

## متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: «دراسة ميدانية»

إبراهيم بن حنشل سعيد الزهراني<sup>(1)</sup>

جامعة القصيم

(قدم للنشر في 17/01/1440هـ؛ وقبل للنشر في 14/05/1440هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ (276) عضواً. وأظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم جاءت متوافرة بدرجة متوسطة، وعلى مستوى المحاور الستة فقد جاءت المحاور الخمسة الأولى (الرؤية والقيم المشتركة، البيئة التعاونية، الذاكرة التنظيمية، التدريب الجماعي، فرق العمل) بدرجة متوسطة من حيث التوافر، بينما جاء المحور السادس (الحوافز والمكافآت) بدرجة توافر ضعيفة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم تعزى لمتغيرات: الكلية والمركز الوظيفي والدرجة العلمية بالنسبة للدرجة الكلية والمحاور الفرعية عدا محور (الرؤية والقيم المشتركة) فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية وذلك لصالح فئة الأساتذة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القيادات الأكاديمية.

## The requirements of enhancing the culture of knowledge sharing in Qassim University: A field study

Ibrahim Hanash Alzahrani<sup>(1)</sup>

Qassim University

(Received 27/09/2018; accepted 20/01/2019)

**Abstract:** The study aimed to identify the availability of the requirements of enhancing the culture of knowledge sharing in Qassim University and to detect the existence of statistically significant differences between the estimates of the sample members on the availability of the requirements of enhancing the culture of knowledge sharing due to some demographic variables. As a tool for collecting information. It was applied to a random sample of (276) faculty members. The results of the study showed that the requirements for enhancing the culture of knowledge sharing in Qassim University were available on a medium level. At the level of the six axes, the first five axes (vision and shared values, cooperative environment, organizational memory, group training, teams) Sixth axis (incentives and rewards) with low availability. The results also showed that there were no statistically significant differences between the estimates of the of the study sample members to the extent of the availability of the requirements for enhancing the culture of knowledge sharing in Qassim University due to the variables: college, career status and scientific degree for the total degree and sub-axes except the axis of vision and shared values. Statistical significance attributed to the variable degree in favor of the class of professors.

**Keywords:** Knowledge management, organizational memory, organizational culture, academic leadership.

(1) Associate Professor of Educational Management & Planning,  
Faculty of Education - Qassim University.  
Qassim, Saudi Arabia, P.O. Box (6611) Postal Code (51452).

(1) أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط التشاركية، كلية التربية - جامعة القصيم.

القصيم، المملكة العربية السعودية، ص.ب (6611)، الرمز البريدي (51452).

البريد الإلكتروني: dr.i.zahrani@gmail.com

## مقدمة:

والإداريين وتحفيزهم للمشاركة في المعرفة.

وتشكل المعرفة في هذا العصر «عصر المعرفة» عنصراً أساسياً يحكم عمل مؤسسات التعليم العالي؛ الأمر الذي يفرض عليها تبني مفهوم التشارك المعرفي والبحث عن ميزة تنافسية مستندة إلى المعرفة تمكنها من التفوق والتميّز. وهذا يتطلب تعزيز ثقافة التشارك المعرفي قبل ممارسة وتطبيق عملية التشارك المعرفي في المؤسسات الجامعية حتى يكون لدى أعضاء هيئة التدريس اتجاهات إيجابية نحو التشارك المعرفي، يؤمنون بأهميته ويمتلكون القيم والمبادئ والمهارات المكونة لثقافة التشارك المعرفي، ومن ثم يمكنهم استثمار المعرفة في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها على نحو أكثر كفاءة وفاعلية.

وفي ذات السياق يؤكد غوش (Ghosh, 2004:7) أهمية تعزيز الدافع الداخلي لأعضاء هيئة التدريس وتشكيل وتوطين ثقافة للتشارك المعرفي؛ وذلك من خلال القيادة والدعم الإداري وتعزيز ثقافة محفزة للتشارك المعرفي تساعد على التشارك في المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة والاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية والأكاديمية. كذلك يشير كامبل (Campbell, 2009:8) لأهمية العوامل الثقافية في عملية التشارك المعرفي؛ حيث تشكل العوامل الثقافية الافتراضات الأساسية حول طبيعة المعرفة والعلاقة بين المعرفة

تسعى مؤسسات التعليم العالي في عصر المعلوماتية «عصر المعرفة» الذي نعيشه اليوم إلى الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس وما يمتلكه المؤسسة الجامعية من معرفة ضمنية أو ظاهرة؛ حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة على توظيف الخبرات لتحسين وتطوير الأنشطة الإدارية والأكاديمية، ومن ثم تحقيق أهداف ورسالة الجامعة.

ويُعد مفهوم التشارك المعرفي من المفاهيم التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين في مجال إدارة المعرفة؛ فمنذ بداية التسعينات بدأ الباحثين بإجراء دراساتهم في مجال إدارة المعرفة وكيفية تطبيق آليات مشاركة المعرفة في بيئات مختلفة، وبيان أثر ذلك على أداء المؤسسات؛ يأتي ذلك كله سعياً من هذه المؤسسات نحو مزيد من الكفاءة والإبداع وتحسين وتطوير المنتجات والخدمات في ظل عالم يزخر بالتغيرات والتحديات (الطاهر، ومنصور، 2009: 2).

ويؤكد كالانتن وكافيجيل وزاهاو (Calantone, 2002) أهمية التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث يساعد في تعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم، ويمكن للجامعة أن تشجع ثقافة التشارك المعرفي من خلال دمج المعرفة في استراتيجية عملها وتغيير اتجاهات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس

المعرفي عملية تفاعلية تعليمية تحدث بين الأفراد؛ يمكن من خلالها الوصول إلى المعرفة الخاصة بالمنظمة وبالمنظمات الأخرى؛ حيث يمثل التشارك المعرفي المورد الاستراتيجي الذي يمد المنظمة بالمعرفة، والمصدر الرئيسي للقيمة المضافة وبناء الميزة التنافسية المستندة إلى المعرفة، بالإضافة إلى أن التشارك المعرفي يُعد عاملاً أساسياً لتحسين الإبداع والأداء التنظيمي.

وينظر فرنانديز وصابروال وغونزاليز (Fernandez, Sabherwal & Gonzalez, 2004) إلى التشارك المعرفي على أنه تبادل المعرفة على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات مما يُعزز الأداء التنظيمي؛ حيث يحدث التشارك المعرفي على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسي؛ ويُعد التشارك المعرفي على مستوى أعضاء هيئة التدريس ذو أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة، لأن عضو هيئة التدريس يعتبر مصدراً للمعرفة التنظيمية، وهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة.

وتأسيساً على ما سبق؛ تتضح أهمية ثقافة التشارك المعرفي كنوع من أنواع الثقافات التنظيمية أو جزء من الثقافة التنظيمية للجامعة؛ التي تدعم وتشجع عملية التشارك المعرفي في المؤسسة الجامعية وتوجه سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين الإداريين بما يخدم تحقيق أهداف ورسالة

الشخصية لدى أعضاء هيئة التدريس والمعرفة التنظيمية، وطبيعة العلاقات والتفاعلات التي يمكن من خلالها تفعيل عملية التشارك المعرفي في الجامعة.

### ثقافة التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي:

يمثل التشارك المعرفي العملية الأساسية من عمليات إدارة المعرفة التي تُبنى عليها العمليات الأخرى، وهو مسألة ثقافية أكثر من كونها تقنية وعملية ذات طابع ثقافي تحدث باستمرار كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة الجامعية؛ حيث ترى بلال (2009) أن التشارك المعرفي تفاعل ثقافي يشمل على تبادل الموظفين المعرفة والخبرات والمهارات داخل المؤسسة.

وتُعد ثقافة التشارك المعرفي في الجامعة جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية؛ والذي يهتم بعملية التشارك المعرفي كأحد عمليات إدارة المعرفة داخل البيئة الجامعية سواءً على مستوى الأفراد (أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين) أو الجماعات (اللجان وفرق العمل، الأقسام، الإدارات) أو على مستوى الجامعة ككل. ولا يمكن أن تنجح عملية التشارك المعرفي وتؤدي ثمارها إلا إذا كانت منسجمة مع الثقافة التنظيمية للجامعة؛ فالخصائص الثقافية تؤثر تأثيراً مباشراً على التشارك المعرفي، ومن هنا تظهر أهمية تعزيز ثقافة تشارك المعرفة في المجتمع الأكاديمي.

