

الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة
وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية
الرسمية.

**The Moderating Role of Knowledge Sharing Culture in the
Relationship between Leadership Styles and Academic staff
Performance: An empirical Study in Jordanian state Universities.**

إعداد

محمد الحر

إشراف:

الدكتور اسعود المحاميد

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال
الإلكترونية

قسم الاعمال الالكترونية

كلية الاعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013

ب.

ب.

التفويض

أنا " محمد سالم احمد الحر " أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : محمد سالم احمد الحر

التوقيع :

التاريخ ١٤/١١/2013

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط

القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية).

وأجيزت بتاريخ : 2013 /11/9 .

التوقيع	جهة العمل	أعضاء لجنة المناقشة	
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً	الاستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	الدكتور اسعود محمد المحاميد
	جامعة البتراء	ممتحناً خارجياً	الدكتور فيصل اسعد ابو الرب

شكر وتقدير

الحمد لله على ما أنعم به عليّ من صحة وفضلٍ وتوفيقٍ فمنحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا العمل المتواضع. أما بعد ،،،

يسعدني أن أقدم خالص شكري وتقديري للمشرف على رسالتي الدكتور : "إ **سعود**

المحاميد" الذي لم يتوان في تقديم كل ما في وسعه من جهد وقدم التوجيهات السديدة وكامل النصح والإرشاد مما كان له عظيم الأثر في إتمام هذا العمل ، فجزاه الله عني خير الجزاء له مني كامل التقدير والاحترام.

وخالص شكري الى كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم يد العون والمساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل وأيضاً أخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بعلمهم النافع لمناقشة هذه الرسالة.

والحمد لله دائماً وأبداً.

الإهداء

إلى من ربياني صغيرا .

إلى كل من علمني ، وأخذ بيدي ، وأنار لي طريق العلم والمعرفة .

إلى كل من شجعني في رحلتي إلى التميز والنجاح .

إلى كل من ساندني ، ووقف بجانبي .

إلى كل من قال لي : لا ، فكان سببا في تحفيزي .

إلى كل من كان النجاح طريقه ، والتفوق هدفه ، والتميز سبيله .

إلى الشموع التي أضاءت لي طريق العلم استاذي الفاضل

إليكم جميعا الشكر والتقدير والإحترام .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	1. الفصل الأول: بحث الإطار العام
2	(1-1) المقدمة
3	(2-1) مشكلة وأسئلة البحث
4	(3-1) أهداف البحث
4	(4-1) أهمية البحث
5	(5-1) فرضيات البحث
7	(6-1) حدود البحث
7	(7-1) محددات البحث
8	(8-1) تعريف مصطلحات البحث
	2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	(1-2) مقدمة
11	(2-2) أنماط القيادة
15	(3-2) ثقافة مشاركة المعرفة
22	(4-2) أداء أعضاء هيئة التدريس
25	(5-2) الدراسات السابقة
36	(6-2) الصفات المميزة لهذا البحث عن البحوث السابقة

37	(7-2) انموذج البحث
	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
39	(1-3) المقدمة
39	(2-3) منهج البحث
39	(3-3) مجتمع الدراسة والعينة
40	(4-3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث
45	(5-3) أدوات جمع بيانات البحث
47	(6-3) صدق وثبات الأداة
48	(7-3) اجراءات البحث
49	(8-3) متغيرات البحث
49	(9-3) تحليل البيانات والتقنيات الإحصائية
	الفصل الرابع
52	(1-4) المقدمة
52	(2-4) تحليل نتائج الدراسة
63	(3-4) اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس
81	(1-5): المقدمة
82	(2-5): نتائج الدراسة

85	(3-5): إستنتاجات الدراسة
86	(4-5): توصيات الدراسة
89	المراجع
	الملاحق
95	ملحق 1 - الاستبانة
99	ملحق 2 - قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
40	توزيع أفراد العينة حسب الجامعات الاردنية الرسمية	1
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الإداري	3
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الأكاديمية	4
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	5
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان العمل(الكلية)	6
48	قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا	7
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور القيادة التحويلية	8
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور القيادة التبادلية	9
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور الثقة	10
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التحفيز	11

58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور فرق العمل	12
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات اداء اعضاء هيئة التدريس	13
61	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص -Skewness Kurtosis.	14
62	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص -Kolmogorov Smirnov	15
63	اختبار إستقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)	16
64	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى	17
65	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية	18
66	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	19
67	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	20
68	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	21
69	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	22
71	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الرابعة	23
72	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	24
72	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	25
73	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	26
75	اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الخامسة	27
76	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression	28
79	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
65	نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الاولى و الثانية	1
70	تحليل المسار للفرضية الرئيسية الثالثة	2
74	تحليل المسار للفرضية الرئيسية الرابعة	3
77	تحليل المسار قبل دخول المتغير المعدل للفرضية الرئيسية السادسة	4
77	تحليل المسار بعد دخول المتغير المعدل للفرضية الرئيسية السادسة	5
78	تحليل المسار قبل دخول المتغير المعدل للفرضية الرئيسية السابعة	6

ملخص الدراسة باللغة العربية

الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس:
دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية.

إعداد

محمد الحر

بإشراف:

الدكتور اسعود المحاميد

هدفت الدراسة الى معرفة أثر أنماط القيادة (التبادلية،التحويلية) على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية مع وجود ثقافة مشاركة المعرفة حيث جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور ثقافة مشاركة المعرفة في جامعاتنا الأردنية الرسمية بصفتها الرائدة في التعليم العالي الاردني وتأثير تلك الثقافة في العلاقة بين قيادات الجامعات الأردنية الرسمية و أداء أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات. تألف مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية وكان عددهم (6738). علما بان عينة الدراسة كانت عينة عشوائية تشكل (5%) من مجتمع الدراسة فقد تم توزيع (340) استبانة على عدد من اساتذة الجامعات الاردنية الرسمية في مختلف التخصصات، وتم استرجاع (336) استبانته، وبعد الفرز تم استبعاد (2) استبانته لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (334) استبانة، التي تمثل ما نسبته (99.4%) من عينة الدراسة الرئيسية وقد استُخدِمَ عدداً من أساليب التحليل الإحصائي لتحليل البيانات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، أبرزها: لا يوجد أي دور معدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة (التبادلية،التحويلية) في أداء أعضاء هيئة التدريس، وأن نمط القيادة السائد في الجامعات الأردنية الرسمية هو القيادة التبادلية، وأن الجامعات الأردنية الرسمية تمارس ثقافة مشاركة المعرفة بدرجة عالية ، وانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ثقافة مشاركة المعرفة (الثقة والتحفيز و فرق العمل) في أداء أعضاء هيئة التدريس. يوجد أثر ذو دلالة احصائية فقط لنمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية .

The Moderating Role of Knowledge Sharing Culture in the Relationship between Leadership Styles and Academic staff Performance: An empirical Study in Jordanian state Universities.

By:

Mohammad AL-Hur

Supervised by

Dr. Soud Almahamid

Abstract:

The study aimed to identify the impact of leadership styles (transactional, transformational) on the performance of faculty members at Jordanian state Universities with role of knowledge sharing culture and this study try to shed light on the role of knowledge culture sharing in Jordanian state Universities between leadership styles in jordanian higher education and Academic staff Performance, Study population consisted of all Academic staff at Jordanian state Universities and their number was (6738). The study sample was a random sample consisting of (5%) of Study population. It consisted of (340) of professors with different disciplines, and (6) were excluded due to the lack of validity of geometric analysis, (334) valid for analysis questioners. After an analysis of the study data and assumptions, the study found a number of outcomes, in which they are: There are no role of knowledge sharing culture between leadership styles (transactional, transformational) and performance of faculty members, common the leadership style in Jordanian state Universities is Transactional style, Jordanian state Universities implement knowledge sharing culture with a high degree, all knowledge sharing culture dimensions Impact on the performance of faculty members. And only Transactional leadership style impact on the performance of faculty members.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

(1-1): المقدمة

(2-1): مشكلة البحث وأسئلته

(3-1): أهداف البحث

(4-1): أهمية البحث

(5-1): فرضيات البحث

(6-1): حدود البحث

(7-1): محددات البحث

(8-1): تعريف المصطلحات

(1-1): المقدمة

في السنوات العشر الماضية، أصبحت إدارة المعرفة (KM) ذات أهمية واسعة للأكاديميين والممارسين للاعمال على حد سواء، حيث اعتبرت كثير من الدراسات أن السلوك البشري هو المفتاح لنجاح أو فشل استراتيجيات إدارة المعرفة (KM)، كما اعتبرت تلك الدراسات أن إدارة المعرفة (KM) تركز على ثقافة المنظمة، وفرق العمل، والتشجيع على التعلم وتشارك المهارات والخبرات والمعارف. (Yang,2007) وبشكل عام تقسم إدارة المعرفة الى نوعين: صريحة وضمنية ، حيث تضم مشاركة المعرفة أنواع المعرفة كافة (الصريحة والضمنية). (Sewkarran, 2008)

ترتكز إدارة المعرفة على مشاركة المعرفة وتخزينها ، حيث لا يمكن ايجاد مشاركة المعرفة دون الأخذ بعين الاعتبار البيئة الثقافية التي تحدث بها تلك المشاركة و القضايا المرتبطة بها . ومثل تلك القضايا الثقافية : الثقة والقيادة والاتصال والتحفيز، علما بانها تؤثر سلبا أو إيجابا على مشاركة المعرفة داخل وبين المنظمات ، وعند الأخذ بعين الاعتبار تلك القضايا الثقافية يمكن خلق وتبني ما يسمى ثقافة مشاركة المعرفة لتسهيل تبادل المعارف داخل المنظمات. (Deverell and Burnett, 2012)

ويؤكد (Mueller,2013) أنه يجب على الموظفين والقادة الاسهام في خلق ثقافة موجهة بالمعرفة وبالتالي فان كل من الفعالية و الكفاءة والسرعة ، والربحية داخل المنظمة سوف تتحسن ، بالإضافة الى ذلك فان المنظمة تعتمد على أفضل الأفكار التي تأتي من الموظفين و القادة في إدارة وتحسين بيئة المنظمة المعرفية . و لنشر ثقافة مشاركة المعرفة قامت شركة تويوتا للسيارات (TMC) بتغيير استراتيجياتها في مشاركة المعرفة بإضافة دور القيادة . يشير هذا إلى أن القيادة قد اثرت بشكل كبير على مشاركة المعرفة في عمل منظمات الاعمال ، وتعزير تبادل المعرفة بين الموظفين ، و تسمح

للقيادة بالاستفادة من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة لتحسين المنتجات ، وكفاءة العمل ، والإبداع (Dyer & Nobeoka, 2000)

وتركز الدراسات المعاصرة في القيادة بشكل رئيسي على بعدين للقيادة هما : قيادة تحويلية وقيادة تبادلية (Riaz & Haider, 2010)، فقد عرف نمط القيادة التبادلية على أنه تبادل المكافآت والأهداف بين المديرين و الموظفين ، بينما يركز نمط القيادة التحويلية على تطوير الموظفين وتقديم التحفيز لهم و تحسين روحهم المعنوية و تطوير مهاراتهم (Ghafoor et al, 2011) وتعد الجامعات بيئات غنية بالمعرفة وتلعب الدور الرئيس في إيجاد المعرفة من خلال الابحاث و في مشاركة المعرفة من خلال المنشورات كذلك تلعب الدور المهم في نشر الثقافة المعرفية في الشركات والمجتمع. (2013 Fullwood et al,).

(2-1): مشكلة البحث وأسئلته

جذبت عمليات إدارة المعرفة منذ بداية أعوام الثمانينيات انتباه الباحثين والعاملين بالاضافة الى ان أنماط القيادة تلعب الدور المهم في تسهيل مشاركة المعرفة داخل المنظمات وبين الموظفين . ولكن ما زال اثر انماط القيادة على أداء الهيئة التدريسية مع وجود ثقافة مشاركة المعرفة غير واضح بعد في بيئة الجامعات الأردنية الرسمية . لذلك جاء هذا البحث للاجابة عن سؤالها الرئيسي: ما هو دور ثقافة مشاركة المعرفة كدور معدل في اثر انماط القيادة في اداء اعضاء هيئة التدريس؟

بالتالي ، بالإمكان صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

1- ما هو أثر أنماط القيادة في أداء اعضاء الهيئة التدريسية ؟

2- ما هو أثر أنماط القيادة في ثقافة مشاركة المعرفة ؟

3- ما هو أثر ثقافة مشاركة المعرفة في أداء أعضاء الهيئة التدريسية ؟

4- هل تلعب ثقافة مشاركة المعرفة دوراً معدلاً في أثر أنماط القيادة في أداء أعضاء الهيئة

التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية ؟

(3-1): أهداف البحث

تتبع أهداف البحث من الحاجة لفهم أثر أنماط القيادة على أداء أعضاء الهيئة التدريسية مع وجود

ثقافة مشاركة المعرفة بالتالي بالإمكان صياغة أهداف البحث كما يلي :

1- التعرف على أثر أنماط القيادة في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية .

2- فهم أثر أنماط القيادة على ثقافة مشاركة المعرفة.

3- تحديد أثر ثقافة مشاركة المعرفة على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية

الرسمية

4- التعرف على الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة و أداء أعضاء

الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية

(4-1): أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من أثر أنماط القيادة وثقافة مشاركة المعرفة و انعكاسها على أداء أعضاء

الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية ومن خلال مايلي:

أولاً: تظهر الدراسات السابقة انه من المهم ان يعتبر الموظفون (الاكاديميون) مشاركة المعرفة

من اهم الاهتمامات الشخصية لهم ، حيث كانت المقولة القديمة "المعرفة قوة" ، ولكن اليوم نحتاج الى

ان نفهم بشكل واضح أن "مشاركة المعرفة هي قوة" ؛ فإذا فهم الاكاديميون أن مشاركة معرفتهم تساعدهم في أداء وظائفهم بفاعلية أكثر , وتساعدهم بالحفاظ على وظائفهم وفي تطورهم على المستوى الشخصي وتقدمهم المهني و زيادة مكافآتهم و تزيدهم من تحقيق الذات لديهم ، عندها سوف تصبح مشاركة المعرفة واقعاً.

ثانياً : الجامعات هي بيئات غنية بالمعرفة وتلعب الدور الرئيس في إيجاد المعرفة من خلال الابحاث و في مشاركة المعرفة من خلال المنشورات البحثية كذلك تلعب الدور المهم في مشاركة المعرفة من خلال العمل مع شركات لتقديم الابتكارات وتقدم المجتمع ونشر ثقافة المعرفة وكذلك دعم التعلم من خلال التدريس، وتقديم برامج تدريب تركز على البحث والابتكار. ولكن تم عمل القليل من الأبحاث التجريبية عن مشاركة المعرفة وعن العوامل التي قد تؤثر عليها في بيئة الجامعات الاردنية. ويتساءل (Fullwood et al , 2013) عن مدى جاهزية التعليم العالي لمشاركة المعرفة ؟

ثالثاً : تتبع اهمية هذا البحث من خلال تسليط الضوء على ثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية وبحث دور ثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة و أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية .

(5-1): فرضيات البحث:

بناءً على الثغرات والاقتراحات التي عرضت في الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية: H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثالثة H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في ثقافة مشاركة المعرفة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ويتفرع عنها:

الفرضية الفرعية الأولى H031: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في الثقة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية H032: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في التحفيز عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: H033: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في فرق العمل عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الرابعة: H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في ثقافة مشاركة المعرفة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ويتفرع عنها:

الفرضية الفرعية الأولى H041: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في الثقة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية H042: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في التحفيز عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: H043: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في فرق العمل عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الخامسة H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة مشاركة المعرفة في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية السادسة: H06 : لا يوجد دور معدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية السابعة: H07 : لا يوجد دور معدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة التحويلية في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

(6-1): حدود البحث:

1. حدود المكان: اجري البحث الحالي في الجامعات الاردنية الرسمية فقط.

2. حدود الموارد البشرية: استهدف البحث اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية

الرسمية ولم يشمل موظفي الجامعة.

3. حدود الزمن: من المتوقع ان ينجز البحث خلال عام (2013).

(7-1): محددات البحث:

1. بني البحث على عدد محدد من العاملين في الجامعات الرسمية (اعضاء الهيئة التدريسية في

الجامعات الاردنية الرسمية) ولم يشمل جميع الموظفين.

2. نظرا لضيق الوقت واعتماد البحث على عينة من اعضاء هيئة التدريس وليس جميع اعضاء

هيئة التدريس سوف يحد هذا من نوعية وكمية البيانات التي تم جمعها.

3. تعتمد دقة نتائج البحث على تصورات الأكاديميين نحو موضوع البحث وليس من الضروري أن تعكس ممارسات فعلية.

4. ستكون إمكانية تعميم النتائج مقتصرة فقط على الجامعات الأردنية الرسمية .

(8-1): التعاريف الإجرائية للبحث:

القيادة التبادلية : هي قيادة تبادل للعلاقات بين القادة في الجامعات واعضاء هيئة التدريس لتحقيق مصالحهما الخاصة وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة حيث يوضح عميد الكلية او رئيس القسم لعضو هيئة التدريس ما يجب عليه القيام به لقاء حصوله على مكافأة. (الطاهر، 2011)

القيادة التحويلية: هو نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع اعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للجامعة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تحقق التكيف والتأقلم مع التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.(حماد و زاهر، 2011)

ثقافة مشاركة المعرفة: هي تبادل الأفكار والرؤى بين اعضاء هيئة التدريس حيث ينظرون الى مشاركة المعرفة كأمر طبيعي يحدث يوميا، وليس شيئا مفروضا عليهم، و يتوقع من كل عضو هيئة تدريس أن يشارك بمعرفته مع زملائه، ويفترض أن تبادل الأفكار والمعارف هو الشيء الصحيح الذي

ينبغي عمله (McDermott and O'Dell, 2001)

الثقة: مجموعة من الاعتقادات لدى عضو هيئة التدريس تؤدي الى اعتقاده ان تصرفات زميله سيكون لها أثر إيجابي عليه في جميع الحالات (Hossein et al,2012).

