

عنوان البحث

**القيادة الاستراتيجية وأثرها على التشارك المعرفي في المدارس التابعة لمنطقة النقب
التعليمية من وجهة نظر معلميها**

إبراهيم مرزوق أبو عرار¹ عبد العزيز رزق عبد ابو كوش¹ زياد خليل عبدربه ابو كوش¹

¹ باحث دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية، رام الله
بريد الكتروني: haiytham.zreقات@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/07/12م

تاريخ النشر: 2021/08/01م

المستخلص

استهدفت الدراسة الحالية الوقوف على القيادة الاستراتيجية وأثرها على التشارك المعرفي في المدارس التابعة لمنطقة النقب التعليمية من وجهة نظر معلميها، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي لتحقيق أهدافها، من حيث تطبيق أداة الدراسة والتي تمثلت باستبانة مكونة من (27) فقرة، على عينة الدراسة التي كان قوامها (150) معلم ومعلمة من معلمي مدارس منطقة النقب التعليمية، إذ توصلت الدراسة إلى: أن درجة امتلاك مدراء المدارس في منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس متوسطة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية لدرجة امتلاك مدراء المدارس في منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لمهارات القيادة الاستراتيجية على التشارك المعرفي من وجهة نظر المعلمين، وبذلك أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها: ضرورة توعية الإداريين حول أهمية اعتماد أسلوب الإدارة الاستراتيجية لتحفيز التشارك المعرفي بينهم وبين المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التشارك المعرفي، المعلمين.

RESEARCH ARTICLE

STRATEGIC LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON KNOWLEDGE SHARING IN SCHOOLS IN THE NAQAB EDUCATIONAL REGION FROM THE POINT OF VIEW OF ITS TEACHERS

Ibrahim Marzouk Abu Arar ¹ Abdel Aziz Rizk Abd Abu Kosh ¹ Ziyad Khalil Abd Rabbo Abu Kosh ¹

¹ PhD Researcher in Educational Administration, Arab American University, Ramallah
Email: haiytham.zreqat@gmail.com

Published at 01/08/2021

Accepted at 12/07/2021

Abstract

The study aimed to identify the strategic leadership and its impact on knowledge sharing in schools affiliated with the alnaqb educational region from the point of view of its teachers. The study followed the descriptive survey and correlative approach to achieve its objectives in applying the study tool, which was represented by a questionnaire consisting of (27) items, on the study sample. Which consisted of (150) male and female teachers from the schools of the Negev educational district. As the study concluded: The degree to which school principals in the Negev educational district possess strategic leadership skills from the teachers' point of view in those schools is medium. Moreover, that there are statistically significant differences to the degree of school principals' possession In the Negev educational region, strategic leadership skills are attributed to the variable of gender and experience. and the results of the study showed a statistically significant impact of strategic leadership skills on knowledge sharing from the teachers' point of view. Thus, the study recommended several recommendations, the most important of which were: The necessity of educating administrators about the importance of adopting the strategic management method to motivate Knowledge sharing between them and teachers.

Key Words: strategic leadership, knowledge sharing, teachers

المقدمة:

تعتبر المعرفة أثمن موارد المؤسسات التعليمية إذا استُخدمت بالطريقة الصحيحة، حيث أن المعرفة أصبحت تعتبر المورد الأساسي بدل من كونها أحد موارد المؤسسة لذلك على المؤسسات التعليمية أن تهتم بها وتحاول ضمان وجود المعرفة المناسبة في الوقت الذي تحتاج، وعليه فإن التشارك في هذه المعرفة بين المعلمين فيما بينهم، أو بين الإداريين والمعلمين هو الوسيلة لتحقيق النجاح للمؤسسة، حيث أن مستقبل المؤسسة التعليمية يعتمد على معارف أفضل موظفيها، كما أن الانتقال إلى الوضع الأفضل يُحتم على المؤسسة التعليمية التأكد من أن لديها المعرفة الصحيحة والملائمة للتطبيق.

