتفق حول وجود فرق بيداغوجية تعمل على تحقيق التماسك والتكامل بين قيادات بيداغوجي الاكاديمية ومنتسبي البورة ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.53) وانحراف معياري مقداره (0.506).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال السادس) ومن خلال مؤشره (Y6) انها تتفق حول حرص منتسبي البورة على اتمام الواجبات والمهام من خلال تكوين فرق عمل ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.55) وانحراف معياري مقداره (0.504).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال السابع) ومن خلال مؤشره (Y7) انها تتفق حول العمل على صقل ونقل وتعديل في نظم العمل المعرفي ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.58) وانحراف معياري مقداره (0.500).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الثامن) ومن خلال مؤشره (Y8) انها تتفق حول التدريب على استخدام الوسائل والادوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي ونسبة (100%) من تلك الاجابات وبوسط حسابي مقداره (4.61) وانحراف معياري مقداره (0.495).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال التاسع) ومن خلال مؤشره (Y9) انها تتفق حول رغبة منتسبي البورة في تجديد معلوماتهم والحصول على معرفة جديدة ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.63) وانحراف معياري مقداره (0.489).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال العاشر) ومن خلال مؤشره (Y10) انها تتفق حول اكتساب الافراد الكثير من المهارات لاداء العمل من خلال التفاعل في انجاز المهام والانشطة بفريق البحث ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.53) وانحراف معياري مقداره (0.506).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الحادي عشر) ومن خلال مؤشره (Y11) انها تتفق حول تطبيق اسلوب التشارك المعرفي كالية استراتيجية لضمان ديناميكية تحول الكفاءات الفردية التي تمتلكها قيادات بيداغوجي الى كفاءات جاعية ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.47) وانحراف معياري مقداره (0.506).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الحادي عشر) ومن خلال مؤشره (Y12) انها تتفق حول تعلم منتسبي البورة الكثير من الطرق والاساليب الجديدة لاداء العمل من خلال مناقشة المهام ضمن فريق الواحد ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.58) وانحراف معياري مقداره (0.500).
- تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المبحوثين لعينة البحث حول (السؤال الحادي عشر) ومن خلال مؤشره (Y13) انها تتفق حول استفادة منتسبي البورة من مواقع التفاعل لادارة المعرفة ومشاركها على الانترنت ونسبة (100%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.63) وانحراف معياري مقداره (0.489).

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

• تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

استكالا لعمليات الوصف، والتشخيص على معطيات التحليل الوصفي، فانه تم تحديد علاقة "الارتباط والتأثير" بين متغيرات الدراسة المضمن: وجود علاقة الارتباط بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية والتشارك المعرفي على المستوى الكلي للارتباط، وكانت نتائج التحليل كما يأتي:

– اختبار علاقة الارتباط بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية والتشارك المعرفي

تشير نتائج علاقات الارتباط في الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية والتشارك المعرفي وبلغ الارتباط (0.758) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يشير الى انه كلما ارتفعت كفاءة ممارسات قيادات ييداغوجي الأكاديمية كلما كان التشارك المعرفي بين المنتسبين الى الدورة أكثر تفعيلا.

الجدول (7) الارتباط بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية والتشارك المعرفي / على المستوى الكلي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
قيادات ييداغوجي الأكاديمية	التشارك المعرفي
0.758**	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS). $P \leq 0.01$

- وبناء على تحليل الارتباط فأنه: يتم قبول فرضية الارتباط، التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية والتشارك المعرفي.
- اما بصدد علاقة الارتباط بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية وكل بعد من ابعاد التشارك المعرفي فيشير الجدول (8) الى الاتي:
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية وبعد تبادل المعرفة ومعامل بلغت قيمته (0.550) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يشير الى ان قدرات قيادات ييداغوجي الأكاديمية لها علاقة وثيقة بمستوى تبادل المعرفة بين المنتسبين الى الدورة.
- تبين من قيم علاقات الارتباط وجود ارتباط معنوي بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية وبعد فرق العمل ومعامل ارتباط (0.591) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). ويشير هذه العلاقة الى ان تنظيم وتفعيل فرص العمل داخل الدورة يعتمد على قدرات قيادات ييداغوجي الأكاديمية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية وبعد التدريب ومعامل بلغت قيمته (0.422) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وتشير هذه النتيجة الى ان القدرات الشخصية والادارية لقيادات ييداغوجي الأكاديمية تساهم كثيرا في رفع مستوى تدريب المنتسبين الى الدورة بشكل فاعل وكفوء.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية وبعد التفاعلات الشخصية ومعامل بلغت قيمته (0.582) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). ويشير هذا ان مستوى التفاعل الشخصي بين المنتسبين الى الدورة يعتمد كثيرا على القدرات الادارية والشخصية لقيادات ييداغوجي الأكاديمية فكلما كانت هذه القدرات عالية ارتفع طبقا لها مستوى التفاعل الشخصي في الدورة.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية وبعد تقانة المعلومات والاتصالات وبلغ قيمة ارتباط (0.562) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وتشير هذه النتيجة الى انه كلما كانت امكانيات قيادات ييداغوجي التقنية عالية كلما ساهم ذلك في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الدورة.