التحفيز: مجموعة الادوات المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية لعضو هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية. (Osterloh and frey, 2000)

فرق العمل: هي اداة تساعد على التغيرات في الجامعات وتعطي أعضاء هيئة التدريس القدرة على تبادل المعرفة بينهم. (Marin-Garcia & Zarate-martinez, 2007)

أداء اعضاء هيئة التدريس : هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة . وفي التعليم الجامعي يكون عضو هيئة التدريس أحوج ما يكون إلى تغذية مرتدة حول أدائه التدريسي، فيعمل على تطوير أدائه، ومعالجة نقاط الضعف لديه، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية، ومستويات الخريجين الذين سيدخلون سوق العمل، ويستثمرون ما يمتلكونه من معارف، ومهارات في مؤسساتهم وتطوير مجتمعاتهم. (الخرابشة وآخرون،2012)

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): مقدمة

(2-2): أنماط القيادة

(3-2): ثقافة مشاركة المعرفة

(4-2): أداء أعضاء هيئة التدريس

(5-2): الدراسات السابقة

(6-2): الصفات المميزة لهذه البحث عن الدراسات السابقة

(7-2): أنموذج البحث

(1-2): المقدمة:

يتناول هذا الفصل مراجعة الاطار النظري لانماط القيادة و ثقافة مشاركة المعرفة و اداء اعضاء هيئة التدريس ، ويعرض البحوث السابقة ذات العلاقة. حيث يتناول هذا الفصل معظم الدراسات التي بحثت في متغيرات البحث (انماط القيادة و ثقافة مشاركة المعرفة و اداء اعضاء هيئة التدريس)، وبعد مراجعة تلك الدراسات توصل الباحث في نهاية هذا الفصل الى انموذج البحث.

(2-2):انماط القيادة

كانت القيادة دائما موضع جدل في المجتمع الانساني، حيث أظهر كل من المؤرخين والفلاسفة والباحثين والكثير من الدراسات ان القيادة هي المقدره على إلهام الثقة والدعم بين الناس لتحقيق اهداف المنظمة حيث إن نمط القيادة هو مزيج من الميول والاتجاهات والسلوك الذي يؤدي الى المقدره على التوقع في كيفية التعامل من أعضاء فريق العمل (Yang, 2008). ويوجد العديد من انماط للقيادة، مثل قيادة سلطوية، وبيروقراطية، ومتساهلة، وجاذبية شخصية، ومشاركة ديمقراطية، والقيادة التبادلية والتحويلية؛ ولكن قد يكون هنالك أكثر من نمط قيادي في الشخص الواحد لذلك قد يمارس الشخص نمطا قياديا معينا يؤدي الى العمل بفعالية في ظرف ما ولكن قد لا يبدو بفعالية في ظرف آخر (Rad and Yarmohamadian,2006).

ويجب على القائد أن يمتلك الأساليب المختلفة لظروف مختلفة، وعلى كل قائد أن يعرف متى يظهر أسلوبه محددًا في موقف محدد ، فقد اظهرت الدراسات المهتمه بتنمية الموارد البشرية وصفه لكثير من خصائص السلوك القيادي و ركزت على نوع العلاقة بين القادة والتابعين في المنظمات و ان نوع هذه العلاقات يمكن أن يحدث في شكلين مختلفين: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية . (Li et al, 2009) وقد وضع (Burns) لأول مرة هذين النمطين للقيادة وتم التوسع في هذه المفاهيم عن

طريق (Bass and Avolio) لتصبح انماط قيادة عامة للمنظمات (Ismail et al, 2010) وركزت الادبيات المعاصرة في القيادة على بعدين للقيادة ؛ القيادة التحويلية والقيادة التبادلية (Riaz& Haider, 2010) ، فيما يلي تفسير لكل منهما:

(2-2-1): القيادة التبادلية:

عرف (عبد الرحمن، 2011) القيادة التبادلية بأنها: قيادة تبادل للعلاقات بين العميد او رئيس القسم واعضاء الهيئة التدريسية؛ لتحقيق مصالحهما الخاصة؛ وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، فيوضح العميد او رئيس القسم لعضو هيئة التدريس ما يجب عليهم القيام به لقاء حصولهم على المكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالاستثناء، حيث يشرف العميد او رئيس القسم على اداء اعضاء الهيئة التدريسية، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل وإذا فشل عضو هيئة التدريس في تحقيق الأهداف وفق المعايير الموضوعية فإن العميد او رئيس القسم يقوم بتوقيع العقوبة أو الجزاء نظير الفشل او المخالفة أو التقصير .

يركز هذا النوع من القيادة على العلاقة التبادلية بين العميد او رئيس القسم وعضو هيئة التدريس ، حيث ينفذ عضو هيئة التدريس توجيهات العميد او رئيس القسم ، ويعملان على مكافئته ايجابيا على جهده حيث يكون الاساس هو المكافأه مثل الثناء والاعتراف، اذا التزم اعضاء الهيئة التدريسية بتوجيهات وغايات العميد او رئيس القسم وحققوا أهدافا محددة ، وهناك اربع سمات رئيسة للقيادة التبادلية وهي: مكافآت اشتراطية، وادارة بالاستثناء ايجابية ، وادارة بالاستثناء سلبية و الادارة غير تدخلية، وبنيت القيادة التبادلية على اساس المكافآت و العقوبات اذ تكون المكافئه ايجابية للأفراد مع ثناء أو تقدير القائد عندما يتم العمل بمستوى التوقعات أو أعلى. (Ismail et al, 2010)

وبشكل مشابه، لاستخدام طريقة المكافأة يتم استخدام طريقة العقوبة بلشكالها المختلفة لتصحيح سلوك الموظفين مثل النقد وغيرها (Riaz& Haider,2010). وقد تناولت الدراسات الحديثة (Obiwuru et al,2011، Ismail et al, 2010، حماد وزاهر، 2011، عبد الرحمن، 2011) أبعاد القيادة التبادلية وهي كما يلي:

1 -المكافأة اشتراطية: أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع الموظفين بحيث يقوم بمكافأة الموظفين أصحابالأداء الجيد باستخدام التحفيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات خاصة.

2 -إدارة بالاستثناء ايجابية: عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها .

3 - الإدارة بالاستثناء سلبية: عندما لا يتدخل القائد إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير حيث يتم تطبيق اجراء عقابي بحق الموظف كالطرد وغير ذلك.

(2-2-2): القيادة التحويلية

ان الفرق بين القيادة التحويلية و التبادلية يكمن في تحفيز الآخرين. القيادة التحويلية هي "سلوك ينشأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد حيث يحفز اعضاء هيئة التدريس على أن يفعلوا أكثر من المتوقع وقد حدد (Burns) القيادة التحويلية على أنها عملية تحدث لشخص او اكثر بحيث يندمج(ينخرط) مع الآخرين بطريقة تساعد عمداء الكليات و اعضاء هيئة التدريس بعضهم بعضا من اجل الارتقاء بمستويات جديدة من التحفيز والأخلاق.(Obiwuru et al, 2011)

يعتمد أسلوب القيادة التحويلية على ان يشعر اعضاء الهيئة التدريسية بالثقة والاعجاب والولاء والاحترام تجاه قائدهم، بالإضافة الى ايجاد دافع لبذل المزيد من الجهد عما كان متوقعا أصلا القيام به. القيادة التحويلية تحفز اعضاء الهيئة التدريسية من خلال توعيتهم لأهمية نتائج العمل، و من خلال تجاوز المصلحة الذاتية الى المصلحة العامة للجامعة أو فريق العمل . بالإضافة الى تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية على التفكير الناقد والبحث عن سبل جديدة لطرق عملهم، مما يؤدي إلى التحفيز الفكري(Obiwuru et al,2011)

وتركز القيادة التحويلية حسب دراسة أجراها (Yang) على الاحتياجات التي تجعل القادة قابليين للمساءلة أمام اعضاء هيئة التدريس (Yang,2008) فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع اعضاء هيئة التدريس . فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في أداء اعضاء هيئة التدريس وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للجامعة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية. وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي :

- التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة

أكثر فعالية.

- الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً

منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.

- روح المخاطرة: ما يميز القائد التحويلي القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي

والاستمتاع بالمواقف المعقدة. وتشارك القيادة التحويلية في عمليات تتضمن خطوات متتالية

وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً.

(حماد، زاهر، 2011)

وحدد (حماد وزاهر، 2011) عناصر القيادة التحويلية:

1 - تأثير الكارزما (charisma): يعني قدرة القائد على إيجاد رؤية واضحة وإحساس بالرسالة

العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم. و يتصف الأفراد بعامل الكارزما حين يجعل الآخرين

يرغبون في اتباع الرؤى التي يطرحونها

2 - الحافز الالهامي (inspiration):

هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود

والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقه تساعد على تحسين اداء العاملين .

3 - الإثارة الفكرية (intellectual stimulation):

قدرة القائد ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم

النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها .

4 - الاعتبار الفردي (individualized):

هذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات

المرؤوسين الفردية ويتصرف القادة كالمدرسين، والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد

لتحقيق ذواتهم.

(2-3): ثقافة مشاركة المعرفة

يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الاعتقادات والعادات الشائعة و متعلمة من قبل مجموعة معينة، حيث تحكم تلك الاعتقادات تصور، وافكار ، ومشاعر وافعال اعضاء المجموعة كلها. ولذلك، تشمل ثقافة المنظمة المظهر العام لبيئة العمل، والقيم المشتركة التي تؤثر على تفكير ، وسلوك ومشاعر جميع أفراد المؤسسة. (Mueller, 2013)

لا يمكن لإدارة المعرفة أن تنجح إلا إذا كانت منسجمة مع ثقافة المنظمة وذلك كون المعرفة تعد من احد عناصر ثقافة المنظمة وهذا يمهد الى ظهور مصطلح "ثقافة المعرفة" أو "ثقافة التعلم" ، أو "ثقافة صديقة المعرفة" "knowledge-friendly culture". وهي تعكس وجهة النظر الشائعة في ادب إدارة المعرفة بأن الخصائص الثقافية لها أثر على تشارك المعرفة (Mueller, 2013)

بالإضافة إلى ذلك عرف كل من (McDermott and O'Dell, 2001) ثقافة مشاركة المعرفة على أنها تبادل الأفكار والرؤى بين اعضاء هيئة التدريس حيث ينظرون الى مشاركة المعرفة كأمر طبيعي يحدث يوميا، وليس شيئا مجبرون على القيام به؛ حيث يتوقع من كل عضو هيئة تدريس أن يشارك بمعرفته مع زملائه، ويفترض أن تبادل الأفكار والمعارف هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله. وتظهر ثقافة مشاركة المعرفة في الجامعة من عدة مصادر مثل معرفة اعضاء هيئة التدريس استخدام الانترنت، ادوات العمل، اجراءات العمل.... الخ

وحدد (Hendriks) أنواع ثقافة المعرفة وهي:

- (1) معرفة خارجية؛ مثال على ذلك التنافس بين الشركات.
- (2) معرفة داخلية؛ مثل أبحاث التسويق وتصاميم المنتجات، التقنيات والأساليب المستخدمة داخل الشركة. (Hendriks,2004)

وكذلك يوجد عاملان لتحديد كيفية المشاركة في ثقافة المعرفة:

(1) تحديد العلاقات بين مستويات المعرفة مثل ما هي المعرفة التي تعود للمنظمة او الفرد؟

(2) خلق ثقافة معرفية وتبني معارف جديدة. (Delong & Fahey,2000)

قدم (Cheng et al. 2009) بحثا عن حالة ممارسات مشاركة المعرفة بين اعضاء هيئة التدريس في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا (Malaysia)the Multimedia University of (MMU). في MMU، حيث كان هناك طلب رسمي لجميع أعضاء هيئة التدريس ان يشاركوا بأبحاثهم حتى لو كان لمرة واحدة على الأقل في السنة على نظام يسمى ShareNet. معظم من شملهم الاستطلاع من اعضاء الهيئة التدريسية قالوا إنهم لن يستخدموه لولا أنه مطلوب من قبل الإدارة. وتوصل الباحثون الى أن أعضاء هيئة التدريس يؤيدوا خلق ثقافة مشاركة المعرفة قبل التوجه نحو الحل التكنولوجي في مشاركة المعرفة.

ومن خصائص تلك الثقافة الحوافز النقدية وغير النقدية، و "التوقعات الشخصية" مثل تطوير معرفة عضو هيئة التدريس والاعتراف بها. على الرغم من ملاحظة المرء أن ترسيخ مشاركة المعرفة أصبحت مهمة في مؤسسات التعليم العالي لدعم عملية التعليم والتعلم والأنشطة البحثية، ولكن في الواقع لا يتم تطبيقها بشكل فعال (Cheng et al. 2009) فبعض الخبراء يقولون أنه لا حاجة للتكنولوجيا لتنفيذ برامج إدارة المعرفة، ولكن حسب (Gurteen) لا يوجد اي طريقة يمكن أن يتم من خلالها مشاركة المعرفة بشكل فعال داخل المؤسسة - حتى لو كانت صغيرة - دون استخدام التكنولوجيا، ان التكنولوجيا تلعب دورا حاسما في تغيير ثقافة المؤسسات لثقافة مشاركة المعرفة. (Gurteen,1999)

ترتبط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات و أنظمة الحاسوب، فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها و ترميزها، وكذلك مشاركتها و توزيعها، بل وحتى إنشائها و تكوينها لا بد لها من تأمين البنى والقواعد التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، و على هذا الأساس فإن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يعتبر أحدث أدوات إدارة المعرفة . وينظر اختصاصيو التكنولوجيا إلى إدارة المعرفة على أنها عمليات تحليل وتصميم وتنفيذ النظم وهم بذلك يركزون على واحد من المجالات التالية :- تخزين المعرفة وسبل الوصول إليها، طرق مشاركتها، شبكات المعلومات، رضى العميل، حزم البرمجيات(السيد،2007)

(2-3-1): الثقة

الثقة هي الارضية للعديد من العمليات ذات العلاقة بالمعرفة ومثال على تلك العمليات إظهار المعرفة وتسهيل عملية مشاركة المعرفة. وهناك تعريف للثقة بأنها مجموعة من الاعتقادات لدى عضو هيئة التدريس مما يؤدي أن يفترض عضو هيئة التدريس ان تصرفات زميله سوف يكون لها أثر إيجابي عليه في جميع الحالات (Hossein et al,2012). وتم تحديد الثقة من وجهة نظر (Seba, Rowley and Lambert, 2012) ، باعتبارها سابقة لمشاركة معرفة علما بان الثقة يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: الثقة الشخصية القائمة على المعرفة (-personal knowledge based trust) وهي الثقة المبنية على العلاقة المسبقة بين الافراد ، والثقة قائمة على مؤسسة (الجامعة) (institution-based trust) وهي الثقة المبنية على سمعة الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

ويمكن تنمية الثقة بين الأشخاص على أساس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وغالبا ما يتم بحث الثقة في مشاركة المعرفة باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي (social exchange theory)

وهي المنافع او الاضرار التي قد تلحق بعضو هيئة التدريس نتيجة مشاركة معرفته مع زملائه في الجامعة. وقد لا تحصل الجامعة على الاستفادة من القوة الكامنة لعقول اعضاء هيئة التدريس دون الثقة ، فلتقتصاد المعرفة في هذه الايام يعتمد على بناء الثقة بين صاحب العمل والموظف من أجل التحفيز والحفاظ على العمال المهرة (knowledge worker). (Hau, et al. 2013).

واحدة من طرق بناء الثقة بين اعضاء هيئة التدريس هي استشارتهم عن الموضوعات التي تخص الجامعة ويجب ان تكون هذه الموضوعات التي يتم استشارة اعضاء هيئة التدريس بخصوصها موضوعية وستكون الاجابات من اعضاء هيئة التدريس فورية ومفاجئة، ويعود السبب في هذا كون اعضاء هيئة التدريس يرغبون أن يُسألوا عن آرائهم، و اذا اخذت آراؤهم بعين الاعتبار، يتم بناء الثقة في كافة أقسام وكليات الجامعة، وهذا هو المفتاح لايجاد ثقافة معرفة وخلق بيئة ايجابية تزيد من بناء الثقة بين اعضاء هيئة التدريس وزيادة فرص التعلم ومشاركة المعرفة بينهم ، وبإمكان إدارة الموارد البشرية أن تلعب الدور في بناء الثقة بين اعضاء هيئة التدريس حتى يكونوا قادرين على مشاركة المعرفة (Hau, et al. 2013).

(2-3-2): التحفيز

في أدبيات إدارة المعرفة يُفهم مصطلح التحفيز على أنه مجموعة الادوات المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية لاعضاء هيئة التدريس . وقد قسمت العديد من دراسات الحوافز الى قسمين رئيسيين: (Osterloh and frey, 2000)

(1) حوافز ذاتية (هي عوامل داخلية تحفز عضو هيئة التدريس على مشاركة المعرفة مع زملائه ومثل تلك العوامل تحقيق الذات بمشاركة المعرفة)

(2) حوافز خارجية (هي عوامل خارجية تؤثر ايجابيا على عضو هيئة التدريس في مشاركة المعرفة مع زملائه ومثل تلك الحوافز مكافأة مالية وغيرها)

بسبب اعتبار مشاركة المعرفة سلوكا انساني توجد هناك عوامل تؤثر على الرغبة في مشاركة المعرفة وهي:

1. الرغبة بممارسة سلوك مشاركة المعرفة.

2. القواعد الاجتماعية والأحكام المسبقة عن سلوك مشاركة المعرفة.

3. الاعتقادات او النوايا نحو سلوك مشاركة المعرفة؛ وهذه النوايا أحدى العوامل المحفزة التي

تؤثر في سلوك مشاركة المعرفة وترسخ هذا السلوك لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات .

(Hossein et al,2012)

و قد يكون السبب لعدم رغبة اعضاء هيئة التدريس مشاركة معرفتهم هو الافتقار للحوافز، او أنهم

يعتقدون ان مشاركة المعرفة امر صعب ، أو احتمالية نجاح مشاركتهم لمعرفتهم تكون منخفضة،

او قد يشعرون ان زملاءهم لا يريدون تعلم شئ منهم (Siemsen et al,2008). ولذلك يجب

على المنظمات التي ترغب ان تكون ناجحة في مشاركة المعرفة ان توجد ثقافة مشاركة المعرفة

التي تضم المعايير الثلاثة التالية: التحفيز، الاقناع ، حث الموظفين على مشاركة المعرفة

(Hossein et al,2012) ومن اهم الاسباب الرئيسية لتحفيز اعضاء هيئة التدريس على مشاركة

المعرفة هو تقديم المكافآت المالية لهم او تقدير جهودهم في مشاركة معارفهم مع زملائهم لحل

مشاكل التي تواجههم في العمل، علما بأنه توجد قصص نجاح كثيرة لمنظمات في تطبيق مشاركة المعرفة مثل شركة تويوتا، حيث يتم حث جميع الموظفين للمشاركة والاسهام في المعرفة لمصلحة الجميع (Dyer & Nobeoka,2000).