ويرى كامينغز (Cumings, 2003:1-5) أن التشارك

المصدر، وإطار المستلم، وإطار المعرفة، وإطار العلاقات، والإطار البيئي. كما يرى النعيمي (2013: 41-42) أن عملية التشارك المعرفي تعتمد على مجموعة من المتطلبات التي تنعكس إيجاباً على المستوى الفردي والجماعي، تتمثل في: الخوف، والرغبة في التشارك بالمعرفة، وثقة الأفراد ببعضهم البعض، وتوافر التقنية والأدوات التي تساعد في إدارة تدفق المعرفة، والتدريب بغرض تحسين التشارك المعرفي. ويؤكد كامبل (Campbell, 2009: 10) أهمية العوامل الثقافية في عملية التشارك المعرفي؛ ومن أهم تلك العوامل الثقة، والتعاون، والتمكين، والاستقلال الذاتي، والسلطة، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على التشارك المعرفي بين الأعضاء، وعلى طبيعة استعدادهم لتشارك معارفهم.

وفي ذات السياق؛ يؤكد عبدالحافظ والمهدي (2015: 494) أن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية تعد المدخل الأكثر حيوية لإدارة المعرفة الفعالة، والتعلم التنظيمي، وذلك لكونها تحدد القيم والمعتقدات ونظم العمل التي تشجع أو تعرقل التعلم وتبادل أو تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس؛ ومن ثم فالثقافة التنظيمية تُعد مؤشراً على رغبة المؤسسة الجامعية في التحسين والتطور وتوفير بيئة محفزة لتشارك المعرفة من خلال تبادل الأفكار والرؤى، باعتبار التشارك المعرفي جزءاً طبيعياً من وظيفتها.

الجامعة؛ حيث يمثل التشارك المعرفي النواة بالنسبة لإدارة المعرفة، ومن خلال ثقافة التشارك المعرفي تحدث تهيئة المناخ المناسب وتشجيع وإعطاء قيمة للمعرفة الفردية (ضمنية أو ظاهرة) والتي تتحول من خلال عملية التشارك المعرفي إلى معرفة جماعية ثم معرفة تنظيمية، ومن ثم تسهم في تحسين وتطوير الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعة.

متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي:

يتطلب بناء وتطوير ثقافة التشارك المعرفي داخل مؤسسات التعليم العالي تحولاً في نمط التفكير وتغييراً في الممارسات الإدارية والأكاديمية؛ ففي إطار ثقافة التشارك المعرفي يعتقد أعضاء هيئة التدريس بأن الثقة والعمل في فريق والتنسيق والتعاون متطلبات أساسية للنجاح وتحقيق التميز في الأداء الإداري والأكاديمي، وتشير العديد من أدبيات إدارة المعرفة إلى وجود مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطوير ثقافة التشارك المعرفي؛ حيث يحدد لوو (Low, 2007:14) متطلبات تطوير ثقافة التشارك المعرفي في كل من: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، آليات الدعم، التعلم، التنمية الإدارية، الدافعية، الثقة، الاتصالات.

ويرى كامينغز (Cumings, 2003:10-30) أن متطلبات التشارك المعرفي تتمثل في خمسة أطر، هي: إطار

العصف الذهني، وتوظيف المعرفة (الطاهر ومنصور،  
2009)، (Fernandez et al, 2004).

**6. الحوافز والمكافآت:** فعندما تتوافر الحوافز تتولد لدى أعضاء هيئة التدريس الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو التشارك المعرفي، ويصنف أوسترلو وفري (Osterloh & Frey, 2000) الحوافز والمكافآت على النحو الآتي: الحوافز الذاتية والتي تشمل العوامل الداخلية التي تحفز عضو هيئة التدريس على مشاركة معارفه وخبراته مع الآخرين مثل الحاجة إلى تحقيق الذات. والحوافز الخارجية: وتشمل العوامل الخارجية التي تحفز عضو هيئة التدريس على مشاركة معارفه وخبراته مع الآخرين مثل المكافأة المالية.

وتناولت الدراسات السابقة بعض جوانب وأبعاد التشارك المعرفي، مثل دراسة جاين وساندو وسيدهو (Jain, Sandhu & Sidhu, 2007) التي هدفت إلى تعرف أهمية تبادل المعرفة وتشاركها بين أعضاء هيئة التدريس، ومعوقات تشارك المعرفة، وطُبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة (265) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية إدارة الأعمال في ماليزيا، ومن نتائج الدراسة موافقة أغلب أفراد عينة الدراسة على أهمية التشارك المعرفي، وأن أكثر معوقات التشارك المعرفي تتمثل في قلة المكافآت، وضيق الوقت ونقص الأنشطة الرسمية وغير الرسمية. وسعت دراسة كيم

وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي على النحو التالي:

**1. الرؤية والقيم المشتركة:** الرؤية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس تشجع على التعلم والعمل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة الجامعية، كما توجه القيم التنظيمية المشتركة سلوك التشارك المعرفي.

**2. البيئة التعاونية:** وجود بيئة تعاونية تدعم التشارك المعرفي من خلال تعاون الأفراد والمجموعات؛ فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتزيد قابلية وفعالية التشارك المعرفي. (Fernandez et al, 2004)

**3. الذاكرة التنظيمية:** وهي المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي، وتتضمن مخازن للمعرفة لغايات سهولة تشارك أفراد المؤسسة في المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية. (الطاهر ومنصور، 2009)

**4. التدريب الجماعي:** يعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسات؛ مما يدعم ويزيد مشاركة المعرفة. (Fernandez et al, 2004)

**5. فرق العمل:** حيث تُبنى فرق عمل لدى أعضائها أهدافاً مشتركة، ومن خلال فرق العمل يحدث التعلم الجماعي والتشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة؛ مما يسهل التشارك المعرفي وتبادل الأفكار، كما يساعد على

وجو (Kim & Ju, 2008) إلى تعرف تصورات أعضاء هيئة التدريس حول تشارك المعرفة وتقاسمها، وطُبِّقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (70) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الخاصة بكوريا الجنوبية، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن من أكثر العوامل تأثيراً في عملية التشارك المعرفي ما يرتبط باتجاهات واستعدادات أعضاء هيئة التدريس، يليها نظم المكافأة ودعم القيادة. وهدفت دراسة تشنغ وهو ولاو (Cheng, Ho & Lau, 2009) إلى تعرف واقع التشارك المعرفي في المؤسسات الأكاديمية، وطُبِّقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (60) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ماليزيا للوسائط المتعددة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك تقاسماً للمعارف تفرضه طبيعة العمل الأكاديمي. وقام كل من سهيل وداود (Sohail & Daud, 2009) بدراسة هدفت إلى تحديد العوامل التي تساعد على تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس أو تعوقها، وطُبِّقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (116) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الماليزية العامة والخاصة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن أهم العوامل التي تدعم تشارك المعرفة وتقاسمها تتمثل في التحفيز، والدعم القيادي، والثقافة التنظيمية السائدة. وحددت دراسة الكيلاني وأبو النادي (2010)

العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الحكومية، وطُبِّقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (593) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، وكان من أبرز نتائج الدراسة موافقة أغلب أفراد العينة على العوامل المقترحة كمكونات للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي. وهدفت دراسة الذنبيات وآخرون (2011) إلى تقييم المشاركة في المعرفة في جامعة الطائف، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وطُبِّقت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات على عينة مكونة من (123) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى من المشاركة في المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة كان متوسطاً. كما حددت دراسة كل من بابلهايا وكرماني (Babalhavaeji & Kermani, 2011) العوامل التي تؤثر على تشارك المعرفة بين كليات علوم المكتبات والمعلومات وخاصة المواقف أو الاتجاهات والنية نحو تشارك المعرفة والدوافع الذاتية، وطُبِّقت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (290) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أزداد الإسلامية في إيران، وأظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يتفقون على إن تشارك المعرفة يمكن أن يؤدي إلى التطوير المهني

وإلى أداء أفضل في عملهم، وأن مشاركة المعرفة تؤدي إلى إنتاج المعرفة الجديدة. وسعت دراسة نورالدين وداود وعثمان (Nordin, Daud & Osman, 2012) إلى تطبيق نظرية السلوك المخطط لتفسير سلوك تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وطُبِّقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (200) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الأكاديمية العالمية للعلوم والهندسة والتكنولوجيا كأحد مؤسسات التعليم العالي بهاليزيا، وأظهرت الدراسة إدراك أغلب أفراد العينة لتنفيذ سلوك تشارك المعرفة.

