

دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي*

"دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في محافظة دهوك"

عبدالعزیز حمید سعید* و حکمت رشید سلطان

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان – العراق.

تاريخ الاستلام: 2021/06 تاريخ القبول: 2021/08 تاريخ النشر: 2021/09 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2021.9.3.709>

الملخص:

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي وذلك عن طريق الاختبار الميداني لبيانات عينة من القيادات الادارية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في مدينة دهوك، إذ قام الباحثان ببناء نموذج افتراضي مستفيدين من الأدبيات النظرية للموضوع، والذي يتناول علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بالقيادة الريادية ومتطلبات التشارك المعرفي، وعلى أساسه تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وتتفرع منها فرضيات فرعية. وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، والتي وزعت على القيادات الادارية في جامعتي (نوروز، جيهان) وتم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية في التحليل وبعتماد برنامج SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها إن القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة المبحوثة تعتمد عند صياغة الرؤية الخاصة بها على واقع النشاطات والتوجهات المستقبلية والخاصة بالجامعة، غير أنها لا تمتلك القدرات الكافية على التغيير في أهدافها وبما يحقق رؤيتها ورسالتها. وقد وضعت المقترحات المناسبة لها وأهمها أن تعمل إدارة الجامعات الخاصة المبحوثة على منح الصلاحيات اللازمة للقيادات الإدارية والعلمية فيها واللازمة لتغيير أهدافها وبما يتناسب مع رؤية الجامعة ورسالتها وبما يتيح لتلك القيادات المرونة في إجراء التغييرات التي تناسبها.

الكلمات الدالة: القيادة الريادية (البعد الابداعي، البعد الرؤيوي، المبادرة أو الأنشطة التمهيديّة/أقتناص الفرص / الاستباقي)، التشارك المعرفي (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي المناسب، الثقة بين الأفراد، قواعد المعرفة، التدريب).

1. المقدمة

2. منهجية البحث: Research Methodology

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصف التحليلي، من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها جامعتي (نوروز، جيهان) في محافظة دهوك- اقليم كردستان العراق.

1.2. مشكلة البحث Research Problem

ساهم تزايد أهمية الخدمات في دفع عجلة النمو على مستوى الدول والمجتمعات والمنظمات، فضلاً عن كونه سبباً في ولادة الكثير من الضغوط والتحديات مثل (العولمة، تسارع التطور التقني والمعلوماتي، الاستدامة والتنوع وغيرها) والتي واجهت المنظمات الخدمية، ولاسيما منظمات الخدمات التعليمية والبحثية مثل الجامعات التي لا تزال في زحمة استكمال البنية الأساسية لأجهزتها، في إطار الدور الذي تنهض به الحكومات في تقديم الخدمات المختلفة، وهذا ما جعل تلك الجامعات، بأمر الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات،

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتصف بوجود تحديات عديدة على القيادة في المنظمات المعاصرة، فالقائد الذي يتمكن من النجاح سابقاً قد لا ينجح في البيئة الحالية. وعليه هناك حاجة ملحة لوجود قادة رواد قادرين على تحقيق النجاح في ظل هذه الظروف والمواقف المتغيرة.

وتسعى المنظمات إلى توسيع قاعدة نفوذها من خلال عملية التطور والنمو المستمر، ويزداد هذا النمو بشكل عام بزيادة القوة والنفوذ والذي هما المفاتيح لتحقيق متطلبات التشارك المعرفي، فالمنظمات الكبيرة تسعى دائماً إلى النمو والتنوع لكي تصبح رائدة في صناعاتها ومجالات عملها.

وتضمن البحث اربعة محاور "تناولنا في المحور الأول منهجية البحث، وتناول المحور الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، فيما خصص المحور الثالث الجانب الميداني للبحث، واختتم البحث بمحور الاستنتاجات والتوصيات.

تستفيد من نتائج البحث الحالية في تعزيز مستوى ممارستها للقيادة الريادية والتعرف على دورها في تحقيق متطلبات التشارك، كما ان المقترحات التي يقدمها البحث يمكن ان تسهم في تحسين أداء الجامعات المبحوثة بشكل خاص وجميع الجامعات في إقليم كردستان بشكل عام ووضعها ضمن خريطة الجامعات العالمية وذلك عندما تأخذ تلك المقترحات طريقها للتطبيق.

3.2. أهداف البحث Research Aims

توجد مجموعة من الأهداف يسعى البحث الحالي لتحقيقه ولعل من أهمها الآتي:

- التصدي للنظريات والأفكار الخاصة بمواضيع القيادة الريادية ومتطلبات التشارك المعرفي والتي تناولتها الأدبيات الخاصة تلك المتغيرات من اجل وضع التأطير المفاهيمي والمعرفي لها.
- تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وذلك من اجل وضع أسس الجانب الميداني والتأسيس لمناقشة نتائج التحليل لبيانات البحث.

4.2. انموذج البحث الافتراضي: Default search form

استند البحث الحالي على استنباط انموذج الافتراضي من واقع الدراسات السابقة ذات الصلة بمواضيعها ومن واقع المشكلة التي سيتم بحثها. إذ اعتمدنا على عدد من المتغيرات والتي في ضوئها تم تحديد الأبعاد لكل متغير ومن ثم وضعت اتجاهات الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات، حيث يوضح الشكل (1) الانموذج الافتراضي والذي يتضمن المتغيرات والأبعاد الآتية:

أ. المتغير المستقل والذي يتمثل في القيادة الريادية والمتضمن لأبعاد البعد الابداعي، البعد الرؤيوي، المبادأة أو الأنشطة/ اقتناص الفرص/ الاستباقية.

ب. المتغير المعتمد والمتمثل بمتطلبات التشارك المعرفي والمتكون من (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي المناسب، الثقة بين الافراد، قواعد المعرفة، التدريب).

والإحاطة أو الإمام بيئة عملها (انشطتها، ومواردها، والخدمات التي تقدمها والمستفيدين من تلك الخدمات، والتكاليف التي تتحملها)، فضلا عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية ازاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها في التنبؤ المبكر لتوجهات جامعاتها، وتزويدها بالأدوات التي تمكنها من القدرة على المنافسة، وتمكنها من إعادة اكتشاف نفسها، بهدف الاستجابة للتحويلات الجديدة في القيم والنماذج المنظمية، فضلا عن الارتقاء بقوة قراراتها وتحسين أدائها الاستراتيجي وخلق القيمة للمستفيدين، ومن ثم انتقالها من مركز الجامعة التابعة إلى الجامعة المتحدية والسيادية. وهنا يبرز دور القيادة الريادية كإحدى تلك الآليات التي يستلزم على للجامعة ان تتبناها لتمكينها على التوجه المستمر نحو الفرص الريادية الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال لكي تتمكن من تحقيق متطلبات التشارك المعرفي.

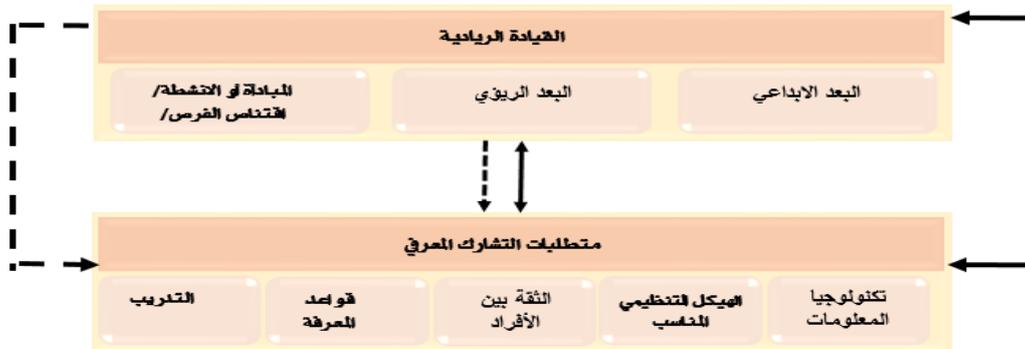
ولتأطير مشكلة البحث والبحث عن الآليات المناسبة التي تعزز الآثار الايجابية للعلاقة بين المتغيرات المدروسة من جهة، وتؤدي إلى ايجاد المعالجات الصحيحة للجوانب السلبية والتخفيف من آثارها من جهة أخرى، وعليه تم طرح التساؤل (هل لدى القيادة الريادية دور في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي ؟) .

2.2. أهمية البحث: Research Importance

تتجسد أهمية البحث في جانبين مهمين هما:

أ. الأهمية الأكاديمية: تكتسب البحث أهميتها الأكاديمية في تناولها متغيرين حيويين في بيئة المنظمات الجامعية والمثثلة بكل من القيادة الريادية، ومتطلبات التشارك المعرفي. إذ أن تقديم تأطير نظري عن هذه المتغيرين سيسهم في اغناء الجهود السابقة التي تناولتها والتي لازالت في حداثتها مما تحتاج إلى المزيد من البحث والمناقشة، ولذلك فإن البحث الحالي يمكن أن تسهم في اغناء المعرفة العلمية والأكاديمية بما تناولته من مواضيع.

ب. الأهمية الميدانية: تأتي الأهمية في جانبها الميداني من كونها اتخذت من الجامعات الخاصة ميداناً ومجالاً بحثياً، وعليه فإن أهميتها تنبثق من أهمية الجامعات للمجتمع، كما يمكن للجامعات المبحوثة ان



الشكل (1) انموذج الافتراضي للبحث

(←) علاقة الارتباط (← - - -) علاقة التأثير

المصدر : من اعداد الباحثان

الاتجاه الثاني: الاتجاه الخاص بالجوانب السلوكية والذي يركز على السلوكيات المستخدمة من قبل القائد الفعال، لذا فان القائد الجيد تكون هذه السلوكيات راسخة لديه (Lussier, 2005: 245)، وعرفت القيادة ضمن هذا الاتجاه بأنها استخدام التأثير غير القسري لتحقيق أهداف التنظيم والجماعة و دفع السلوك نحو انجاز الأهداف التنظيمية (Griffni, 1990: 475).

الاتجاه الثالث: يمثل الاتجاهات التي تبحث عن مكونات الوضع القيادي ويتضمن القائد والتابعين والموقف، وتعرف القيادة استناداً إلى هذا الاتجاه بأنها "علاقة التأثير بين القائد والتابعين والذي ينتج عنها تغيير حقيقي في الأهداف المشتركة" (Daft, 2001: 379).

الاتجاه الرابع: ويركز هذا الاتجاه على القادة المعاصرين الاستثنائيين، إذ انه في نهاية القرن العشرين، وبسبب الحاجة للتغييرات التنظيمية المستمرة فان الدراسات عن القيادة قد تغيرت في محتوى تركيزها، وذلك للاستجابة لمستويات عالية من التغيير البيئي المتسارع (Hulsing, 2008: 35)، وضمن هذا الاتجاه تعرف بأنها القيادة التي تؤثر بشكل استثنائي على القيم والحاجات وطموح التابعين مما يحقق التزاماً عالياً لدى التابعين لرؤية القائد، وتتضمن انماط القيادة الكاريزمية والتحويلية والرؤية والريادية .

وفيما يتعلق بتعريف القيادة الريادية يشير (الباشقالي، 2010: 40) الى أنها عبارة عن القيادة القادرة على إحداث التغيير وصنع الإبداع للحصول على المزايا التنافسية والمحافظة عليها، ولديها الرغبة في القيام بالمزيد من مشاريع الأعمال التي تقوم على المخاطرة وتحمل على عاتقها المسؤولية عن أي فشل يحدث وهي تتعلم من الفشل أو الإخفاقات وتستخدمها كدافع لتحقيق نجاحات أخرى وتحقيق إنجازات استراتيجية، كما تعمل على تعزيز الثقة بالذات والعمل على التفكير والتصريف بطريقة ريادية لأجل تحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة.

كما تعرف القيادة الريادية بأنها القيادة التي تعمل على جمع جهود التابعين بإتجاه تحقيق مستويات عالية من الأداء، وإبتكار الاستراتيجيات التنظيمية التي تساعد على التكيف في البيئات ذات القدرة التنافسية العالية والتغيير المستمر وهي بشكل عام تركز على استغلال الفرص والتوجه نحو الموارد واستغلالها بشكل مثالي (Gupta, et al, 2004: 103).