(2-3-3) فرق العمل

يوجد هنالك عدد قليل من الدراسات التي درست خصائص وعمليات فرق العمل وتأثيرها على مشاركة المعرفة، حيث اظهرت نتائج هذه الدراسات ان خصائص وعمليات فرق العمل سوف تؤثر على مشاركة المعرفة بين اعضاء الفريق، وتخلق ما يسمى بثقافة مشاركة المعرفة داخل الفريق الواحد فكلما تشكل فريق منذ فترة زمنية طويلة و كان مستوى التجانس بين اعضائه عاليا، كلما زادت مشاركة المعرفة (Wang & Noe,2010). وتوجد تعاريف مختلفة لفرق العمل في الدراسات المعاصرة، فقد أظهرت تلك الدراسات ان فرق العمل هي عبارة عن الاداة التي تساعد على التغيير في الجامعات، وتعطي الجامعات المرونة والتكامل، وسرعة العمل والابداع. الا انه لا توجد موافقة على تلك المزايا لفرق العمل بين الباحثين كافة . (Marin-Garcia & Zarate-martinez, 2007)

ولا تعتبر فرق العمل العصا السحرية لتحقيق اهداف المنظمة، بل يعتمد تحقيق اهداف المنظمة على عدة عوامل؛ منها البيئة و سياسات الموارد البشرية ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن فرق العمل ليست مجرد عمل جماعي او على انها مجرد موضة بل هي اداة قوية لتمكين المنظمات من ادارة مصادرها، ومن اجل نجاح فرق العمل يجب ان تأخذ الوقت الكافي والالتزام من قبل العاملين وتبنى ثقافة العمل بروح الفريق الواحد (Marin-Garcia & Zarate-martinez, 2007). وعندما تعلم الجامعات أن أعضاء الفريق متشابهين أو تكون الصلة بينهم قوية، سيؤدي ذلك الى ان يؤديوا أعمالهم بفعالية أكثر بالإضافة الى زيادة مشاركة المعرفة بينهم بطريقة اسهل واسرع من الفرق التي لا تكون

بينها تشابه في أعضاء الفريق أو لا تكون الصلة بينهم قوية حيث يصبح عمل الفريق بطيئاً ومعقداً (Sapsed et al, 2002).

بالإمكان من خلال فرق العمل ايجاد آليات لتنسيق المعرفة المتخصصة لعدد من الأفراد داخل المنظمة لتحويل تلك المعرفة شخصية (معرفة ضمنية) الى معرفة صريحة حيث يتم استخدامها فيما بعد في منتجات جديدة و خدمات جديدة ، بالاضافة الى تحسين تطبيق الجودة والكفاءة في الإنتاج . (Marin-Garcia & Zarate-martinez, 2007). إن أعضاء الفريق الذين يعتبرون أنفسهم أقلية على أساس الجنس، الوضع الاجتماعي أو التعليم تكون احتمالية مشاركتهم للمعرفة التي يمتلكونها قليلة (Ojha,2005)، بالاضافة الى ذلك أظهر بحث لفرق بحث وتطوير في جامعات اذ احتوت هذه الفرق معدلات عالية من الذكور او الإناث احتمالية عالية أن يشاركوا معارفهم مع زملائهم، وكذلك أشارت الدراسات إلى أن الأعضاء المعزولين اجتماعياً أكثر احتمالية بلن لا يتفقوا مع الآخرين وان لا يشاركوا معرفتهم المميزة مع اعضاء فريق العمل (Wang & Noe,2010).

(2-4) أداء اعضاء هيئة التدريس

يعرف اداء اعضاء هيئة التدريس على انه العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة (الخرابشة وآخرون، 2012) وفي التعليم الجامعي يكون عضو هيئة التدريس أحوج ما يكون إلى تغذية مرتدة حول أدائه التدريسي، فيعمل على تطوير أدائه، ومعالجة نقاط الضعف لديه، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية، ومستويات الخريجين الذين سيدخلون سوق العمل، ويستثمرون ما يمتلكونه من معارف، ومهارات في مؤسساتهم وتطوير مجتمعاتهم.

حيث يضم مقياس أداء أعضاء هيئة التدريس حسب هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي

الأردنية مجموعة من المعايير أهمها مايلي:

1. أن تجري الجامعة تقييماً رسمياً ومنتظماً لأداء أعضاء هيئة التدريس فيها، من أجل التأكد من فاعلية التدريس، والوقوف على درجة وفائهم بمسؤولياتهم التدريسية وغيرها، وأن تنص تشريعات وسياسات وتعليمات الجامعة بشكل واضح على إجراءات هذا التقييم

2. أن يُشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتطوير البرامج ومراجعتها، والإرشاد الأكاديمي للطلبة

3. أن يعكس العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس أهداف الجامعة ورسالتها، وأن يُتيح لهم إظهار كفايتهم وإبداعاتهم، وأن يتم توفير الوقت الكافي والدعم اللازم لهم للنمو المهني

4. أن تُعين الجامعة أعضاء هيئة تدريس أكفاء مهنيًا، ولديهم التزام أساسي بالمؤسسة، ويجب أن يُغطوا المجالات والبرامج التي تطرحها المؤسسة.

5. ان تكون الرواتب والحوافز التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس ملائمة لجذبهم، واستمرارية عملهم في الجامعة، بما يتلاءم مع رسالة الجامعة وأهدافها، ويجب أن تكون إجراءاتها واضحة ومعلنة، وأن تطبق بشكل عادل ومنصف.

6. أن تُوفر الجامعة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وأن تدعمها بشكل كبير. (هيئة

اعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2013)

إن مشاركة المعرفة داخل الجامعة هو مصدر مهم لتحسين معايير الأداء لأعضاء هيئة التدريس

داخل الجامعة (al,2003 Young, et). وتعتبر المعرفة في الجامعات امر حيوي لتطور مدى

واسع من التعليمات وقواعد العمل وتطور الكادر الوظيفي ، وهي الاساس لبقاء الاداء مرتفع (Bogner&Bansal, 2007)، وكذلك تؤثر ثقافة مشاركة معرفة بين اعضاء هيئة التدريس على خلق معرفة جديدة وتحسن اداء الجامعات (Collins&Smith,2006).

وتظهر مشكلة فقدان تراكم المعرفة نتيجة قرارات اعضاء هيئة التدريس مغادرة الجامعات وهي احدى المشاكل الرئيسية التي تواجهها الجامعات (Droege & Hoobler, 2003) و قد تساعد مشاركة الكادر الاكاديمي في سلوكيات مشاركة المعرفة على تحسين مهاراتهم وقدراتهم والمقدر هعلى التفاعل والمساهمة الايجابية في قدرة الجامعة على التقدم على منحى التعلم طويل الامل. و ان اعضاء هيئة التدريس الذين يشتركون في سلوكيات مشاركة المعرفة يرغبون في الاستمرار في نشاطات مشاركة المعرفة مما يؤدي الى انخفاض في نوايا مغادرتهم العمل وكذلك تعمل بيئة مشاركة المعرفة على تشجيع اعضاء هيئة التدريس على تبادل المعارف و توسعة وتعميق معرفتهم (Reychav & Weisberg,2009).

وتشير الدراسات الى ان العديد من العوامل تؤثر على الرضى الوظيفي بما في ذلك: الرواتب والتعويضات، الإنجاز، الاستقلالية، التقدير، التواصل، وظروف العمل وأهمية العمل، الزملاء، الدرجة المهنية، المناخ التنظيمي، العلاقات الشخصية، العمل من أجل سمعة الجامعة، دعم المدير، الامان الوظيفي، المرونة في العمل، العمل في بيئة فريق (Randeree& Chaudhry,2012).

ولقد عرف (Tong et al, 2013) الرضى الوظيفي بشكل عام انه مجموعة من المعتقدات والمشاعر لدى عضو هيئة التدريس عن وظائفهم الحالية والتي يمكن ان تتراوح مستوياتها من عدم الرضى إلى الرضى التام.

وبالرغم من أن معظم الأبحاث في مجال رضى الموظفين كانت عن المنظمات الصناعية والخدمية ذات صلة بالريح ولكن هنالك اهتمام متزايد في رضى الاكاديميين العاملين في مجال التعليم العالي والسبب في هذا الاهتمام المتزايد هو أن مؤسسات التعليم العالي تركز ميزانياتها في الغالب على الاكاديميين و تعتمد فعاليتها إلى حد كبير على اعضاء الهيئة التدريسية . ونتيجة لذلك، يعتبر رضا اعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي هو مسألة في غاية الأهمية (Toker, 2011)

(2-5): الدراسات السابقة:

قام كل من (Dyer , Nobeoka, 2000) ببحث بعنوان:

"Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota Case"

هدف البحث إلى معرفة المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على تعلم شركة تويوتا وعلى شبكة عملها بالإضافة الى اكتشاف وخلق شبكة تعلم جديدة لشركة تويوتا في الولايات المتحدة مع محاولة الاستفادة من خبرة تويوتا من تطوير العديد من الاقتراحات بخصوص خلق وتصميم شبكة ذات اداء عال لمشاركة المعرفة، ويقدم هذا البحث دراسة حالة مفصلة لكيفية تسهل شركة تويوتا نقل المعرفة ضمن شبكة عمل انتاجها و شبكة مورديها حيث ضمت العينة 97 موردا لشركة تويوتا في الولايات المتحدة الامريكية، وتختبر بشكل عام ست طرق رئيسية لمشاركة المعرفة طورت من قبل شركة تويوتا ومورديها وبلختبار كيف تسهل تويوتا مشاركة المعرفة مع وبين الموردين. وكانت النتائج تعطي تفسير جزئي على الاقل لماذا كانت تويوتا قادرة على الحفاظ على إنتاجيتها وعلى ميزة الجودة بعد فترة طويلة من نشر مبادئ نظام انتاج شركة تويوتا في صناعة السيارات.

قام (Probst, 2000) ببحث بعنوان:

"Wedded to the job: moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity":

كان الهدف من البحث هو معرفة العلاقات بين (الارتباط الوظيفي) وعدم الامان الوظيفي على مقاييس التقدير الذاتي لمخرجات نفسية-سلوكية-جسدية، و نظرية التكيف في العمل وبالإضافة الى معرفة اثر الارتباط الوظيفي على انعدام الامان الوظيفي؛ حيث ضمت عينة البحث 283 موظفا في القطاع العام. وأظهرت النتائج أن الموظفين الذين استثمروا بدرجة عالية في وظائفهم تأثروا عكسيا (انعدام الامان الوظيفي) ، بالإضافة الى المزيد من اتجاهات سلبية نحو الوظيفة والى المزيد من مشاكل صحية والى المستوى الاعلى من الضغط النفسي مقارنة مع زملائهم الذين اعتبروا ان وظائفهم مهدده.

قام (Hendriks, 2004) ببحث بعنوان:

"Assessing the role of culture in knowledge sharing:"

هدف هذا البحث لمعرفة أثر ثقافة المنظمة على عمليات المعرفة، وبشكل خاص على مشاركة المعرفة ونشرها. و بغض النظر عن الاهتمام المتزايد بسمات الثقافة إلا أن ادارة المعرفة لم تعطي الاهتمام الكثير لتشخيص ثقافة المعرفة، والسؤال المركزي للبحث هو كيف بالإمكان تشخيص ثقافة المعرفة . كانت الإجابة على هذا السؤال بشكل رئيسي على مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة، وتكونت من ثلاثة عناصر:

1. ترتيب العناصر الثقافية حسب مشاركة المعرفة.

2. اعتبار مشاركة المعرفة سلوكاً ثقافياً.

3. تحديد اوجه الترابط بين ثقافة المنظمة و مشاركة المعرفة من اجل خلق ثقافة مشاركة المعرفة.

وأظهرت نتائج البحث ارتباطات مختلفة بين العناصر الثلاث السابقة وتقدم البحث (بحث حالة) لمؤسسة حكومية ألمانية لعرض تلك الارتباطات.

بحث (Van den Hooff, De Ridder, 2004) بعنوان

"Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate, and CMC use on knowledge sharing":

هدف هذا البحث إلى معرفة العوامل التي تعزز أو تعيق مشاركة المعرفة بين فرق العمل داخل الشركة ، وتركز هذه البحث على ثلاثة مؤثرات: الالتزام المؤسسي، التواصل داخل ال مؤسسة ، واستخدام اداة محددة للتواصل وهي تواصل بواسطة الكمبيوتر Computer-mediated communication (cmc).

واختبرت الفرضيات على خمس دراسات حالة في شركات هولاندا في قطاع الاتصالات . تقترح النتائج ان الالتزام للمنظمة يؤثر ايجابياً على منح المعرفة وبالتالي يتأثر ايجابياً باستخدام cmc ، ووجد البحث ان مناخ التواصل هو متغير رئيسي ووجدت ان مناخ التواصل البناء يؤثر ايجاباً على منح المعرفة، وعلى جمع المعرفة والالتزام.

بحث (De Vries, Van den Hooff and De Ridder, 2006) بعنوان

"Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs":

هدف البحث لمعرفة العلاقة بين انماط اتصالات فرق العمل والتشابه في مهام العمل ومن جهة اخرى بحث العلاقة بين ميول وسلوك مشاركة المعرفة، واستخدام هذا البحث عينة مكونة من (424) عضوا من فرق مختلفة، أظهرت النتائج ان كلا من الرغبة والحماسية للمشاركة ترتبط بعلاقة ايجابية مع مشاركة المعرفة ومع الجمع والتبرع بالمعرفة، حيث يتوسط الميول العلاقات بين انماط الاتصال، الرضا الوظيفي واعتقادات مع سلوكيات التبرع وجمع المعرفة.

بحث (Siemens, Roth and Balasubramanian, 2008) بعنوان:

" How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model":

هدف البحث الى اختبلو نموذج نظري جديد يفسر سلوك مشاركة المعرفة بين الموظفين، افترض البحث أن مرسل المعرفة يحاول مشاركة المعرفة من خلال معادله تتكون من التحفيز والفرصة المتاحة لمشاركة المعرفة و أخيرا القدرة على مشاركة المعرفة وتعرف اختصارا ب (MOA) (motivation, opportunity and ability)، ويفترض البحث ان التفاعل بين التحفيز و المقدرة والفرصة يحرك سلوك مشاركة المعرفة . وبالمقابل حدد نموذج العامل المقيد (CFM) constraining-factor model الذي يشير الى انه مع الغياب لأي من المتغيرات (MOA) فإن سلوكيات مشاركة المعرفة أقل احتمالية.

وكانت نتائج التحليل للبحث تظهر ان نموذج العامل المقيد (CFM) يلائم البيانات أفضل من نموذج التكراري، فهو يقدم الفهم النوعي لكيفية حدوث مشاركة المعرفة اكثر مما اشارت له دراسات سابقة. وجدت البحث انه يوجد تكامل بين التحفيز والمقدرة وهذا يفرض على الاداره في الشركات ان تتناول هذه المتغيرات من اجل تحسين مشاركة المعرفة ، وإعطاء فرصة لمشاركة معارفهم.

قام (Sewkarran, 2008) ببحث تحت عنوان:

"Exploring the relationship between knowledge sharing and employee performance":

هدف البحث الى معرفة العلاقة بين مشاركة المعرفة وأداء اعضاء هيئة التدريس ، وبحثت الدراسة سؤال واحد وفرضيتين. حيث جمع البحث البيانات من كافة الموظفين جامعة (Capella University)، حيث ضم الكادر الإداري والهيئة التدريسية وتكونت العينة من (122) موظفا . واطهرت نتائج البحث ان الدافعية، الثقافة، الثقة والحوافز هي مؤشرات قوية لتعزيز مشاركة المعرفة، ومثل هذه المتغيرات هي محفزات رئيسة لمشاركة المعرفة لتعزيز أداء الموظفين كذلك أشار البحث إلى ان عدم مشاركة المعرفة يظهر مشاكل في اداء المنظمة. وإن نشر المعرفة بين العاملين مهم جدا قبل أن تفقد المعرفة ، فمن الضروري الحفاظ على المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة ولقد اظهرت المراجعة الادبية للبحث قيمة جديدة للمنظمات لتحسين الكفاءة ، الفعالية والتنافسية من خلال مشاركة المعرفة عبر المنظمة ، وبالتالي زيادة أداء المنظمة وأداء الموظف

بحث (Reychav and Weisberg, 2009) بعنوان:

"Good for Workers, Good for Companies: How Knowledge Sharing benefits Individual Employees"

هدف البحث لتحديد الطرق التي تحدث بها مشاركة المعرفة الصريحة و الضمنية في المنظمات ولبحث الأثر لمشاركة المعرفة من كلا النوعين على مكافآت الموظفين وأدائهم ونية ترك العمل، وترتكز هذه البحث على شركتي تكنولوجيا تعملان في مجال الاتصالات عن بعد. تكونت العينة النهائية من (278) استبانة وزعت في اقسام عمل مختلفة وهي قسم المحاسبة ، والبحث والتطوير ،

والتسويق، وتكنولوجيا المعلومات، والهندسة والتصنيع وأظهرت نتائج البحث ان مشاركة المعرفة الصريحة :

1. لها أثر ايجابي مباشر على استلام مكافآت مالية .
2. لها أثر ايجابي مباشر على أداء الموظف .
3. لها الآثار الايجابية المباشرة والسلبية غير المباشرة على نية الموظف ترك العمل .

وأظهرت نتائج البحث ان مشاركة المعرفة الضمنية:

1. لها اثر ايجابي مباشر على تلقي المكافآت غير المالية
2. لها اثر ايجابي مباشر على الأداء
3. لها اثر ايجابي غير مباشر على نية الموظف ترك العمل.

وفي النهاية يظهر البحث ان زيادة مشاركة المعرفة لها نتائج ايجابية على المستوى الفردي للعاملين.

بحث (Li et al,2009) بعنوان:

"Confucius Institutes Distributed leadership and knowledge sharing in a worldwide network The Learning Organization:"

هدف البحث الى معرفة مدى تطبيق معهد كنفوشيوس نظريات القيادة ومشاركة المعرفة للمنظمات متعددة الجنسيات، حيث يعتقد الباحث ان النمو في التجارة متعددة الجنسية والانخفاض في التوتر الدولي سهل العولمة لكل من " المنظمات الربحية و غير الربحية". وأظهرت نتائج البحث ان العديد من التشابهات الموجودة بين عمليات (معهد كنفوشيوس) وشركات متعددة الجنسيات من حيث

تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهي زيارة التوسع عالميا والممارسات الإدارية ونمط القيادة الموزعة ،
ومشاركة المعرفة، وضح البحث التطبيق الناجح لنمط القيادة الموزعة وشبكة الاعمال العالمية .

وافترض البحث ان القيادة الموزعة هي نموذج إداري مناسب للتعامل مع العديد من الظروف
الثقافية، والاجتماعية، والسياسية المختلفة على المستوى العالمي وكذلك فإن نموذج القيادة هذا يلائم
شبكة مشاركة المعرفة، ويساعد باتخاذ الآلاف من القرارات في مواقع عمل عالمية مختلفة.