وقامت دراسة جوه وساندهو (Goh & Sandhu, 2013) بتقييم تأثير العوامل العاطفية نحو تشارك المعرفة خاصة النية والثقة، بين الأكاديميين الماليزيين وتأثير الالتزام والثقة في عملية تشارك المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (656) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تاييلور وجامعة موناش بهاليزيا، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن التأثير العاطفي أمر حاسم في سلوك تشارك المعرفة. وسعت دراسة عبدالحافظ والمهدي (2015) إلى تعرف واقع ممارسة التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الدول العربية، وطُبِّقت الاستبانة على عينة مكونة من (144) من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعةات: (الأزهر، عين شمس، السلطان قابوس، والملك خالد)، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي في هذه الكليات تقع في المدى المتوسط.

وهدفت دراسة عبدالمالك وزكية (2015) إلى التعرف على واقع التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد البشير الإبراهيمي، وطُبِّقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (36) من أساتذة الكلية، ومن نتائج الدراسة أن مستوى التشارك المعرفي بين أساتذة الكلية كان متوسطاً. كما هدفت دراسة محمد (2015) إلى التعرف على اتجاهات الأكاديميين ونواياهم نحو أنشطة مشاركة المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وطُبِّقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في (15) جامعة في الإمارات العربية المتحدة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة يمتلكون نوايا واتجاهات إيجابية نحو مشاركتهم المعرفة. كما هدفت دراسة الحضرمي (2017) إلى تحديد معوقات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبل التغلب عليها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة؛ وطُبِّقت الاستبانة على عينة مكونة من (300) عضو هيئة تدريس بجامعة تبوك، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود معوقات التشارك المعرفي

بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة؛ حيث جاء ترتيب درجة وجود المعوقات المادية ثم التنظيمية ثم الشخصية. يتضح من عرض الدراسات السابقة اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في موضوع التشارك المعرفي كأحد العمليات الأساسية لإدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية، وفي استهدافها التعرف على مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في جامعة القصيم، وهي بذلك تختلف عن تلك الدراسات التي تناولت واقع التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه، أو تلك التي تناولت الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة؛ والتي طبقت في بيئات ثقافية مختلفة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية ومشكلة الدراسة، وفي إثراء الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتفسير النتائج. وبناءً على ما سبق؛ تتضح أهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في المؤسسة الجامعية؛ والتي يمكن من خلالها دعم وتحفيز التشارك المعرفي، واستثمار الخبرات والموارد والقدرات المعرفية لإنتاج معرفة جديدة تساعد على الإبداع والتطوير في أساليب العمل الإداري والأكاديمي، وبناء ميزة تنافسية للجامعة؛ ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لدراسة مدى توافر المتطلبات الضرورية لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؛ بحيث يكون التشارك المعرفي جزءاً أساسياً من ثقافة الجامعة.

مشكلة الدراسة:

رغم الأهمية البالغة لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي في المؤسسة الجامعية إلا أن بعض الدراسات تشير إلى ضعف الاهتمام بتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بمؤسسات التعليم العالي العربية أو السعودية، ومن بين تلك الدراسات دراسة محمد (2015) التي أشارت إلى ضعف الدعم الإداري والقيادي المحفز للتشارك المعرفي في جامعات الإمارات العربية المتحدة، ودراسة الذنبيات وآخرون (2011: 233) والتي أشارت إلى أن عملية التشارك المعرفي بجامعة الطائف لم تكن مخططة؛ لعدم وجود خطة أو استراتيجية عامة لدى الجامعة موجهة نحو تحفيز التشارك المعرفي، كما أشارت دراسة الحصري (2017) إلى وجود معوقات التشارك المعرفي بجامعة تبوك بدرجة كبيرة وضعف ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ويهدف تحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات شخصية مع (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، وكان من أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي: وجود اعتقاد لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بأن المعرفة التي يمتلكها تمثل بالنسبة له مصدر قوة؛ الأمر الذي يجعله لا

يرغب في تشارك المعرفة مع الآخرين، وعدم وجود سياسات إدارية تشجع وتدعم التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، والشعور بوجود بيئة عمل غير مشجعة على التشارك المعرفي، وضعف الحوافز والمكافآت المشجعة للتشارك المعرفي، وضيق الوقت وعدم توافر الفرص الكافية للتشارك المعرفي، وشيوع ثقافة العمل الفردي على حساب ثقافة العمل الجماعي، وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم، وذلك من أجل تحويل المعرفة إلى أصل ذا قيمة يمكن إدارته وتطويره وتفعيل الإبداع المؤسسي ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

#### أسئلة الدراسة:

الأهمية العملية: تتضح الأهمية العملية أو التطبيقية لهذه الدراسة في تحديد أهم متطلبات تعزيز ثقافة التشارك في مؤسسات التعليم العالي؛ والتي يجب العمل على توفيرها في البيئة الأكاديمية ومن ثم الارتقاء بثقافة التشارك المعرفي إلى المستوى المنشود؛ مما يفيد صناعات القرار والمسؤولين في إدارة جامعة القصيم أو غيرها من الجامعات السعودية للعمل على توفير متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي والتحول نحو مجتمع المعرفة.

#### أهداف الدراسة:

1- التعرف على درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي (الرؤية والقيم المشتركة، البيئة التعاونية، الذاكرة التنظيمية، التدريب الجماعي، فرق العمل، الحوافز والمكافآت) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم.

2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية

1- ما مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم تُعزى لمتغيرات: (الكلية، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية)؟

#### أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية الدراسة من أهمية

بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم التي تُعزى لمتغيرات: (الكلية، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية).

#### حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوع ثقافة التشارك المعرفي، وتحديد متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي (الرؤية والقيم المشتركة، البيئة التعاونية، الذاكرة التنظيمية، التدريب الجماعي، فرق العمل، الحوافز والمكافآت)، ومدى توافرها في جامعة القصيم.

الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية من الجنسين (ذكور، إناث) الحاصلين على درجة الدكتوراه ممن يشغلون الرتب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

الحد المكاني: الكليات النظرية والتطبيقية داخل الحرم الجامعي في المقر الرئيسي لجامعة القصيم بمدينة بريدة (المليداء).

الحد الزمني: طبّقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1439/1438هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

**1- التشارك المعرفي (Knowledge Sharing):** تعرّف الطاهر ومنصور (2009: 6) التشارك

المعرفي بأنه العملية التي يحدث من خلالها نقل المعرفة الظاهرة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تحدث بين هؤلاء الأفراد.

ويُعرف التشارك المعرفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: توجّه أعضاء هيئة التدريس ووحدات العمل الأكاديمي «الأقسام، الكليات...» نحو المبادرة بتشارك معارفهم وخبراتهم مع الآخرين، وتبادل الأفكار ومناقشتها وتطويرها؛ بهدف تحسين وتطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية في سبيل تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.

#### 2- ثقافة التشارك المعرفي (Knowledge Sharing Culture):

يعرف (McDermott & O'Dell, 2001:77) ثقافة التشارك المعرفي في الجامعة بأنها تبادل الأفكار والرؤى بين أعضاء هيئة التدريس تلقائياً كجزء من ثقافة العمل اليومي؛ بحيث يتوقع من كل عضو هيئة تدريس أن يشارك زملاءه معارفه وأفكاره وخبراته.