والتشارك في المعرفة يعد أهم عنصر من عناصر إدارة المعرفة كما يحقق التشارك في المعرفة مزايا تنافسية، من خلال تحسين قدرة المؤسسات التعليمية على اشباع حاجات المعلم المتنوعة، والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة التعليمية (Chen & Cheng, 2012, p.17).

ومن عوائق التشارك المعرفي اعتقادُ بعض مدراء المدارس أن عملية التشارك المعرفي تحدث تلقائياً، ولا تحتاج إلى تخطيط، في حين أن التشارك المعرفي أصبح يحتاج إلى تخطيط استراتيجي لتحقيق أهداف التفوق للمنشآت التعليمية. وللتغلب على هذه التحديات، فإن المدارس بحاجة إلى قيادة تدعم التشارك المعرفي، إما من خلال تطوير الثقافة الداعمة لذلك، أو عن طريق تطوير الإمكانيات البشرية، واكساب المعلمين المعارف التي يحتاجونها، أو بناء تصور استراتيجي يضمن للمعلمين الالمام برؤية وأهداف استراتيجية مشتركة، أو من خلال توفير رقابة متوازنة على المعلمين (Yang & Wan, 2004, p.22).

مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعد نظرية المستويات الأعلى التي طورت من طرف هامبرك ومايسون في الستينات الأساس الذي بنيت عليه نظرية القيادة الاستراتيجية، فهي تشير إلى أن المؤسسات التعليمية عبارة عن انعكاس لمدى إدراك المدراء لقيم الإدارة العليا، بحيث إن معارف وخبرة، وقيم، وتفضيلات المدير تؤثر بشكل مباشر على تقييمه للبيئة التعليمية وصياغة الاستراتيجيات التعليمية المناسبة. كما يشير مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى قدرة مدير المدرسة في التأثير على المعلمين لاتخاذ القرارات بشكل طوعي لتحسين الاستقرار طويل المدى للمدرسة، والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المعرفي قصير المدى (Vera & Crossa, 2004, p.13).

ومن هذا التعريف نلاحظ ثلاثة عوامل هي أن القائد الاستراتيجي يؤثر على الآخرين، ومتوجه نحو المستقبل، ويواجه صعوبة في تحقيق التوافق بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى.

مظاهر القيادة الاستراتيجية:

1. مضمون القيادة: حيث يتحدد في هل أن القيادة الاستراتيجية تنبثق كنتيجة لشخص، أو مجموعة أشخاص، ووضعية ما.
2. مصدر التأثير: وتشير إلى الوسائل المستخدمة في الالتزام بتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن بين هذه الوسائل: استخدام الشخصية والكاريزما، التأثير المباشر من خلال القوانين الصارمة، التأثير غير الملحوظ من خلال استخدام الخبرة.

3. العلاقة بين القائد والأعضاء: وتصف العلاقات الأفقية والعمودية بين القائد والتابعين.
4. الدور التوجيهي للقيادة: وتشير هل أن القيادة مرتبطة بصنع الدور، ففي صنع الدور يقوم القائد بتعريف أدوار الفرد، والجماعة، وكافة العاملين في المؤسسة التعليمية، ويقوم بتوزيع المسؤوليات والموارد حسب الأهداف المراد إنجازها، بينما في التوجه نحو أخذ الدور فإن القائد والجماعة والمؤسسة التعليمية يتبنون أدوار حسب المهام المطلوب إنجازها (Venter, 2008, p.22).
5. وحدة التحليل: إذ من المهم تحديد وحدة التحليل لتجنب مشكل التعميم في مستوى تحليل معين على مستويات تحليل أخرى.
6. نظام توجيه القيادة: هل هو نظام مغلق أم مفتوح.
7. هيكل عمل القيادة: ويصف هل أن القائد يلتزم بالقوانين والتنظيمات البيروقراطية الرسمية، أم لا يتفق مع التنظيمات الموجودة ويوجد تعليمات جديدة، أو يلتزم بالتعليمات والقوانين كل بما يخدم مصالحه (Ussahawanitchakit, 2012, p.33).