ويرى الباحثان ان القيادة الريادية هي من أهم الأنماط القيادية الحديثة وتمثل فلسفة هذه القيادة في البحث عن الفرص واستغلالها فضلاً عن التوجه الى استغلال الموارد المالية والبشرية والمادية والتقنية والمعلوماتية بشكل مثالي لتحقيق قيمة وسمعة للمنظمة.

ب. أهمية القيادة الريادية:

يشير (Maes, 2003: 1) الى أهمية القيادة الريادية باعتبارها احد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية، فهي الآلية

5.2. فرضيات البحث Research Hypotheses

تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من أنموذج البحث وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية 0,05، وهي كالآتي:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الريادية ومتطلبات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة المبحوثة. ويتفرع عنها فرضيات فرعية متمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الريادية وابعاد متطلبات التشارك المعرفي).

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للقيادة الريادية على متطلبات التشارك في الجامعات الخاصة المبحوثة. ويتفرع عنها فرضيات فرعية متمثلة بوجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الريادية في متطلبات التشارك المعرفي).

3. الجانب النظري

1.3. القيادة الريادية:

تتسم القيادة الريادية بالفكرة والإيمان والشجاعة والقدرة على العمل في جميع الظروف الصعبة وعادة ما يتحدي الرياديون أنفسهم ويعملون للتغلب على العقبات والصعوبات وتحقيق النجاح والميزة التنافسية (Dess, et al., 2007: 489)

أ. مفهوم القيادة الريادية:

تعد القيادة من المواضيع المتداولة بشكل واسع من قبل كتاب حقل الإدارة بشكل عام ومنذ القدم ، إذ اهتم الفلاسفة والمنظرين القدامى بموضوع القيادة ابتداءً من أفلاطون (Plato) و أرسطو (Aristotle) حتى وقتنا هذا ، ففي عام 1513 تطرق ميكافيلي (Machiavelli) الى العلاقة بين القائد والتابعين في كتابه (La prínco) وقدم وجهات نظر سوداء عن هذه العلاقة والتي مازالت تدرس إلى يومنا هذا، وتزايد الاهتمام بموضوع القيادة من قبل المنظمات في الوقت الحاضر نتيجة للدور الذي تؤديه القيادة في التأثير على سلوك التابعين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (محمود ، 2002 : 20) ، فالقيادة هي من المواضيع التي تعددت وجهات نظر الكتاب

بخصوصها ويمكن تحديد أربعة اتجاهات في تعريف القيادة وهي:-

الاتجاه الأول: يركز هذا الاتجاه على السلطة الرسمية والتي يتمكن القائد من خلال امتلاكها إخضاع الآخرين لإرادته، وهو الاتجاه الأدبيات التقليدية التي تتأثر بنظرية السلطة الرسمية التي تحقق للقيادة أهدافها وعرفت القيادة بانها القدرة على التأثير في الجماعة لجعلهم يعملون نحو تحقيق الأهداف (Robbins, 1998: 347).

بالنسبة لأي شخص آخر ما عدا مولد الفكرة. أما الأبداع
 (Innovation) فهي العملية التي تتبع عملية توليد الفكرة، وفي
 أغلب الأحيان تتضمن مجموعة من الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات
 ومساهمات مختلفة، (Hitt, 2003: 17) وأما الاختراع
 (Invention) فهو ما عرفته المنظمة العالمية للملكية الفكرية بأنه
 فكرة يتوصل إليها المخترع و تقدم حلاً لمشكلة معينة (الدليمي،
 2009: 26). و التغيير (Change) هو تبديل، ووضع المنظمة
 الحالي باتجاه الرغبة المستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة المرحلية
 (Hill, et.al., 2001: 88) و إن كل ابداع هو تغيير
 (Change)، و لكن ليس بالضرورة أن يكون كل تغيير ابداعاً
 (الضاويشلي، 2004: 34). أما (Dess & Lumpkin, 1996: 142)
 فيوضحان إن الإبداع هو تبنى الافكار الجديدة و
 دعمها التجربة الغربية و العمليات الابتكارية التي تؤدي الى ايجاد
 منتجات او خدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية من شأنها التجديد.
 ويرى (عبدالعزيز، 2006: 23) ان الإبداع هو قدرات و استعدادات
 لدى الفرد يمتلكها بالقوة و اذا ما أتيح لها أن تتفاعل مع المشاهدات و
 الخبرات فإنها تخرج من القوة إلى الفعل، و هو لا يأتي من الفراغ وهو
 نشاط مقصود يسعى الفرد إلى تحقيقه لما فيه من فائدة للمجتمع، و
 قد يكون استجابة أو تحدى يواجهه الشخص المبدع.
 يرى (Hill, 2009: 63) بان الابداع و الريادة هما محركان للنمو
 الاقتصادي على المدى الطويل، فأولئك الذين يدعمون هذا الرأي،
 يعرفون الابداع بصورة واسعة ليشمل، فضلاً عن المنتجات الجديدة،
 عمليات جديدة، و منظمات جديدة، و ممارسات إدارية جديدة، و
 استراتيجيات جديدة، الابداع و الريادة يساعدان على زيادة النشاط
 الاقتصادي من خلال ايجاد منتجات جديدة و أسواق جديدة لم تكن
 موجودة في السابق، كما ان الابداع في الإنتاج و عمليات الأعمال تؤدي
 إلى زيادة إنتاجية الأيدي العاملة و رؤوس الأموال، و هذا يعزز معدلات
 النمو الاقتصادي، و ينظر إلى الابداع على انه ناتج النشاط الريادي و
 عادة يحول الرياديون في البداية الابتكار التجاري إلى منتجات و عمليات
 جديدة و يوفر النشاط الريادي الكثير من ديناميكيات الاقتصاد.
 وفي ضوء ما تقدم، فإن الإبداع يقع في أربعة اتجاهات من خلال مصفوفة
 تعتمد على بعدين هما: الأول أثر الإبداع و الثاني التكنولوجية، و من
 خلال دمج درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها
 موجودة أو جديدة، وكما هو موضح في الشكل (2).

التي يستطيع من خلالها المجتمع تحويل المعلومات التقنية الى سلع
 وخدمات، كما ان وجود هذا النوع من القيادات الريادية يقود عملية
 الابداع في السلع و الخدمات و العمليات، و تعد الأداة الحاسمة للدفع
 بعمليات التغيير في المجتمعات بشكل عام، كما أن دور الريادة لا يقتصر
 فقط على اكتشاف و تحويل التقنية فحسب بل على تغيير أوجه التقصير
 أو عدم الكفاءة في الاقتصاد من حيث الزمان و المكان، وهي عامل
 حاسم لايجاد الحيوية و التجديد في المنظمة، فهي وسيلة لتطوير الاعمال
 و زيادة العائدات و تعزيز الربحية و تحقيق القيمة.

و أكد كل من (Barringer & Ireland, 2008: 18) الى أن
 الرياديين هم أفراد متيقظون يدركون فرص الربح ويستغلونها بالإضافة
 الى مساهمتهم تجاه كفاءة السوق، ويقدمون من خلالها ابتكارات
 ومنتجات وخدمات جديدة و فريدة، نتيجة لذلك فإن القائد الريادي
 المبدع هو أيضاً الحلقة الرئيسية بين الريادية والنمو الاقتصادي.

ويشير (احمد وبرهم، 2008: 24) الى ان القائد الريادي يحمل لواء
 التغيير في مجال المشاريع الاقتصادية، فالمجتمع الذي يخرج منه أكبر
 عدد من الرياديين، سيكونون قادرين أكثر من غيرهم على المبادرة
 والمنافسة و تحقيق التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة.

ويؤكد (مبارك، 2009: 40) على أن العامل الرئيس لتنمية أي بلد
 ليس المال أو التكنولوجيا، و إنما ذوي الأفكار الريادية والمبتكرة. و
 تشير زهرة و زملاؤها (Zahra, et.al., 1999: 7) في هذا
 الصدد، الى أن نجاح شركات متعددة الجنسيات في بيئة الأعمال العالمية
 يتوقف الى حد كبير على الريادة و الحصول على الموارد المختلفة
 بكفاءة.

ت. أبعاد القيادة الريادية:

تبين الباحثان من خلال مراجعة أدبيات القيادة الريادية وجود ابعاد
 متعددة لها وهي (البعد الابداعي، البعد نحو المخاطرة، البعد الاستباقي،
 البعد العدائي في التنافس، البعد الاستقلالي، البعد الرؤيوي)، بيد اننا
 حصرنا اهتمامنا على ثلاثة أبعاد وهي: (البعد الإبداعي والبعد الرؤيوي
 وبعد المبادرة) وذلك بغية التركيز في تحليل هذه الابعاد وعلى وفق
 الجانب الميداني للبحث الحالي.

1. البعد الابداعي : لغرض توضيح مفهوم الابداع وفك اللبس
 والغموض والتشابك بينه وبين المفاهيم الاخرى سوف نتطرق الى
 توضيح هذه المفاهيم ومنها، الإبتكار (Creativity)، و هو عملية
 فردية تشير الى توليد أفكار جديدة وهذه الافكار لها قيمة صغيرة جداً



الشكل (2) أنجاهات الابداع الريادي

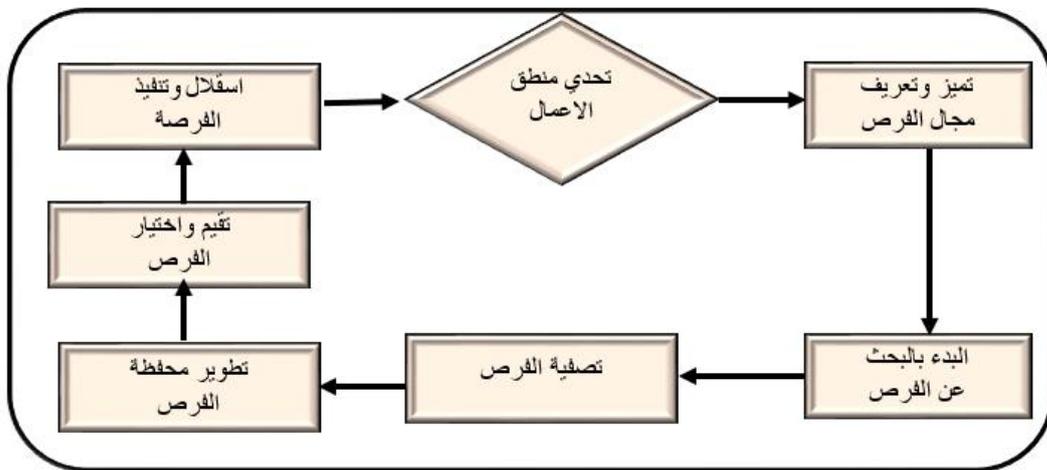
المصدر: مبارك، مجدي عوض، (2009)، "الريادة في الأعمال" المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث، ص 208.

3. المبادرة أو الانشطة التمهيديّة /اقتناص الفرص / الاستباقي: اشارت (Dess, et al., 2007: 458) الى أن المبادرة تعني جهود المنظمة للحصول على الفرص الجديدة، اذ تعمل المنظمة على مراقبة التوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين، وكذلك توقع حالات التغير التي قد تطرأ على نوع الطلبات او التوقع عن ظهور بعض المسائل التي قد تؤدي الى فرص جديدة. وتعني ايضاً عملية اكتشاف الفرص المربحة واستغلالها قبل المنافس وذلك من خلال تقديم السلع والخدمات الجديدة أو الدخول في الاسواق الجديدة، ويتطلب ذلك من الرياديين تطوير الرؤية الاستراتيجية وتحديد المسارات لربط وتوحيد الامكانيات والقدرات المتفوقة والمتبعثرة لمعرفة وتحديد المسار الصحيح للحصول على الفرص وكيفية استغلالها (الباشقالي، 2010: 60).

ويشير (Kotlinkov, 2010:3) الى ان المبادرة عبارة عن عملية تضمن نشاطات متسلسلة تبدأ بتمييز وتعريف مجال الفرص و تنتهي باستغلال وتنفيذ الفرصة، وكما هو موضح في الشكل (3).

2. البعد الرؤيوي: قد تكون الرؤية هي أهم ما يمتلكها الريادي والذي يرى واقعاً ليس موجوداً بعد، وهذا قد يتضمن منتجاً جديداً أو خدمة فريدة ويشمل أهداف تنافسية مثل التغلب على اقرب منافس، وقد تكون الرؤية لدى العديد من الرياديين مسألة شخصية وهي بناء شيء من لا شيء وان يكون المرء رب عمل نفسه ويصنع الفرق ويحقق الضمان المالي، وبشكل عام على الريادي ان يطبق نوعاً من القيادة التحولية أو الانتقالية التي تهدف إلى إيجاد شيء جديد يغير عالمه بطريقة ما، وليس جميع مؤسسي المشاريع الجديدة ينجحون، وبدون الرؤية لن يحصل معظم الرياديين على فرصة بدء أو تأسيس أعمالهم الخاصة (Dess, et al., 2007: 490).