ويمكن تعريف ثقافة التشارك المعرفي إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة من القيم الثقافية والمعتقدات المشتركة التي تتضمن الرغبة والإرادة نحو التشارك المعرفي، بالإضافة إلى المفاهيم والأفكار والعادات السائدة في بيئة الجامعة؛ والتي تدعم وتشجع سلوك التشارك المعرفي.

**منهج الدراسة:**  
 لغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي (المسحي)، وهو كما يصفه العساف (2012:177) منهج علمي لا يقتصر على وصف الظاهرة والتعبير عنها كينافاً أو كميّاً، بل يتعداها إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تحسينها وتطويرها؛ حيث هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم.  
**مجتمع الدراسة:**

اختيرت عينة الدراسة بنسبة تزيد عن (22%) من المجتمع الأصلي؛ وذلك باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية؛ حيث بلغت (276) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية من الكليات (التربية، الشريعة والدراسات الإسلامية، اللغة العربية والدراسات الاجتماعية، التصاميم والاقتصاد المنزلي، الاقتصاد والإدارة، الطب البشري، طب الأسنان، العلوم الطبية المساندة، الصيدلة، التمريض، الزراعة والطب البيطري، الحاسب، العلوم، العمارة والتخطيط، والهندسة)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير	الفترة	العدد	النسبة	المتغير	الفترة	العدد	النسبة
نوع الكلية	نظرية	121	44%	الجنس	ذكر	173	63%
	تطبيقية	155	56%		أنثى	103	37%
الإجمالي		276	100%	الإجمالي		276	100%
المركز الوظيفي	عضو هيئة تدريس	223	81%	الدرجة العلمية	أستاذ	56	20%
		53	19%		أستاذ مشارك	88	32%
	قائد أكاديمي				أستاذ مساعد	132	48%
الإجمالي		276	100%	الإجمالي		276	100%

## أداة الدراسة «الاستبانة»:

من وجهة أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): محكات الحكم على درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي.

الدرجة		التقدير الكمي (الوزن)	التقدير اللفظي لدرجة الممارسة أو التوافر
إلى	من		
1,79	1	1	ضعيفة جداً
2,59	1,80	2	ضعيفة
3,39	2,60	3	متوسطة
4,19	3,40	4	عالية
5	4,20	5	عالية جداً

### (أ) صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق مقاييس متغيرات الدراسة استخدم أسلوب صدق المحكمين أو الصدق الظاهري (Face Validity)، حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من أساتذة التربية في جامعة القصيم، وأجريت التعديلات في ضوء آراء وملاحظات المحكمين. كما استخدم أسلوب صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency) لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، من خلال تطبيق الأداة - بعد التعديل - على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (40) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة وخارج العينة؛ وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

قام الباحث بتطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد مراجعة الأدبيات والاطلاع على الأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتحديدًا كانت الاستفادة والاعتماد على أبعاد تعزيز ثقافة التشارك المعرفي من دراسة فرنانديز وآخرون (Fernandez et al, 2004)، ودراسة ليو (Low, 2007)، وتكونت الأداة من جزأين، اشتمل الجزء الأول على البيانات الأولية: (نوع الكلية، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية)، واشتمل الجزء الثاني على (43) عبارة تقيس درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي، وهي موزعة على ستة محاور: المحور الأول: الرؤية والقيم المشتركة (6) عبارات، المحور الثاني: البيئة التعاونية (9) عبارات، المحور الثالث: الذاكرة التنظيمية (9) عبارات، المحور الرابع: التدريب الجماعي (7) عبارات، المحور الخامس: فرق العمل (6) عبارات، المحور السادس: الحوافز والمكافآت (6) عبارات.

وقد صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي يتراوح بين درجة عالية جداً (5) نقاط، درجة عالية (4) نقاط، درجة متوسطة (3) نقاط، درجة ضعيفة (4) نقاط، ودرجة ضعيفة جداً بنقطة واحدة، وللحكم على استجابة أفراد عينة الدراسة اعتمد على المحكات الآتية في تحديد درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم

جدول (3): معاملات ارتباط «بيرسون» Pearson بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي											
الرؤية والقيم المشتركة		البيئة التعاونية		الذاكرة التنظيمية		التدريب الجماعي		فرق العمل		الحوافز والمكافآت	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.85	1	0.92	1	0.67	1	0.65	1	0.83	1	0.79
2	0.91	2	0.73	2	0.74	2	0.82	2	0.78	2	0.69
3	0.76	3	0.84	3	0.77	3	0.76	3	0.67	3	0.71
4	0.82	4	0.79	4	0.83	4	0.74	4	0.91	4	0.86
5	0.74	5	0.68	5	0.68	5	0.73	5	0.86	5	0.78
6	0.57	6	0.86	6	0.92	6	0.70	6	0.89	6	0.70
		7	0.76	7	0.69	7	0.83				
		8	0.81	8	0.83						
		9	0.79	9	0.65						

\*\*دال عند مستوى دلالة (0,01)

استطلاعية (Pilot Sample) مكونة من (40) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول (4): معامل الثبات «ألفا كرونباخ» (Alpha Cronbach) لمحاو وأداة الدراسة.

Alpha Cronbach	عدد العبارات في الاستبانة	محاو متطلبات تطوير ثقافة التشارك المعرفي	
		المحور الأول	الرؤية والقيم المشتركة
0,92	6	المحور الأول	الرؤية والقيم المشتركة
0,84	9	المحور الثاني	البيئة التعاونية
0,86	9	المحور الثالث	الذاكرة التنظيمية
0,85	7	المحور الرابع	التدريب الجماعي
0,89	6	المحور الخامس	فرق العمل
0,88	6	المحور السادس	الحوافز والمكافآت
0,83	43	المجموع الكلي (الاستبانة ككل)	

يتضح من الجدول (3) أن معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات محاور أداة الدراسة «الاستبانة» بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)؛ مما يؤكد التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لكل محور من محاور «متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي» ويعكس مدى صدق عباراته؛ الأمر الذي يؤكد صدق الاستبانة وصلاحيته للتطبيق وقياس ما وضعت لقياسه.

(ب) ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة استخدم حساب معامل الثبات «ألفا كرونباخ» (Alpha Cronbach) لقياس ثبات الاستبانة ومحاورها الفرعية، وذلك بتطبيقها على عينة

إبراهيم بن حنّس سعيد الزهراني: متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم...

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل «ألفا كرونباخ» لمحاوَر أداة الدراسة تراوحت ما بين (0,84) و(0,92)، وأن معامل الثبات للأداة ككل بلغ (0,83) وهي نسبة مرتفعة مما يؤكد ثبات الاستبانة ككل وثبات محاورها الفرعية وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة. تحليل وتفسير نتائج الدراسة: إجابة السؤال الأول:

ثقافة التشارك المعرفي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم؟ للإجابة عن هذا السؤال استُخدم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم في كل محور من المحاور الستة كما في الجدول (5).

نص السؤال الأول: ما درجة توافر متطلبات تعزيز

جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي.