بحث (Riaz and Haider, 2010) بعنوان

"Role of transformational and transactional leadership on job
satisfaction and career satisfaction":

هدف هذا البحث لتحديد اثر نمطي القيادي (التحويلية و التبادلية) على نجاح العمل ونجاح
المسار الوظيفي و يؤكد البحث أن القيادة الفاعلة تلعب دائماً دوراً مهماً في زيادة النمو والأداء
للمنظمة. ، وتم جمع (240) استجابة من العديد من المنظمات الخاصة التي تعمل معاً في عاصمة
الباكستان - كراتشي- باستخدام الاستبانة. وأظهرت نتائج البحث اتجاهات ايجابية لكافة المتغيرات،
ووجدت أن القيادة التبادلية لها علاقة مع نجاح الوظيفة، بالإضافة الى ذلك وجدت ان القيادة
التحويلية والنجاح في الوظيفة لهما علاقة ايجابية جدا مع الرضى عن المهنة، وأظهرت نتائج البحث
أن النجاح في الوظيفة يعتمد أكثر على القيادة التحويلية والتبادلية من الرضى عن الوظيفة.

قام (Toker, 2011) ببحث تحت عنوان:

Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey

هدف البحث الى معرفة مستويات الرضى الوظيفي لدى الأكاديميين في جامعات تركيا وبحث آثار المتغيرات الديمغرافية على مستويات الرضى. وأجري البحث في الجامعات التركية حيث احتوت العينة على 648 اكاديميا من العاملين في الجامعات من تركيا. واطهرت النتائج ان المتغيرات الديمغرافية (العمر ومدة الخدمة في الجامعات) ترتبط بقوة بالرضى الوظيفي. اما الحالة الاجتماعية والمساواة بين الجنسين فلم ترتبط إلى حد كبير في الرضى الوظيفي.

بحث (Randeree and Chaudhry, 2012) بعنوان:

" Leadership style, satisfaction and commitment Engineering, Construction and Architectural Management" :

هدف البحث لاختبار مدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على الرضى الوظيفي و الالتزام للموظف من خلال بحث حالة في قطاع الانشاءات و البناء في دولة الامارات العربية المتحدة . واطهرت النتائج أن انماط القيادة الاستشارية والإجماع هي سائدة في قطاع البناء . وعلاوة على ذلك اظهر أكثر من (50%) من المستجيبين أن القيادة تؤثر بقوة على رضاهم الوظيفي، وأن نمط القيادة له الأثر المعدل على الالتزام للمنظمة لدى الموظفين في قطاع الانشاءات والبناء في الإمارات العربية المتحدة.

بحث (Hosseini, et al., 2012) بعنوان:

"Effect of Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee's Performance ":

هدف البحث لتحديد العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة (الدافعية والثقة) وأثرها على أداء الموظفين في شركة غاز في مقاطعة كردستان وقدم هذا البحث إنموذجاً يضم متغيرات (الدافعية، الثقة، مشاركة المعرفة والأداء). وقد درست أول متغيرين على أنهما عاملان يؤثران على مشاركة

المعرفة. وأظهرت النتائج أن متغيري الدافعية والثقة عوامل مؤثرة على سلوك مشاركة المعرفة وتعزز مشاركة المعرفة ولذلك يجب أخذها في الاعتبار وبالإضافة الى ذلك أظهرت متغيرات النموذج أن النموذج الذي قدم هو نموذج نظري جيد لتحديد اثر مشاركة المعرفة على أداء الموظفين بشكل عام. وتم التأكيد على العاملين أعلاه (التحفيز و الثقة) و أثرهما على سلوك مشاركة المعرفة و اثر مشاركة المعرفة على أداء الموظفين في شركة الغاز في كردستان.

بحث (Tong, Tak and Wong, 2013) بعنوان:

"The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong":

هدفت المقالة لبحث أثر مشاركة المعرفة في العلاقة بين ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هونغ كونغ؛ بحيث يمكن وضع الاستراتيجيات المناسبة لصانعي القرار من اجل تعزيز أداء الشركات، وجمعت البيانات من أفراد العينة التي تكونت من 228 فردا. وكشفت نتائج البحث أن ثقافة المنظمة تؤثر بشكل ملحوظ على مشاركة المعرفة والرضى الوظيفي وأن مشاركة المعرفة تلعب دور الوسيط بين ثقافة المنظمة والرضى الوظيفي.

بحث (Fullwood et al. 2013) بعنوان:

"Knowledge sharing amongst academics in UK universities ":

هدف البحث لزيادة عدد محدود من الابحاث لمشاركة المعرفة في الجامعات البريطانية من حيث الاتجاهات، والنوايا نحو مشاركة المعرفة بين الأكاديميين في بريطانيا، وكذلك بمعرفة وجهة نظرهم عن بعض الحقائق التي قد تؤثر على نشاطات مشاركة المعرفة. استخدم البحث اداة الاستبانة لجمع البيانات عن اتجاهات الأكاديميين ونواياهم نحو مشاركة المعرفة وعوامل أخرى تضم مكافآت

متوقعة ، ومساهمة متوقعة، واعتقادات عن مشاركة المعرفة، والقيادة، والهيكل والحرية والانتساب للجامعة، ووجود بنية تكنولوجية في الجامعة. تم الاستجابات من (230) أكاديمي في (11) جامعة بريطانية، اظهرت نتائج البحث أن للمستجيبين اتجاهات ايجابية نحو مشاركة المعرفة، وأن نواياهم في هذا المجال كانت جيدة وقد يكون لهذا علاقة مع اعتقادهم أن مشاركة المعرفة سوف تحسن ، وتوسع علاقاتهم مع الزملاء، وتقدم الفرص لترقية داخلية وفرص خارجية في التعيين. وكان المستجيبون محايدين نسبياً بخصوص الطريقة التي تمارسها قيادتهم، بالإضافة الى دور الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة. ووجد لديهم مستوى منخفض نسبياً عن عضويتهم لجامعاتهم، ولمفاهيم الاستقلالية ووضح هذا البحث أنه يوجد للجامعات ثقافة معرفة مترسخة، إلا أن هذه الثقافة فردية في طبيعتها، وإلى ابعدهم مدى تكون الثقافة ذاتية وفردية. مما يفرض تحديات ذات الأهمية لإدارة المعرفة في الجامعات.

بحث (Hau et al, 2013) بعنوان:

"The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions":

هدف البحث لفهم كيفية تعزيز مشاركة المعرفة بين الموظفين. بالإضافة الى تطوير نموذج متكامل لفهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على نية الموظف لمشاركة معرفته مع زملائه و تنقسم الى جزئين وهما: الدوافع الفردية و رأس المال الاجتماعي (social capital). تصنف هذه الدراسة المعرفة الى قسمين ضمنية أو صريحة وتم اختبار نموذج البحث من خلال بيانات تم جمعها من (2010) موظف في صناعات متعددة في كوريا. تظهر نتائج البحث أن النموذج المقترح يفسر كثيراً من التباين بين المعرفة الضمنية والصريحة في مشاركة الموظفين لمعرفتهم، بالإضافة الى ذلك اظهر البحث أن المكافآت يكون لها تأثير سلبي على مشاركة المعرفة الضمنية ولكن لها تأثير إيجابي على

المعرفة الصريحة. كما اظهر تحليل النتائج أن المعاملة بالمثل، والتمتع بمشاركة المعرفة، ورأس المال الاجتماعي يسهم إسهاما كبيرا في تعزيز مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة.

بحث (Mueller, 2013) بعنوان:

"A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams:"

الهدف من هذا البحث هو التحقق من دور الموروث الثقافي للموظف في عملية مشاركة المعرفة وبين فرق العمل في المشاريع المختلفة، وعلى النقيض من الأبحاث السابقة التي ركزت على دور القيم الثقافية في مشاركة المعرفة بين الأفراد تبحث هذه الدراسة على وجه التحديد العناصر الثقافية الجديدة التي تعتبر مهمة لمشاركة المعرفة بين فرق العمل في المشاريع المختلفة وقد تكونت العينة من (113) شخصا يعملون بفرق مشاريع مختلفة. وكانت نتائج البحث تشير إلى أن الوقت و الهيكل التنظيمي، ومخرجات المشروع، وثقافة الانفتاح في العمل لها آثار إيجابية على عملي

و يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة اعلاه مايلي:

1. ان معظم الدراسات السابقة تم اجراؤها في بيئة الدول المتقدمة وليس بالضرورة ان تكون

نتائجها قابلة للتطبيق في احدى دول العالم النامي كالاردن.

2. ان الدراسات السابقة طبقت في قطاعات تجارية مختلفة باستثناء دراسة Fullwood et al.

2013، في حين ان غالبيتها تجاهلت دور مشاركة المعرفة في بيئة الجامعات خاصة الرسمية منها

والتي تعد مصدرا من مصادر خلق وتكوين المعرفة التي لا بد من توفير بيئة مناسبة لمشاركتها.

3. على الرغم من اهمية دور نمط القيادة السائدة في الجامعات الاردنية الرسمية، الا ان هناك

ندرة في الدراسات العربية التي تناولت اثر انماط القيادة في ثقافة مشاركة المعرفة.

4. ان الافتراض السائد في ادبيات القيادة الادارية الذي ينص على: ان نمط القيادة له دور مؤثر

بشكل مباشر في اداء الافراد، ولكن لن يتأتى الا من خلال توفير ثقافة مشاركة المعرفة.

5. على الرغم ان الدراسات السابقة درست ثقافة مشاركة المعرفة الا انها لم تدرس بشكل معمق

ابعاد تلك الثقافة والمتمثله (بالثقة و التحفيز و فرق العمل) مجتمعه وتأثيرها على العلاقة بين انماط

القيادة و اداء اعضاء هيئة التدريس.

(2-7): الصفات المميزة لهذا البحث عن البحوث السابقة

1. يقدم البحث الحالي أولى الخطوات التي سوف تثير اهتمام الباحثين نحو اهمية دور ثقافة

مشاركة المعرفة في اثر انماط القيادة في أداء اعضاء الهيئة التدريسية.

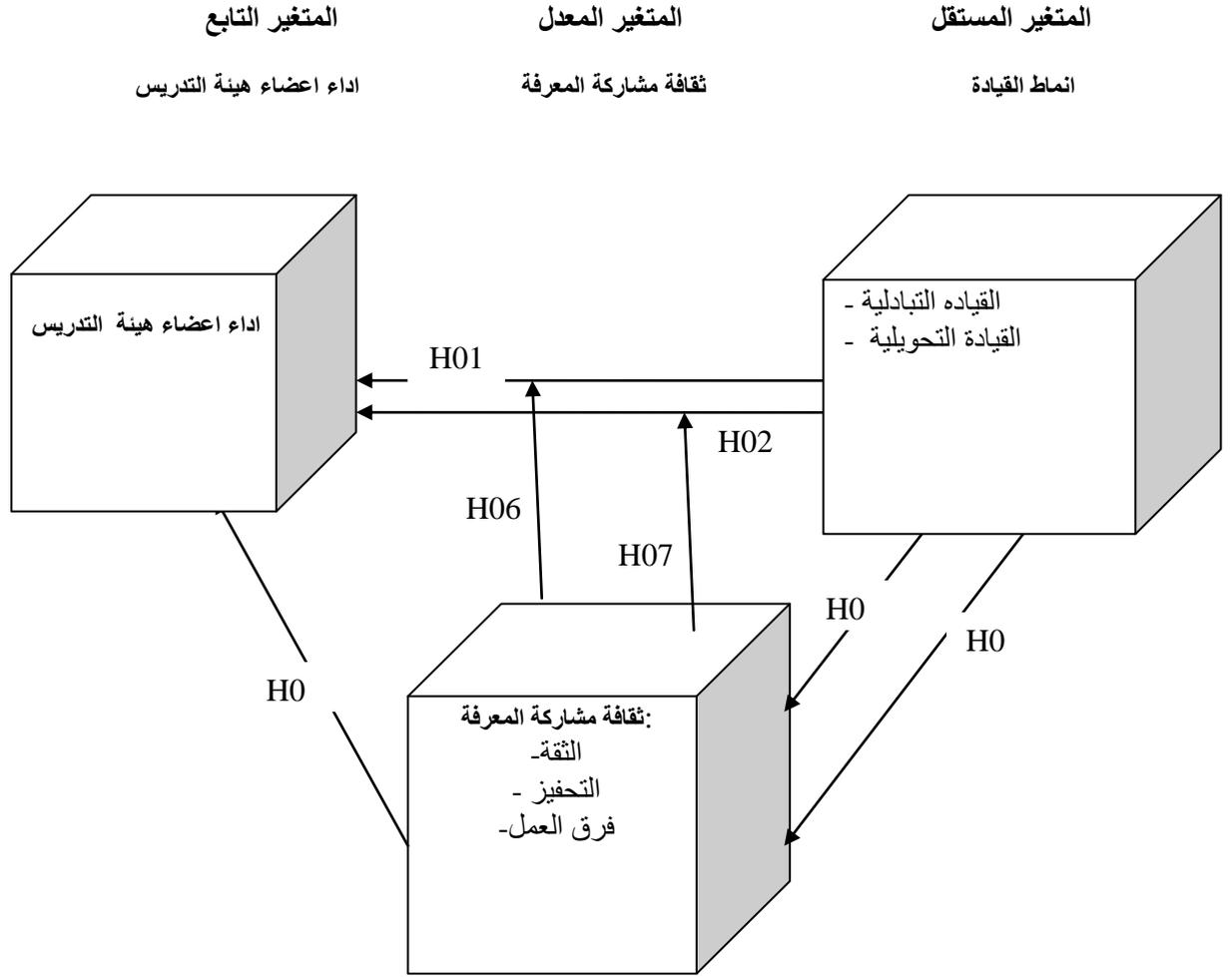
2. أجريّت معظم البحوث في دول متطورة ولكن أجري هذه البحث في دولة نامية وهي

الأردن.

3. ركزت معظم الدراسات السابقة على كيفية إيجاد ثقافة مشاركة المعرفة ، يحاول البحث

الحالي التعرف على واقع ثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات الاردنية و دورها في تلك الجامعات.

(8-2): أنموذج البحث:



شكل (1): انموذج البحث الذي طور من قبل الباحث بناءً على الدراسات التالية:

انماط القيادة:

Li, H., Mirmirani, S. and lacqua, J. (2009), Riaz, A., Haider, M. (2010), Ghafoor, A., Qureshi, T., Khan, M., and Hijazi, S. (2011), Randeree, K. & Chaudhry, A. (2012); Carmeli, A., Gelbard, R., and Reiter-Palmon, R (2013).

ثقافة مشاركة المعرفة :

Hendriks, J. (2004), Marin-Garcia, J., and Zarate-Martinez, E. (2007), Sewkarran, J. (2008); Hossein, M., Javadi, M., Zadeh, N. and Zandi, M. (2012), Carmeli, A., Gelbard, R., and Reiter-Palmon, R (2013). Fullwood, R., Rowley, J. and Delbridge, R. (2013), Mueller, J. (2013)

اداء اعضاء هيئة التدريس:

De Vries, R., Van den Hooff, B., & de Ridder, J. (2006), Sewkarran, J. (2008), Toker, J(2011), (الخرابشة وآخرون، 2012) , Hossein, et al., (2012), Fullwood, R., Rowley, J. and Delbridge, R. (2013)

الفصل الثالث

منهجية البحث (الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة

(2-3) منهج البحث

(3-3) مجتمع الدراسة والعينة

(4-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث

(5-3) أدوات جمع بيانات البحث

(6-3) صدق الأداة وثبات الأداة

(7-3) إجراءات البحث

(8-3): متغيرات البحث

(9-3) تحليل البيانات والتقنيات الإحصائية

(1-3): مقدمة:

يناقش هذا الفصل أساليب جمع البيانات ومصادر البيانات، ويصف طبيعة البحث وخواص مجتمع البحث.

(2-3): منهج البحث:

أعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي علما بان هذا النهج يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر ظاهرة معينة من خلال جمع البيانات اللازمة من عينة البحث المرتبطة بظاهرة البحث. تناول هذا البحث أكثر من (40) بحث ومقالة عن انماط القيادة، مشاركة المعرفة، وأداء اعضاء هيئة التدريس ، وأبعادها

(3-3):مجتمع الدراسة و العينة:

تكون مجتمع الدراسة من معظم اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية: وتضم الجامعات التالية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، الجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ، جامعة مؤتة، جامعة آل البيت، الجامعة الهاشمية، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة الحسين بن طلال، جامعة الطفيلة التكنولوجية والجامعة الألمانية الأردنية). (موقع وزارة التعليم العالي،2013)

(1-3-3)عينة البحث:

تكونت عينة البحث من عينة طبقية عشوائية تشكل (5%) من مجتمع البحث وتوزعت كما

هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب الجامعات الاردنية الرسمية

اسم الجامعة	عدد العاملين	العدد المستهدف
الجامعة الاردنية	1412	71
جامعة اليرموك	937	47
الجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	850	43
جامعة مؤتة	516	26
جامعة آل البيت	318	16
الجامعة الهاشمية	572	29
جامعة البلقاء التطبيقية	1398	70
جامعة الحسين بن طلال	288	15
جامعة الطفيلة التقنية	218	11
الجامعة الألمانية الأردنية	229	12
المجموع الكلي	6738	340

جدول(1)

حيث تم توزيع (340) استبانة على عدد من اساتذة الجامعات الاردنية الرسمية في مختلف التخصصات، وتم استرجاع (336) استبانته، وبعد الفرز تم استبعاد (2) استبانته لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي، فتمثلت عينة البحث النهائية بـ (334) استبانة، التي تمثل ما نسبته (99.4%) من عينة البحث الرئيسية، وهي نسبة جيدة جدا لمثل هذا النوع من الدراسات (Haire et al 2006). وفيما يلي عرض للتوزيع الديمغرافي لعينة البحث.