ويشير (المنصور، 2003: 27) ان أصحاب الأعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة و بعيدة لديها علم بمعظم العوامل التي تؤثر في عمل المشروعات، حيث تتبنىء وتحلم بها وتعمل على جعلها حقيقة واقعة من قبلهم أو من قبل الآخرين عن طريق وضعهم للخطة المدروسة والحلول السليمة باستمرار.



الشكل (3) عملية المبادرة

Source: Kotelinkov, Vadim, (2010), Discovering Opportunities, (www. 1000Ventures.Com)

2.3. التشارك المعرفي

أ. مفهوم التشارك المعرفي:

تسعى المنظمات وبشكل مستمر للبحث عن البدائل المستخدمة لمواجهة الصعوبات اثناء نشر المعرفة في المنظمة، وان أحد أهم تلك البدائل يتمثل في التشارك المعرفي، ومن اجل الإلمام الكافي بهذا الموضوع فقد تناول العديد من الباحثين مفهوم التشارك المعرفي بوجهات نظر مختلفة حيث يعرفها (Santos, et al, 2012: 28) بأنه عملية تحويل ونقل المعرفة (المهارات، الخبرات، المفاهيم) من فرد الى اخر في المنظمة. ومن جانب سلوكي عرف التشارك المعرفي بأنه السلوك المتبنى لنشر المعرفة المكتسبة بين الافراد الاخرين لتحقيق القيمة المضافة للمعرفة، (Zwain, et al, 2011: 114).

أما على صعيد مستوى التعليم العالي فإن تشارك المعرفة في المنظمة الأكاديمية تعد طريقة لزيادة جودة التعليم والبحوث وفي استدامة معرفة المنظمة ومساعدة الأفراد في المنظمة على النمو فيها (Adamseged & Hong, 2018). ان أعضاء الكادر التدريسي هم من أهم مكونات المنظمات لأنهم ينتجون المعرفة ويعيدون استخدامها وهم المسؤولين عن توليد المعرفة من خلال البحث ونشر المعرفة من خلال التعليم (Ramachandran, et al., 2009: 27) وكذلك عن طريق الندوات والمنشورات. لقد وجدت دراسة (Supar (2012 عن عوامل لها تأثير على تشارك المعرفة بين الأكاديميين وهي وجود تقنيات المعلومات لغرض تشارك المعرفة والإرشاد وتوفير الدعم الإداري وعمليات تشارك المعرفة في العمل ونماذج موزعة وقد ارتبطت ارتباط ايجابي بتشارك المعرفة وأدائها. يشير (Ramayah, et al, 2014:160-187) الى انه على مؤسسات التعليم العالي ان تنغمس في مستوى عالي من نشاطات إدارة المعرفة وذلك في تشخيص وصنع وتنظيم وخن وتشارك المعرفة واستدامتها وإدامتها. و تناول (Sadiq& Daud, 2009:125-142) العوامل والحوافز التي تساهم في نجاح تشارك المعرفة بين الكادر التدريسي الجامعي وقام بدراسة المنظمات الأكاديمية وسلوك تشارك المعرفة بين الأكاديميين وقد وجدت هذه الدراسات بان التوقعات الشخصية ونظام المحفزات من العوامل الدافعة المعنوية في تشارك المعرفة. وان الثقة من العوامل التي تؤثر في نوايا تشارك المعرفة في الكادر الأكاديمي.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق عام في الآراء حول مفهوم التشارك المعرفي، فهو عند البعض: "أنشطة نقل أو نشر المعرفة من أحد الأشخاص إلى آخر أو من إحدى الجماعات أو

المؤسسات إلى أخرى، ويتضمن ذلك تبادل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء" (Lee, 2001: 324) أو هو: "تبادل أو تشارك الأفراد للمعلومات، والأفكار، والاقتراحات، والخبرات المتعلقة بالمؤسسة مع بعضهم البعض، ويمكن تشارك المعرفة الصريحة وكذلك الضمنية" (Srivastava & Bartol, 2003: 65) وعند آخرين التشارك المعرفي هو: "الدرجة التي يتبادل أو يتقاسم فيها الفرد المعرفة مع الآخرين فعليا (Lin Lee, 2004: 115) أو هو: "مجموعة من السلوكيات التي تنطوي على تبادل المعرفة أو مساعدة الآخرين" (Erhardt, 2003: 2) وباستقراء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى بعض المشتركات منها: أن التشارك المعرفي عملية تتم بين أفراد يجمعهم هدف مشترك أو اهتمامات مشتركة أو تواجههم مشاكل مماثلة، وأنه لا يقتصر على تبادل المعرفة الصريحة أو المعلنة فقط في المؤسسة، وإنما يتضمن أيضا تشارك المعرفة الضمنية الكامنة في عقول البشر، كما يعبر التشارك المعرفي عن نشاط تدفق المعرفة من شخص يملكها إلى شخص آخر أو مجموعة أخرى تحتاجها بشكل يمكن فهمها واستخدامها، كما يعني أيضا أن المرسل لا يتخلى عن ملكيته للمعرفة، وبدلا من ذلك تصبح الملكية مشتركة للمعرفة بين المرسل والمستقبل، كما يستنتج أيضا أن التشارك المعرفي عملا تطوعيا، ومن الصعب إجبار الأعضاء عليه، وبدلا من ذلك يمكن إقناعهم وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية نحوه. وأخيرا أن التشارك المعرفي عملية تعليمية ديناميكية، حيث يتعلم الأفراد ويتفاعلون باستمرار لتحقيق الإبداع والابتكار.

وتمثل التعريف الاجرائي للتشارك المعرفي في إطار رؤية الباحثين في أنها مرحلة مهمة ضمن دورة حياة المعرفة التنظيمية التي تنطوي على قدرة القيادة والأفراد في امتلاك المعرفة ونقلها وأيضالها الى جميع المستويات في المنظمة بدقة وسهولة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ب. أهمية التشارك المعرفي

يمثل التشارك المعرفي على صعيد منظمات التعليم العالي نشاطا محوريا يركز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح حيث تعد مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات، ومستويات الجودة للأنشطة ذات الصلة (Yaghi, et al., 2011: 20).

ووفقا للأدبيات يمكن تقسيم أهمية التشارك المعرفي في منظمات الجامعة الى:

أ- الأهمية الفردية للتشارك المعرفي: يعد التشارك المعرفي على مستوى الفرد ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة الجامعية" لأن الفرد يعد مصدرا للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن إيجاد معارف جديدة (Assefa, 2010: 5). كما

2004: 205). ویشر (رایس، 2006: 28) بانها استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات سواء كان بشكل معطيات رقمية أو نص أو صوت أو صورة. وتوجد أربع مجالات تؤثر فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التشارك المعرفة، وفيما يأتي توضيح لهذه العوامل (Hendriksk, 1999: 93).

- ترتبط عوامل الوقت بإبقاء المعلومات متاحة في جميع الأوقات، كما يمكن التغلب على عوائق المكان من خلال الذاكرة التنظيمية الإلكترونية، حيث ظهر ما يسمى بفرق المعرفة الافتراضية، كما يمكن لتكنولوجيا المعلومات التغلب على العوائق الاجتماعية، والتي ترتبط بالتنوع الثقافي واللغوي والخلفية المفاهيمية، من خلال توفير المعرفة باللغات والخلفيات المختلفة.

- تسرع تكنولوجيا المعلومات عملية الوصول إلى المعرفة والمعلومات من خلال تخزينها في قواعد المعلومات.

- يمكن لتكنولوجيا المعلومات الوصول إلى معارف الخبراء من خلال تمثيلها في الأنظمة الخبيرة مثلاً.

- تساعد تكنولوجيا المعلومات في تخصيص كل العوامل المرتبطة بعملية التشارك في المعرفة، حيث لا تحدد تكنولوجيا المعلومات المعرفة المتشارك بها، بل تحدد ميثا-معرفة مثل تحديد مجالات احتياجات الباحثين عن المعرفة، تنظيم الخبرات حسب مجالات المعرفة المطلوبة. ويمكن تمثيل كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعملية التشارك في المعرفة في الشكل(4):

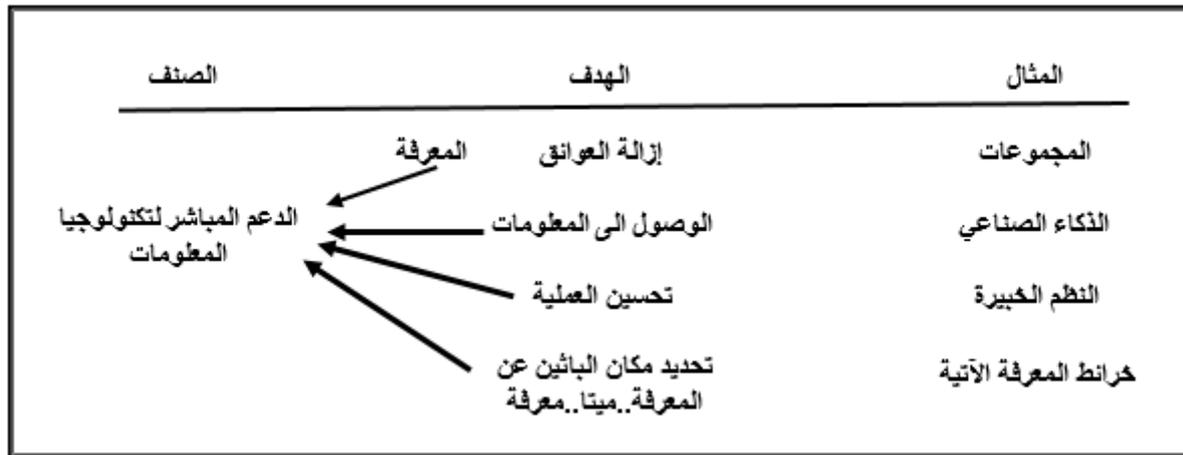
تساعد عملية التشارك المعرفي الأفراد على تحقيق أهدافهم، وتقليل الأخطاء والاستثمار في الوقت، من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر، وبالتالي في وقت أقل (Assefa, 2010: 5).

ب- الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي: يحقق التشارك المعرفي قيمة كبيرة على المستوى التنظيمي للمنظمة الجامعية فمن خلال التشارك المعرفي الفعال يمكنها تحسين الكفاءة، وتجنب التكرار، وخفض تكاليف التدريب، والحد من المخاطر الناجمة عن عدم المعرفة (Yi, 2005: 23). ويسهم التشارك المعرفي في تحسين الفعالية، والإنتاجية، والجودة، والابتكار، ومن ثم تحسين أداء المنظمة، من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين العمليات (Mehrabani and Mohamad, 2011:174).

ت. متطلبات التشارك المعرفي

اعتمد الباحثان مجموعة أبعاد كانت القاسم المشترك للكثير من الدراسات، كما أن هذه الأبعاد تم اختيارها لأنها تتناسب أيضاً مع طبيعة البحث وعينته وبيئته تطبيقه. ويمكن القول أنه على الرغم من أن بعض الدراسات قد تناولت تصنيفات أخرى لكن بالرجوع الى مضمون هذه التصنيفات، فأنها قد انطوت ضمناً على هذه الأبعاد وفيما يأتي شرح لهذه الأبعاد:

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: هناك تعريف عديدة لتكنولوجيا المعلومات، فقد تم تعريفها بأنها تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ونقلها من مكان الى آخر (بومايلة وبوباكور،



الشكل (4) دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتشارك في المعرفة

Source: Hendriks, pp., 1999, "why share knowledge? The Influence of ICT on the motivation for knowledge sharing" knowledge and process management, Open Journal of Social Sciences, Vol.6, NO.2.

ان الهيكل التنظيمي هي الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمؤوسين، ويعد نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة (دودين، 2017: 259).

ويشير (العززي، 2015: 242) الى أنه مجموعة طرائق وأساليب يتم من خلالها تنظيم الاعمال في مهام ويجري التنسيق فيما بينهما من اجل انجاز الأهداف، ويعبر عنه أيضا بأنه النظام الرسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تسيطر على طريقة أداء الأفراد لإعمالهم لإنجاز الأهداف التنظيمية.