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي
4	متوسطة	0,94	2,80	الرؤية والقيم المشتركة
3	متوسطة	0,57	2,94	البيئة التعاونية
2	متوسطة	0,89	2,99	الذاكرة التنظيمية
5	متوسطة	0,62	2,73	التدريب الجماعي
1	متوسطة	0,66	3,20	فرق العمل
6	ضعيفة	0,71	2,32	الحوافز والمكافآت
	متوسطة	0,53	2,85	المتوسط العام

يتضح من الجدول (5) أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس تتوافر بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط العام (2,85)، وعلى مستوى المحاور الستة لمتطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي فقد جاءت جميع المحاور بدرجة متوسطة من حيث التفرع محاور «الحوافز والمكافآت» الذي جاء بدرجة توافر ضعيفة، وقد جاء محور «فرق العمل» كأعلى المحاور من حيث درجة التوافر وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى الحاجة لبذل المزيد من الجهد والعمل على تطوير النظم وبيئة العمل وتوفير المتطلبات اللازمة لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بالجامعة. ويمكن تفسير حصول محور «فرق العمل» على الترتيب الأول كأعلى المحاور توافراً بأن طبيعة العمل

الإداري والأكاديمي في الجامعة تعتمد اعتماداً أساسياً على المجالس العلمية على مستوى القسم والكلية والعمادات المساندة وكذلك المجلس العلمي ومجلس الجامعة، بالإضافة إلى اللجان التي تمدّ هذه المجالس العلمية بالتوصيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مختلف الجوانب الإدارية والأكاديمية؛ الأمر الذي يسمح بتشارك المعرفة، بينما قد يُعزى حصول محور «الحوافز والمكافآت» على الترتيب الأخير كأقل المحاور توافراً وبدرجة ضعيفة إلى أن نظم الحوافز والمكافآت وكذلك نظام تقييم الأداء في الجامعة ليست كافية لتشجع الأعضاء على التشارك المعرفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الذنبيات وآخرون (2011) التي أشارت نتائجها أن هناك مستوى متوسط من المشاركة في المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، كما تتفق النتائج مع دراسة عبدالحافظ والمهدي

(2015) والتي أشارت نتائجها أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في بعض الدول العربية تقع في المدى المتوسط. وفيما يتعلق بالوصف التفصيلي لدرجة توافر العبارات المتعلقة بكل محور من محاور تعزيز ثقافة التشارك المعرفي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، فيمكن عرضه على النحو الآتي:

1. متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «الرؤية والقيم المشتركة»:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تشجع الرؤية الاستراتيجية للجامعة أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي.	2,68	1,29	متوسطة	5
2	يوجد لدى الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات التشارك المعرفي.	2,48	1,23	ضعيفة	6
3	تساعد رؤية الجامعة على توجيه مبادرات وعمليات التشارك المعرفي.	2,70	1,29	متوسطة	4
4	تشجع الإدارة العليا هيئة التدريس على المشاركة في تطوير أهداف ورؤية الجامعة.	2,92	1,48	متوسطة	2
5	تحت الإدارة العليا على التنسيق والتعاون بين وحدات العمل في سبيل مشاركة المعرفة وتحقيق رؤية الجامعة.	3,14	1,37	متوسطة	1
6	تبنى الإدارة العليا منهجية إدارية تساعد على دمج القيم الشخصية مع القيم التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي.	2,90	1,41	متوسطة	3
المتوسط العام للمحور		2,80	0,94	متوسطة	

يتضح من الجدول (6) أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «الرؤية والقيم المشتركة» متوافرة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور (2,80)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود رؤية واضحة ومعلنة للجامعة، وأن الإدارة العليا تحث على التنسيق والتعاون في سبيل تحقيق هذه الرؤية، إلا أن هذه الرؤية لا تشجع أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي ولا تساعد على توجيه مبادرات التشارك المعرفي على النحو المطلوب.

وتتفق نتيجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «الرؤية والقيم المشتركة» مع نتائج دراسة نور الدين وآخرون (Nordin, et al., 2012) التي أشارت أن من أهم العوامل المؤثرة في سلوك تشارك المعرفة العوامل المعيارية والقيمية المتعلقة بالفرد، واتجاهه نحو تقاسم المعرفة. كما تتفق مع نتائج دراسة بابلهافيا وكرماني (Babalhavaeji & Kermani, 2011) التي أشارت نتائجها ان النية والدوافع لدى أعضاء هيئة التدريس لها تأثير على سلوك التشارك المعرفي.

2. متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «البيئة التعاونية»:

استُخدم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «البيئة التعاونية» كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «البيئة التعاونية».

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	يشجع المناخ التنظيمي السائد في الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التشارك في المعرفة والخبرات الخاصة.	2,86	1,42	متوسطة	8
2	تدرك إدارة الجامعة أهمية توفير بيئة تعاونية تدعم تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.	2,91	1,29	متوسطة	4
3	تشجع إدارة الجامعة العلاقات التعاونية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مما يتيح لهم تبادل الأفكار والخبرات.	2,88	1,24	متوسطة	6
4	تقوم العلاقة بين الإدارة العليا في الجامعة وأعضاء هيئة التدريس على التعاون والثقة المتبادلة.	2,99	1,28	متوسطة	3
5	تقوم العلاقات بين الأقسام المختلفة على التعاون لخدمة أهداف الجامعة.	3,08	1,15	متوسطة	2
6	توفّر بيئة العمل في الجامعة فرص التعاون والتشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس.	2,77	1,99	متوسطة	9
7	تحفز أنماط القيادة السائدة في الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والمشاركة بالأفكار التطويرية.	2,89	1,26	متوسطة	5
8	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة.	2,87	1,28	متوسطة	7
9	توفّر الجامعة التقنيات المتطورة التي تدعم التواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس.	3,11	1,17	متوسطة	1
المتوسط العام للمحور		2,95	0,57	متوسطة	

يتضح من الجدول (7) أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «البيئة التعاونية» متوافرة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور (2,95)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه رغم توفر التقنيات المتطورة التي تدعم التواصل بين أعضاء هيئة التدريس إلا أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة لا يشجع على التشارك المعرفي، وأن هناك حاجة لتوفير المزيد من فرص التشارك المعرفي في بيئة العمل الأكاديمي؛ مما يعني ضرورة العمل على توفير بيئة أكاديمية تعاونية مشجعة؛ يتوافر فيها فرص متنوعة للتشارك المعرفي واستثمار الخبرات والأفكار الإبداعية

لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وتختلف هذه النتيجة في جزء منها مع دراسة تشنغ وآخرون (Cheng, et al., 2009) التي أشارت نتائجها أن من بين العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي بين الأكاديميين في جامعة ماليزيا توفير بيئة عمل تشجع على التشارك المعرفي

**3. متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «الذاكرة التنظيمية»:**

استُخدم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة «الذاكرة التنظيمية» كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «الذاكرة التنظيمية».

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تتخذ إدارة الجامعة إجراءات وجهود إضافية لتحديد مصادر المعرفة.	3,10	1,35	متوسطة	4
2	تقوم الجامعة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	2,99	1,29	متوسطة	6
3	تعتمد الجامعة على إجراءات محددة لتوثيق أفضل الممارسات الأكاديمية أو الإدارية.	2,64	1,30	متوسطة	8
4	يوجد في الجامعة أنظمة معاصرة لتوثيق المعارف وحفظها بطريقة تسهل الوصول إليها.	3,11	1,26	متوسطة	3
5	تُحدّث قواعد المعرفة الخاصة بالجامعة بصورة منتظمة ومستمرة.	2,93	1,34	متوسطة	7
6	تستخدم الجامعة أنظمة وتقنيات متطورة تتيح لأعضائها الوصول إلى قواعد المعرفة.	3,41	1,31	عالية	1
7	تشجع إدارة الجامعة استخدام قواعد المعرفة في إنجاز الأعمال بطرق جديدة ومختلفة.	3,02	1,29	متوسطة	5
8	توفّر الجامعة وسائل تكنولوجية حديثة تسهل تبادل المعرفة بين الأعضاء وكافة المستويات الإدارية.	3,12	1,40	متوسطة	2
9	العمل على توفير نظم اتصالات فعالة تساعد على تبادل المعرفة بين الجامعة وبيئتها الخارجية.	2,57	1,29	ضعيفة	9
المتوسط العام للمحور		2,99	0,89	متوسطة	

يتضح من الجدول (8) أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «الذاكرة التنظيمية» متوافرة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور (2,99)، وقد عزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة تستخدم أنظمة وتقنيات ومتطورة لتخزين المعرفة، وتوافر وسائل تكنولوجيا لنقل هذه المعرفة إلا أن عملية تبادل المعرفة لم تحظ بالاهتمام الكافي الذي يدعم استخدام المعرفة وتوظيفها لتطوير الأداء الإداري أو الأكاديمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جاين وآخرون (Jain, et al., 2007) والتي أشارت نتائجها أن أهم آليات تعزيز التشارك المعرفي تتمثل في بناء أنظمة تساعد

في تخزين المعرفي واسترجاعها ونشرها، كما تتفق مع دراسة عبدالمالك وزكية (2015) والتي أشارت نتائجها أن مستوى التشارك المعرفي كان متوسطاً، خاصة فيما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا في عملية التشارك المعرفي.