الجدول (8) الارتباط بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية وكل بعد من ابعاد التشارك المعرفي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	تبادل المعرفة	فرق العمل	التدريب	التفاعلات الشخصية	تقانة المعلومات والاتصالات
قيادات ييداغوجي الأكاديمية	0.550**	0.591**	0.422	0.582**	0.562**	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS). $P \leq 0.05$ $P \leq 0.01$

وبناء على نتائج تحليل الارتباط فأنه: يتم قبول فرضية الارتباط، التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات علاقة معنوية بين قيادات ييداغوجي الأكاديمية والتشارك المعرفي وابعاده.

• تحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث

سيتم التطرق في هذه الفقرة الى اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث وكما جاءت في تسلسل الفرضيات على النحو الاتي :

– تأثير قيادات ييداغوجي الأكاديمية في التشارك المعرفي

تم استخدام معامل الانحدار البسيط، وذلك لاختبار التأثير المباشر " لقيادات ييداغوجي الأكاديمية على التشارك المعرفي "، وقد بينت نتائج التحليل التي وردت في الجدول (9)، انه يوجد تأثير معنوي لقيادات ييداغوجي الأكاديمية في التشارك المعرفي، بالاستناد الى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.01) ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (16.280) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.11) عند درجتي حرية (36،1). وتشير نتائج هذا التحليل الى الاتي:-

- على ضوء معادلة الانحدار البسيط، تشير قيمة B_0 أن: التشارك المعرفي تظهر بكافة أبعادها بقيمة (1.893) عندما تكون قيادات ييداغوجي الأكاديمية بمشاهداتها مساوية للصفر وهذا يشير الى ان التشارك المعرفي في الدورة السابعة R7 يطرأ عليه تغيير ايجابي عندما تكون قيادات ييداغوجي الأكاديمية كقوة ولها قدرة معرفية.

- قيمة الميل الحدي (B_1) بلغت (0.558)، والتي تشير الى أن التغير في قيادات بيداغوجي الأكاديمية بمقدار (1) يصاحبه تغير في التشارك المعرفي بمقدار (55%).
- قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.58)، والتي تشير الى مستوى التشارك المعرفي في الدورة السابعة يعود بنسبة (58%) الى قدرات قيادات بيداغوجي الأكاديمية. اي بعبارة أخرى ان قيادات بيداغوجي الأكاديمية بمضامينه الشخصية والادارية والعلمية والتقنية تؤثر في مستوى التشارك المعرفي في الدورة بنسبة 58% وان النسبة الباقية تعدو لعوامل أخرى خارج هذه الدراسة.

الجدول (9) تأثير قيادات بيداغوجي الأكاديمية في التشارك المعرفي / على المستوى الكلي

Sig	F	R ²	Beta	المتغير المستقل		المتغير المعتمد
				الجدولية	درجات الحرية	
0.000	1	0.58	1.893	4.11	36	التأثير
			B ₀			قيادات بيداغوجي
			B ₁			تأثير

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS). $P \leq 0.01$ $P \leq 0.05$ N=38