3. الثقة بين الافراد

تؤثر الثقة بين الأفراد داخل العمل بشكل إيجابي على رغبة الفرد للمشاركة بالمعرفة، وتؤدي بيئة العمل التي تشهد تنافساً عالياً بين الأفراد في الحصول على المكاسب والمواقع الوظيفية إلى تقليل الثقة بين الأفراد وتمنعهم من المشاركة بمعارفهم فيما بينهم، كما ان عامل تطابق الفرد مع المجموعة (أي يعدّ نفسه جزءاً منها) يؤثر على مدى استعداد الفرد للمشاركة بمعرفته مع الآخرين ، وذلك لأن الانضمام الاجتماعي يعدّ عاملاً مهماً للمشاركة بالمعرفة، والذي من شأنه أن يقود إلى مناخ أكثر تعاونية داخل المجموعة، وبالتالي يعزز من المشاركة بالمعرفة ويقود إلى تسهيل عمليات نشرها (حسين، 2008: 187).

وتعد الثقة مفهوماً متعدد الأبعاد في طبيعته، حيث تم التفرقة بين بعدين للثقة: الثقة على أساس الأدراك، والثقة على أساس التأثير، ويقصد بالثقة على أساس الأدراك " النظرة العقلانية للثقة، والتي ترتبط بالكفاءات، القدرة، المسؤولية، المصادقية، والموثوقية. بينما الثقة على أساس التأثير فهي أكثر ارتباطاً بالعاطفة، بحيث تتضمن عدة عوامل مثل: العناية، الاهتمام، أو الاحسان، أو الايثار، والالتزام، والاحترام المتبادل. كما تمت التفرقة بين الثقة المحسوبة والثقة غير المحسوبة، إذ ترتبط الأولى بفكرة العائد والتكلفة، فيما ترتبط الثانية بمواقف الأفراد وقيمهم. وتعد الثقة عاملاً غير ملموس، يشجع عملية التشارك في المعرفة، كما أن العناية- (Care) والتي تذهب أبعد من الثقة، فهي مساعدة طوعية وعطاء طوعي - تعد أمراً ضرورياً في التشارك في المعرفة، خاصة الضمنية منها (Shaqrah et al, 3: 2001. وينظر (ابراهيم، 2009: 46) الى الثقة بأنها استعداد طرف معين لان يكون معرضاً للتأثر بتصرفات طرف آخر (الموثوق به)، وذلك بناءً على التوقعات بان الطرف الآخر الذي سيقوم بأداء المهام المعنية لصالح الشخص المانح الثقة، حتى وان لم يكن قادراً على مراقبة سلوك الطرف الآخر أو التحكم به.

وتركز ادبيات ادارة المعرفة كثيراً على اهمية الاتصالات في مشاركة المعرفة، ويشير (التقار، 2008: 114) الى ان تقانة المعلومات من العوامل المؤثرة في المشاركة في المعرفة، التي تتمثل بالأجهزة والمعدات وأساليب البناء والتصميم والنماذج التي توفر تسهيلات الدعم والتشغيل للمعرفة داخل المنظمة. ويرى (العازمي، 2007: 1-32) الى الدور الرئيس الذي تؤديه تقانة المعلومات في النشر والنقل والمشاركة في المعرفة وذلك لأن تلك التقانة تعد بمثابة أدوات مساعدة في تطبيق ممارسات المشاركة في المعرفة. وان الاتصالات هي ضمان نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها ومنها توسيع مشاركتها مع الآخرين بالمعرفة وان هناك حاجة ماسة لتطوير انظمة الاتصالات وكل ما هو له علاقة بالاتصالات كالبرمجيات الجماعية، وذلك ليس من اجل تطوير فرقها المعرفية فقط، بل من أجل تطوير جميع النواحي العامة لديها (المعاضبيدي وآخرون، 2001: 136-158).

وبشكل عام فإن أهمية تقانة المعلومات والاتصالات تكمن في اعتمادها على المعرفة العلمية والمعرفة المكتسبة من الخبرات والمهارات ، والاستخدام الملائم للمعلومات ، إذ إنها لا تعتمد على المكونات المادية فقط فمحورها ومحركها الأساس هو العقل البشري المتمثل بالموارد البشري والذي يطلق عليه برأس المال الفكري.

2. الهيكل التنظيمي المناسب: يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً رئيسياً في نجاح وفشل تشارك المعرفة داخل المنظمة فالأفراد يبدون أكثر استعداداً لتشارك المعارف داخل المنظمات المعتمدة على هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة والاتصال الأفقي والعمل الجماعي (Abdelaziz, El, Sagheer, 2013). وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي القائم على الأسس البيروقراطية والمركزية الشديدة، والمعتمد على الأوامر التقليدية والرقابة والاتصالات المحدودة يعيق فرص تشارك المعرفة وعرضها بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة (جاد الرب، 2006: 17).

ولا يمكن الاجماع بأنه يوجد هيكل تنظيمي بذاته يمكن أن يكون فعال لتشارك المعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب عليها إلغاء الكثير من الحلقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من القدرة على انتاج المعرفة وتشاركها (Chinying Lang, 2001: 50)، ولذلك يتوجب على المنظمات إعادة تصميم الهياكل بطريقة مرنة تدعم تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال العمل الجماعي وتقسيم العمل والمسؤوليات والمهام بشكل رأسي وأفقي على حد سواء والاتصال المفتوح بين وحداتها (Mahmood,S., Musriyama, A., and Hosseinipour, S., 2013: 521).

والتدريب هو عملية تعليمية متخصصة وموجهة بهدف اكتساب المتدرب خبرة محددة فإذا كان التعليم هو: "اكتساب قواعد المتعلم المعرفة العامة"، فالتدريب هو: "اكتساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال حصري متخصص، بهدف رفع الكفاءة الى أقصى درجة تنافسية" " أن التدريب هو عملية إكتساب الخبرة، ثم صقل هذه الخبرة للوصول لمرحلة الاجادة، وينطوي ذلك على تكرار لنفس الأداء، ولكن في كل تكرار تحدث إضافة جديدة، والتدريب عادة لا يكون اكتساب المعرفة فحسب، ولكن يجب أن يصاحب المعرفة التدريب على المهارات والكفاءات التنافسية، فالتميز يتحقق نتيجة لتدريس المهارات المهنية أو العلمية، ويصاحبها المعرفة المفيدة المرتبطة برفع كفاءات تنافسية محددة، ويحدد للتدريب أهداف محددة لتحسين قدرات المتدرب الأدائية واتساع مداها الاجرائي" وبالإضافة الى التدريب الاساسي مطلوب لشغل حرفة تصنيعية أو مهنة أو تخصص، فإن المراقبين لسوق العمالة تعرفوا ووضحوا منذ عام 2008 على الحاجة الملحة استمرار التدريب لما هو أعلى من المؤهلات الأولية" وذلك للحفاظ على المهارات، وتطويرها وتحديثها طوال الحياة العملية" فالناس في العديد من المهن والوظائف لا بد ان يتطلب مجالهم الوظيفي هذا النوع من التدريب والتطوير المهني (شلابي، 2017: 6). ويرى (سلطان، 2003: 2) ان التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الافراد بجعلهم يستخدمون طرقا واساليب مختلفة في اداء عملهم، اي يجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

4. المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

خصص المحور الحالي لوصف مجتمع وعينة البحث والعوامل التي دفعت الباحثان لاختياره، بجانب وصف السمات الشخصية لأفراد العينة في جامعتي (نوروز-جيهان) وبحسب الفقرات الآتية:

1.4. مجتمع البحث وعينتها:

تم اختيار جامعتي نوروز وجيهان في مدينة دهوك لتشكّل الميدان المبحوث الذي تم اختبار فرضيات وأنموذج البحث لأن الباحثان قد وجدا بأنه القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق متغيرات البحث، والذي يقدم الخدمة التعليمية الجامعية، وتمثلت عينة البحث عدد من القيادات العلمية والادارية في جامعتي (نوروز، وجيهان) الخاصة في مدينة دهوك - اقليم كردستان، حيث قام الباحث بتوزيع (45) استمارة استبيان على المستجيبين في تلك الجامعات، وتمت اعادة جميع الاستمارات وكانت جميعها صالحة للتحليل. والجدول (1) يوضح ذلك:

4. قواعد المعرفة: Knowledge bases هي مجموعة من حقائق وقواعد بسيطة وبديهيات تشير الى بعض مخاطبات الجنس البشري، كأن يقال ((ينام الناس عادة في الليل)) هذه حقيقة بسيطة و ((يصنف البشر إما ذكوراً أو إناثاً)) وهذه قاعدة عامة شاملة. وتعد قواعد المعرفة (مخازن المعرفة) نوعاً خاصاً من قواعد البيانات data bases من أجل جمع المعارف وإدارتها. وتتكون قاعدة المعرفة عادة من البنية التصنيفية للمعرفة، وصيغ المحتوى، وكذلك محرك البحث لقاعدة المعرفة الذي يعمل حسب القواعد، ويجب أن تكون هذه المكونات مصممة بشكل دقيق للاستفادة منها في استنباط المعرفة بشكل سليم. يعد نوع المعلومة ومضمونها من أهم سمات قاعدة المعرفة، والتي تتألف عادة من مجموعة المعارف الصريحة ذات الصلة بعمل ان قواعد المعرفة هي التي تخزن فيها المعرفة الداخلية والخارجية الكترونياً في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، ويعد إدارة قواعد المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفع المعرفة كما تزود بتفاصيل المهام المخلفة (الظاهر و منصور، 2009، 11).

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

5. التدريب: يعد التدريب من أهم ادوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات. وبالتالي تهتم المنظمات بالتدريب لان ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، اما على مستوى الفرد فتظهر اهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الامر الذي يؤدي الى رفع قدرة الفرد على العمل (ماهر، 2009: 453). ويشير (Femandes, et al, 2004:26) الى حاجة الموارد البشرية للتدريب على استخدام هذه الوسائل والادوات لأغراض تحسين مشاركة المعرفة والتأكد من ان معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم ايجادها في المنظمة، مما يدعم ويزيد مشاركة المعرفة.

الجدول (1) الاستثمارات الموزعة والمعادة والصالحة

النسبة %	عدد الاستثمارات			سنة التأسيس	اسم الجامعة	ت
	الصالحة	المعادة	الموزعة			
55.1%	24	-	24	2004	جامعة نوروز	1
44.9%	21		21	2007	جامعة جيهان	2
100%	45	-	45	المجموع		

المصدر: من أعداد الباحثان

2.4. وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، مدة الخدمة الكلية في الوظيفة، المشاركة في الدورات التخصصية، وكما في الجدول (2):

الجدول (2) توزيع افراد العينة حسب سماتهم الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد	الفئات	السمات
71%	32	ذكر	الجنس
29%	13	أنثى	
100%	45	المجموع	
0%	0	30 سنة فأقل	العمر
16%	7	31-40 سنة	
84%	38	41-50 سنة	
0%	0	51- سنة فأكثر	
100%	45	المجموع	
44%	20	دكتوراه	التحصيل الدراسي
56%	25	ماجستير	
0%	0	دبلوم عالي	
0%	0	بكالوريوس	
100%	45	المجموع	
0%	0	أستاذ	اللقب العلمي
44.5%	20	أستاذ مساعد	
33.3%	15	مدرس	
22.2%	10	مدرس مساعد	
100%	45	المجموع	
0%	0	5 سنوات فأقل	مدة الخدمة الجامعة في الوظيفة
29%	13	6-10 سنة	
71%	32	11 سنوات فأكثر	
100%	45	المجموع	
87%	39	نعم	المشاركة في الدورات التخصصية
13%	6	لا	
100%	45	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss

1. الجنس: تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب سمة الجنس إلى ان كانت نسبة الاناث (29%) من أفراد العينة. مما يشير إلى ان أغلبية اغلبية القيادات، هم من الذكور والذين كانت نسبتهم (71%)، في حين القيادات الادارية في جامعتي هم من الذكور.

كانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية والتي شملت (8) فقرات عن المعلومات المتصلة بالسمات الشخصية لأفراد العينة، و (19) عبارة لقياس متغير القيادة الريادية، بينما تضمنت الاستبانة (32) عبارة لقياس متغير متطلبات التشارك المعرفي، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي في قياس متغيرات البحث وأبعاده. وكما موضحة في الملحق رقم (1).