نظام القيادة الاستراتيجية:

قدم كل من سوسيك وآخرون (Sosik, et al., 2005, p.31) نموذجا لنظام القيادة الاستراتيجية، يتكون هذا النظام من:

1. المدخلات: وتشمل صفات القائد التنفيذي وأدواره، ومهارات الموظفين ومعارفهم، التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية.
2. العمليات: وتتمثل في مجموعة الأعمال المتمثلة في تحديد اتجاهات المؤسسة التعليمية، أو المنبثقة من الرسالة المحورية والاستراتيجية والرؤية للمؤسسة، أو اختيار وتطوير أفراد يتوافقون والاستراتيجية، ودمج الأفراد والتكنولوجيا المناسبة، وخلق التعاون والثقة، وتدعيم التعلم والابتكار، وتعزيز الرسالة المحورية أو الاستراتيجية، أو إعادة التركيز على شكل النجاح المستقبلي.
3. المخرجات: وتشمل السلوك المعرفي للمؤسسة التعليمية، ورضا مجتمع المدرسة، وتوسيع قواعد المعرفة، أو التحسين المستمر للمعلمين والعمليات، أو القيادة المشتركة.

الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية:

تتلخص أهمية القيادة الاستراتيجية في:

1. الاهتمام بتطوير ودعم الهيكل العام للمدرسة والأفراد، وبناء العلاقات مع المجتمع المحلي، وتوظيف القدرات التنظيمية بالاعتماد على نموذج (SWOT).
2. المزوجة بين المصادر المتاحة والقدرات التي تمتلكها المدرسة من حيث الكادر التعليمي، بما يمتلكه من معرفة ومهارات، والقدرة على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي لتحقيق قوة دفع للمدرسة في عملية التعليم.
3. التخلص من كافة مظاهر القيادة التقليدية والتوجه نحو القيادة الاستراتيجية بكافة أشكالها، لتكوين فكرة لدى المعلمين بأن القائد التربوي يهتم بهم ولا يستغلهم، إذ يتحقق ذلك من خلال وجود قادة تربويين يمتلكون القدرة على اتخاذ القرار، ويمتازون بصفات مميزة للقيادة.

4. التوفيق بين حاجات المعلمين والطلبة والإداريين والمستخدمين من خلال القدرات والمؤهلات التي يحملها القائد الاستراتيجي (Boal & Schultz, 2007, p.19).

التشارك المعرفي

قبل التطرق لمفهوم التشارك المعرفي، نستعرض أهم التعاريف المرتبطة بالمعرفة كما يلي:

1. المعرفة: تعد المعرفة مصدراً وأصلاً مهماً في المجال الأكاديمي، حيث يشار إليها كرأس مال فكري وأكاديمي، تتطلب مجهوداً مركزاً لتأكيد امتلاكها، تنظيمها، تحويلها، ونشرها، والتأكيد على ضمان وجودها وموثوقيتها في الوقت المناسب والملائم لاتخاذ القرار (Monica, & et al., 2013, p.60).

2. إدارة المعرفة: يمكن وصف إدارة المعرفة بأنها عملية متكاملة بين مجموعة أنشطة، تتضمن توليد، خزن، مشاركة، وتطبيق المعرفة لتحويل الموارد الفكرية إلى ملموسة، كما تؤدي دوراً بالغاً في الوصول إلى الأداء الأفضل (Lina, et al., 2016, p.45).

كذلك تعرف إدارة المعرفة على أنها: تلك العمليات والأنشطة التي من شأنها توليد، استخدام، نشر ونقل المعرفة؛ هذه العمليات تكون مدمجة ضمن نظام متكامل وفعال يسهل الوصول والتعامل مع مختلف مصادر المعرفة من أجل استخدامها بالطريقة الأمثل، والتي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية إلى جانب تشجيع الإبداع والابتكار ما يكفل إدامة الميزة التنافسية وخلق القيمة للمؤسسة (Linda, 2015, p.42).

فالمؤسسات التعليمية تقوم بدور حاسم لضمان جودة الحياة الأكاديمية سواء كان ذلك للطلبة، أم الأفراد العاملين أم للمجتمع من منظور المعرفة المجتمعية؛ ومن هنا تأتي أهمية إدارة المعرفة في تقديمها آراء وأفكاراً جديدة وممارسات فعالة لضمان جودة الإدارة التعليمية، ومن ثم فإن هناك مسؤولية جديدة تقع على عاتق الإدارة، ألا وهي إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات التعليمية (Bligh, et al., 2006, p.25).