• تأثير قيادات بيداغوجي الأكاديمية في كل بعد من ابعاد التشارك المعرفي

- تبين من نتائج التحليل الى أن: لقيادات بيداغوجي الأكاديمية تأثير معنوي في متطلب تبادل المعرفة وبموجب قيمة (t) المحسوبة، والتي بلغت (2.242) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.69) وبدرجة حرية (36). حيث يؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة التي بلغت (0.01) وهو المستوى الافتراضي للدراسة (0.01). كما بلغت قيمة المعامل التفسيري (R^2) ما قيمته (0.30)، اي ان قيادات بيداغوجي الأكاديمية تفسر ما نسبته (30%) في التغير الذي يحصل في تبادل المعرفة .
- تشير نتائج التحليل الى ان قيادات بيداغوجي الأكاديمية تؤثر معنويا في فرق العمل وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.773) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.69) عند درجة حرية (36)، ويدعم في ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.01)، وهو المستوى الافتراضي للدراسة. كما بلغت قيمة المعامل التفسيري (R^2) ما قيمته (0.35)، اي ان قيادات بيداغوجي الأكاديمية تفسر ما نسبته (35%) في التغير الذي يحصل في فرق العمل.
- تبين من نتائج التحليل: وجود تأثير معنوي لقيادات بيداغوجي الأكاديمية في متطلب التدريب، ويشير الى ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.40)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69) عند درجة حرية (36) ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.01) وهو المستوى الافتراضي للدراسة. كما أن قيادات بيداغوجي الأكاديمية يفسر التغير في متطلب التدريب في الدورة المحوثة بنسبة (18%).
- تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول (10): وجود علاقة تأثير معنوية لقيادات بيداغوجي الأكاديمية في متطلب التفاعلات الشخصية وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.478) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند درجتي حرية (36) ويدعم هذه النتيجة قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.01) وهو المستوى الافتراضي للدراسة. اي ان قيادات بيداغوجي الأكاديمية يفسر التغير في متطلب التفاعلات الشخصية في الدورة المحوثة بنسبة (34%).
- تبين من نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لقيادات بيداغوجي الأكاديمية في متطلب تقانة المعلومات والاتصالات ويشير الى ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.338) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.69) عند درجة حرية (36) ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.01) وهو اقل من المستوى الافتراضي للدراسة. اي ان قيادات بيداغوجي الأكاديمية تفسر التغير في تقانة المعلومات والاتصالات في الدورة السابعة بنسبة (32%) وهي نسبة جيدة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج.

الجدول (10) تأثير قيادات بيداغوجي الأكاديمية في كل بعد من ابعاد التشارك المعرفي

Sig	T	t	R ²	B ₀	المتغير المستقل	
					الجدولية	المتغير المعتمد
0.01		2.242	0.30	1.382		تبادل المعرفة
0.01		3.773	0.35	2.558		فرق العمل
0.01		2.401	0.18	2.94		التدريب
0.01	1.69	2.478	0.34	2.188		التفاعلات الشخصية
0.01		2.338	0.32	0.362		تقانة المعلومات والاتصالات

N=38 P≤ 0.01

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

4.4 الاستنتاجات والمقترحات

• الاستنتاجات

1. تشير دراسة السمات الشخصية الى ان النسبة العالية من الملتحقين الى الدورة هم من فئة الشباب وان خدمتهم الوظيفية قليلة. كما ان نسبة الذكور الى الاثاث تكاد تكون متقاربة في الدورة.
2. تشير نتائج التحليل الاحصائي الى ان لقدرات قيادات بيداغوجي الشخصية والادارية والعلمية علاقة وثيقة بمستوى التشارك المعرفي في دورة بيداغوجي الاكاديمية السابعة.
3. دلت نتائج الاختبار الاحصائي الى ان مستوى التشارك المعرفي في الدورة يفسر معنويا قدرات بيداغوجي وان هذه القيادات تساهم في مستوى التشارك المعرفي.
4. تشير نتائج التحليل الاحصائي ان قدرات بيداغوجي الاكاديمية تساهم في تفسير التغيرات التي تحصل في كل بعد من ابعاد التشارك المعرفي ومعنويا ومستويات متباينة.
5. يتبين من خلال تواجد الباحثة في الدورة لسته اشهر (المعاينة الميدانية) ان امكانات المنتسبين الى الدورة في موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان دون مستوى الطموح.
6. أكدت المعاينة ان قيادات بيداغوجي الاكاديمية تؤكد على ان التشارك المعرفي هي الاستراتيجية المثلى لضمان تحويل الامكانات الفردية على جميع المنتسبين الى الدورة.