4.4. اختبارات الاستبانة:

تم تهيئة وإعداد الاستبانة على وفق المراجعة التي قام بها الباحثان لما تيسر من مراجع نظرية وبحوث ميدانية ذات صلة بالمتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية وأبعادها والاستفادة من عبارات عدد من استبانات تلك المراجع والبحوث، وقد جرى تعديل العبارات بما يتناسب مع مجتمع البحث الحالية وعينتها، كما تم اختبارها بعدد من الأساليب الإحصائية وكالاتي:

1. قياس الثبات: استخدمت الطريقة المتوازية (Parallel) للتحقق من ثبات الاستبانة وعلى وفق المعايير الإحصائية والحصول على معامل الثبات (Reliability Analysis)، والتي تتلخص بإيجاد الثبات بين العبارات بطريقة متناظرة، فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر على وفق هذه المعادلة فإنه يعدّ كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وقد كانت نتائج هذا الاختبار وكما موضح في الجدول (3) كالاتي:

- أ. أما على مستوى المؤشر الكلي ولجميع عبارات الاستبانة والبالغة (51) عبارة فإن قيمة معامل الثبات بلغت (0.898).
- ب. أما أعلى قيمة لمعامل الثبات على مستوى المتغيرات فقد سجلت لمتغير متطلبات التشارك المعرفي (0.866)، ثم تلاه متغير القيادة الريادية بقيمة معامل ثبات بلغت (0.855).
- ت. أعلى قيمة لمعامل الثبات على مستوى الأبعاد كانت للبعد الرؤيوي (0.869) والذي ينتمي لمتغير القيادة الريادية، في حين بلغت أقل قيمة لهذا المعامل في البعد الإبداعي والذي ينتمي لمتغير القيادة الريادية والتي بلغت (0.698).

الجدول (3) قياس الثبات لاستبانة الدراسة

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	المعامل بالطريقة المتوازية
البعد الرؤيوي	7	0.869
البعد الإبداعي	5	0.698
المبادأة أو اقتناص الفرص	7	0.752
مؤشر القيادة الريادية	19	0.855

2. العمر: تبين بأن أعلى نسبة من الافراد العينة كانت من بين الفئة (41-50 سنة) والتي بلغت نسبة (84%)، وتلتها نسبة (16%) للفئة العمرية (31-40 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (51- سنة فأكثر) و (30 سنة فأقل) وبنسبة (0%). مما يدل أن غالبية القيادات في جامعتي (نوروز- جيهان) هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للتعليم وبمستويات عالية.

3. التحصيل الدراسي: تشير نتائج وصف العينة إلى ان توزيع الافراد المستجيبين على وفق سمة التحصيل الدراسي قد اظهرت أن حملة شهادة الدكتوراه بلغت نسبتهم (44%)، والحاملين لشهادة الماجستير بلغت نسبتها (56%). مما يدل على ان توزيع أفراد العينة على وفق هذه السمة يشير على انها ذات توازن في المؤهلات العلمية العالية بين شهادتي الماجستير والدكتوراه.

4. اللقب العلمي: ظهر أن غالبية القيادات الادارية والعلمية في الجامعتين المبحوثتين من نوى اللقب العلمي (استاذ مساعد) وبنسبة (44.5%)، وتلتها فئتي (مدرس) بنسبة (33.3%) وفئة (مدرس مساعد) بنسبة (22.2%)، في حين أن فئة اللقب العلمي (استاذ) جاءت بالمرتبة الاخيرة وبنسبة (0%).

5. مدة الخدمة الكلية في الوظيفة: يتضح من نتائج التحليل البرمجة SPSS على وفق سمة مدة الخدمة الوظيفة في الجامعات المبحوثة أن أغلبية أفراد العينة كانوا من ضمن الفئة (11 سنوات فأكثر) والتي بلغت نسبة (71%)، في حين كانت الفئة (6-10 سنوات) بنسبة (29%). وهذا يشير إلى توافر الخبرة والمهارة لدى الأفراد المستجيبين.

6. المشاركة في الدورات التخصصية: يظهر في توزيع أفراد العينة حسب سمة المشاركة في الدورات التخصصية، أن هناك نسبة (87%) من أفراد العينة أجابوا بالموافقة على مشاركتهم بالدورات التخصصية مقابل (13%) لم يشاركوا في دورات تخصصية.

3.4. وصف أداة البحث:

0.824	6	الهيكل التنظيمي المناسب
0.798	5	الثقة بين الأفراد
0.831	7	قواعد المعرفة
0.808	7	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.847	7	التدريب
0.866	32	مؤشر متطلبات التشارك المعرفي
0.898	51	المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

والمتمثلة بكل من التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل التوافق، حيث كانت النتائج كما يأتي:
 أ. وصف البعد الرؤيوي: تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (4) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات (X1-X7) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (100٪) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (0.0٪)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.480) وبمعامل التوافق (89.12٪) وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع او انخفاض مستويات الاتفاق تجاه متطلب البعد الرؤيوي ، فقد تبين ان كل العبارات (X1-X7) اسهمت بنفس نسبة الاتفاق والتي بلغ اسهامها (100٪) وبأقل وسط حسابي ل(X7) وهي(4.24) وانحراف معياري (0.435)، مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، تعتمد عند صياغة الرؤية الخاصة بها على واقع نشاطاتها وتوجهها المستقبلي.

2. صدق المحتوى: تم قياس صدق المحتوى للاستبانة عن طريق معامل الثبات على أساس وجود ارتباط قوي بين صدق الاستبانة وثباتها، ويتم قياس صدق المحتوى باعتماد معادلة (الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، إذ تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبانة وبالطريقة المتوازنة والتي كانت (0.898)، وبأخذ الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات فإن درجة الصدق تساوي (0.948) وهي قيمة عالية تدل على صدق المحتوى للاستبانة.

5.4. وصف متغيرات البحث:

خصصت الفقرة الحالية لوصف متغيرات البحث، وعلى وفق الفقرات الآتية:

1. متغير القيادة الريادية: تم تناول وصفاً لمتغير القيادة الريادية وذلك عن طريق وصف أبعاد هذا المتغير وعلى وفق آراء أفراد العينة المستجيبة تجاه العبارات المعتمدة وباستخدام المقاييس الوصفة

الجدول (4) وصف البعد الرؤيوي

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل التوافق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	62.2	28	37.8	17	0	0	0	0	.490	4.62	89.39%
X2	55.6	25	44.4	20	0	0	0	0	.503	4.56	88.97%
X3	46.7	21	53.3	24	0	0	0	0	.505	4.47	88.70%
X4	35.6	16	64.4	29	0	0	0	0	.484	4.36	88.90%
X5	28.9	13	71.1	32	0	0	0	0	.458	4.29	89.32%
X6	35.6	16	64.4	29	0	0	0	0	.484	4.36	88.90%
X7	24.4	11	75.6	34	0	0	0	0	.435	4.24	89.74%
المعدل	41.3		58.7		0.0		0.0				
المؤشر الكلي	%100		0.0		0.0		0.0		0.480	4.41	89.12%

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ب. وصف البعد الإبداعي: تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (5) بأن نسبة الاتفاق لآراء عينة البحث تجاه العبارات (X8-X12) والتي استخدمت في قياسه أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (100.0٪) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق

ب. وصف البعد الإبداعي: تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (5) بأن نسبة الاتفاق لآراء عينة البحث تجاه العبارات

كانت (0.0٪)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.12) وبتحرف معياري (0.316)، وبمعامل توافق (92.33%) فقد تبين ان كل العبارات (X8-X12) اسهمت بنفس نسبة اتفاق والتي بلغت اسهامها (100٪)، وقد تبين ان كل العبارات للبعد الإبداعي (اسهمت بنفس نسبة الاتفاق والتي بلغ اسهامها (100%) وبأقل وسط حسابي

الجدول (5) وصف البُعد الإبداعي

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل التوافق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X8	24.4	11	75.6	34	0	0	0	0	.435	4.24	89.74%
X9	11.1	5	88.9	40	0	0	0	0	.318	4.11	92.26%
X10	8.9	4	91.1	41	0	0	0	0	.288	4.09	92.96%
X11	6.7	3	93.3	42	0	0	0	0	.252	4.07	93.81%
X12	8.9	4	91.1	41	0	0	0	0	.288	4.09	92.96%
المعدل	12		88.0		0.0		0.0				
المؤشر الكلي	100.0		0.0		0.0		0.0		0.316	4.12	92.23%

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ت. وصف المبادرة أو اقتناص الفرص: تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (6) بأن نسبة الاتفاق لآراء عينة البحث تجاه العبارات (X13-X19) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل للاتفاق بنسبة (100.0٪) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (0.0٪)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.08) وبتحرف معياري (0.265)، وبمعامل التوافق (93٪)،

الجدول (6) وصف بُعد المبادرة أو النشطة/ اقتناص الفرص

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل التوافق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X13	15.6	7	84.4	38	0	0	0	0	.367	4.16	91.18%
X14	11.1	5	88.9	40	0	0	0	0	.318	4.11	92.26%
X15	6.7	3	93.3	42	0	0	0	0	.252	4.07	93.81%
X16	6.7	3	93.3	42	0	0	0	0	.252	4.07	93.81%
X17	4.4	2	95.6	43	0	0	0	0	.208	4.04	94.85%
X18	4.4	2	95.6	43	0	0	0	0	.208	4.04	94.85%
X19	6.7	3	93.3	42	0	0	0	0	.252	4.07	93.81%
المعدل	7.9		92.1		0.0		0.0				
المؤشر الكلي	100.0		0.0		0.0		0.0		0.265	4.08	93.50%

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

عدم الاتفاق كانت (0.0%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.312)، وبمعامل توافق (92%)، فقد تبين ان كل العبارات (y1-y6)، اسهمت بنفس نسبة اتفاق والتي بلغت اسهامها (100%)، وتبين ان العبارتين (y4-y5) اسهمت بأقل وسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.252)، مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، يرون أن ادارة الجامعة تركز على البحث عن الهيكل التنظيمي المناسب واذي يحقق أعلى مستويات للتشارك المعرفي بينها وبين رؤساء الاقسام والوحدات والتدريسيين.

2. وصف متغير متطلبات التشارك المعرفي: تم تناول وصف متغير متطلبات التشارك المعرفي وذلك عن طريق وصف أبعاد هذا المتغير وعلى وفق آراء أفراد العينة المستجيبة تجاه العبارات المعتمدة وباستخدام المقاييس الوصفة والمتمثلة بكل من التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل التوافق، حيث كانت النتائج كما يأتي:

أ. وصف بُعد الهيكل التنظيمي المناسب: تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (7) بأن نسبة الاتفاق لآراء عينة تجاه العبارات (y1-y6) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل للاتفاق بنسبة (100.0%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة

الجدول (7) وصف بُعد الهيكل التنظيمي المناسب

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل التوافق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y1	22.2	10	77.8	35	0	0	0	0	.420	4.22	90.05%
Y2	13.3	6	86.7	39	0	0	0	0	.344	4.13	91.67%
Y3	8.9	4	91.1	41	0	0	0	0	.288	4.09	92.96%
Y4	6.7	3	93.3	42	0	0	0	0	.252	4.07	93.81%
Y5	6.7	3	93.3	42	0	0	0	0	.252	4.07	93.81%
Y6	11.1	5	88.9	40	0	0	0	0	.318	4.11	92.26%
المعدل	11.5		88.5		0.0		0.0				
المؤشر الكلي	100.0		0.0		0.0		0.0		0.312	4.12	92.43%

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

تبين ان العبارات (y9-y10)، اسهمت بأقل نسبة وسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.000)، وبمعامل الاتفاق (100%) مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، يرون أن ادارة الجامعة تعتمد الثقة في مناقشة افكار التشارك المعرفي مع رؤساء الاقسام والوحدات والتدريسيين.