تعريف التشارك المعرفي:

تأخذ المشاركة بالمعرفة مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات، وتعرف بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الواضحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد، وفي هذا الإطار فإنه يمكن تفسير مشاركة المعرفة كما يلي:

- البحث عن المعرفة في أماكن توأجدها في أنحاء المؤسسة التعليمية بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لخزن المعرفة.
- يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما، بحيث يقوم المستقبلون للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسبون قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.
- يمكن اعتبار التشارك المعرفي الجيل الأول من إدارة المعرفة، ويوصف بأنه جانب التزويد لإدارة المعرفة لأن الأفراد يمكن أن يكتسبوا المعرفة من خلال تبادل المعارف بينهم حيث أن التشارك المعرفي يعد

عملية تتخذ صوراً متعددة كالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، الاجتماعات، ورشات التدريب، جلسات الحوار وتبادل الآراء (Carter & Murry, 2009, p.7)

أنصاف المعرفة التي يتم تشاركتها:

يأخذ تشارك المعرفة مكانته من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء، والوحدات الإدارية داخل المنظمات وعليه يتضح لنا صنفين هما:

1. المعرفة المعلنة: وهي مجموعة المعارف التي يمكن للجميع الوصول إليها واستخدامها، ومن ثم التعبير عنها بكافة الطرق الممكنة.
2. المعرفة الضمنية: وهي مجموعة المعارف التي يمتلكها معظم الأفراد في عقولهم نتيجة الخبرة والتفاعل الداخلي والخارجي مع المجتمع المحلي (Chen & Chen, 2010, p.16).

مهام التشارك المعرفي:

التشارك المعرفي يمثل عملية الاتصال بين مجموعة من المشاركين إثنين أو أكثر، مشمولين في عملية نقل المعرفة، هذه العملية تتضمن مخزوناً معرفياً متاحاً لدى مصدر المعرفة ومن خلال تفسير الاتصالات بواسطة واحد أو أكثر من متلقي المعرفة فإن مخرجات هذه العملية تمثل خلقاً لمعرفة جديدة.

وبهذا فإن التشارك المعرفي يتناول ثلاثة مهام:

1. اختلاف أسلوب وطبيعة التشارك تبعاً لنوع المعرفة.
2. التحول من العمل الفردي إلى العمل في مجموعات.
3. المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن المعلومات لا تتضمن عنصر التفكير (Chua & Pan, 2008, p.55)

صعوبات تواجه التشارك المعرفي:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه التشارك المعرفي منها:

1. الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية، وهي المعرفة التي يمكن الحصول عليها أو نقلها من خلال التعلم والتدريب، لذا فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتشاركه، ويتطلب وقتاً من أجل تكراره أمام الآخرين وتعلمه ببطء وروية وممارسته.
2. عدم ميل الأفراد إلى تشارك معرفتهم مع الآخرين لأنها من مصادر قوتهم، مع وجود قنوات اتصال بين الأفراد، بسبب ظهور عقبة التجاهل السلبية.
3. غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية التي من الممكن أن تعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة، وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة وتشاركه (Jahani & Effend, 2011, p.48).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة ناظم وآخرون (Nazem et al., 2013) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة الاستراتيجية

والتشارك المعرفي في الجامعات الإيرانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطبيق أدواتها على عينة الدراسة البالغ عددهم (559) من منسوبي جامعة آزاد الإسلامية بإيران، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين أساليب القيادة الاستراتيجية والتشارك المعرفي، وعدم وجود اختلاف في طبيعة هذه العلاقة تعزى لكل من متغير الجنس والخبرة.

وهدفت دراسة جوهرية (2014) إلى اختبار التأثير المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوكيات التشارك المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينتها البالغة (385) موظف من موظفي الفنادق الجزائرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن كل من سلوكيات واستراتيجيات التشارك المعرفي تفسر من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية المختلفة، كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثير غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على كل من سلوكيات واستراتيجيات التشارك المعرفي من خلال التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي.