• المقترحات

1. نشر ثقافة التشارك المعرفي لدى قيادات بيداغوجي الأكاديمية ومنتسبي الدورة عن طريق ورش العمل والندوات للتدريب على مهارات وطرق التشارك المعرفي.
2. تحديد مكان وجود المعرفة المتوفرة داخليا وخارجيا والعمل على تجديدها والعمل على استقطاب الأفراد المتميزين بامتلاك المعرفة وممارسات التشارك المعرفي.
3. حث منتسبي الدورة على مواكبة الجديد في التخصص عن طريق التواصل مع دور نشر علمية للتعرف على الاصدارات الجديدة بما يعزز من أداتهم في التشارك المعرفي.
4. تشجيع العمل ضمن الفريق بهدف تقوية الروابط التي تعزز الثقة بين الافراد وتشجعهم على التشارك المعرفي.
5. اعتماد نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية والتزيينات للافراد المتميزين في التشارك المعرفي

5. قائمة المصادر

1.5 المصادر العربية

• الرسائل والاطارح الجامعية:

- 1- الشهري، فوزية بن ظافر علي، (2017)، دور القيادة الاكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه اعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، قسم الادارة والاشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- 2- خماقي، عنتر، (2018)، اثر التشارك المعرفي في اداء الاستاذ الجامعي: دراسة حالة لعينة من اساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- 3- شباب، مريم، (2019)، اثر التشارك المعرفي في جودة الخدمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي من منظور اعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- 4- العايب، اسماء، مجيدي، راضية، حشيفة، شياء، مجيدي، عائشة، (2019)، الدور البيداغوجي للمعلم واثاره على انجاز الوضعية الادماجية اللغوية: دراسة تحليلية في مستوى السنة الخامسة ابتدائي - مدرسة عبائدي محمد الحبيب ورماس - انموذجا، مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس (ل م د) في الاداب واللغة العربية، قسم الاداب واللغة العربية، كلية الاداب واللغات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- 5- مالكي، محمد (2020)، اثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات : دراسة ميدانية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
- 6- رحباني، هبة الله، قاسي، سليمة، (2020)، صعوبات تطبيق البيداغوجيا الفارقية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية ببلدية عين فكرون، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي - .
- 7- بختاوي، فاطمة، مساطا، الزهرة، (2021)، المعرفة التشاركية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار.
- 8- كةمكي، حكيم توفيق احمد، (2022)، دور القيادة الاكاديمية في تحقيق التميز الجامعي من خلال الدور المعدل والوسيط للتحالفات الاستراتيجية : دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية والعلمية في عدد من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان/العراق، اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

• البوريات:

- 1- الرتبي، فضيل، لكحل، صليحة، (2012)، طرائق بيداغوجيا التربية والمقاربة بالكفاءات بين النظري وصعوبات التطبيق، جامعة سعد دحلب- البليدة، مجلة دفاتر الخبر، المجلد (7)، العدد (1).
- 2- مسالك، أمينة، تابرتوكة، فاطمة، (2014)، معوقات البيداغوجيا في الجامعة الجزائرية، جامعة علي لونيبي - البليدة 02-، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، المجلد (2)، العدد (4).