ت. وصف بُعد الثقة بين الأفراد: تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (8) بأن نسبة الاتفاق لآراء العينة تجاه العبارات (y7-y11) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل للاتفاق بنسبة (100.0%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (0.0%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.071)، وبمعامل توافق (98.23%)، فقد

الجدول (8) وصف بُعد الثقة بين الأفراد

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل التوافق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y7	2.2	1	97.8	44	0	0	0	0	.149	4.02	96.29%
Y8	0	0	100.0	45	0	0	0	0	.000	4.00	100.00%
Y9	0	0	100.0	45	0	0	0	0	.000	4.00	100.100%
Y10	0	0	100.0	45	0	0	0	0	.000	4.00	100.00%

%96.29	.149	4.02	0	0	0	0	0	0	97.8	44	2.2	1	Y21
%96.29	.149	4.02	0	0	0	0	0	0	97.8	44	2.2	1	Y22
%94.85	.208	4.04	0	0	0	0	0	0	95.6	43	4.4	2	Y23
%94.85	.208	4.04	0	0	0	0	0	0	95.6	43	4.4	2	Y24
%96.29	.149	4.02	0	0	0	0	0	0	97.8	44	2.2	1	Y25
%95.30	0.190	4.04	0.0		0.0		0.0		95.9		4.1		المعدل
			0.0			0.0			100.0			المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ج. وصف بُعد التدريب: تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (11) بأن نسبة الاتفاق لآراء العينة تجاه العبارات (Y26- Y32) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل للاتفاق بنسبة (100.0%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (0.0%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.153)، وبمعامل التوافق (96.2%)، فقد تبين ان العبارات (Y29) اسهمت بأقل وسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.000)، مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، يرون أن ادارة الجامعة تهتم بالتدريب كأساس للتشارك المعرفي مع رؤساء الأقسام والتدريسيين.

الجدول (11) وصف بُعد التدريب

معامل التوافق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%94.85	.208	4.04	0	0	0	0	0	0	95.6	43	4.4	2	Y26
%96.29	.149	4.02	0	0	0	0	0	0	97.8	44	2.2	1	Y27
%96.29	.149	4.02	0	0	0	0	0	0	97.8	44	2.2	1	Y28
%100.00	.000	4.00	0	0	0	0	0	0	100.0	45	0	0	Y29
%94.85	.208	4.04	0	0	0	0	0	0	95.6	43	4.4	2	Y30
%96.29	.149	4.02	0	0	0	0	0	0	97.8	44	2.2	1	Y31
%94.85	.208	4.04	0	0	0	0	0	0	95.6	43	4.4	2	Y32
%96.20	0.153	4.03	0.0		0.0		0.0		97.2		2.8		المعدل
			0.0			0.0			100.0			المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

6.4 تحليل الارتباط: يلاحظ من نتائج تحليل الارتباط والمذكورة في الجدول (12) الآتي:

1. تبين وجود ارتباط على المستوى الكلي بين متغير القيادة الريادية وبين التشارك المعرفي وذلك استناداً لقيمة معامل الارتباط بينهما والتي بلغت (0.695) وبمستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن القيادة الريادية لديها ترافق معنوي وطردني مع التشارك المعرفي، أي أن أي تغير بالزيادة أو النقص في متغير القيادة الريادية يرافقه تغير مماثل وفي نفس الاتجاه بمتغير التشارك المعرفي.
2. تبين وجود ارتباط على المستوى الجزئي بين متغير القيادة الريادية وبين أبعاد التشارك المعرفي والمتمثلة بكل من الهيكل التنظيمي المناسب، الثقة بين الأفراد، قواعد المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التدريب وذلك استناداً لقيم معامل الارتباط بينهما والتي بلغت (0.395)، (0.447)، (0.593)، (0.544)، (0.583) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن القيادة الريادية لديها ترافق معنوي وطردني مع أبعاد التشارك المعرفي كافة، أي أن أي تغير بالزيادة أو النقص في متغير القيادة الريادية يرافقه تغير مماثل وفي نفس الاتجاه بأبعاد متغير التشارك المعرفي.

3. تبين وجود ارتباط على المستوى الجزئي بين أبعاد متغير القيادة الريادية والمتمثلة بكل من البعد الرؤيوي، البعد الإبداعي، والمبادأة وبين أبعاد التشارك المعرفي وذلك استناداً لقيم معامل الارتباط بينهما والتي بلغت (0.598)، (0.587)، (0.447) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن أبعاد القيادة الريادية لديها ترافق معنوي وطردني مع التشارك المعرفي كافة، أي أن أي تغير بالزيادة أو النقص في متغير القيادة الريادية يرافقه تغير مماثل وفي نفس الاتجاه بأبعاد متغير التشارك المعرفي.

4. تبين أن أعلى قيمة للارتباط بين الأبعاد كانت بين البعد الرؤيوي وبين قواعد المعرفة والتي بلغت (0.675) وعند مستوى معنوية (0.01)، أما أقل قيمة للارتباط فكانت بين بعد المبادأة وبين الثقة بين الأفراد والتي بلغت (0.301) وعند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (12) الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات والأبعاد	البعد الرؤيوي	البعد الإبداعي	المبادأة أو اقتناص الفرص	القيادة الريادية
الهيكل التنظيمي المناسب	.346*	.310*	.457**	.395**
الثقة بين الأفراد	.515**	.443**	.301*	.447**
قواعد المعرفة	.675**	.549**	.589**	.593**
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.424**	.585**	.398**	.544**
التدريب	.446**	.566**	.458**	.583**
التشارك المعرفي	.598**	.487**	.447**	.695**

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي $\alpha \leq 0.01$ ** ، $\alpha \leq 0.05$ *

وبذلك يتم قبول فرضية الارتباط الرئيسية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الريادية ومتطلبات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة المبحوثة. وكذلك الفرضيات الفرعية لها والتي تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الريادية وابعاد متطلبات التشارك المعرفي).

7.4. تحليل التأثير:

تم تحليل التأثير بين المتغيرات على النحو الآتي:

1. التأثير على المستوى الكلي: المستوى الكلي حيث ظهر من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (13) الآتي:
أ. أن هناك تأثيراً لمتغير القيادة الريادية في متغير التشارك المعرفي، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (56.258)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.067) وبدرجات حرية (43.1)، كما يتبين من معلمات هذا التحليل الآتي:

الجدول (13) تأثير القيادة الريادية في التشارك المعرفي

الأنموذج	التشارك المعرفي					
	B ₀	B ₁	R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية
القيادة الريادية	0.725	0.695	0.483	56.258	4.043	43 , 1
المستوى المعنوية المحسوب						
						0.000

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي. $N = 45$ ، $P \leq 0.05$

وبذلك يتم قبول فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للقيادة الريادية على متطلبات التشارك في الجامعات الخاصة المبحوثة).

2. التأثير على المستوى الجزئي: ظهر من نتائج تحليل الانحدار المتعدد والمذكورة في الجدول (14) الآتي:

أ. وجود تأثير معنوي للبعد الرؤيوي في التشارك المعرفي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.011) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) ويتأكد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.436) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (43).

ب. وجود تأثير معنوي للبعد الإبداعي في التشارك المعرفي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.004) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) ويتأكد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.545) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (43).

ج. وجود تأثير معنوي للبعد الإبداعي في التشارك المعرفي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.004) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) ويتأكد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.308) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (43).

د. وجود تأثير معنوي للبعد الإبداعي في التشارك المعرفي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) ويتأكد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.436) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (43).

هـ. وجود تأثير معنوي للبعد الإبداعي في التشارك المعرفي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) ويتأكد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.436) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (43).

و. وجود تأثير معنوي للبعد الإبداعي في التشارك المعرفي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) ويتأكد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.436) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (43).

ز. وجود تأثير معنوي للبعد الإبداعي في التشارك المعرفي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) ويتأكد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.436) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (43).

الجدول (14) تأثير أبعاد القيادة الريادية في التشارك المعرفي

التشارك المعرفي							الأنموذج
مستوى المعنوية المحسوب	درجات الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
.011	43	1.677	2.545	.504	.395	.598	البعد الرؤيوي
.004			5.308		.447		البعد الإبداعي
.000			6.436		.589		المبادأة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي. $N = 45$ ، $P \leq 0.05$

وبذلك يتم قبول الفرضيات الفرعية للتأثير والتي تتمثل في (وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الريادية في متطلبات التشارك المعرفي).

فهي القيادة التي تمتلك من المهارات ما يمكنها من اعتماد المخاطرة في صنع القرارات الريادية، سعياً لتحقيق الرؤية الاستراتيجية في إطار اخلاقي.

3. التشارك المعرفي مفهوم حديث نسبياً وما يزال في طور التفكير والتطوير وبشكل خاص فيما يتعلق بأبعاده، حيث برز في بداية الألفية الجديدة، وتزايد إدراك الباحثين والمنظمات الأهلية الكبيرة للتشارك المعرفي كونها ذات قيمة ووصول المنظمة الى المرتبة التي تجعلها أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات التنافسية وتجعل المنظمات في وضع تنافسي أفضل بكثير.

4. أن القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، تعتمد عند صياغة الرؤية الخاصة بها على واقع نشاطاتها وتوجهها المستقبلي وذلك ضمن مبدأ تقدير العاملين على وفق ما يتبنون من رؤية وأهداف الجامعة.

5. الاستنتاجات والمقترحات

1.5. الاستنتاجات:

1. ان القيادة الريادية هي القيادة القادرة على إحداث التغيير وصنع الإبداع للحصول على المزايا التنافسية والمحافظة عليها، ولديها الرغبة في القيام بالمزيد من مشاريع الأعمال التي تقوم على المخاطرة وتحمل على عاتقها المسؤولية عن أي فشل يحدث وهي تتعلم من الفشل أو الإخفاقات وتستخدمها كدافع لتحقيق نجاحات أخرى وتحقيق انجازات استراتيجية، كما تعمل على تعزيز الثقة بالذات والعمل على التفكير التصرف بطريقة ريادية لأجل تحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة.

2. تعد القيادة قديمة قدم الانسان، وظهرت الكثير من الاتجاهات التي حاولت تفسيرها، القيادة الريادية هي احدى الاتجاهات القيادية المعاصرة التي تشير التي تشير الى القادة المغامرين، والتي ظهرت بواحد أهميتها في نهاية القرن الماضي والناجئة من التغيير في بيئة الأعمال،

7. ضرورة الاستفادة من أبعاد العلاقة والمضامين التي افرزها البحث بين القيادة الريادية ومتطلبات التشارك المعرفي وذلك بتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية فيها.

8. من الضروري على الجامعات المبحوثة استغلال بعد المبادأة في اقتناص الفرص لأنها أكثر الأبعاد تأثيراً في التشارك المعرفي وتفضيل الأبعاد الأخرى لكونها مهمة في التأثير.

6. المصادر

1.6. المصادر العربية:

أولاً: الرسائل والاطارح الجامعية:

ابراهيم، ليث خليل، (2009)، تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي، دراسة استطلاعية لعينة من آراء العاملين في معهد التدريب النفطي، رسالة ماجستير، جامعة البغداد، بغداد- العراق.

الباشقالي، محمود محمد امين عثمان، (2010)، الاثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من كليات جامعة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، كوردستان- العراق.

الدليمي، إحسان علاوي حسين، (2006)، تحليل علاقة ثقافة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية، دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد- العراق.

رايس، مراد، (2006)، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر- الجزائر.

محمود، رونيان هياس، (2019)، "الصحة التنظيمية وتأثيرها في التشارك المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق.

النقار، عبدالله حكمت عبو داؤد، (2008)، تفوق المنظمات في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

محمود، حيدر خضر سليمان، 2002، دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً: المجلات العلمية والدوريات:

بوميلة، سعاد، وبياكور، فارس، (2004)، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد، المناجمت، العدد3، مارس، الجزائر.

حسين، عامر علي، (2008)، العلاقة بين التوجه للفر- الجماعة وملكية معرفة العمل من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، العدد20.

5. أن ادارة الجامعة تهتم بتنفيذ القرارات التي يشارك فيها رؤساء الأقسام والتدريسيين باعتبار أن نجاح تنفيذ القرارات التي تتخذها تستمد من مشاركة الاقسام العلمية واعضاء هيئة التدريسيين والموظفين.

6. تبين وجود ارتباط معنوي وموجب بين القيادة الريادية ومتطلبات التشارك المعرفي مما يشير إلى أن الجامعات المبحوثة كلما اعتمدت على توفير مستلزمات القيادة الريادية فإن ذلك يمكنها من متطلبات التشارك المعرفي وتشير النتائج الى ان بعد الرؤيوي لها علاقة ارتباط قوية مع التشارك المعرفي و اكبر من بقية الأبعاد.

7. تبين وجود تأثير معنوي وذو دلالة احصائية للقيادة الريادية في متطلبات التشارك المعرفي مما يشير إلى أن اعتماد أساليب القيادة الريادية في الجامعات المبحوثة يعد مدخلاً تأثيرياً في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي وتشير النتائج الى ان بعد المبادأة لها علاقة تأثير قوية على التشارك المعرفي و اكبر من بقية الأبعاد.