وهدفت دراسة آيدن وآخرون (Aydin et al., 2015) الكشف عن العلاقة بين أبعاد ومخرجات القيادة الاستراتيجية والتشارك المعرفي في المدارس الحكومية التركية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الارتباطي، من خلال تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينتها البالغين (606) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مدينة إسطنبول، وكشفت النتائج النهائية عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ومرتفعة بين أبعاد ومخرجات القيادة الاستراتيجية والتشارك المعرفي لمديري المدارس الابتدائية في إسطنبول، مع عدم وجود فروق في قوة هذه العلاقة تعزى لكل من متغير الجنس والخبرة.

أما دراسة الزهراني (2018) فقد هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: "الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي" ومعرفة أثرها على التشارك المعرفي في جامعة أم القرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق الاستبيان على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (384) عضو هيئة تدريس، حيث أفضت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تمارس بدرجة مرتفعة، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التشارك في المعرفة، وعدم وجود فروق دالة في درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لكل من متغير الجنس وسنوات الخدمة.

وهدفت دراسة كل من الدليمي وعبد الدايم (Aldulaimi & Abdeldayem, 2020) إلى مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتشارك المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع منهج تحليل المحتوى في تحديد أدوار القيادة الاستراتيجية في تعزيز التشارك في المعرفة، من خلال مراجعة عدد من الدراسات العربية والأجنبية بلغ عددها (22) دراسة، حيث كشفت النتائج أن هناك العديد من الدراسات التي أظهرت وناقشت العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة، كما بينت أغلب هذه الدراسات وجود علاقة طردية مرتفعة بين أساليب القيادة الاستراتيجية وتحقيق التشارك المعرفي في أغلب المؤسسات التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات التي تم استعراضها إلى تحديد نوع العلاقة بين أساليب القيادة الاستراتيجية والتشارك المعرفي، واختبار التأثير المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوكيات التشارك في المعرفة، ودرجة ممارسة القيادة

الاستراتيجية، وكذلك مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتشارك المعرفي، كدراسة ناظم وآخرون (Nazem et al., 2013)، ودراسة آيدن وآخرون (Aydin et al., 2015)، ودراسة جوهرة (2014)، ودراسة الزهراني (2018)، ودراسة الدليمي وعبد الدايم (Aldulaimi & Abdeldayem, 2020). في حين سعت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك المعرفي في المدارس التابعة لمنطقة النقب التعليمية من وجهة نظر معلميها، وذلك من خلال تحديد درجة امتلاك مدراء المدارس في منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلميها، ومدى اختلافها باختلاف كل من متغير الجنس والخبرة في التدريس، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأدوات الدراسة، واختيار المنهج المناسب لإجرائها.

مشكلة الدراسة:

إن امتلاك المؤسسات التعليمية لمقومات نجاحها وتنافسيتها في ظل مميزات الانفتاح المعرفي يتطلبان منها مواكبة كل تغيير يرتبط بهذا القطاع، وهي بذلك بحاجة إلى المعرفة الدائمة بما يحدث في محيطها الخارجي والداخلي، فوجود المعرفة الصحيحة يعني التوجه الصحيح، ومن هنا فإن عملية التشارك المعرفي تضمن أن يساهم كل من في المؤسسة التعليمية في تحقيق هدف التقدم ومواكبة التطورات الحديثة، حيث أكد العديد من الباحثين على ضرورة الاهتمام بالتشارك في المعرفة في المؤسسات التعليمية. وعليه يمكن صياغة إشكالية الموضوع من خلال الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة امتلاك مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلميها؟

السؤال الثاني: هل تختلف درجة امتلاك مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلميها باختلاف الجنس والخبرة لديهم؟

السؤال الثالث: هل يوجد أثر دال احصائياً لممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس على التشارك المعرفي في المدارس التابعة لمنطقة النقب التعليمية من وجهة نظر معلميها؟

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح مستوى دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية لسلوك التشارك المعرفي واستراتيجياته، ويمكن تحقيق هذا من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. فهم طبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية.
2. تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية على التشارك المعرفي.

أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في تحقيق النجاح المستمر في مدارس منطقة النقب التعليمية، لما لهذه المدارس من أهمية في تحسين مستوى تعلم الطلبة وتنمية مهارات المعلمين أكاديمياً، كما أنها تعدُّ صورة عاكسة للمستوى الثقافي والاجتماعي للبلد.

كما إنها السبيل لتحقيق التقدم العلمي وتحسين المخرجات التربوية والتعليمية والحفاظ عليها، والذي يتحقق من خلال امتلاك المورد الممتك للمعارف والمهارات العلمية المختلفة، ويصعب تقليده باعتباره يتميز بالتجدد، وهذه الخصائص تتوفر في مورد المعرفة، لذلك فإن ايجاد المعرفة التي تجعل المؤسسة تتفوق على تحديات العصر الحديث والانفجار العلمي هو أهم غاية يجب تحقيقها، حيث أكدت أغلب الدراسات أن ايجاد المعرفة يكون من خلال عملية التشارك فيها، وما يصاحب ذلك من عملية تعلم تنتج عنه معرفة باستمرار.

مصطلحات الدراسة:

1. القيادة الاستراتيجية وتعرف على أنها: القدرة في التأثير على الآخرين لاتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الاستقرار طويل المدى في مختلف البيئات التعليمية، والمحافظة في الوقت ذاته على نواتج التعلم (Wanasika, 2009, p.38).

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي سيحصل عليها مديري المدارس من خلال تطبيق أداة الدراسة الخاصة بالقيادة الاستراتيجية على العينة المكونة من معلمي ومعلمات منطقة النقب التعليمية.

2. التشارك المعرفي: البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المؤسسة التعليمية بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لخزن المعرفة (Linda, 2009, p.41).

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي سيحصل عليها مديري المدارس الثانوية من خلال تطبيق أداة الدراسة الخاصة بالتشارك المعرفي على العينة المكونة من معلمي ومعلمات منطقة النقب التعليمية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

1. المحدد الزمني: قام الباحثون بتوزيع أدوات الدراسة خلال العام الدراسي (2021/2020) من الفصل الأول.

2. المحدد المكاني: قام الباحثون بتطبيق أدوات الدراسة في مدارس منطقة النقب الثانوية.

3. المحدد البشري: تقتصر الدراسة على معلمي المدارس الثانوية التابعة لمنطقة النقب التعليمية.

4. المحدد الموضوعي: يرتبط تعميم النتائج التي سيتم التوصل إليها بمدى صدق وثبات أدواتها، ومدى تمثيل العينة لأفراد مجتمع الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي والارتباطي في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي مدارس منطقة النقب التعليمية والبالغ عددهم (1598) معلم للعام الدراسي (2021/2020).

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بشكل عشوائي من معلمي المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية بواقع (150) معلم ومعلمة.

أداة الدراسة:

قام الباحثون بإعداد أداة بحثية مكونة من (27) فقرة مقسومة على محورين غطى المحور الأول ممارسات القيادة الاستراتيجية بواقع (12) فقرة وغطى المحور الثاني التشارك المعرفي في مدارس منطقة النقب التعليمية بواقع (15) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق الأداة على عينة مسحية من مجتمع الدراسة بواقع (30) معلم ومعلمة مرتين بفواصل زمني مقداره أسبوعين، لحساب ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة كرونباخ ألفا والذي بلغ (0.91) لمقياس القيادة الاستراتيجية و(0.88) لمقياس التشارك المعرفي، وهي قيمة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات الإنسانية، كما قام الباحثون بحساب الثبات لمجالات الأداة كما يأتي:

جدول (1) ثبات الأداة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	الثقافة التنظيمية	3	0.72
2	رأس المال البشري	3	0.77
3	التصور الاستراتيجي	3	0.78
4	الرقابة التنظيمية	3	0.71
القيادة الاستراتيجية			
5	سلوك التشارك في المعرفة	5	0.76
6	استراتيجيات التشارك المعرفي	5	0.75
7	التعلم التنظيمي	5	0.72
التشارك المعرفي			
		15	0.88

يتبين من خلال الجدول (1) أن كافة قيم الثبات قد زادت عن القيمة المقبولة والتي حددها الكيلاني وشريفين (2014) بـ (0.70)، وبهذا يمكن القول بأن المقياس يتمتع بقيم ثبات مناسبة ومقبولة للتطبيق على عينة الدراسة النهائية.