- 3- صلاح الدين، نسرین صالح محمد، (2015)، قيادة جاعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية و السعودية وامكانية الافادة منها في مصر، مجلة الادارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، المجلد (2)، العدد (4).
- 4- بورغة، حسين الطيب، دريس، ناريمان بشير، (2015)، اثر تشارك المعرفة على اداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة انتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للالكترونيك بالجزائر، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (11)، العدد (4).
- 5- عبدالحافظ، ثروت عبدالحمد، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، (2015)، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى اعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (4).
- 6- حسن، محمد محمد ابراهيم، (2016)، مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على داعمات دولة الامارات العربية المتحدة، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات - الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، المجلد (3)، العدد (2).
- 7- محمد، محمد ابراهيم حسن، (2016)، مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الامارات العربية المتحدة، كلية الاداب، جامعة عين شمس، مصر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ام القرى، السعودية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات و المعلومات، المجلد (3)، العدد (2).
- 8- دروم، احمد، (2016)، تعزيز التشارك المعرفي من اجل تفعيل التطوير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد (13).
- 9- جاسم، احمد كريم، الياسري، وثام وهاب، (2017)، تأثير ابعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي، بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة ذي قار، المجلد (40)، العدد (113).
- 10- البدوي، أمل محمد حسن، (2017)، رؤية مقترحة لبور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (11).
- 11- احمد، محمد جاد حسين، العصيمي، خالد محمد، (2019)، توظيف القدرات التكنولوجية لتعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة طائف، كلية التربية، جامعة طائف، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالفردقة، جامعو جنوب الوادي، المجلد (2)، العدد (4).
- 12- السليحات، فواز نايل عواد، العدوان، مجدي احمد يوسف، (2019)، درجة الاتصال الأكاديمي والتشارك المعرفي بين طلبة كلية الدراسات العليا في الجامعة الاردنية و اعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر طلبة الكلية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد (46)، العدد (1).
- 13- كونة، علي عبدالامير عبدالحسين، الحسناوي، نعم دايم عبد علي، صبر، رنا ناصر، (2019)، التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية: بحث استطلاعي في مستشفى النسائية والتوليد/ كربلاء المقدسة، مجلة جامعة بابل، المجلد (27)، العدد (3).
- 14- بويدي، نعيمة، دحاني، نسرین، (2019)، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشارك المعرفي: دراسة حالة المؤسسة العمومية والاستشفائية تريس ابراهيم - غرداية، رسالو ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- 15- البلوي، سلمى محمود محمد، (2019)، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، مجلة التربية، المجلد (ج2)، العدد (183).
- 16- بوطالب، حميد، نجمي، عيسى، (2020)، اثر ثقافة التشارك المعرفي في الابداع الاداري: دراسة تطبيقية بالشركة الافريقية للزجاج، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد (6)، العدد (2).
- 17- الثابت، احمد سمير نايف نعمان، (2020)، تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية في شركة دبال العامة، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، المجلد (114)، العدد (53).
- 18- الاسود1، الزهرة، الاسود2، محمية، (2020)، معوقات تطبيق بيداغوجيا المقارنة بالكفاءات في التعلم العام، دراسة استكشافية من وجهة نظر عينة من المعلمين و الاساتذة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد (02)، العدد (12).
- 19- القرني، حسن محمد حسن، (2021)، تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة اسيوط، المجلد (37)، العدد (7).
- 20- الفايد، عائشة عطية ربيع، (2021)، مشاركة المعرفة والعمل الاداري: مراجعة علمية، قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبدالعزيز، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، المجلد (4)، العدد (36).
- 21- حرب، محمد خميس، (2021)، دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية : دراسة ميدانية، قسم الادارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، مجلة العلوم التربوية، المجلد (ج2)، العدد (52).
- 22- عبداللطيف، عباد عبداللطيف محمود، (2021)، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، المجلد (3)، العدد (ينابر).
- 23- القبلان، نجاح قبلان، الهيف، عالية مذكر، (2021)، التشارك المعرفي في محرك الثورة الصناعية الرابعة: دراسة واقع مشاركة المرأة السعودية، مجلة اعلم، المجلد (يونيو)، العدد (29).
- 24- بن عبد الرحمن، محمد، بوشري عبدالغني، (2021)، دور المعرفة التشاركية في تعزيز التوجه الريادي لطلبة الدراسات العليا بجامعة ادرار، مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، المجلد (5)، العدد (1) مكرر.
- 25- لخضر، دلال، خوني، رايح، (2021)، اثر التشارك المعرفي على كفاءة استاذ التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة -1، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، المجلد (15)، العدد (2).

- 26- العرابي، محمد، (2022)، واقع معرفة واداء معلمي المرحلة الابتدائية للبيداكوجيا الفارقية، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد (11)، العدد (2).
- 27- دره، عمر، المحمد، داوود، (2021)، تشخيص واقع التشارك المعرفي بين الطلاب: دراسة حالة جامعة ماردين، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (2).
- 28- خلايفية، محمد، بريدش، عبدالرحمن، (2021)، فلسفة الاصلاح التربوي عند جمعية العلماء المسلمين الجزائريين في المحافظة على القيم الاجتماعية والشخصية الجزائرية (1956/1931)، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد (10)، العدد (1).
- 29- خمتاني، عنتره، رجم، خالد، (2022)، اثر التشارك المعرفي في اداء الاستاذ الجامعي: دراسة حالة لعينة من اساتذة جامعة ورقلة، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية، المجلد (16)، العدد (01).