2.5. المقترحات:

1. أن تهتم إدارة الجامعات المبحوثة بمواردها الفكرية وتطوير قدراتها لأداء العمل بكفاءة وفاعلية وذلك لأهمية هذا المورد في قيادة الجامعة، وتوجيه الاهتمام بتوفير أحدث مستلزمات العمل من معدات وأجهزة حديثة ومتطورة.

2. إعادة النظر بطرق تحقيق مستلزمات متطلبات التشارك المعرفي والتي تعتمدها الجامعات المبحوثة وذلك باعتماد المرونة في سرعة مواجهة التغيرات البيئية واعتماد ذلك في تلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها.

3. أن تتعاون الجامعات المبحوثة فيما بينها في عقد ورش العمل ذات الصلة بالتعرف على الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين مستويات القيادات الأكاديمية فيها وبما يخدمها في مجال تحقيق متطلبات التشارك المعرفي لها.

4. أن يكون الضغط التنافسي للجامعات المبحوثة مرتكزاً على حركية مستمرة ومستندة على العديد من القدرات التي تدعم خدماتها التعليمية باعتبارها رد الفعل المناسب على تحركات المنافسين المضادة.

5. أن يكون نشاط اقتناص الفرص في الجامعات المبحوثة مستنداً على الرصد المعلوماتي للمواقف السوقية للمنافسين وذلك بدراسة وتحليل قدراتهم ومراكزهم السوقية ومعرفة ما يمتلكونه من حصص سوقية.

6. توفير المناخ التنظيمي والأكاديمي المناسب لممارسة أبعاد القيادة الريادية وأدوارها من قبل الأفراد الذين يتوسم فيهم السمات القيادية وذلك لكي يكونوا مصدرًا من مصادر استدامة العمل القيادي في الجامعات المبحوثة بدلاً من الاعتماد على توظيف القادة من خارجها.

- scale (KSBS). Evaluation Review, 38(2), 160-187.
- B- Journals & Periodical:
- Assefa, T., (2010), Enabling knowledge sharing to promote innovative organizations in Africa. A paper to be presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs, Addis Ababa, Ethiopia.
- Bartol . K.M., and Srivastava , A.,(2002), Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward system. Journal of Leadership and Organizational Studies ,9(1), 64-76.
- Duffy, J.,(2000), Knowledge Management: To Be or Not to Be .Information Management Journal, 34, 64-67.
- Gupta, Vipin et al., (2004), Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct, Journal of Business Venturing, Elsevier Inc, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, Vol. (4).
- Hendriks, pp., 1999, "why share knowledge? The Influence of ICT on the motivation for knowledge sharing" knowledge and process management, Open Journal of Social Sciences Vol.6, NO.2.
- Kotelnikov. Vadim,2010, Entrepreneurial Leadership- A new Managerial Task in the area of Rampant Change , Ten(30 Business. Com).
- Lin, H., & Lee, G. (2004). Perception of senior managers toward knowledge sharing behavior. Management Decision, 42 (1).
- Maes, John.(2003). The Search for Corporate Entrepreneurship : A Classification of the Concept and its Measures. Working paper Steunpunt Ondernemerschop ,Ondernemingen en Innovatie. Policy Research Center on Enterprises , Entrepreneurship and Innovation . September .
- Mahmood, S., Musriyama, A., and Hosseinipour, S., (2013), Relationship Between Organizational Structure and Knowledge Shring Culture., Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(2), 518-524.
- Mehrabani, S.E and Mohamad, N.A. (2011) The Role Training Activities and Knowledge Sharing in the Relationship Between Leadership Development and Organizational Effectiveness. International Conference on Sociality and Organizational Effectiveness. International Conference on Sociality and Economics Development. Vol.11.
- Perez, J.R & Pabols, P.C. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. Journal of knowledge management, 7 (3), 82-91.
- Santos VR Soares al AND Carvalho JA ,(2012), Knowledge sharing barriers in complex research and development projects, an exploratory study on the perceptions of project managers, Knowledge and process Management 19 (1).
- Shaqrah, A., Alqireem, R., and Alomoush, K.,(2011), Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modeling. World Journal of Social Sciences, Vol. 1, No. 1., 1-16.
- حسين، ميسون علي، (2013)، الريادة في منظمة الأعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول، كلية الدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد2.
- الطاهر، اسمهان ماجد ومنصور، ابراهيم محمود، (2009)، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الاردنية، جامعة علوم التطبيقية، الاردن.
- الطاهر، اسمهان ماجد ومنصور، ابراهيم محمود، (2009)، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الاردنية، جامعة علوم التطبيقية، الاردن.
- الغازمي، مطيران، (2007)، إدارة المعلومات والمعرفة في مجتمع الخليج العربي، المؤتمر العلمي الثالث عشر لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مملكة البحرين، المنامة.
- ثالثاً: الكتب:
- جاد الرب، سيد محمد، (2006) إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- دودين، أحمد يوسف، (2017)، إدارة الإنتاج والعمليات كمي ونظري، عمان- الاردن: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- سلطان، محمد سعيد، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، بيروت.
- العزني، سعد علي، (2015)، عناصر القوة في القيادة (الادارة- المنظمة- الموارد البشرية- الاستراتيجية)، الطبعة الاولى، دار المكتبة عدنان، بغداد- العراق.
- ماهر، احمد، (2009)، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية- جمهورية مصر العربية.
- مبارك، (2009)، الريادة في الأعمال (المفهوم والنماذج والمداخل العلمية)، ط1، عالماً لكتب الحديث، عمان.
- المعاضبي، وآخرون، (2001)، تقانات المعلومات وتطبيقاتها، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق.
- المنصور،كاسر نصر، (2003)، الريادة في الأعمال، وأسس ادارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الااولى، دمشق، سوريا.
- 2.6. المصادر الاجنبية:
- A- Scientific Thesis & Dissertation:
- Hulsing, Russill Dean, (2008), Leadership And Entrepreneurial successful\The Relationship of Leadership Factors and Economically Successful Endeavors, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, USA.
- Lumpkin G.T. & Dess G. Dess,1996, Clarifying the entrepreneurial Orientation Construct & Linking it to Performance,Academy of Management Review,Vol :21 , No 1,:162.
- Ramachandran, S.D., Chong S.C., & Ismail, H. (2009). The practice of knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. Vine: The Journal of Information and knowledge Management Systems, 39, 203-222.
- Ramayah, T., Yeap, J.A.L & Ignatius, J. (2014). Assessing knowledge sharing among academics: a validation of the knowledge sharing behavior

- Daft, Richard, L. & Noe, Raymond, A., (2001), Organization Behavior, 2th Edition Harcourt Co., College Publishers.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G., T., and Esner, Alan B., (2007), Strategic Management, Text and Cases, 3th ed , McGraw-Hill Irwin, New York U.S.A.
- Dess,et al, (2007), Strategic Management, Text and Cases, 3th ed, McGraw-Hill Irwin, New York U.S.A.
- Fernandes, I.B., Gonzales, A., & Sabherwal, R., (2004), Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies, 1 Ed., pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hill, Charles, W.L.& Jones, G.R., 2001, Strategic Management Theory: An Integrated Approach,5th Ed., Boston, New York, U.S.
- Lussier, Robert N., (2005), Human Relations in organizations-Applications and Skill Bulding, 6th ed, McGraw-Hill, USA.
- Robbins, S, 1998m Organizational Behavior, Prentice Hall, International Inc.,USA.
- Zahra,et.al, (1999), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, model and research Agenda.
- Zwain, Ammar A. Ali. Teong, Lim Kong. & Othman, Siti Norezam. (2011), “ TQM Core Elements and Knowledge Sharing: An Empirical Study of Iraqi HELs”, British Journal of Economics, Finance and Management Sciences, Vol3(1).
- C- Books:
- Abdelaziz, R.,Wahba, and El Saghee, N.,(2013), How to promote knowledge sharing within organizations : the CIB bank. Int. J. Cross Discip. Subj. Educ. (3), 1355-1636.
- Barringer, Bruce & Ireland Dunane, 2008, Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures, 2/E, prentice- hall, person international edition, usa.
- Daft, R.L. (2001) Organization: Theory and Design, 7th Ed. Ohio, South Western.

الملحق رقم (1)
مكونات الاستبانة

العدد	الأبعاد	المتغيرات	ت
8	-	السمات الشخصية	.1
7	البعد الرؤيوي	القيادة الريادية	.2
5	البعد الابداعي		
7	المبادأة أو اقتناص الفرص		
6	الهيكل التنظيمي المناسب	متطلبات التشارك المعرفي	.3
5	الثقة بين الأفراد		
7	قواعد المعرفة		
7	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		
7	التدريب		

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة.

الملحق رقم (2)



جامعة دهوك
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا/قسم إدارة الأعمال

الى/السادة رئيس الجامعة ومساعدوه، والعمداء ومعاونوهم، ورؤساء الأقسام والوحدات المحترمون
م/ استبانة البحث

تحية احترام وتقدير...

بين أيدكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث الموسمة ب (دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي نورو و جيهان في محافظة دهوك- اقليم كردستان / العراق). ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم، ولكونكم الأقدر بسبب مواقعكم القيادية في الجامعة. فقد وقع الاختيار على جامعتكم "لكونكم الأقرب الى موضوع البحث، فضلاً عن دورها الفاعل والمؤثر في الميادين العلمية. ويقدم لكم الباحث الاستبانة المرفقة التي تضم مجموعة من الفقرات التي تنتمي الى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه، ويهمننا أخذ رأيكم بفقراتها الذي رأيكم بفقراتها الذي سيكون بمثابة مرشد ودليل للباحث. مع الشكرا والتقدير لتعاونكم وشخصكم الكريم.

الباحث

مدرس مساعد عبدالعزيز حميد سعيد

E-Mail: Hassanaskeri88@gmail.com

المشرف العلمي

أ.د. حكمت رشيد سلطان

2720 ك

1441 هـ

20 20 م

الجزء الأول معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

1.	الجامعة	جامعة نورو () ، جامعة جيهان () .
2.	موقع العمل	رئاسة جامه () ، كليات الجامعة () .
3.	الجنس	ذكر () ، أنثى () .
4.	العمر	30 سنة فأقل () ، 31-40 سنة () ، 41-50 سنة () ، 51 سنة فأكثر () .
5.	التحصيل الدراسي	دكتوراه () ، ماجستير () ، دبلوم عالي () ، بكالوريوس () .
6.	اللقب العلمي	استاذ () ، استاذ مساعد () ، مدرس () ، مدرس مساعد () اخرى () .
7.	مدة الخدمة الكلية في الوظيفة	5 سنوات فأقل () ، 6-10 سنوات () ، 11 سنوات فأكثر () .
8.	المشاركة في الدورات التخصصية	مشارك () ، غير مشارك () .

الجزء الثاني / متغيرات الدراسة

أولاً: القيادة الريادية: التي تعمل على خلق السيناريوهات الرؤيوية التي يتم استخدامها لجمع و تحشيد و دعم المساهمين للعمل وفق هذه الرؤى على الاكتشاف و الاستفادة من خلق القيمة الاستراتيجية.

1. البعد الرؤيوي: تعد الرؤيوية نقطة الانطلاق في ممارسة القيادة الريادية لأنها تمثل المسوغ أو السبب الرئيس لوجود تلك القيادة كما أن الرؤيوية والرسالة والأهداف تسهم في توضيح معنى ومضامين سلوك القيادة.

ت	العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1.	تعتمد ادارة الجامعة عند صياغة الرؤيوية الخاصة بها على واقع نشاطاتها وتوجهها المستقبلي.					
2.	تتبنى القيادات الادارية والعلمية في جامعتنا أهداف ذات مضامين واضحة وقابلة للتنفيذ والقياس.					