صدق الأداة:

قام الباحثون بعرض أداة الدراسة على عدد من المعلمين ومدراء المدارس وخبراء في الإحصاء عددهم (5) موظفين وخبراء في القياس والتقويم التربوي للتأكد من أن فقرات الأداة مناسبة وتخلو من الغموض وصالحة للتطبيق، وبعد الاطلاع على آرائهم تبين بأن الأداة صالحة للتطبيق وبنسبة توافق بلغت (88%). كما قام الباحثون بالتأكد من صدق البناء للأداة بتطبيقها ميدانياً على عينة استكشافية مكونة من (30) معلم

ومعلمة من المجتمع الخاص بالدراسة ومن خارج عينتها وذلك للتحقق من صدق البناء لها، وقد تم قياس صدق فقرات الأداة من خلال معامل الاستقرار بين درجة الفقرة وبين الدرجة الكلية للأداة، وهذا ما يطلق عليه صدق البناء، كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (2) دلالات صدق البناء استبانة القيادة الاستراتيجية والتشارك المعرفي (ن=30)

الرقم	معامل الاستقرار	الرقم	معامل الاستقرار	الرقم	معامل الاستقرار
1	.695**	10	.455**	19	.519**
2	.541**	11	.539**	20	.644**
3	.561**	12	.449**	21	.416**
4	.502**	13	.491**	22	.439**
5	.460**	14	.395**	23	.436**
6	.625**	15	.402**	24	.522**
7	.527**	16	.565**	25	.532**
8	.503**	17	.437**	26	.542**
9	.435**	18	.522**	27	.424**

** دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)

يظهر من الجدول (2) أن كافة معاملات الاستقرار بين الدرجة الكلية للأداة ودرجة الفقرة قد تراوحت بين (0.695-0.395)، وقد كانت كافة المعاملات لها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وتعتبر هذه القيم لمعاملات الاستقرار جميعها دالة احصائياً، مما يُشير إلى أن الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة للاستبانة مقبولة وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة النهائية.

معيار تفسير الدرجات:

جدول رقم (1) معيار المقارنة

الرقم	المدى	الدلالة
1	1 - 2.32	منخفض
2	2.33 - 3.65	متوسط
3	3.66 - 5	مرتفع

متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية وأثرها في التشارك المعرفي في مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر معلمها.

2. المتغيرات الثانوية: الجنس: (ذكر، انثى)، الخبرة (10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات).

المعالجة الإحصائية:

تم الاستعانة بعدد من الاختبارات الإحصائية لاختبار أسئلة الدراسة كما يلي:

1. معامل كرونباخ ألفا لتقدير الثبات وصدق البناء لتقدير صدق الأدوات.

2. الأوساط والانحرافات المعيارية لتقدير درجة امتلاك المدرء للقيادة الاستراتيجية.
3. اختبار (T) لفحص درجة امتلاك مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمها باختلاف الجنس والخبرة.
4. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك المعرفي في مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر معلمها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة على تساؤل الدراسة الأول والذي نص على: "ما درجة امتلاك مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمها؟" تم العمل على استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجال القيادة الاستراتيجية كما يأتي:

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات ومجالات القيادة ل استراتيجية