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث:

لغايات وصف عينة البحث التي تم استطلاع آرائها اعتمد البحث على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية أهمها : (الجنس، والمركز الإداري، والدرجة الأكاديمية، سنوات الخبرة، مكان العمل (الكلية) ، فيما يتعلق بمتغير الجنس ، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (2) إلى توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
78.7%	263	ذكر
21.3%	71	أنثى
100%	334	المجموع

ونلاحظ من الجدول رقم (1) أن الدراسة التي أجريت على أفراد عينة البحث كانت النسبة فيها هي: (78.7%) للذكور و(21.3%) للإناث. ويمكن أن نستنتج من الجدول السابق أن نسبة الذكور العاملين كأعضاء هيئة تدريس في الجامعات الرسمية أكبر من نسبة الإناث. وهذه نتيجة طبيعية، فلا يزال قطاع هيئة التدريس في العالم العربي والأردن بشكل خاص يسطير عليه الرجال، فالفرصة محدودة أمام الإناث لإكمال دراساتهم العليا في داخل الأردن وأصعب من ذلك خارجه، كون المجتمع محافظ ولا يسمح للإناث قضاء فترات بحث طويلة بعيداً عن أفراد العائلة. والجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب المركز الإداري.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المركز الإداري

النسبة المئوية (%)	التكرار	المركز الإداري
5.4%	18	يمتلك مركزاً إدارياً
94.6%	316	لا يمتلك مركزاً
100%	334	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن الدراسة التي أجريت على أفراد عينة البحث كانت النسبة الكبرى فيه هي: 94.6% لايمتلكون مراكز إدارية، و فقط 5.4 من لديهم مراكز إدارية . وهذا يعني عدم وجود تحيز في إجابات أفراد عينة البحث حول نمط القيادة السائد. فلو كان أغلبية أفراد عينة البحث يمتلكون مراكز إدارية ربما يكون هناك تحيز في إجاباتهم نحو إداراتهم وسوف يعكسون النمط الإداري الذي يطمحون الوصول إليه بدلاً من النمط الإداري السائد فعلياً.

والجدول رقم (4) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب درجاتهم الأكاديمية.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة البحث حسب الدرجة الأكاديمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الدراسي
6.3%	21	استاذ
28.4%	95	استاذ مشارك
31.1%	104	استاذ مساعد
34.1%	114	مساعد بحث
100%	334	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب الدرجة الأكاديمية كالتالي: كانت بنسبة (6.3%) لرتبة استاذ، ونسبة (28.4%) للاستاذ المشارك، ونسبة (31.1%) للاستاذ المساعد، ونسبة (34.1%) لمساعدتي التدريس. وتشير هذه النتيجة الى اعتماد الجامعات الأردنية الرسمية على نسبة كبيرة من مساعدي البحث والتدريس ونسبة مقاربة من رتبة استاذ مساعد. وهذه نتيجة طبيعية ومتوقعة، حيث تعاني الجامعات الأردنية الرسمية منذ فترة زمنية طويلة من هجرة الكفاءات المتمثلة برتبة استاذ مشارك فما فوق نظراً لتدني مستوى الرواتب ولتوفر فرص مادية ومعنوية في جامعات دول الجوار في الخليج العربي. فقوانين الجامعات الأردنية الرسمية تسمح لهذه الكفاءات الحصول على إجازات بدون راتب تصل مدتها الى اربع سنوات، تنتهي تلك الإجازات في كثير من الأحيان الى

استقالات وترك العمل كلياً. مما يدفع الجامعات الأردنية الرسمية الاعتماد على ما هو متوفر في سوق التعليم الأردني من رتب أدنى كأستاذ مساعد أو مساعد تدريس (يحمل درجة ماجستير). والجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 4 سنوات	64	19%
5-9 سنوات	126	38%
10-14 سنة	79	24%
أكثر من 15 سنة	65	19%
المجموع	334	100%

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن أفراد عينة البحث توزعوا حسب عدد سنوات الخبرة كالآتي: فكانت نسبة (19%) أقل من 4 سنوات، ونسبة (38%) من 5-9 سنوات، ونسبة (24%) من 10-14 سنة، ونسبة (19%) أكثر من 15 سنة. ونلاحظ من الجدول رقم (4) أن النسبة الأكبر لأفراد عينة البحث هم من يمتلكون سنوات خبرة من 5-9 سنوات. وهذا يشير إلى أن نسبة 81% تقريباً من أفراد عينة البحث خبراتهم تقل عن 14 سنة. وهي تؤكد النتيجة التي تم التوصل إليها أعلاه من الجامعات الأردنية الرسمية تعتمد بشكل كبير على الكفاءات حديثي التخرج، خاصة إذا ما علمنا أن الحد الأدنى للترقية إلى استاذ مشارك يتطلب 6-1 سنة من محاضر متفرغ إلى استاذ مساعد و 5 سنوات من استاذ مساعد إلى استاذ مشارك) وفقاً للنشاط البحثي لعضو هيئة التدريس. وفي كثير من الأحيان تمتد عملية وإجراءات الترقية لفترات زمنية أطول خاصة في ظل شح المصادر والمراجع وقواعد البيانات اللازمة لإجراء بحوث تستحق الترقية. علاوة على الإجراءات البيروقراطية التي تتبع

عملية تقديم طلب الترقية، حيث تتطلب إحيائاً قرابة السنة أو أكثر لحين الحصول على رد إيجاباً أو سلباً.

والجدول رقم 6 يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب مكان عملهم داخل الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول رقم (6)

توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان العمل (الكلية)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الكلية
12.3%	41	ادارة الاعمال
6.0%	20	الهندسة
19.5%	65	الرياضة
15.0%	50	الاداب
7.5%	25	تربية
4.2%	14	علوم طبية
3.0%	10	فنون
5.4%	18	زراعة
7.5%	25	IT
4.5%	15	شريعة
2.4%	8	الاثار
9.9%	33	قانون
3.0%	10	العلوم
100%	334	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن أفراد العينة توزعوا حسب مكان العمل كالآتي: كلية الأعمال

بنسبة 12.3%، وكلية الهندسة بنسبة 6%، وكلية الرياضة بنسبة 19.5%، وكلية الآداب بنسبة

15%، وكلية العلوم التربوية بنسبة 7.5%، وكلية العلوم الطبية بنسبة 4.2%، وكلية الفنون بنسبة 3

، و كلية الزراعة بنسبة 5.4 %، و كلية IT بنسبة 7.5 %، و كلية الشريعة بنسبة 4.5 %، و كلية الآثار بنسبة 2.4 %، و كلية القانون بنسبة 9.9 %، و كلية العلوم بنسبة 3 %،. حيث يظهر جدول رقم (6) تنوع اختصاصات اعضاء هيئة التدريس وهذه النتيجة تشير الى عدم التحيز لتخصص معين او فئة معينة في توزيع الاستبانة، بالاضافة الى ان عينة البحث ممثلة لجميع الكليات.

(3-5): أدوات جمع بيانات البحث:

(3-5-1): اداة جمع البيانات الثانوية:

قام الباحث بمراجعة مجموعة من المقالات والكتب؛ المواقع الالكترونية والمراجع ذات العلاقة حتى يكون موضوع البحث مبنيا وفق خلفية نظرية قوية تسهل التعرف على مشكلة البحث واختبارها، ومقارنة نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة.

(3-5-2): أداة جمع البيانات الرئيسية "الاستبانة":

تألفت أداة البحث "الاستبانة" من أربعة اقسام لتعكس متغيرات البحث وهي كالاتي:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية، وتشتمل على: الجنس، المستوى الاداري، الرتبة الاكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الكلية، التخصص

ثانياً: المتغير المستقل: ويشمل: انماط القيادة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)

ثالثاً: المتغير المعدل: ويشمل: ثقافة مشاركة المعرفة (الثقة، التحفيز، فرق العمل)

رابعاً: المتغير التابع، ويشمل: اداء اعضاء الهيئة التدريسية.

استخدمت الاستبانة نمط الاسئلة المغلقة و بنيت اسئلة الاستبانة اعتمادا على اسئلة دراسات سابقة في القيادة و ثقافة مشاركة المعرفة و اداء اعضاء هيئة التدريس وفي مايلي توضيح لهذه الدراسات:

تم الاعتماد على بحث (Shao et al 2012) ببناء اسئلة متغير القيادة التحويلية حيث اخذ (12)

سؤالا يغطي جميع محاور هذا المتغير، اما متغير القيادة التبادلية فتم الاعتماد على بحث

(Ismail et al., 2010) ببناء اسئلة متغير القيادة التبادلية حيث اخذت (5) اسئلة تغطي جميع

محاور هذا المتغير.

تم الاعتماد على بحث (Seba et al 2012) ببناء اسئلة متغير الثقة حيث اخذت (4) اسئلة تغطي

جميع محاور هذا المتغير، اما متغير التحفيز فتم الاعتماد على بحث (Hau, et al. 2013) ببناء

اسئلة هذا المتغير حيث اخذت (5) اسئلة تغطي جميع محاور هذا المتغير، و اما متغير فرق

العمل فتم الاعتماد على بحث (Mueller, 2013) ببناء اسئلة هذا المتغير حيث اخذت (7) اسئلة

تغطي جميع محاور هذا المتغير.

تم الاعتماد على بحث (Kagaari et al 2010) ببناء اسئلة متغير اداء اعضاء هيئة

التدريس حيث اخذت (9) اسئلة تغطي جميع محاور هذا المتغير.

(3-5-3): الإحصاء الوصفي لفقرات البحث

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور البحث المستقلة والفقرات المكونة لكل محور، وقد تم

مراعاة تدرج مقياس ليكرت (Likert-type Scale) المستخدم في البحث كما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
5	4	3	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها البحث سيتم التعامل معها على النحو الآتي: (3.67 - فما فوق: مرتفع)، (2.34-3.66: متوسط)، (2.33 - فما دون : منخفض). وفقاً للمعادلة التالية: القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

$$1.33 = 4/3 = (1-5)/3$$

وبذلك يكون:

- المستوى المنخفض من $1 + 1.33 = 2.33$ أو أقل

- ويكون المستوى المتوسط من $2.34 + 1.33 = 3.67$ أي من 2.34 الى 3.67

- ويكون المستوى المرتفع من 3.68 الى 5

(3-6) صدق وثبات أداة البحث

صدق أداة البحث

لقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين وعددهم (8) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة للتحقق من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس متغيرات البحث. وقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وقد عبّروا أيضاً عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يؤكد صدق الأداة.

ثبات أداة البحث

ولحساب ثبات أداة البحث قام الباحث باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (α) حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات البحث وللاستبانة بشكل عام

أعلى من (60%) وهي نسبة تعد مقبولة لمثل هذا النوع من البحوث والدراسات اعتماداً على (Sekaran (2009)، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

قيم معاملات الاتساق الداخلي		
معامل الثبات (α)	الفقرات	المحور
0.84	1-17	أنماط القيادة
0.89	1-12	القيادة التحويلية
0.73	13-17	القيادة التبادلية
0.82	18-33	ثقافة مشاركة المعرفة
0.66	18-21	الثقة
0.65	22-26	التحفيز
0.64	27-33	فرق العمل
0.71	34-42	أداء أعضاء هيئة التدريس
0.84	1-42	الاستبانة ككل

جدول (7)

(7-3) إجراءات البحث

مصادر وأدوات الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على

المصادر التالية:

مرحلة (1): المصادر الثانوية: تم إجراء مراجعة شاملة لإدبيات أنماط القيادة: وتتكون من

نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وثقافة مشاركة المعرفة وتتألف من ثلاثة أبعاد (الثقة،

الدافعية، وفرق العمل)، وأداء اعضاء هيئة التدريس في الادبيات العربية والانجليزية المتاحة كالمقالات والرسائل الجامعية والكتب المتخصصة بموضوع البحث.

مرحلة (2): المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق اهداف البحث من المستجيبين من خلال استبانة تم تصميمها بالاعتماد على احدث الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

مرحلة (3): تم تفسير البيانات في برنامج SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة لاختبار فرضيات البحث.

(3-8): متغيرات البحث:

تألف هذا البحث من ثلاثة أنواع من المتغيرات: المتغير المستقل يتمثل بـ انماط القيادة: ويتكون من نمطين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. المتغير المعدل: ثقافة مشاركة المعرفة ويتألف من ثلاثة أبعاد (الثقة، الدافعية، وفرق العمل). المتغير التابع: أداء اعضاء هيئة التدريس

(3-9): تحليل البيانات والتقنيات الإحصائية

استخدم الباحث الحزمة الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية والانسانية (SPSS) في تحليله للبيانات. وقام باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية لإختبار فرضيات البحث:

-كرونباخ الفا (α) Cronbach's Alpha: لاختبار مدى الثبات؛

-اختبار Kolmogorov-Smirnov و Skewness-Kurtosis : لاختبار التوزيع الطبيعي

للبيانات.

-النسبة المئوية والتكرار: لوصف خصائص العينة.

-الانحدار البسيط: لاختبار أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

-الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

-إختبار إستقلالية متغيرات البحث (Multicollinearity) : لإختبار إستقلالية متغيرات البحث

وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

-فحص المسار (Path Analysis) : لفحص أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

-تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression : لتحديد أهمية كل

متغير مستقل على حده في المتغير التابع.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

(1-4): المقدمة

(2-4): تحليل نتائج البحث

(3-4): اختبار فرضيات البحث

(1-4): المقدمة

يتناول الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة البحث التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل متغيرات البحث، والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات البحث، والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(2-4): تحليل نتائج البحث

للإجابة عن أسئلة البحث وفحص فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS 17.0) و SmartPLS 2.0 M3 والذي يعتمد منهج Structural Equation Modeling (SEM) حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة البحث حول أنماط القيادة السائدة، وثقافة مشاركة المعرفة، وأداء أعضاء هيئة التدريس وفيما يلي عرض للتحليل الوصفي لمتغيرات البحث اعتماداً على استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

1 - أنماط القيادة

اشتمل هذا البحث على نوعين من أنماط القيادة: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. وفيما يلي عرض للإحصاء الوصفي المتعلق بكل نمط.

1.1 - القيادة التحويلية**الجدول (8)**

1.1 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات محور (القيادة التحويلية) مرتبة ترتيباً تصاعدياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q4	تتحدث الإدارة العليا بإيجابية عن أقسام الجامعة.	2.8802	1.03571	1	متوسط
Q1	تمتلك الإدارة العليا فهم واضح لما نحن ذاهبون اليه.	2.7784	1.03629	2	متوسط

متوسط	3	1.19095	2.7635	تنتهي الإدارة العليا علي عندما أقوم بعمل أكثر من متوسط.	Q12
متوسط	4	1.14014	2.7485	تخبر الإدارة العليا الموظفين الأشياء التي تجعلهم فخورين بأن يكونون جزءا من هذه الجامعة.	Q3
متوسط	5	1.03022	2.6737	تتبنى الإدارة العليا رؤية و اهداف استراتيجية واضحة.	Q2
متوسط	6	1.08541	2.6467	تشجع الإدارة العليا اعضاء هيئة التدريس لرؤية التحديات في بيئة العمل على أنها فرص كاملة.	Q5
متوسط	7	1.13860	2.6317	تتلمس الإدارة العليا احتياجاتي الشخصية.	Q10
متوسط	8	1.11897	2.6168	تراعي الإدارة العليا ظروفي الشخصية قبل اتخاذها لقرارات متعلقه بي.	Q9
متوسط	9	1.07301	2.6108	ترى الإدارة العليا إعطاء مصالح اعضاء هيئة التدريس أهمية كبرى.	Q11
متوسط	10	1.09734	2.5868	تمتلك الإدارة العليا الأساليب التي تدفعني الى إعادة النظر في بعض الأمور التي لم يسبق أن شككت بها من قبل في العمل.	Q7
متوسط	11	1.08702	2.5778	تشجعني الإدارة العليا على التفكير في حل المشاكل القديمة بطرق جديدة.	Q6
متوسط	12	1.12999	2.5299	تشجعني الإدارة العليا على إعادة النظر في بعض الافتراضات الأساسية حول عملي.	Q8
متوسط		1.096971	2.6704	المتوسط العام الحسابي	

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لـ (نمط القيادة التحويلية)، تراوحت ما بين

(2.88 و 2.5299) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.6704)، وهو من المستوى

المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.88)، وبانحراف معياري

(1.035)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (تتحدث الإدارة العليا بإيجابية عن

أقسام الجامعة). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.12)، وهو من المستوى المتوسط أيضاً، حيث نصت الفقرة على ما يلي:

(تشجعي الإدارة العليا على إعادة النظر في بعض الافتراضات الأساسية حول عملي). وهذا يفسر على أن القيادة التحويلية سائدة بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة البحث في الجامعات الأردنية الرسمية.

1.2- القيادة التبادلية

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات محور (القيادة التبادلية) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q17	يراقب رئيسي أدائي كما و يلاحظ أخطائي.	4.1707	.87555	1	مرتفع
Q15	يخبرني مديري بمعايير محددة لتنفيذ العمل.	4.1228	.93315	2	مرتفع
Q13	يقلص مديري حجم التوقعات بحيث تصبح الخيارات واضحة.	4.1048	1.04167	3	مرتفع
Q16	يعقد مديري معي اتفاقات عمل باستمرار.	4.0210	.94098	4	مرتفع
Q14	يتخذ مديري إجراءات احترازية قبل المشاكل المزممة.	4.0030	.90874	5	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.08446	0.940018		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لـ (للقيادة التبادلية) قد تراوحت ما بين (4.17) و (4.00)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.08)، وهو من المستوى المرتفع، وقد

حازت الفقرة رقم (17) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.17)، وبانحراف معياري (0.875)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (يراقب رئيسي أدائي كما و يلاحظ أخطائي). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.908)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (يتخذ مديري إجراءات احترازية قبل المشاكل المزممة). وهذا يفسر على أن نمط القيادة السائد في الجامعات الأردنية الرسمية هو القيادة التبادلية وليست التحويلية. حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة أن الرئيس يراقب أداء اعضاء هيئة التدريس ويلاحظ أخطاءهم، في حين أنه يتخذ إجراءات احترازية قبل المشاكل المزممة جاءت في ذيل القائمة. وهذا هو جوهر الإجراءات التي تقوم بها القيادة التبادلية.

1.3- ثقافة مشاركة المعرفة

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات محور (الثقة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q18	أنا معتاد على ان يساعدني زملائي في قسمي إذا كنت بحاجة إلى أن أتعلم شيئاً جديداً.	4.3114	.92936	1	مرتفع
Q19	أنا أثق بشكل دائم في زملائي في العمل لتقديم المساعدة إذا كنت بحاجة إليها.	4.1497	.79131	2	مرتفع
Q20	اعتمد دائماً على تبادل المعلومات مع زملائي في العمل لجعل مهمتي أسهل.	4.0958	.83636	3	مرتفع
Q21	أستطيع التحدث إلى زملائي في العمل بحرية حول	4.0838	.84834	4	مرتفع

				معرفتي لانجاز العمل.
مرتفع		0.851343	4.160175	المتوسط العام الحسابي

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لثقافة مشاركة المعرفة (الثقة)، تراوحت ما بين (4.31 و 4.08) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.16)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (18) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.31)، وبانحراف معياري (0.929)، وهو من المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (أنا معتاد على ان يساعدني زملائي في قسمي إذا كنت بحاجة إلى أن أتعلم شيئا جديدا).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (21) بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.848)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (أستطيع التحدث إلى زملائي في العمل بحرية حول معرفتي لانجاز العمل).