3.	تؤكد ادارة جامعتنا على صياغة رؤيتها وفق القيم الاخلاقية للادارة والعاملين.				
4.	تطور ادارة جامعتنا رؤيتها واهدافها بناء على نتائج التحليل الاستراتيجي.				
5.	تمتلك ادارة جامعتنا خبرة ومهارة في صياغة الرؤية الاستراتيجية لها.				
6.	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على التغيير في اهدافها بما يحقق رسالتها.				
7.	تعتمد ادارة جامعتنا مبدأ تقدير العاملين على وفق ما يتبنون من رؤية وأهداف الجامعة.				
2- البعد الابداعي: عملية تنطوي على تحديد كبيرة، اذ يتطلب أن تقوم المنظمة بالتخلي عن التقنيات والممارسات الموجودة وان تذهب الى ما هو أبعد من الوضع الحالي في نوع الادوات المستخدمة وانه يجب التآلف مع الابداع والافكار الجديدة حتى وان كانت فوائدها غير واضحة، ويتضمن الابداع الرغبة في دعم الابتكار والتجريب عند تقديم السلع والخدمات الجديدة، وكذلك تقديم اشياء غير مألوفة سابقاً من اساليب تقنية لتطوير اعمال جديدة.					
8.	تعد جامعتنا قيادية في مجال الابداع والابتكار مقارنة بالمنافسين.				
9.	تعتمد ادارة جامعتنا على آليات التعلم المدروسة في تطوير المناهج الدراسية.				
10.	تهتم ادارة جامعتنا لتشجيع المبادرات الفردية والافكار الابداعية لدى الموظفين.				
11.	تسعى ادارة جامعتنا الى تكوين فريق ابداعي.				
12.	تنظر الجامعة الى الابتكار والابداع بعدما مصدرًا لتحقيق التميز في اعمالها ونشاطاتها المختلفة.				
13.	تعطي ادارة الجامعة الاولوية للقرارات التي يشارك فيها العاملين والتي تنطوي على المضامين الريادية.				
3. المبادرة أو النشطة/ اقتناص الفرص، الاستباقية:					
13.	تحرص جامعتنا على استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تخصصات علمية جديدة.				
14.	تتضمن المبادرة القيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنافسين.				
15.	تعمل المبادرة على ايجاد فرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق.				
16.	يرتبط سلوك المبادرة باغتنام الفرص في السوق وتقديم طرق جديدة في الانتاج.				
17.	المبادرة عملية تقوم على تطوير المنتجات من خلال طرحها في السوق.				
18.	تسعى ادارة جامعتنا الى اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها قبل غيرها من المنظمات المماثلة.				
19.	تسبق إدارة جامعتنا منافسيها في البدء بالأنشطة الجديدة.				

ثانياً:متطلبات التشارك المعرفي: تعد الجامعات من ابرز المنتجين و المصدرين للمعرفة في كافة الحقول العلمية ولا يمكن تقدم المجتمعات وتطورها إلا من خلال التشارك المعرفي بين أفرادها أولاً ومن ثم تبادل المعرفة داخل المؤسسة التعليمية ومع مؤسسات المجتمع الأخرى .

1. الهيكل التنظيمي المناسب: البناء الذي يحدد الإدارات ومستوياتها التنظيمية وأجزائها الداخلية وضمن شكل هرمي يضمن تأمين الإطار المناسب للأداء المتوقع ويقنوات اتصال تساهم في تسهيل انسيابية المعرفة والتشارك المعرفي.					
ت	العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
20.	تتبنى ادارة جامعتنا هيكل تنظيمي يعتمد على المرونة في قنوات الاتصال لتحقيق سهولة التشارك بالمعرفة.				
21.	تعمل ادارة جامعتنا على إزالة الحلقات الزائدة في الهيكل التنظيمي والتي تعيق مسارات التشارك المعرفي بين العاملين.				
22.	تعتمد ادارة جامعتنا وضع الخرائط التنظيمية التي تساعد في التعريف بقنوات نقل المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.				
23.	تتبع ادارة جامعتنا سياسة تخفيف الأعباء الإدارية عن رؤساء الأقسام العلمية والادارية عند تبني الهيكل التنظيمي المناسب.				
24.	تسعى ادارة جامعتنا إدامة تطوير وتحسين مكونات الهيكل التنظيمي ومن خلال تبني الأفكار الجديدة ذات الصلة بالتشارك المعرفي.				

					تعتمد ادارة جامعتنا المرونة في منح الصلاحيات للعاملين وذلك من اجل الحد من الروتين في أداء العمل.	24
2. الثقة بين الأفراد: وهي الوسيلة التي يعتمدها القائد في تحقيق التفاعل الاجتماعي والوظيفي بين المرؤوسين وذلك لكونها أداة للتعاون الجماعي المنسجم والعمل كوحدة متجانسة للارتقاء بعمليات التشارك المعرفي.						
					تعتمد جامعتنا سياسة تنمية الثقة بين العاملين من اجل دعم التشارك المعرفي في الجامعة.	26
					ترى ادارة جامعتنا أن تبني الثقة فيما بين الأفراد يوحد من قدراتهم الرامية لزيادة فرص نجاح عمليات التشارك المعرفي.	27
					تسعى ادارة جامعتنا لتحفيز القدرات والأفكار الإبداعية للعاملين في مجال التشارك المعرفي وذلك بتهيئة فرص تبادل الثقة بين العاملين.	28
					لدى ادارة جامعتنا الثقة الكاملة ان ما يقوم به العاملين ينصب في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.	29
					تلجأ ادارة جامعتنا إلى أسلوب مناقشة العاملين للتحقق من نتائج العمل بدلاً من الرقابة المباشرة.	30
3. قواعد المعرفة: وتمثل قواعد البيانات والمعلومات لإدارة المعرفة وهي مخزن للمعلومات التي توفر وسيلة لجمع المعلومات وترتيبها ونشرها والبحث فيها والاستفادة منها في التشارك المعرفي.						
					تؤكد ادارة جامعتنا على أهمية قواعد المعرفة كونها تمكن من سرعة التعامل مع المتغيرات والمستجدات الاعتيادية والطارئة في العمل.	31
					تعتمد ادارة جامعتنا الى تصنيف قواعد المعرفة الى قواعد معرفة متخصصة داخل الجامعة.	32
					تدعم ادارة جامعتنا نشر وتطبيق قواعد المعرفة الالكترونية كونها تحد من أخطاء العاملين في التوثيق الورقي.	33
					تهتم ادارة الجامعة بقواعد المعرفة وتعتمدها كأحد حلول دوران العمل للعاملين.	34
					توفر ادارة جامعتنا أحدث التكنولوجيا ذات الصلة بتنظيم قواعد المعرفة في الجامعة.	35
					تشجع ادارة جامعتنا العاملين على التدريب في مجال تنظيم واستخدام تقنيات قواعد المعرفة.	36
					ترى ادارة جامعتنا أن قواعد المعرفة ضرورية للكلية أو الجامعة كونها تمثل ذاكرتها التنظيمية.	37
4. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: كل ما يتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أجهزة ومعدات وبرمجيات ووسائل تسهل وتديم التشارك المعرفي.						
					تعمل ادارة جامعتنا على دعم الاقسام والوحدات بأحدث الأجهزة في مختلف مجالات العمل.	38
					تزود ادارة جامعتنا العاملين بالمستلزمات المعرفية ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تديم عملية التشارك المعرفي بينهم.	39
					تعمل ادارة جامعتنا على امتلاك وتفعيل الرمجيات الحديثة ذات الصلة بأنشطة الجامعة.	40
					تسعى ادارة جامعتنا الى استقصاب الكوادر البشرية المؤهلة تقنياً لنجاح مهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة.	41
					تمتلك ادارة جامعتنا رؤية بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد من أهم أسباب دعم التشارك المعرفي.	42
					تمنح ادارة جامعتنا العاملين فرص متساوية في الوصول إلى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	43
					توفر ادارة جامعتنا قنوات معلومات متنوعة تستخدم فيها نظم اتصالات حديثة لنشر الإنتاج العلمي بين أعضاء الهيئة التدريسية.	44
5. التدريب: هو النشاط الذي يهتم بتعزيز المعلومات والمعرفة الشخصية من اجل إدامة التشارك المعرفي ورفع مستويات الأداء لكل من العاملين والجامعة.						
					تؤمن ادارة جامعتنا أن التدريب هو من أكثر الطرق التحفيزية التي تساهم في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز.	45
					تشجع ادارة جامعتنا التدريسيين في الجامعة على تحديد احتياجاتهم من برامج التدريب اللازمة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	46

47.	تقدم ادارة جامعتنا الدعم المالي لكل من برامج التدريب والمتدربين وذلك للإسهام في تحسين مستويات التشارك المعرفي.
48.	تؤكد ادارة جامعتنا على تعزيز المفاهيم الجديدة لاختصاصات التدريسيين باعتماد أساليب التدريب الحديثة.
49.	تستقطب ادارة جامعتنا أفضل المدربين الذين يمتلكون الخبرات الحديثة والمتميزة.
50.	تشجع ادارة جامعتنا على اعتماد البرامج التدريبية التي تتبناها الجامعات الإقليمية والعالمية.
51.	تعتمد ادارة جامعتنا على أدوات تقييم موضوعية لنتائج برامج التدريب والتطوير.

رۆلی سهرکردایه تیا پێشهنگ بۆ دهستقه ئینانا هه قپشکیا زانیی

ب ریکا هه لبرارتنا مهیدانی بۆ داتایین نمونهکی ژسه رکردایه تیا کارگییری ل ههردوو زانکویین (نه ورۆز و جیهان) یین تاییهت ل باژیری دهۆکی

پۆخته:

ئه هه قه کۆلینه بزافی دکهت وی رۆلی بده ته نیاسین ئه وی سهرکردایه تیا پێشهنگ دگێریت بۆ دهستقه ئینانا هه قپشکیا زانیی ب ریکا هه لبرارتنا مهیدانی بۆ داتایین نمونهکی ژسه رکردایه تیا کارگییری ل ههردوو زانکویین (نه ورۆز و جیهان) یین تاییهت ل باژیری دهۆکی، قه کۆله ری نمونهکی مگرتی ئافا کریه ومفا ژئه ده بیاتین تیوری یین بابه تی وه رگرتیه، ومزارا په یوه ندیین گریدان و کارتیکرلیکرنی دناقه را گهۆرین قه کۆلینیدا دکه تکو خو سهرکردایه تیا پێشهنگ وه قپشکیا زانیی دبینیت، و ل سهر قی بنه مایی دوو مگرتی یین سهره کی هاتینه دارشتن وهنده کین لایه کی ژئی دهرده کفن. هه ره وسه پشته ستن ل سهر داتایه کی هاتیه کرن کو ل سهر سهرکرده یین کارگییری یین ههردوو زانکویین (نه ورۆز و جیهان) هاتینه به لافکرین، وکومه کار ریکارین ناماری دشرۆقه کریندا هاتینه ب کارئینان ب پشته ستن به رنامی SPSS وقه فتا ناماری یا زانستین جفاکی. وقه کۆلین گه شته هنده ک راسپاردان ژیا ژه میان گرگنگتر ئه بوو کو گریدان و کارتیکرنه کا هه یی ل سهر گهۆری سهرکردایه تیا پێشهنگ ده قپشکیا زانیی ل نک زانکویین تاییهت یین به رسفدهر وهنده ک پێشنیاریین گونجایی بۆ هاتنه دانان.

په یقین سهره کی: سهرکردایه تیا پێشهنگ، هه قپشکیا زانیی، ره هه ندی دیتنی، ره هه ندی داهینانی، سه گفانیکرنا ده لیقین پێشبه ر، باوه ریا دناقه را که سان دا، ریسایی نازیاریان، راهینان، تکنولوژیا زانیاری گه هاندنی.

□

The role of entrepreneurial leadership in achieving the requirements of knowledge sharing. An exploratory study of the opinions of a sample of administrative and scientific leaders in the private universities (Norouz and Cihan) in the governorate of Dohuk.

Abstract:

The current research sought to identify the role of entrepreneurial leadership in achieving the requirements of knowledge sharing by field testing the data of a sample of administrative leaders at the two private universities (Nawroz and Ceyhan) in the city of Dohuk,. To achieve this objective, the researcher built a hypothetical model based on previous literature concerning the subject of the research which is identifying the correlation and impact between the research variables represented by entrepreneurial leadership and the requirements of knowledge sharing. The model consisted of two main hypotheses and a number of and sub hypotheses. A questionnaire form was adopted as a tool collect data and was distributed among administrative leaderships at the two universities A set of statistical methods were used in the analysis besides Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The research reached a number of conclusions and set a number of important recommendations.

Keywords: Entrepreneurial leadership (creative dimension, visionary dimension, initiative or preparatory activities / seizing opportunities / proactive), knowledge sharing (information and communication technology, appropriate organizational structure, trust between individuals, knowledge bases, training) , Norouz and Cihan Universities.

□