**4. متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «التدريب الجماعي»:**

استُخدم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «التدريب الجماعي» كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «التدريب الجماعي».

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تهتم الجامعة بإدارة وتفعيل مراكز التدريب الداخلي.	2,86	1,30	متوسطة	1
2	تدعم إدارة الجامعة إقامة اللقاءات العلمية (الندوات، ورش العمل، حلقات النقاش...) لتعزيز التشارك المعرفي.	2,84	1,22	متوسطة	2
3	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات العلمية من أجل تبادل وتشارك المعرفة.	2,66	1,23	متوسطة	6
4	تقدم الجامعة برامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.	2,72	1,27	متوسطة	4
5	تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مفهوم التشارك المعرفي.	2,53	1,14	ضعيفة	7
6	توفر إدارة الجامعة فرص التعلم التعاوني وتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.	2,70	1,24	متوسطة	5
7	تسعى الجامعة إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام تقنيات المعلومات والتعاون المعرفي.	2,79	1,16	متوسطة	3
المتوسط العام للمحور		2,73	0,62	متوسطة	

يتضح من الجدول (9) أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «التدريب الجماعي» متوافرة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور (2,73)، وقد تعزى نتائج هذا المحور إلى الاهتمام بإدارة البرامج التدريبية المتنوعة التي يقدمها مركز تنمية القدرات والقيادات على مستوى الجامعة، إلا أن هناك حاجة إلى دعم اللقاءات على مستوى التخصص أو الأقسام العلمية أو الكليات والتي تهدف إلى التدريب والتعاون والتشارك لتحقيق أهداف محددة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأداء الأكاديمي. وتتفق هذه النتائج مع

دراسة الطاهر ومنصور (2009) والتي أظهرت نتائجها أن تدريب العاملين في شركات الاتصالات الأردنية له تأثير معنوي على التشارك في المعرفة.

5. متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «فرق العمل»:

استُخدم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «فرق العمل» كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «فرق العمل».

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تعزز البنية التنظيمية للجامعة ثقافة العمل الجماعي من خلال فرق عمل تعاونية.	3,15	1,97	متوسطة	5
2	تدعم إدارة الجامعة التحول من نمط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي.	3,19	0,84	متوسطة	4
3	تشجع إدارة الجامعة استخدام المعرفة في حل المشكلات من خلال فرق عمل ذاتية.	3,24	0,99	متوسطة	3
4	تحرص إدارة الجامعة على فاعلية فرق العمل من حيث الالتزام والتعاون والمسئولية.	3,29	0,9	متوسطة	2
5	تعمل إدارة الجامعة على تنفيذ مقترحات فرق العمل ومبادراتها التطويرية.	2,97	1,16	متوسطة	6
6	يدرك أعضاء هيئة التدريس أهمية فرق العمل في تبادل المعارف والخبرات.	3,36	1,98	متوسطة	1
المتوسط العام للمحور		3,20	0,66	متوسطة	

يتضح من الجدول (10) أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «فرق العمل» متوافرة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3,20)، ويلاحظ أن جميع عبارات المحور جاءت بدرجة متوسطة؛ وربما تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العمل الإداري في الجامعة الذي يعتمد اعتماداً أساسياً على المجالس واللجان العلمية سواءً على مستوى الأقسام العلمية أو على مستوى الكليات؛ الأمر الذي

إبراهيم بن حنّس سعيد الزهراني: متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم...

يجعل أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية فرق العمل في تبادل المعارف والخبرات، كما يجعل إدارة الجامعة تحرص على فاعلية فرق العمل من حيث الالتزام والتعاون والمسئولية، إلا أنه يجب أن يرافق ذلك دعماً لعملية التحول إلى نمط العمل الجماعي والتشاركي، مع الأخذ بمقترحات فرق العمل ومبادراتها التطويرية.

وتتنفق نتيجة هذا المحور مع دراسة كيم وجو (Kim & Ju, 2008) والتي أشارت نتائجها أن الكثير من أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة الأكاديمية يميلون إلى الفردية في التحصيل العلمي والتدريس أكثر من التشارك المعرفي وتبادل الأفكار والخبرات بما يخدم الأهداف والغايات المؤسسية.

**6. متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «الحوافز والمكافآت»:**

استُخدم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «الحوافز والمكافآت» كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «الحوافز والمكافآت».

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تسعى الإدارة العليا لجعل الجامعة مكاناً محفزاً للعمل والتشارك المعرفي.	2,61	1,37	متوسطة	1
2	توفّر الجامعة أنظمة حوافز ومكافآت تشجع أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي.	2,19	1,23	ضعيفة	5
3	توفّر الجامعة سياسات وإجراءات للاعتراف بإسهامات الأعضاء أصحاب الخبرات المتميزة.	2,42	1,27	ضعيفة	2
4	توفّر الجامعة بيئة تنظيمية تدعم الاحتياجات المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مما يحفزهم على التشارك المعرفي.	2,26	1,21	ضعيفة	4
5	تقدم الجامعة مكافآت لأعضاء هيئة التدريس مقابل تشارك معارفهم وخبراتهم الخاصة مع الآخرين.	2,17	1,33	ضعيفة	6
6	توفّر الجامعة بيئة عمل موضوعية تحقق التقييم العادل للأعضاء وفقاً لمشاركاتهم ومساهماتهم المعرفية.	2,29	1,32	ضعيفة	3
المتوسط العام للمحور		2,32	0,72	ضعيفة	

يتضح من الجدول (11) أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي المتعلقة بمحور «الحوافز والمكافآت» متوافرة بدرجة ضعيفة؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور (2,32)؛ مما يعني عدم رضى القيادات الأكاديمية

وأعضاء هيئة التدريس «أفراد عينة الدراسة» عن أنظمة

الحوافز والمكافآت التي تشجع التشارك المعرفي بالجامعة؛

وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن ثقافة التشارك المعرفي

السائدة تتطلب المزيد من الاهتمام وتفعيل نظم حوافز

خاصة ومكافآت داعمة لسلوك التشارك المعرفي لدى

أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

وتتفق نتيجة هذا المحور مع دراسة الكيلاني

وأبو النادي (2010) التي كان من نتائجها أن من بين

مكونات الثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في

الجامعات الأردنية الحكومية إنشاء أنظمة للحوافز

والمكافأة. كما تتفق مع دراسة سهيل وداود (Sohail &

Daud, 2009) والتي أشارت نتائجها أن أهم العوامل

التي تدعم تشارك المعرفة وتقاسمها تتمثل في التحفيز،

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الذنبيات وآخرون

(2011) التي أظهرت تقديراً مرتفعاً من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس مدى توافر الحوافز الداعمة لعملية

التشارك المعرفي بجامعة الطائف.

### إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية

وأعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر متطلبات تعزيز

ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم تُعزى لمتغير:

(الكلية، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية)؟

### 1. متغير «الكلية»: (نظرية، تطبيقية):

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من القيادات

الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر

متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم؛

والتي تُعزى لمتغير «الكلية» (نظرية، تطبيقية) استخدم

اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين (Independent T-Test)

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (12).

جدول (12): الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي؛ التي تُعزى لمتغير

«الكلية».

نوع الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة «ت»	المتوسط	العدد	متغير الكلية	متطلبات تطوير ثقافة التشارك المعرفي
غير دالة	0,52	0,65	2,76	121	نظرية	الرؤية والقيم المشتركة
			2,84	155	تطبيقية	
غير دالة	0,99	0,01	2,95	121	نظرية	البيئة التعاونية
			2,94	155	تطبيقية	

تابع / جدول (12).