وهذا يفسر على أن مستوى الثقة بين اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة البحث. ونستطيع أن نستدل من ذلك أن انسياب ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس تصبح نتيجة طبيعية نظراً لوجود ثقة عالية بين من يملك المعرفة ومن يحتاج إلى المعرفة سواء كانت معرفة ضمنية ام صريحة.

1.4- التحفيز

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات محور (التحفيز) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q22	احصل على مكافآت نقدية مقابل مشاركة الآخرين معرفتي.	4.2305	.89585	1	مرتفع
Q24	اشعر بشعور جيد عند مساعدة زملائي في العمل من خلال تشارك المعرفة.	4.1467	.87989	2	مرتفع

مرتفع	3	.85131	4.1048	انا واثق من مساعدة زملائي في العمل اذا كنت في حلجة اليهم.	Q26
مرتفع	4	.88783	4.0868	أنا أعلم أن زملائي في الجامعة سيساعدونني، لذلك فإني اساعدهم من خلال مشاركة معرفتي معهم.	Q25
مرتفع	5	.88498	4.0599	احصل على نقاط اضافية تسهم في ترقيتي لقاء مشاركة زملائي معرفتي.	Q23
مرتفع		0.879972	4.12574	المتوسط العام الحسابي	

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لثقافة مشاركة المعرفة (التحفيز)، تراوحت ما بين (4.23 و 4.059) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.12)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (22) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.23)، وبانحراف معياري (0.895)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (احصل على مكافآت نقدية مقابل مشاركة الآخرين معرفتي). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (23) بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.884)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (احصل على نقاط اضافية تسهم في ترقيتي لقاء مشاركة زملائي معرفتي).

وهذا يفسر أن الجامعات الرسمية الأردنية تعتمد أكثر على الحوافز المادية (فقرة 22) لتفعيل مشاركة المعرفة بين اعضاء هيئة التدريس، في حين أنها لا تعتمد على الحوافز المعنوية كالترقيات لتسهيل مشاركة المعرفة داخل وخارج حدودها.

وفيما يتعلق بفرق العمل فإن الجدول رقم (12) يلخص الإحصاء الوصفي المتعلق بذلك.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات
محور (فرق العمل) مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q30	العمل الجماعي هو جزء من العمل اليومي في جامعتنا.	4.3144	.79031	1	مرتفع
Q27	العمل الجماعي اكثر فاعلية من العمل الفردي.	4.3024	.86378	2	مرتفع
Q29	أنا أفضل العمل مع الآخرين على العمل لوحدي.	4.2485	.77183	3	مرتفع
Q28	أعتقد أن الآخرين قادرين على اثرائني بافكار لم اكن افكر بها من قبل .	4.2156	.75233	4	مرتفع
Q31	نقدم كفريق واحد منهجيات ونماذج العمل لدينا للفرق الأخرى في جامعتنا.	4.1946	.79478	5	مرتفع
Q32	نوفر كفريق واحد ما نملكه من خبرات في العمل للفرق الأخرى في جامعة	4.1916	.85904	6	مرتفع
Q33	نسهل بحرية كفريق واحد الوصول إلى الوثائق والمعلومات والمعرفة التي نمتلكها الى الفرق الأخرى داخل الجامعة.	4.1766	.81388	7	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	4.234814	0.806564		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لثقافة مشاركة المعرفة (فرق العمل)، تراوحت ما بين (4.31 و 4.17) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.23)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (30) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.31)، وبانحراف معياري (0.7903)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي : (العمل

الجماعي هو جزء من العمل اليومي في جامعتنا). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (33) بمتوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.813)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (نسهل بحرية كفريق واحد الوصول إلى الوثائق و المعلومات والمعرفة التي نمتلكها الى الفرق الأخرى داخل الجامعة).

وهذا يفسر أن الجامعات الرسمية الأردنية تعتمد بشكل كبير على فرق العمل لتسهيل تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها خاصة الأكاديمية منها. وهذا يساهم في تبادل ومشاركة المعرفة الضمنية أو الصريحة بين اعضاء الفريق الواحد واطعاء فرق العمل الأخرى.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن فقرات محور (الأداء اعضاء هيئة التدريس) مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
Q34	تتسم الترقيات الوظيفية في هذه المؤسسة بالعدالة.	4.2545	.81901	1	مرتفع
Q41	يتم دمج عدد من الموارد ذات الصلة بعملية لزيادة فعاليتي في العمل.	4.2246	.83856	2	مرتفع
Q37	تطور وظيفتي من مهاراتي وقدراتي الشخصية.	4.1707	.81516	3	مرتفع
Q35	تطبق السياسات في هذه المؤسسة بكل يسر.	4.1617	.83696	4	مرتفع
Q39	يقدم المدير في القسم المساعدة بشكل جيد.	4.1587	.83574	5	مرتفع
Q36	يشعر عضو هيئة التدريس بالامن الوظيفي.	4.1078	.83849	6	مرتفع
Q38	يشجع مديري في القسم على العمل بروح فريق واحد.	4.0958	.81821	7	مرتفع

مرتفع	8	.85192	4.0629	يمتلك المدير في القسم معرفة جيدة بالعمل تمكنه من اتخاذ القرارات.	Q40
مرتفع	9	.92255	4.0419	تساعد الموارد (المادية والمعنوية) في هذه المؤسسة على الابتكار	Q42
مرتفع		.841844	4.142067	المتوسط العام الحسابي	

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لإداء أعضاء هيئة التدريس، تراوحت ما بين (4.25 و 4.04) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.14)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (34) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.25)، وبانحراف معياري (0.819)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على ما يلي: (تتسم الترقيات الوظيفية في هذه المؤسسة بالعدالة). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (42) بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.922)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي: (تساعد الموارد (المادية والمعنوية) في هذه المؤسسة على الابتكار). وهذا يفسر على أن الجامعات الرسمية الأردنية تمتلك نظم ترقية عادلة، حيث أن هذه النظم ترتقي إلى حد ما لمتطلبات الترقية في بعض الجامعات العالمية والأقليمية لكنها تفتقر إلى الموارد المادية والمعنوية التي تساعد على الابتكار والتجديد.

اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات لتحليلات الانحدار

للإجابة عن أسئلة البحث وفحص فرضياتها يحتاج الباحث إلى تطبيق تحليلات الانحدار المختلفة (Regression Analyses). ولكن هناك بعض الشروط والمتطلبات السابقة التي يجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار و هي:

أ - وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution)

ب - وجوب إستقلالية متغيرات البحث وعدم التداخل فيما بينها (Multicollinearity)

وفي حال عدم توفر هذه الشروط فعلى الباحث الا يستخدم تحليلات الإنحدار، بل يجب أن

يستخدم (Non-Parametric Tests).

1 إختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality)

ولإختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، أجرى الباحث كل من فحص الإلتواء

(Skewness) وكذلك فحص Kolmogorov-Smirnov. ويظهر من خلال الجدول رقم (14) أن

جميع قيم Skewness تتراوح بين ± 2.58 عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيم z المعيارية تراوحت

بين $1.96+$ و -1.96 ، حيث أن جميع قيم z قريبة من الصفر مما يعني تطابق الوسط الحسابي

والوسيط والمنوال لبيانات متغيرات الدراسة. وهذا يشير إلى أن بيانات متغيرات البحث موزعة بشكل

عام توزيعاً طبيعياً الى حد ما، بالاضافة الى ان قيمة الالتواء (Skewness) للمتغيرات (القيادة

التبادلية والثقة والتحفيز وفرق العمل وأداء اعضاء هيئة التدريس) هي سالبة وذلك يشير الى ان غالبية

أفراد العينة كانت اجاباتهم مرتفعة على فقرات تلك المتغيرات واما بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية

فكانت قيمة الالتواء (Skewness) موجبة وذلك يشير الى ان غالبية أفراد العينة كانت اجاباتهم

منخفضة على فقرات متغير القيادة التحويلية. (Hair et al, 2006)

الجدول (14)

إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص Skewness وقيم z المعيارية.

Z value	Skewness	متغيرات البحث
0.007	.875	القيادة التحويلية

-0.011	-1.592	القيادة التبادلية
-0.015	-1.979	الثقة
-0.012	-1.608	التحفيز
-0.014	-1.857	فرق العمل
-0.013	-1.714	أداء اعضاء هيئة التدريس

وكذلك يظهر الجدول رقم (15) واعتماداً على إختبار Kolmogorov-Smirnov أنه يوجد

فروقات ذات دلالة احصائية لجميع المتغيرات المشمولة في هذه البحث عند مستوى دلالة

$(p \leq 0.05)$. ولذا واعتماداً على الإختبارين السابقين فإن بيانات هذه البحث تتصف بأنها موزعة

توزيعاً طبيعياً.

الجدول (15)

إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص Kolmogorov-Smirnov

Sig.	متغيرات البحث
*.0000	القيادة التحويلية
*.0000	القيادة التبادلية
*.0000	الثقة
*.0000	التحفيز
*.0000	فرق العمل
*.0000	أداء اعضاء هيئة التدريس

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$)

2 إختبار إستقلالية متغيرات البحث (Multicollinearity)

لإختبار إستقلالية متغيرات البحث وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً، فقد استخدم الباحث القيم الإحصائية لـ Tolerance و Variance Inflation Rate. وللتأكد من إستقلالية متغيرات البحث يجب أن تكون قيم Tolerance أكبر من 0.20 وقيم VIF أقل من 5 (Hair et al., 2006). وبالرجوع إلى الجدول رقم (16) وتحديدًا إلى قيم Tolerance و VIF فنلاحظ تأكيد إستقلالية متغيرات البحث وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً.

الجدول (16)

إختبار إستقلالية متغيرات البحث (Multicollinearity)

Tolerance	VIF	متغيرات البحث المستقلة	
.9590	1.042	القيادة التحويلية	أنماط القيادة
.7070	1.414	القيادة التبادلية	
.6000	1.668	الثقة	ثقافة مشاركة المعرفة
.6020	1.660	التحفيز	
.6020	1.660	فرق العمل	

وإعتماداً على نتائج إختبارات جاهزية وصلاحية البيانات السابقة فإنه يمكننا الآن إستخدام إختبارات تحليلات الإنحدار للإجابة عن أسئلة البحث وفحص فرضياتها.

(3-4): إختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في أداء

اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ولاختبار الفرضية

الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على أثر نمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية. والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى

الدلالة الاحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التوضيح (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.000*	60.577	0.152	0.154	0.393	0.393

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (17) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (60.577) بمستوى دلالة احصائية (0.000) وهي أقل من (0.05). وعليه، ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة. مما يشير إلى وجود أثر لنمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة التدريس. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر نمط القيادة الإجرائي في أداء أعضاء هيئة التدريس إيجابياً وتبلغ قوة هذه العلاقة 39.3%. و اعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لنمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء الهيئة التدريسية 15.2%.

الفرضية الرئيسية الثانية: H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في أداء

أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على أثر نمط

القيادة التحويلية في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية والجدول (18)

يوضح ذلك.

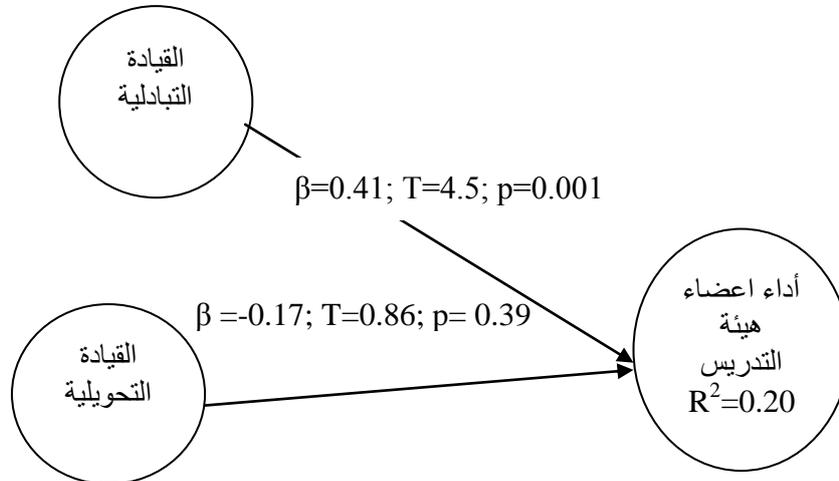
الجدول (18)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية

الدلالة الاحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التوضيح (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.073	3.240	0.007	0.010	0.098	0.098

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (18) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (3.240) بمستوى دلالة احصائية أكبر (0.07) من (0.05). وعليه، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة. وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية في أداء أعضاء هيئة التدريس. وتشير قيمة Beta الموجبة إلى أن أثر نمط القيادة التحويلية في أداء أعضاء هيئة التدريس هو إيجابياً وتبلغ قوة هذه العلاقة 0.09% وهي منخفضة جداً. و اعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لنمط القيادة التحويلية في أداء أعضاء هيئة التدريس منخفضة جداً 1%. ولبيان أثر أنماط القيادة في أداء أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام تحليل المسار وكالاتي:



الشكل 1: نتائج تحليل المسار لأثر أنماط القيادة في أداء أعضاء هيئة التدريس.

يتضح من الشكل رقم (1) أن أنماط القيادة قادرة على تفسير $R^2 = 0.20$ فقط من التباين في أداء أعضاء هيئة التدريس، إذ يتبين أن معامل مسار β نمط القيادة التحويلية ذو قيمة سالبة $\beta = -0.17$ وانها غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.86 وهي أقل من الجدولية (1.96). أما معامل المسار β المتعلق بالقيادة التبادلية بلغ 0.40 وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وهذا يؤكد نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية الذي تم التوصل إليه سابقاً من خلال تحليل الانحدار، إذ يشير إلى وجود أثر لنمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

الفرضية الرئيسية الثالثة H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في ثقافة مشاركة المعرفة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على أثر نمط القيادة التبادلية في ثقافة مشاركة المعرفة والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

الدلالة الاحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التوضيح (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.000	124.719	0.271	0.273	0.523	0.523

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (19) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (124.719) بمستوى دلالة احصائية (0.000) أقل من (0.05). وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة. وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في ثقافة مشاركة المعرفة. وتشير قيمة Beta الموجبة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لنمط القيادة التبادلية في ثقافة مشاركة المعرفة وتبلغ قوة هذه العلاقة 52%. و اعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لنمط القيادة التبادلية في ثقافة مشاركة المعرفة بلغت 27.1%. ونظراً لوجود أثر إيجابي لنمط القيادة التبادلية في ثقافة مشاركة المعرفة، يمكننا الآن فحص الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة وكالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى H031: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في الثقة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. واختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر نمط القيادة التبادلية في ثقة اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

الجدول (20)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

الدلالة الاحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التوضيح (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
000	97.249	0.224	0.227	0.476	0.476

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (20) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (97.249) بمستوى دلالة احصائية (0.000) أقل من (0.05). وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة. وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في الثقة. وتشير قيمة Beta الموجبة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لنمط القيادة التبادلية في الثقة وتبلغ قوة هذه العلاقة 47.6%. و اعتماداً على قيمة R^2 Adjusted فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لنمط القيادة التبادلية في الثقة بلغت 22.4%.

الفرضية الفرعية الثانية H032: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في التحفيز عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على أثر نمط القيادة التبادلية في التحفيز والجدول رقم (21) يوضح ذلك.

الجدول (21)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

الدلالة الاحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R^2	R^2 معامل التوضيح (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
000	72.252	0.176	0.179	0.423	0.423

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (21) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (72.252) بمستوى دلالة احصائية (0.000) أقل من (0.05). وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة. وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في التحفيز. وتشير قيمة Beta الموجبة إلى أن

هناك أثراً إيجابياً لنمط القيادة التبادلية في التحفيز وتبلغ قوة هذه العلاقة 42.3% و اعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لنمط القيادة التبادلية في التحفيز بلغت 17.9%.

الفرضية الفرعية الثالثة: H033: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في فرق العمل عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على أثر نمط القيادة التبادلية في فرق العمل والجدول رقم (22) يوضح ذلك.

الجدول (22)

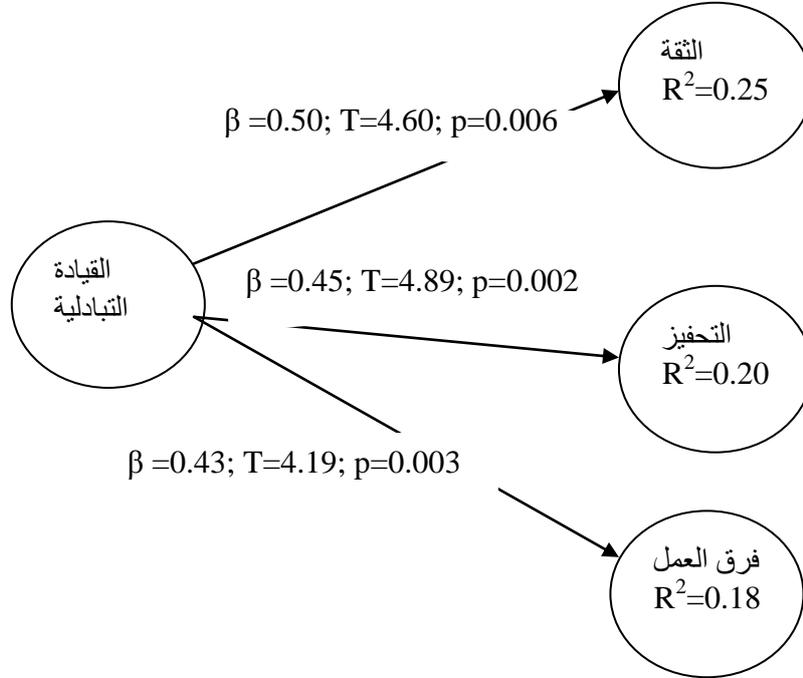
اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

الدلالة الاحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التوضيح (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
000	67.508	0.166	0.169	0.411	0.411

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (22) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (67.508) بمستوى دلالة احصائية (0.000) أقل من (0.05). وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة. وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في تكوين فرق العمل. وتشير قيمة Beta الموجبة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لنمط القيادة التبادلية في فرق العمل وتبلغ قوة هذه العلاقة 41.1% و اعتماداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لنمط القيادة التبادلية في فرق العمل بلغت 16.6%.

ولبيان أهمية نمط القيادة التبادلية لكل بعد من إبعاد ثقافة مشاركة المعرفة، تم استخدام تحليل المسار لبيان أثر نمط القيادة التبادلية في الثقة، والتحفيز، وفرق العمل.



الشكل رقم (2) نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الثالثة

ويتضح من الشكل رقم (2) أن القيادة التبادلية أكثر تأثيراً في الثقة ثم التحفيز واخيراً فرق العمل

$$. R^2 = 0.25 ; 0.20; 0.18$$

الفرضية الرئيسية الرابعة: H_04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في ثقافة

مشاركة المعرفة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ولاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تم استخدام تحليل

الأنحدار البسيط للتعرف على أثر نمط القيادة التحويلية في ثقافة مشاركة المعرفة والجدول رقم (23)

يوضح ذلك.