2.5 المصادر الانكليزية

● Journals & Periodical:

- 1- Yeh,Yeh, Chen, Yu-chu, Yi-ling, Yu-Hua, (2012),From knowledge sharing to knowledge creation: A blended knowledge-management model for improving university students' creativity, Thinking Skilla and Creativity, Vol. (7),
- 2- Kukko, Marianne (2013). Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth: A Case Study from a Software Company. Journal of High Technology Management Research. No. 24. PP. 18 – 29
- 3- Tuan, Luu Trong, (2013), The role of CSR in clinical governance and its influence on knowledge sharing, Journal of Clinical Governance: An International (CGIJ), Vol. (18), No.(2).
- 4- Savolainen,Reijo, (2017), Information sharing and Knowledge sharing as communicative activities, (IR) information research, published quarterly by the university of BORAS, Sweden, Vol. (22), No. (3).
- 5- Smaliukiene, Bekesiene,Chlivickas , Magyla, Rasa, Svajone, Eugenijus, Marius, (2017), Explicating the role of trust in knowledge sharing: a structural equation model test, Journal of Business Economics and management, Vol. (18).
- 6- Razak, Pangil,Md Zin,Yunus, Asnawi, Norfadzilah abdul, Faizuniah, Md Lazim, Noor azlina Mohamed, Nini Hartini,(2016), Theoris oh Knowledgw sharing Behavior in Business Strategy, Procedia Economics and Finance, Vol.(37).
- 7- Kmiecik, Roman, (2021), Trust, Knowledge sharing and innovative work behavior: empirical evidence from Poland, European Journal of Innovation Management (EJIM), Vol.(24), No.(5).
- 8- Gyeltshen,Tashi, (2015),The Nature of Academic Leadership at the Colleges of royal University of Bhutan, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of University of Technology Sydney, Australia.
- 9- Marshall, S. J. (2006) Issues in the development of leadership for learning and teaching in higher education, ALTC Exchange, Sydney. Retrieved from:

[Issues in the development of leadership for learning and teaching in higher education — Macquarie University \(mq.edu.au\)](https://mq.edu.au)

ملحق (1)

جامعة دهوك
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/ استشارة الاستبانة

السادة منتسبي دورة بيداغوجي R7..... المحترمين:

تحية طيبة وبعد ...

نضع بين أيديكم استبانة استبيان للبحث الموسوم (دور قيادات بيداغوجي الأكاديمية في تحقيق ممارسات التشارك المعرفي : دراسة حالة للدورة السابعة R7 / جامعة دهوك)، معدة لأغراض علمية بحثية، بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع وانطلاقاً من تقننا بتعاونكم في انجاز هذا البحث، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الأجوبة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً أن المعلومات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لذكر الأسم أو التوقيع على الاستبانة، وإن مساهمتكم سيكون لها الأثر البالغ في نجاح مهمتنا. شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية ...

ملاحظات عامة :

- 1-يرجى الأجوبة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
- 2-الباحثان على استعداد للأجابة على أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستبانة .
- 3-يرجى وضع إشارة (√) امام الاجابة الأكثر انطباقاً مع اراءكم حسب منطوق السؤال اذ تم استعمال المقياس الخماسي (Likert) (1-5) و على نحو الاتي:

بدرجة				
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1	2	3	4	5

الباحث
الاستاذ الدكتور
حكمت رشيد سلطان

الباحثة
م.م. روندك صالح زكر

أولاً: معلومات تعريفية تخص المجيب عن الاستبانة

1- الجنس

ذكر	انثى

2- العمر

30-25 سنة	31-40 سنة	أكثر من 41 سنة

3- مدة الخدمة الوظيفية

5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11 سنوات فأكثر

ثانياً: قيادات بيداغوجي الأكاديمية

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1-	توفر قيادات بيداغوجي الأكاديمية مناخ مناسب وداعم لثقافة التشارك المعرفي.					
2-	تسخر قيادات بيداغوجي الأكاديمية التكنولوجيا المتاحة لتسهيل التبادل المعرفي بين منتسبي الدورة.					
3-	تدعم قيادات بيداغوجي علاقات العمل الجماعي في النشاط البحثي داخل وخارج الدورة.					
4-	تحرص قيادات بيداغوجي الأكاديمية على وجود محام يتم تنفيذها من خلال مشاركة أكبر عدد من الافراد بهدف التعاون.					
5-	تسعى قيادات بيداغوجي تدريب منتسبي الدورة على بذل جهودهم الذاتية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.					
6-	تعمل قيادات بيداغوجي على تدريب وحث منتسبي الدورة على مواكبة الجديد في التخصص.					
7-	تجري مناقشات بين قيادات بيداغوجي الأكاديمية ومنتسبي الدورة يسودها فن الاستماع والانفتاح للرأي الآخر.					
8-	تمتع قيادات بيداغوجي الأكاديمية بالكفاءة في توظيف التكنولوجيا في التشارك المعرفي في الدورة.					
9-	توفر قيادات بيداغوجي الأكاديمية الموارد التقنية والفنية اللازمة لتسهيل التشارك المعرفي.					