نوع الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة «ت»	المتوسط	العدد	متغير الكلية	متطلبات تطوير ثقافة التشارك المعرفي
غير دالة	0,93	0,09	2,99	121	نظرية	الذاكرة التنظيمية
			2,98	155	تطبيقية	
غير دالة	0,42	0,81	2,70	121	نظرية	التدريب الجماعي
			2,76	155	تطبيقية	
غير دالة	0,25	1,16	3,15	121	نظرية	فرق العمل
			3,25	155	تطبيقية	
غير دالة	0,12	1,57	2,25	121	نظرية	الحوافز والمكافآت
			2,38	155	تطبيقية	
غير دالة	0,43	0,79	2,82	121	نظرية	المتطلبات (ككل)
			2,87	155	تطبيقية	

اللازمة لتفعيل التشارك المعرفي، وذلك لصالح الكليات الإنسانية أو النظرية.

2. متغير «المركز الوظيفي»: (قائد أكاديمي، عضو هيئة تدريس):

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي؛ والتي تُعزى لمتغير «المركز الوظيفي» (قائد أكاديمي، عضو هيئة تدريس) استخدم اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين (Independent T-Test) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (13).

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي لمتغير نوع الكلية على مستوى الدرجة الكلية وعلى مستوى جميع المحاور الفرعية (الرؤية والقيم المشتركة، البيئة التعاونية، الذاكرة التنظيمية، التدريب الجماعي، فرق العمل، الحوافز والمكافآت)، وقد يعزى ذلك إلى تشابه الثقافة التنظيمية والإمكانات المادية والفنية وغيرها من متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي داخل كليات الجامعة. وتختلف هذه النتيجة مع ما أظهرته نتيجة دراسة الذنبيات وآخرون (2011) التي توصلت إلى أن متغير نوع الكلية كمتغير مستقل يؤثر على تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المتطلبات

جدول (13): الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي؛ التي تُعزى لمتغير «المركز الوظيفي».

متطلبات تطوير ثقافة التشارك المعرفي	متغير المركز الوظيفي	العدد	المتوسط	قيمة «ت»	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
الرؤية والقيم المشتركة	قائد أكاديمي	53	2,93	1,13	0,26	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	223	2,77			
البيئة التعاونية	قائد أكاديمي	53	3,00	0,75	0,45	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	223	2,93			
الذاكرة التنظيمية	قائد أكاديمي	53	3,18	1,81	0,07	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	223	2,94			
التدريب الجماعي	قائد أكاديمي	53	2,82	1,33	0,19	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	223	2,71			
فرق العمل	قائد أكاديمي	53	3,32	0,90	0,37	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	223	3,18			
الحوافز والمكافآت	قائد أكاديمي	53	2,28	0,41	0,68	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	223	2,33			
المتطلبات (ككل)	قائد أكاديمي	53	2,94	1,48	0,14	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	223	2,83			

يتضح من الجدول (13) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم تعزى لمتغير المركز الوظيفي على مستوى الدرجة الكلية وعلى مستوى جميع المحاور الفرعية (الرؤية والقيم المشتركة، البيئة التعاونية، الذاكرة التنظيمية، التدريب الجماعي، فرق العمل، والحوافز والمكافآت)، وتعزى هذه النتيجة إلى تشابه بيئة العمل من حيث الثقافة التنظيمية السائدة والإمكانات المادية والفنية المتاحة، ومن ثم فإن مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي لا يختلف إدراكه باختلاف المركز الوظيفي لأفراد العينة.

3. متغير «الدرجة العلمية»: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد):

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم؛ والتي تُعزى لمتغير (الدرجة العلمية) استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدولين (14)، (15).

إبراهيم بن حنّس سعيد الزهراني: متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم...

جدول (14): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي تبعاً لمتغير (الدرجة العلمية).

الدرجة العلمية						متطلبات تطوير ثقافة التشارك المعرفي
أستاذ مساعد (ن=132)		أستاذ مشارك (ن=88)		أستاذ (ن=56)		
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
2,80	0,94	2,59	0,93	2,97	0,907	الرؤية والقيم المشتركة
2,53	0,71	2,46	0,76	2,60	0,624	البيئة التعاونية
2,99	0,88	2,84	0,89	3,21	0,851	الذاكرة التنظيمية
2,75	0,65	2,63	0,650	2,83	0,498	التدريب الجماعي
2,60	0,73	2,44	0,69	2,56	0,708	فرق العمل
2,38	0,69	2,24	0,77	2,31	0,77	الحوافز والمكافآت
2,70	0,58	2,55	0,60	2,77	0,53	المتطلبات (ككل)

جدول (15): تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي التي تُعزى لمتغير (الدرجة العلمية).

متطلبات تطوير ثقافة التشارك المعرفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
الرؤية والقيم المشتركة	بين المجموعات	6,50	2	3,25	3,79	0,02	دالة (0,05)
	داخل المجموعات	234,02	273	0,86			
البيئة التعاونية	بين المجموعات	0,66	2	0,33	0,65	0,52	غير دالة
	داخل المجموعات	137,87	273	0,51			
الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	4,69	2	2,34	3,04	0,05	غير دالة
	داخل المجموعات	210,72	273	0,77			
التدريب الجماعي	بين المجموعات	1,51	2	0,76	1,95	0,14	غير دالة
	داخل المجموعات	105,72	273	0,39			
فرق العمل	بين المجموعات	1,39	2	0,67	1,37	0,26	غير دالة
	داخل المجموعات	139,22	273	0,51			
الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	1,13	2	0,57	1,10	0,34	غير دالة
	داخل المجموعات	140,49	273	0,51			
المتطلبات (ككل)	بين المجموعات	1,93	2	0,69	2,89	0,06	غير دالة
	داخل المجموعات	91,05	273	0,33			

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية بالنسبة للدرجة الكلية والمحاور الفرعية (البيئة التعاونية، الذاكرة التنظيمية، التدريب الجماعي، فرق العمل، والحوافز والمكافآت)؛ مما يشير إلى الاتفاق في الرأي بين الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين حول درجة توافر هذه المحاور باعتبارها متطلبات لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم.

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية بالنسبة لمحور (الرؤية والقيم المشتركة)؛ وللتعرف على اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي باختلاف الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس استخدم اختبار أقل فرق دال (LSD) كأسلوب للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (16).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات

جدول (16): المقارنات البعدية لتحديد مصدر واتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي تبعاً لمتغير (الدرجة العلمية).

الفروق بين المتوسطات والدلالة الإحصائية			المتوسط	الدرجة العلمية	متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي
أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ			
0,10	-0,39	---	2,97	أستاذ	الرؤية والقيم المشتركة
-0,29	---	0,39	2,59	أستاذ مشارك	
---	-0,29	0,10	2,80	أستاذ مساعد	

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى (0,05)

يتضح من الجدول (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين الأساتذة والأساتذة المشاركين في استجاباتهم حول مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بالنسبة لمحور (الرؤية والقيم المشتركة)، وجاءت هذه الفروق لصالح الأساتذة؛ مما يؤكد أن أعلى المجموعات في الحكم على

مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بالنسبة لمحور (الرؤية والقيم المشتركة) هم مجموعة الأساتذة، بينما أقل المجموعات هم مجموعة الأساتذة المشاركين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأساتذة بما يمتلكون من خبرات أكاديمية وبحثية تجعلهم أكثر إدراكاً لرؤية الجامعة ورغبة في تشارك معارفهم، بالإضافة إلى تنوع وتعدد الفرص المتاحة للأساتذة في المشاركة في المجالس العلمية واللجان الخاصة المتعلقة بمناقشة وصياغة وتطوير الرؤية والأهداف الاستراتيجية في مختلف المستويات الإدارية مقارنةً بأعضاء هيئة التدريس من الأساتذة المشاركين.

بناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

- 1- بناء وتأسيس نظام للتشارك المعرفي داخل الجامعة؛ يمكن من خلاله تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتخزينها إلكترونياً في الذاكرة التنظيمية للجامعة، ونشر قيم العمل الجماعي والثقة وتبادل الآراء وتشارك المعرفة.
- 2- تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتجسيد ذلك فعلياً في رؤية وقيم الجامعة واستراتيجياتها وسياساتها الإدارية خصوصاً ما يتعلق بسياسات التدريب ونظم الحوافر والمكافآت.
- 3- تبني رؤية واستراتيجية واضحة وإجراءات تنظيمية يمكن من خلالها ترسيخ ثقافة داعمة لقيم وممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية والوحدات الإدارية المختلفة في

كما يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين في استجاباتهم حول مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بالنسبة لمحور (الرؤية والقيم المشتركة)، وجاءت هذه الفروق لصالح الأساتذة المساعدين؛ والتي احتلت مرتبة وسطية بين مجموعة الأساتذة ومجموعة الأساتذة المشاركين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأساتذة المساعدين أكثر حماساً ورغبة في المشاركة واكتساب معارف جديدة، وحول رؤية ورسالة وأهداف الجامعة بحكم بداية مشوارهم في الحياة الأكاديمية وما يمتلكون من طموحات تجعلهم يحرصون ويبتعدون لتعلم الجديد

الذنيبات، معاذ يوسف؛ والعتيبي، محمود حسني؛ والبقر، خيرو

خلف (2011). المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف: إطار  
مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة  
التدريس، *مجلة كلية التجارة (جامعة أسيوط)*، (51)،  
239-200.

الطاهر، أسهمان؛ ومنصور، ابراهيم (2009). *متطلبات مشاركة  
المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات  
الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث، كلية الاقتصاد  
والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان،  
الأردن.*

عبدالحافظ، ثروت؛ وإحصاء، ياسر (2015). *واقع ممارسة  
التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية  
على كليات التربية في بعض الجامعات العربية. مجلة العلوم  
التربوية والنفسية- البحرين، 16(4)، 479-517.*

عبدالمالك، ججيق؛ وزكية، ججيق (2015). *تأثير التشارك  
المعاري على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة  
برج بوعريبيج. مجلة رؤى الاقتصادية، 5(8)، 251-  
269.*

العساف، صالح حمد (2012). *المدخل إلى البحث في العلوم  
السلوكية. مكتبة العبيكان، الرياض.*

الكيلاي، أنسار؛ وأبو النادي، مرام (2010). *العوامل المكونة  
لثقافة المؤسسة الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات  
الأردنية الرسمية. ورقة مقدمة إلى مؤتمر التربية في عالم  
متغير. الجامعة الهاشمية، المملكة الأردنية الهاشمية.*

محمد، محمد إبراهيم حسن (2015). *مشاركة المعرفة في البيئة  
الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات*

الجامعة.

4- إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تعريف  
القيادات الأكاديمية بأهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي  
وتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس لتبني  
قيم وممارسات التشارك المعرفي.

5- إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي  
تثري مجال التشارك المعرفي وترسيخ ثقافة داعمة لقيم  
وممارسات التشارك المعرفي بمؤسسات التعليم العام  
والعالي، وربطها بمتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية  
والهيكل التنظيمي والثقة التنظيمية والاتصال والدعم  
التنظيمي وغيرها من المتغيرات التنظيمية، بالإضافة إلى  
دراسات أخرى تبحث في مجال التشارك المعرفي المؤسسي  
على مستوى الجامعات السعودية في المجال الأكاديمي  
والبحوثي وأنشطة خدمة المجتمع بما يخدم الأهداف  
والرؤى المشتركة لنظام التعليم العالي في المملكة.

\*\*\*

#### قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

بلال، إيمان (2009). *التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة  
التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية «أورانج»*، رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية.

الحضرمي، نوف بنت خلف (2017). *معوقات التشارك المعرفي  
لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبل التغلب  
عليها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(9)، 1-15.*

- Cheng, M., Ho, J., & Lau, M. (2009) 'Knowledge Sharing in Academic Institutions: A Study of Multimedia University Malaysia', *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 313 - 324.
- Cummings, Jeffrey. (2003). *Knowledge Sharing: A Review of the Literature*. The World Bank, Washington, D.C.
- Elzunibat, M., Al-Otaibi, Y., & Al-Bakour, M. (2011). Participation in knowledge at Taif University: A proposed framework for the development of knowledge management from the point of view of faculty members, *Journal of Faculty of Commerce*, (in Arabic). Assiut University Egypt, (51), 200-239.
- Fernandez, I., Sabherwal, R. & Gonzalez, A. (2004). *Knowledge management, challenges, Solution, and Technologies*. 1 edition. Pearson Prentice Hall.
- Ghosh, T. (2004). *Creating incentives for knowledge sharing*. MIT Sloan School of Management. Retrieved from [http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-ofmanagement/15-575-research-seminar-in-it-and-organizations-economicperspectives\\_spring\\_15575.pdf](http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-ofmanagement/15-575-research-seminar-in-it-and-organizations-economicperspectives_spring_15575.pdf)
- Goh, S., Sandhu, M. (2013). *Knowledge Sharing Among Malaysian Academics: Influence of Affective Commitment and Trust*. Retrieved from: <http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArtide=382>. Date of entry: 4/10/2017.
- Jain, K., Sandhu, M., & Sidhu, G. (2007). Knowledge sharing among academic staff: A case study of business schools in Klang Valley, *Malaysia. Journal for the Advancement of Science and Arts*, (2), 23-29.
- Kim, S., & Ju, B. (2008). An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. *Library & Information Science Research*, (30), 282-290.
- Low, L. (2007). *The development of knowledge sharing culture in the construction industry*. Unpublished master's thesis, University of Technology, Kuala Lumpur, Malaysia.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85.
- Mohamed, Mohamed Ibrahim Hassan (2015). Sharing Knowledge in the Academic Environment: A Survey Study on the Universities of the United Arab Emirates, Moroccan, (in Arabic), *Journal of Documentation and Information* (Tunis), (24), 7-49
- Nordin, N., Daud, N., & Osman, U. (2012). Knowledge sharing behavior among academic staff at a public higher education institution in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 72, 234-239.
- Alhadhrami, N. (2017). The Impediments of Knowledge Sharing among the Academic Staff of Tabuk العربية المتحدة، *المجلة المغربية للتوثيق والمعلومات* (تونس)، (24)، 7-49.
- النعمي، رؤى حسام الدين (2013). دور بعض تقنيات التعاون الإلكتروني في تعزيز المشاركة بالمعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي بعض كليات جامعة الموصل، *دبلوم عال (غير منشورة)*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة (1438/1439هـ). *إحصائيات مركز المعلومات ودعم القرار، جامعة القصيم*.  
ثانياً: المراجع العربية:
- Abdel Hafez, T., & Ehassa, Y. (2015). The reality of the practice of knowledge sharing among faculty members: an applied study on the faculties of education in some Arab universities, (in Arabic), *Journal of Educational and Psychological Sciences*, , Bahrain, 16(4), 479-517.
- Abdel Malik, J., & Zakia, Jijek (2015). The Effect of Knowledge Sharing on the Proficiency of Higher Education Teachers: A Field Study in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, (in Arabic), University of Bordj Bou Arreridj, *Roua Economical Magazine Algeria*, 5(8), 251-269.
- Babalhavaeji, Fahimeh, Kermani, Zahra Jafarzadeh (2011). *Knowledge sharing behaviour influences: a case of Library and Information Science faculties in Iran*. Retrieved from: <http://ejum.fsktm.um.edu.my/article/1007.pdf>. Date of entry: 4/10/2017.
- Bilal, Eman (2009). *Knowledge Sharing and its Impact on Achieving Competitive Advantage in Jordan Telecom Group "Orange"*, (in Arabic), Unpublished Master Thesis, Balqa Applied University
- Cabrera, Á., & Cabrera, E. (2002). *Knowledge Sharing Dilemmas*. *Organization Studies*, 23 (5): 687-710.
- Calantone, R., Cavusgil, T., & Zhao, Y. (2002). *Learning Orientation, Firm innovation, and Firm Performance*. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Campbell, M. J. (2009). *Identification of organizational cultural factors that impact knowledge sharing, university of Oregon*. (Master's thesis, University of Oregon). Retrieved from <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/9477/Campbell-2009.pdf?sequence=1>

University and the Methods of overcoming these Impediments, (in Arabic), *International Specialized Educational Journal*, 6(9),1-15.

Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11 (5), 521-550.

Sohail, M. & Daud S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions Perspectives from Malaysia, *The journal of information and knowledge management systems*, 39(2), 125–142.

\*\*\*