الجدول (23)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الرابعة

الدلالة الاحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.046	4.001	0.009	0.012	0.109	0.109

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (23) أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (4.00) بمستوى دلالة احصائية (0.046) وهي أقل من (0.05). وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة. وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في ثقافة مشاركة المعرفة. وتشير قيمة Beta الموجبة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لنمط القيادة التحويلية في ثقافة مشاركة المعرفة وتبلغ قوة هذه العلاقة 10.9% وهي ضعيفة. و إعتماًداً على قيمة Adjusted R² فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لنمط القيادة التحويلية في ثقافة مشاركة المعرفة بلغت 0.009% وهي متدنية جداً. وبناءً على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة يمكن اختبار الفرضيات الفرعية لها كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى H041: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية في الثقة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على أثر القيادة التحويلية في الثقة والجدول رقم (24) يوضح ذلك.

الجدول (24)

اختبار الأنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

الدلالة الإحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التوضيح (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.602	0.273	0.001	0.002	0.029	0.029

عند مستوى دلالة إحصائية ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (24) أن قيمة (F) الإحصائية بلغت (0.263) وهي صغيرة جداً وغير دالة إحصائياً (0.60) وهي أكبر من (0.05). وعليه، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة. وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في ثقافة مشاركة المعرفة (الثقة).

الفرضية الفرعية الثانية H042: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في التحفيز عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الأنحدار البسيط للتعرف على أثر نمط القيادة التحويلية في التحفيز في الجامعات الأردنية الرسمية والجدول رقم (25) يوضح ذلك.

الجدول (25)

اختبار الأنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

الدلالة الإحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التوضيح (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.209	1.584	0.005	0.002	0.069	0.069

عند مستوى دلالة إحصائية ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) أن قيمة (F) الإحصائية بلغت (1.584) وهي غير دالة إحصائياً (0.20) وأكبر من (0.05). وعليه، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة. وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في التحفيز.

الفرضية الفرعية الثالثة: H043: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في فرق العمل عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الأنحدار البسيط للتعرف على أثر نمط القيادة التحويلية في فرق العمل في الجامعات الأردنية الرسمية والجدول رقم (26) يوضح ذلك.

الجدول (26)

اختبار الأنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

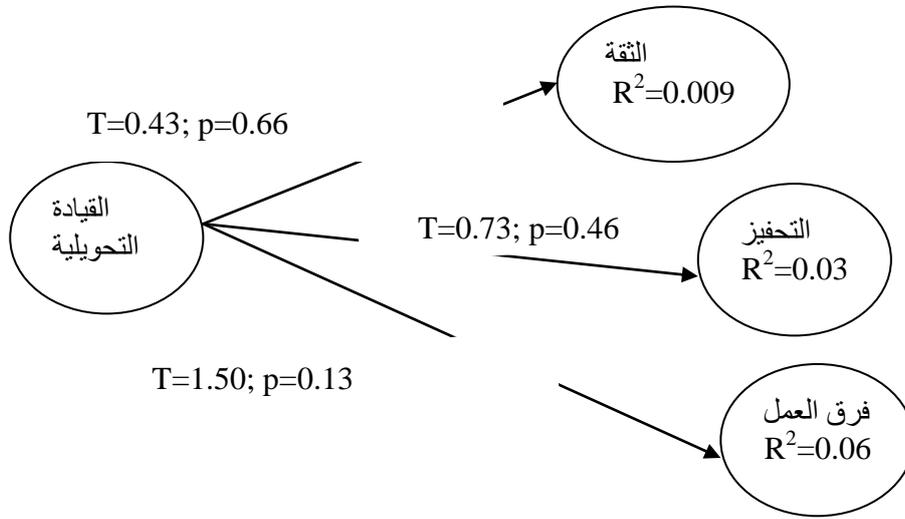
الدلالة الإحصائية (p)	قيمة (F)	Adjusted R ²	R ² معامل التوضيح (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة وقوتها	R الارتباط
0.004	8.325	0.024	0.022	0.156	0.156

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (26) أن قيمة (F) الإحصائية بلغت (8.325) وهي دالة إحصائياً (0.004) وهي أقل من (0.05). وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة. وهذا يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في فرق العمل. وتشير قيمة Beta الموجبة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لنمط القيادة التحويلية في فرق العمل وتبلغ قوة هذه العلاقة تقريباً 16% وهي متوسطة.

وإعتماداً على قيمة Adjusted R^2 فإن القدرة التفسيرية والتنبؤية (التباين) لنمط القيادة التحويلية في فرق العمل بلغت 2.4%.

وللتحقق والتأكد من نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة تم استخدام تحليل المسار كما هو موضح في الشكل رقم (3).



الشكل (3) نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الرابعة

ويلاحظ من الشكل رقم (3) أن جميع معاملات المسارات بين نمط القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة ليست ذات دلالة إحصائية، حيث أن جميع قيم T المحسوبة أقل من الجدولية والبالغة 1.96 لمستوى دلالة أقل من 0.05. وعليه، يمكن أن نستنتج أن نمط القيادة التحويلية لا يوجد له أثر في مشاركة المعرفة بإبعادها (الثقة والتحفيز وفرق العمل) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

الفرضية الرئيسية الخامسة H_05 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة مشاركة المعرفة في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار

المتعدد للتعرف على أثر أبعاد ثقافة مشاركة المعرفة المتمثلة في الثقة والتحفيز وفرق العمل في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والجدول رقم (27) يوضح ذلك

الجدول(27)

اختبار الأنحدار المتعدد للفرضية الخامسة

أبعاد ثقافة مشاركة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)
الثقة	.3790	0.051	0.362	7.420	*.0000
التحفيز	0.234	0.044	0.265	5.307	*.0000
فرق العمل	0.168	0.039	0.213	4.321	*.0000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (27) بمتابعة قيم اختبار (T) الإحصائية نلاحظ أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بأبعاد مشاركة المعرفة (الثقة والتحفيز وفرق العمل) لها تأثير ذو دلالة إحصائية في أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.420; 5.307; 4.321) على التوالي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $p \leq 0.05$ ولتحديد أهمية كل بعد من أبعاد ثقافة مشاركة المعرفة في الأداء الذي يتمثل بالنموذج الرياضي (أثر الثقة والتحفيز وفرق العمل على أداء أعضاء هيئة التدريس) تم استخدام Stepwise Multiple Regression والجدول رقم (28) يوضح ترتيب دخول أبعاد ثقافة مشاركة المعرفة في معادلة الأنحدار.

الجدول(28)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Multiple Regression

للتنبؤ بأداء أعضاء هيئة التدريس من خلال أبعاد ثقافة مشاركة المعرفة

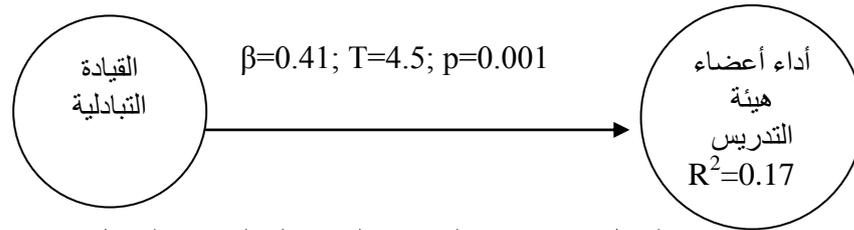
ترتيب دخول أبعاد ثقافة مشاركة المعرفة	قيمة Adjusted R2	قيمة (F)	قيمة (T)	Beta	مستوى الدلالة الإحصائية (p)
الثقة	0.372	198.723	14.09	0.16	0.000*
التحفيز	0.457	141.364	7.28	0.35	0.000*
فرق العمل	0.485	105.498	4.32	0.22	0.000*

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (p≤0.05)

يتضح من الجدول رقم (28) أن جميع إبعاد مشاركة المعرفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $p \leq 0.05$ ويتبين أن بعد الثقة جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 37.2% من التباين في أداء أعضاء هيئة التدريس. ثم التحفيز وفسر ما مقداره 45.7-37.2% (8.5%) من التباين في الإداء. وأخيراً، بعد فرق العمل جاء في المرتبة الأخيرة وفسر ما مقداره 48.5-45.7% (2.8%) من التباين في الإداء. وعليه، يمكن أن نستنتج أن الثقة ثم التحفيز ثم فرق العمل تلعب دوراً مهماً في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

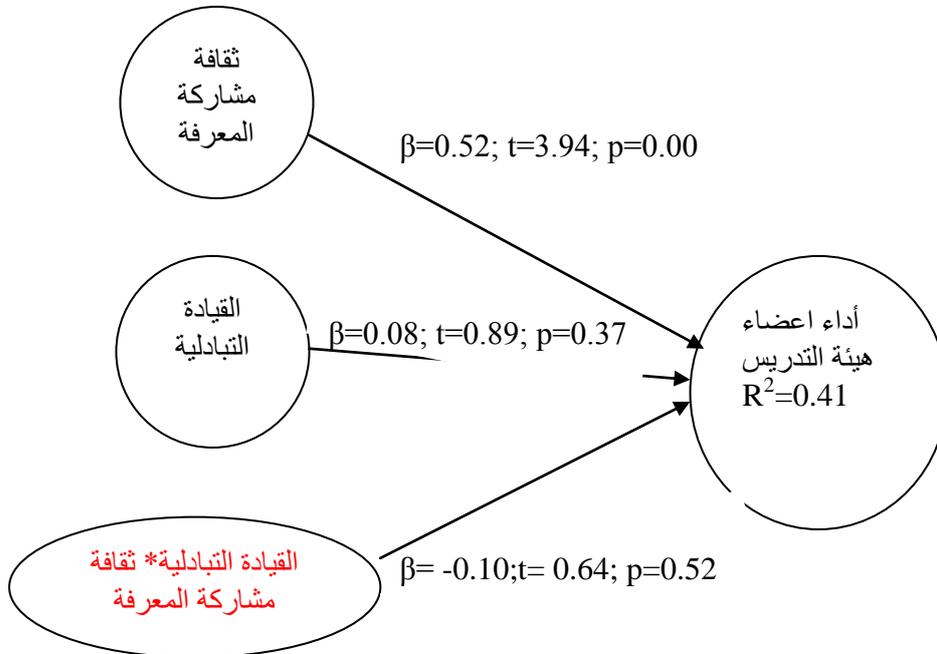
الفرضية الرئيسية السادسة: H_06 : لا يوجد دور معدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام فحص المسار للتعرف على الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. ويطلق على المتغير متغير معدلاً إذا ما استطاع تغيير طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (Hair et al.

(2013) ، حيث تتم عملية الاختبار على مرحلتين: أولاً: اختبار الأثر المباشر للقيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة التدريس قبل دخول المتغير المعدل (ثقافة مشاركة المعرفة) ، حيث يتضح من الشكل رقم (4) أن معامل المسار β للقيادة التبادلية = 0.41 وهو دال إحصائياً $p=0.001$ عند مستوى دلالة $p \leq 0.05$ اعتماداً على قيمة (t) المحسوبة 4.5 وهي أكبر من الجدولية البالغة 1.96.



الشكل 4: نموذج المسار قبل دخول المتغير المعدل

وثانياً: بعد دخول المتغير المعدل، فإذا تغيرت قوة العلاقة واتجاهها يكون هناك أثر معدلاً إيجابياً أو سلبياً لثقافة مشاركة المعرفة في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية وذلك حسب حجم وأشارة معامل مسار المتغير المعدل. والشكل رقم (5) يوضح التفاصيل.



الشكل 5: نموذج المسار بعد دخول المتغير المعدل

يتضح من الشكل رقم (5) أن قيمة معامل المسار للمتغير المعدل (ثقافة مشاركة المعرفة) كانت سالبة وبلغت $\beta = -0.10$ لكنها غير دالة إحصائياً $p=0.52$ عند مستوى دلالة $p \leq 0.05$. وعليه، يمكن أن نستنتج أنه لا يوجد أي دور لمعدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية السابعة: H07 : لا يوجد دور لمعدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة التحويلية في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. ولاختبار هذه الفرضية تم

استخدام فحص المسار للتعرف على الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة

التحويلية في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، يتضح من الشكل رقم (6)

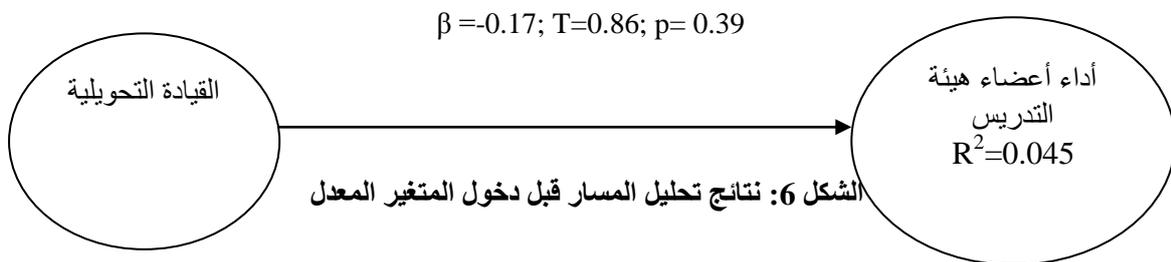
أن القدرة التفسيرية للقيادة التحويلية في التباين في أداء أعضاء هيئة التدريس متدنية جداً $R^2=0.045$

كما يتضح من الشكل أن معامل مسار القيادة التحويلية ذو قيمة سالبة $\beta = -0.17$ ولكنها غير دالة

$p=0.39$ إحصائياً عند مستوى دلالة $p \leq 0.05$. وكونه، لم يتبين أي أثر لنمط القيادة التحويلية

في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية فإنه لا يمكن اختبار الدور المعدل

لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة التحويلية في أداء أعضاء هيئة التدريس.



ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات كما هو موضح في الجدول رقم (29)

جدول رقم (29) ملخص نتائج اختبار الفرضيات

القرار	نص الفرضية العدمية
رفض	الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الحكومية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
قبول	الفرضية الرئيسية الثانية H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الحكومية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
رفض	الفرضية الرئيسية الثالثة H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في ثقافة مشاركة المعرفة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
قبول جزئي	الفرضية الرئيسية الرابعة H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في ثقافة مشاركة المعرفة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
رفض	الفرضية الرئيسية الخامسة H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة مشاركة المعرفة في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
قبول	الفرضية الرئيسية السادسة H06: لا يوجد دور معدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
قبول	الفرضية الرئيسية السابعة H07: لا يوجد دور معدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة الإجرائية في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الخامس

الخاتمة: النتائج والإستنتاجات والتوصيات

(1-5): المقدمة

(2-5): نتائج البحث

(3-5): إستنتاجات البحث

(4-5): توصيات البحث

(1-5): المقدمة

هدف هذا البحث إلى بيان الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة المتمثلة بالثقة والتحفيز وفرق العمل في أثر أنماط القيادة التبادلية والتحويلية في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق أهداف البحث، قام الباحث بتطوير نموذج جديد للبحث معتمداً بشكل رئيسي على أحدث الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع البحث، حيث احتوى النموذج على ثلاثة متغيرات رئيسية هي: المتغير المستقل: أنماط القيادة وتمثلت بنوعين من أنماط القيادة التبادلية والتحويلية. والمتغير المعدل: ثقافة مشاركة المعرفة وتمثل بالثقة والتحفيز وفرق العمل. والمتغير التابع وتمثل بإداء أعضاء هيئة التدريس.

ولأغراض الإجابة عن أسئلة البحث وفحص فرضياتها التي تمثلت في أنموذج البحث، تم تطوير استبانة للبحث لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، ونظراً لكبير حجم مجتمع البحث تقرر أن يتم الاعتماد على عينة عشوائية تمثل 5% من مجتمع البحث. وقبل عملية جمع البيانات تم تحكيم الإستبانة من قبل أساتذة مختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية منها والخاصة للتحقق من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس متغيرات البحث. وقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها. وقام الباحث بعد هذه الخطوات بتوزيع الإستبانة على أفراد العينة وقد تم إسترجاع (334) إستبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي. تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS 17.0) و SmartPLS 2.0 M3 والذي يعتمد منهج Structural Equation Modeling (SEM) لاختبار فرضيات البحث والإجابة على أسئلتها.

(2-5): نتائج البحث:

توصل البحث إلى جملة من النتائج بناءً على المعطيات الإحصائية الواردة في الفصل الرابع تحت بندي تحليل النتائج واختبار الفرضيات وكما يلي:

1. أن متطلبات نمط القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية كانت متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (المعاني، 2013).
2. أن نمط القيادة السائد في الجامعات الأردنية الرسمية هو القيادة التبادلية، حيث كانت جميع متطلبات القيادة التبادلية مرتفعة. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (صالح و المبيضين، 2013)
3. أن مستوى ثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية كانت بشكل عام مرتفعة. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (Fullwood et al, 2013)
4. أن الجامعات الأردنية الرسمية تمنح حوافز مادية مختلفة لتسهيل مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، حيث كان المستوى بشكل عام مرتفعاً. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (Seba, et al, 2012)
5. لا تعطي الجامعات الأردنية الرسمية اهتماماً كبيراً للحوافز المعنوية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبادل ومشاركة المعرفة فيما بينهم والآخرين. حيث ان الجامعات لا تمنح نقاطاً إضافية للترفيه الأكاديمي لعضو هيئة التدريس عند مشاركة معرفته مع زملائه.
6. تعتمد الجامعات الأردنية الرسمية في تنفيذ أنشطتها على فرق العمل، حيث كان المتوسط مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه Marin-Garcia and Zarate-Martinez (2007)

7. أن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (Toker, 2011)
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (Obiwuru et al,2011)
9. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (Obiwuru et al,2011)
10. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في ثقافة مشاركة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (Seba, et al 2012)
11. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في الثقة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (Seba et al. 2012)
12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في التحفيز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (Seba, et al. 2012)
13. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في فرق العمل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه (Seba, et al. 2012)
14. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في الثقة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذه النتيجة أختلفت مع ما توصل إليه (Shao, et al .2012) وذلك لاختلاف عينة الدراسة حيث

تألفت عينة الدراسة السابقة من موظفين في قطاع التجزئة في الصين وكان عددهم (528) موظف وكان نوع العينة (عينة مستهدفة).

15. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في التحفيز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذه النتيجة اختلفت مع ما توصل إليه (Shao, et al. 2012) وذلك لاختلاف عينة الدراسة حيث تألفت عينة الدراسة السابقة من موظفين في قطاع التجزئة في الصين وكان عددهم (528) موظف وكانت نوع العينة (عينة مستهدفة).

16. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في فرق العمل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذه النتيجة اختلفت مع ما توصل إليه (Shao, et al. 2012) وذلك لاختلاف عينة الدراسة حيث تألفت عينة الدراسة السابقة من موظفين في قطاع التجزئة في الصين وكان عددهم (528) موظف وكان نوع العينة (عينة مستهدفة).

17. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة مشاركة المعرفة في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهذه النتيجة أتفقت مع ما توصل إليه Marin-Garcia and Zarate-Martinez (2007)

18. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة من ابعاد ثقافة مشاركة المعرفة في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. (Hossein et al, 2012)

19. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز من ابعاد ثقافة مشاركة المعرفة في أداء أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. (Hossein et al, 2012)

20. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل من ابعاد ثقافة مشاركة المعرفة في أداء أعضاء

هيئة التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (Marin-Garcia and Zarate-Martinez, 2007).

21. أن مستوى الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً من وجهة نظر

أفراد عينة البحث. (Hossein et al, 2012)

22. لا يوجد أي دور معدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة التبادلية في أداء أعضاء هيئة

التدريس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

23. لا يوجد أي دور معدل لثقافة مشاركة المعرفة في أثر نمط القيادة التحويلية في أداء أعضاء هيئة

التدريس عند مستوى دلالة ≤ 0.05 .

(3-5): إستنتاجات البحث

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن صياغة الاستنتاجات التالية:

1- أن نمط القيادة السائد في الجامعات الأردنية الرسمية هو القيادة التبادلية.

2- أن الجامعات الأردنية الرسمية تمارس ثقافة مشاركة المعرفة بدرجة عالية.

3- أن زيادة مستوى القيادة التبادلية في الجامعات الأردنية الرسمية يؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى

ثقافة مشاركة المعرفة.

4- أن زيادة مستوى القيادة التبادلية في الجامعات الأردنية الرسمية يؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى

أداء أعضاء هيئة التدريس فيها.

5- أن تفعيل وزيادة مستوى ثقافة مشاركة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية يؤدي إلى تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس فيها.

6- تمارس الجامعات الأردنية الرسمية الأردنية مستوى متوسط من القيادة التحويلية.

7- أن زيادة الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية يعزز من ثقافة مشاركة المعرفة فيها.

8- أن وجود نظام حوافز مادية ومعنوية فعال يؤدي إلى تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.

9- أن الاعتماد على فرق العمل في تنفيذ أنشطة الجامعات الأردنية الرسمية يعزز من أداء أعضاء هيئة التدريس فيها.

10- أن زيادة الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية يعزز من أداء أعضاء هيئة التدريس فيها.

(4-5): توصيات البحث:

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. على الجامعات الأردنية الرسمية ضرورة توفير متطلبات القيادة التبادلية إذا ما أرادت تحسين ورفع مستوى أدائها. من خلال توعية أعضاء هيئة التدريس بالاهداف المراد تحقيقها من العملية التدريسية و طرق انجاز تلك الاهداف.

2. على الجامعات الأردنية زيادة تفعيل ثقافة مشاركة المعرفة داخل وخارج حدودها لتحسين مستوى أداء أعضاء هيئتها التدريسية. من خلال توفير وسائل وادوات تدعم العمل بروح الفريق الواحد داخل الجامعة وبين اعضاء هيئتها التدريسية مما يدعم مشاركة الاكاديميين بافكارهم وملاحظاتهم.
3. ضرورة الأهتمام بالحوافز غير المادية(المعنوية) لتسهيل وتشجيع مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية.
4. على الجامعات الأردنية توفير المناخ المناسب لضمان مشاركة المعرفة واستمراريتها من خلال توفير نظام حوافز فعال.
5. على الجامعات الأردنية الرسمية إعادة النظر في هياكلها التنظيمية التقليدية والاعتماد على فرق العمل إذا ما أرادت تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس فيها.
6. على الجامعات الأردنية أن تكون استباقية في منع الأخطاء التي تؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس فيها بدلاً من أن تكون استجابية.
7. ضرورة التركيز على متطلبات القيادة التبادلية (المتاحة حالياً) وتحسينها لضمان تفعيل مشاركة المعرفة، ومن تلك المتطلبات وضع اهداف واضحة و اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم وتحديد مسؤولية تنفيذ البرامج التربوية، وتوفير الجودة فيها.
8. اعتماد معيار سلوك ممارسة مشاركة المعرفة لعضو هيئة التدريس كأحد المعايير المعتمدة للترقية و تقييم أداء عضو هيئة التدريس ضمن صيغة يتم تحديدها من قبل إدارة الجامعة، ومجلس العمداء، ولجنة التعيين والترقية، بحيث يحصل عضو هيئة التدريس على عدد من النقاط تتناسب مع مجموع تقييم أدائه الكلي.

9. ضرورة المحافظة وزيادة مستوى الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس الذي ينعكس إيجاباً على أداء الجامعات ككل.

10. ضرورة سعي الجامعات الأردنية الرسمية إلى توفير متطلبات ابعاد ثقافة مشاركة المعرفة وهي الثقة والتحفيز وفرق العمل لما لذلك من آثار ايجابية على اداء أعضاء هيئة التدريس فيها .

11. توفير فرص النمو المهني لأعضاء الهيئات التدريسية ليتم الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، ولتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي بالجامعة ومستواها الأكاديمي.

المراجع

References:

المراجع العربية:

- حماد، اياد و زاهر، تيسير (2011) أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (بحث ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 27 ، العدد الرابع، صفحة:383-403
- عبد الرحمن، الطاهر (2011) القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، *مجلة العلوم الانسانية*، المجلد 1، عدد 35، صفحة 168-157
- الخاريشة ، عمر و الجعافرة،أسمى و الهباه، عبد الله و السعيدة، ناجي (2012) العوامل المؤثرة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر الطالبات. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية / جامعة الإمارات العربية المتحدة*، مجلد 1 عدد31 ، صفحة 62-88
- صالح، أحمد و المبيضين،محمد (2013) القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، *مجلة دراسات العلوم الإدارية* المجلد 40، العدد1 صفحة 58-73
- وزارة التعليم العالي (2013) اعداد اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية، منشورات وزارة التعليم العالي
- المعاني، أيمن(2013) أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : بحث ميدانية، *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، المجلد 9 العدد 2 صفحة225-258
- هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي(2013) معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية ومؤشراتها، منشورات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، متوفرة على الموقع <http://www.heac.org.jo/Heac/Default.aspx?lng=1&ID=154>
- السيد ، أحمد (2007) ، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية* مجلد 9 ، العدد2، صفحة 6-150

Bogner,C., and Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance, **Journal of Management Studies**, Vol 44, No1, PP: 165–188

Carmeli, A., Gelbard, R., and Reiter-Palmon, R (2013).Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing, **Human Resource Management**, Vol. 52, No. 1. Pp. 95–122

Cheng, M., Ho, J. and Lau, M. (2009) ‘Knowledge Sharing in Academic Institutions: A Study of Multimedia University Malaysia’, **Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol. 7, No. 3: PP: 313 - 324.

Collins, C. and Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 3, PP: 544-560.

DeLong, d. and fahey, L. (2000), Diagnosing cultural barriers to knowledge management, **The academy of management executive**, Vol.2, No.4.PP:110-120.

Deverell,A. and Burnett, S., (2012), Need-to-know Cultures: an Investigation into Intra-organizational and Extraorganisational Knowledge Sharing Cultures in Local Government in the UK, **Knowledge and Process Management**, Vol 19 No (3) pp 131–141

De Vries, R., Van den Hooff, B., & de Ridder, J. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. **Communication Research**, Vol.33, No.10, PP: 115–125.

Droege, S., Hoobler, J. (2003). Employee turnover and tacit knowledge diffusion: a network perspective. **Journal of Managerial Issues**, Vol.15, No.15, PP: 50–64.

Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota Case, **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No.3, PP: 300-350.

Fullwood, R., Rowley, J. and Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities, **Journal of knowledge management**, Vol. 17, No. 1, PP: 123-136.

Ghafoor, A., Qureshi, T., Khan, M., and Hijazi, S. (2011) Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of

psychological ownership, **African Journal of Business Management**, Vol. 5, No.17, PP: 391-403.

Gurteen, D. (1999) Creating a Knowledge Sharing Culture, **Knowledge Management Magazine**, Vol 2, No 5, PP: 1-4

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006). **Multivariate Data Analysis Pearson Prentice Hall**. Upper Saddle River

Hair, F., Hult, T., Ringle, M., Sarstedt, M. (2013) **a primer on partial least squares structural equation modeling (Pls-sem) sage publication**, Los Angeles, U.S.A.

Hau, Y., Kim, B., Lee, H. and Kim, Y. (2013), The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions, **International Journal of Information Management**, Vol.33 No.1, PP: 356– 366

Hendriks, J. (2004), Assessing the role of culture in knowledge sharing, University of Nijmegen, The Netherlands, (On-line), Available: <http://repository.ubn.kun.nl/bitstream/2066/67166/1/67166.pdf>

Hosseini, M., Javadi, M., Zadeh, N. and Zandi, M. (2012) Effect of Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee's Performance, **International Journal of Human Resource Studies**, Vol. 2, No.1, PP: 21-30.

Ismail, A., Mohamad, M., Mohamed, H., Rafiuddin, N. and Pei Zhen, K. (2010) Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes, **Theoretical and Applied Economics**, Vol. 17, No. 6, PP: 89-104

Kagaari, J., Munene, J. and Ntanyi, J. (2010), Performance management practices, employee attitudes and managed performance, **International Journal of Educational Management**, Vol. 24 No. 6, PP: 507-530

Li, H., Mirmirani, S. and Ilacqua, J. (2009) Confucius Institutes Distributed leadership and knowledge sharing in a worldwide network, **The Learning Organization**, Vol. 16 No. 6, PP: 469-482

Marin-Garcia, J., and Zarate-Martinez, E. (2007) A theoretical review of knowledge management and teamworking in the Organizations, **International Journal of Management Science and Engineering Management**, Vol. 2, No. 4, PP:200-250

McDermott, R. and O'Dell, C. (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No1, PP: 76-85

Mueller, J. (2013), A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. **European Management Journal**, Vol.30 No.1 PP:300-360

Obiwuru, C., Okwu, T., Akpa, O., Nwankwere, A. (2011), Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos state, Nigeria. **Australian Journal of Business & Management Research**, Vol. 1, No. 7, PP: 100-111

Ojha, K. (2005). Impact of team demography on knowledge sharing in software project teams. **South Asian Journal of Management**, Vol. 12, No. 3, PP: 67–78.

Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. **Organization Science**, Vol. 11, No. 5. PP: 538-550.

Probst, T. (2000), Wedded to the job: moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 5 No. 1, PP: 60-73.

Rad, M. and Yarmohammadian, M. (2006), A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction, **Leadership in Health Services Journal**, Vol. 19 No. 2, PP: 10-28.

Randeree, K. & Chaudhry, A. (2012). Leadership – style, satisfaction and commitment engineering: An exploration in the United Arab Emirates' construction sector, **Engineering, Construction and Architectural Management**, Vol. 19 No. 1, PP: 61-85

Reychav, I. and Weisberg, J. (2009), Good for Workers, Good for Companies: How Knowledge Sharing benefits Individual Employees, **Knowledge and Process Management.**, Vol 16, No.4, PP: 186–197

Riaz, A., Haider, M. (2010) Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, **Journal Business and Economic Horizons**, Vol. 1 No.1 PP: 29-38

Sekaran, Uma. (2003). **Research Methods for Business**, 4th Ed. USA: Wiley

Sapsed, J., Bessant, J. Partington, D. Tranfield, D. and Young, M. (2002). Team working and knowledge management: a review of covering themes. **International Journal of Management Reviews**, Vol 4, No. 1 PP: 71-85

- Seba, I., Rowley, J., Lambert, S. (2012) Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force, **International Journal of Information Management**, Vol 32, No.1, PP:372– 380
- Seba, I., Rowley, J. (2010) Knowledge management in UK police forces, **Journal of knowledge management**, Vol 14, No.4, PP: 611-626
- Sewkarran, J. (2008). Exploring the relationship between knowledge sharing and employee performance, **proQuest LLC**, Vol.6 No.2, PP: 23-30
- Shao, Z., Feng, Y., and Liu L. (2012) The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China, **Computers in Human Behavior** Vol.28 No.10 PP:2400–2413
- Siemens, E., Roth, A., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model, **Journal of Operations Management**. Vol.26 No. 3, PP: 400–430.
- Toker, B. (2011) Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey, **Quality Assurance in Education**, Vol. 19 No. 2, pp. 156-169
- Tong, C., Tak, W., Wong, A. (2013), The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong, **International Journal of Human Resource Studies**, Vol. 3, No. 1, Pp: 158-200
- Van den Hooff, B., & De Ridder, A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate, and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, Vol 8, No.6, PP: 117-130.
- Wang, S., Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research, **Human Resource Management Review**. Vol 20, No.2, PP: 115–131
- Yang, C. (2008). The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance, **Managing Global Transitions**, Vol 6, No.3, PP: 257–275
- Yang, J. (2007) Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture, **Tourism Management**, Vol 28, No.1, PP 530–543
- Young, G., Sapienza, H., and Baumger D. (2003). The influence of flexibility in buyer-seller relationships on the productivity of knowledge. **Journal of Business Research**, Vol 56, No.6, Pp: 443–451.

معلومات عامة عن المستجيب

1. الجنس: () ذكر () أنثى
2. المستوى الإداري: () منصب قيادي (عميد , رئيس قسم...) () مدرس
3. الدرجة الاكاديمية: () استاذ دكتور () استاذ مساعد
() استاذ مشارك () مساعد بحث
4. الكلية:
5. الخبرة : () 4 سنوات فأقل () 5-9 سنوات
() 10-14 سنة () 15 فأكثر

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أنماط القيادة						
<i>القيادة التحويلية</i>						

					تمتلك الإدارة العليا فهم واضح لما نحن ذاهبون اليه	1
					تتبنى الادارة العليا رؤية و اهداف استراتيجية واضحة	2
					تخبر الإدارة العليا الموظفين الأشياء التي تجعلهم فخورين بأن يكونون جزءا من هذه الجامعة	3
					تتحدث الإدارة العليا بليجابية عن أقسام الجامعة	4
					تشجع الإدارة العليا اعضاء هيئة التدريس لرؤية التحديات في بيئة العمل على أنها فرص كاملة	5
					تشجعي الإدارة العليا على التفكير في حل المشاكل القديمة بطرق جديدة	6
					تمتلك الإدارة العليا الأساليب التي تدفعني الى إعادة النظر في بعض الأمور التي لم يسبق أن شككنا بها من قبل في العمل	7
					تشجعي الإدارة العليا على إعادة النظر في بعض الافتراضات الأساسية حول عملي	8
					تراعي الإدارة العليا ظروفي الشخصية قبل اتخاذها لقرارات متعلقه بي	9
					تتلمس الإدارة العليا احتياجاتي الشخصية	10
					نوى الإدارة العليا إعطاء مصالح اعضاء هيئة التدريس أهمية كبرى	11
					تنثني الإدارة العليا علي عندما أقوم بعمل اكثر من متوسط	12
القيادة التبادلية						
					يقلص مديري حجم التوقعات بحيث تصبح الخيارات واضحة	13
					يتخذ مديري إجراءات احترازية قبل المشاكل	14

					المزمنة	
					يخونني مديري بمعايير محددة لتنفيذ العمل	15
					يعقد مديري معي اتفاقات عمل باستمرار	16
					يراقب رئيسي أدائي كما و يلاحظ أخطائي	17
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
ثقافة مشاركة المعرفة						
الثقة						
					أن معتاد على ان يبياعدوزي زملائي في قسمي إذا كنت بحاجة إلى أن أتعلم شيئا جديد	18
					أنا أثق بشكل دائم في زملائي في العمل لتقديم المساعدة إذا كنت بحاجة اليها	19
					اعتمد دائما على تبادل المعلومات مع زملائي في العمل لجعل مهمتي اسهل	20
					أستطيع التحدث إلى زملائي في العمل بحرية حول معرفتي لانجاز العمل	21
التحفيز						
					احصل على مكافآت نقدية مقابل مشاركة الآخرين معرفتي.	22
					احصل على نقاط اضافة تسهم في ترقيتي لقاء مشاركة زملائي معرفتي	23
					اشعر بشعور جيد عند مساعدة زملائي في العمل من خلال تشارك المعرفة	24

					أنا أعلم أن زملائي في الجامعة سيساعدونني، لذلك فأنني اساعدهم من خلال مشاركة معرفتي معهم.	25
					انا واثق من مساعدة زملائي في العمل اذا كنت في حلجة اليهم	26
فرق العمل						
					العمل الجماعي اكثر فاعلية من العمل الفردي	27
					أعتقد أن الآخرين قادرين على اثرائني بافكار لم اكن افكر بها من قبل	28
					أنا أفضل العمل مع الآخرين على العمل لوحدي	29
					العمل الجماعي هو جزء من العمل اليومي في جامعتنا	30
					نقدم كفريق واحد منهجيات ونماذج العمل لدينا للفرق الأخرى في جامعتنا	31
					نوفر كفريق واحد ما نملكه من خبرات في العمل للفرق الأخرى في جامعة	32
					نسهل بحرية كفريق واحد وصول إلى الوثائق والمعلومات والمعرفة التي نمتلكها الى الفرق الأخرى داخل الجامعة	33
أداء اعضاء هيئة التدريس						
					تتسم الترقيات الوظيفية في هذه المؤسسة بالعدالة	34
					تطبق السياسات في هذه المؤسسة بكل يسر	35
					يشعر عضو هيئة التدريس بالامن الوظيفي	36
					تطور وظيفتي من مهاراتي وقدراتي الشخصية	37

					يشجع مديري في القسم على العمل بروح فريق واحد	38
					يقدم المدير في القسم المساعدة بشكل جيد	39
					يمتلك المدير في القسم معرفة جيدة بالعمل تمكنه من اتخاذ القرارات	40
					يتم دمج عدد من الموارد ذات الصلة بعملية لزيادة فعاليته في العمل	41
					تساعد الموارد (المادية والمعنوية) في هذه المؤسسة على الابتكار	42

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمين الإستبانة

الإسم	الجامعة
ا.د. محمد النعيمي	جامعة الشرق الأوسط
د. عبد الرحيم قدومي	جامعة الشرق الأوسط
ا.د. فاطمة العليمات	الجامعة الاردنية
د. حنين ابوديه	الجامعة الاردنية
د. انس العودات	الجامعة الاردنية
د. رفعت الشناق	الجامعة الاردنية
د. رائد بني ياسين	الجامعة الاردنية
د. محمود مقابلة	الجامعة الاردنية