10-	تستخدم قيادات بيداغوجي الأكاديمية كل ما هو حديث من تكنولوجيا المعلومات لتنظيم المعرفة.				
تالفا: التشارك المعرفي : عملية تتضمن تبادل الأفكار والمعرفة بين الافراد والجماعات من خلال التفاعل الثقافي الاجتماعي بغرض انشاء افكار ومعارف جديدة. (الحري، 2021: 145).					
تبادل المعرفة: عملية تبادل المعرفة بتطوير مهارات جديدة للافراد وتعزيز كفاءاتهم وتنمية معارفهم، ولنجاح هذه العملية يستلزم ان يكون الفرد على استعداد للتعلم من الاخرين والمساعدة مما يسهل نقل ومشاركة المعرفة.					
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1-	يديم القائمين على بيداغوجي اقامة الانشطة ذات العلاقة بالمعرفة وتشاركتها.				
2-	اكتسب الكثير من الاراء والاافكار الجديدة من خلال عمليات التبادل المعرفي بين اعضاء الفريق الواحد(منتسبي الدورة).				
3-	اتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي احصل عليها مع زملائي.				
فرق العمل: عملية التشارك المعرفي تتطلب وجود فرق العمل التي تسودها الثقة المتبادلة بين الاعضاء، حيث تبني من خلالها اهداف مشتركة لدى الاعضاء فيتم التعلم الجماعي والتشارك في المعرفة ومن ثم تطبيقها مما يسهل فرص تبادل وتجديد الافكار والعصف الذهني وتوظيف المعرفة.					
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
4-	تتيح برمجيات العمل الجماعي (Group- Ware) لتسهيل التشارك المعرفي.				
5-	توجد فرق بيداغوجية تعمل على تحقيق التماسك والتكامل بين قيادات بيداغوجي الأكاديمية ومنتسبي الدورة.				
6-	الحرص على اتمام الواجبات والمهام من خلال تكوين فرق عمل.				
التدريب: يعتبر التدريب من اهم ادوات التفاعل التي تساعد على التشارك المعرفي ومن ثم نشرها بشكل اعمق، حيث لا بد من التدريب على استخدام الادوات المتخصصة في نقل وصل او حتى تعديل بعض المعلومات لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.					
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
7-	العمل على صقل ونقل وتعديل في نظم العمل المعرفي.				
8-	التدريب على استخدام الوسائل والادوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي.				
التفاعلات الشخصية: توفر البيئة التي تسمح بالتفاعلات والاتصال بين الافراد سواء كان بشكل رسمي او غير رسمي تسهم في اكتساب ونقل المعرفة فيما بينهم فضلا عن روح الثقة والتعاون، محققة بذلك نجاح عملية التشارك المعرفي.					
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
9-	لدي رغبة في تجديد معلوماتي والحصول على معرفة جديدة.				
10-	اكتسب الكثير من المهارات لاداء العمل من خلال التفاعل في انجاز المهام والانشطة بفريق البحث.				
ثقافة المعلومات والاتصالات: عبارة عن كافة التقنيات التي تستخدم من قبل المنظمات المعاصرة بهدف جمع المعلومات التي تستخدمها في تنفيذ أنشطتها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية بالشكل الذي يؤدي الى تميزها ونجاحها.					
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
11-	أتفق حول تطبيق اسلوب التشارك المعرفي كالية استراتيجية لضمان ديناميكية تحول الكفاءات الفردية التي تمتلكها قيادات بيداغوجي الى كفاءات جماعية.				
12-	اتعلم الكثير من الطرق والاساليب الجديدة لاداء العمل من خلال مناقشة المهام ضمن الفريق الواحد(فريق البحث).				
13-	استفاد من مواقع التفاعل لادارة المعرفة ومشاركتها على الانترنت.				