الرقم	الفقرة	الأوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتب	التقدير
2	أرى أن إدارة المدرسة تسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين المعلمين	3.76	1.01	1	مرتفع
1	أرى أن إدارة المدرسة تشجع على وجود خطوط اتصال واضحة	3.43	0.99	2	متوسط
3	أرى أن إدارة المدرسة تهيئ الجو المناسب لإبداء الآراء	3.09	1.10	3	متوسط
الثقافة التنظيمية		3.427	1.033	متوسط	
5	أرى أن إدارة المدرسة تتبع أسلوب التعزيز الإيجابي للمعلمين	4.15	0.86	1	مرتفع
4	أرى أن إدارة المدرسة توظف أصحاب المهارات المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.50	1.05	2	متوسط
6	أرى أن إدارة المدرسة تخفف من حالات الإحباط الناتجة عن الفشل في الإنجاز	2.86	1.29	3	متوسط
رأس المال البشري		3.503	1.067	متوسط	
7	أرى أن إدارة المدرسة تساعد كافة المعلمين لاستيعاب رؤية المدرسة المستقبلية	3.04	1.17	1	متوسط
8	أرى أن إدارة المدرسة تزرع الثقة لدى المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة	2.96	1.17	2	متوسط
9	أرى أن إدارة المدرسة تستفيد من تجارب المدارس المجاورة	2.85	1.23	3	متوسط
التصور الاستراتيجي		2.95	1.19	متوسط	
12	أرى أن إدارة المدرسة تقوم بتقييم مدى تنفيذ المعلمين لخططها الاستراتيجية	3.90	0.97	1	مرتفع
10	أرى أن إدارة المدرسة تدعم الأنظمة الرقابية لتعزيز فاعليتها	3.53	1.02	2	متوسط
11	أرى أن إدارة المدرسة تعتمد على الأنظمة الرقابية لتحسين خدماتها التعليمية للطلبة	3.44	1.07	3	متوسط
الرقابة التنظيمية		3.623	1.020	متوسط	
القيادة الاستراتيجية		3.376	1.078	متوسط	

يظهر من الجدول (2) أن درجة امتلاك مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلميها قد بلغت (3.376) بانحراف معياري بلغ (1.078)، وهي قيمة متوسطة بالاعتماد على معيار المقارنة الخاص بالدراسة، كما يتبين من الجدول أعلاه أن كل مجال من مجالات القيادة الاستراتيجية (الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، التصور الاستراتيجي، الرقابة التنظيمية)، قد جاءت ضمن المستوى المتوسط بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (3.427، 3.305، 2.95، 3.623).

وقد جاء في الرتبة الأولى من مجال الثقافة التنظيمية الفقرة الثانية والتي نصت على "أرى أن إدارة المدرسة تسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين المعلمين" بوسط حسابي بلغ (3.76) وبتقدير مرتفع، وجاءت الفقرة الثالثة في الرتبة الأخيرة لنفس المجال والتي نصت على "أرى أن إدارة المدرسة تهيئ الجو المناسب لإبداء الآراء" بوسط حسابي بلغ (3.09)، وبتقدير متوسط.

وجاء في الرتبة الأولى من مجال رأس المال البشري الفقرة الخامسة والتي نصت على "أرى أن إدارة المدرسة تتبع أسلوب التعزيز الإيجابي للمعلمين"، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الأخيرة لنفس المجال الفقرة السادسة والتي نصت على "أرى أن إدارة المدرسة تخفف من حالات الإحباط الناتجة عن الفشل في الإنجاز" بمتوسط حسابي بلغ (2.86)، وبدرجة متوسطة.

وجاءت الفقرة السابعة في الرتبة الأولى من مجال التصور الاستراتيجي والتي نصت على "أرى أن إدارة المدرسة تساعد كافة المعلمين لاستيعاب رؤية المدرسة المستقبلية"، بوسط حسابي بلغ (3.04) وبتقدير متوسط، وجاءت الفقرة التاسعة في الرتبة الأخيرة لنفس المجال والتي نصت على "أرى أن إدارة المدرسة تستفيد من تجارب المدارس المجاورة" بوسط حسابي بلغ (2.85)، وبتقدير متوسط.

وجاءت الفقرة الثانية عشر في الرتبة الأولى من مجال الرقابة التنظيمية والتي نصت على "أرى أن إدارة المدرسة تقوم بتقييم مدى تنفيذ المعلمين لخططها الاستراتيجية"، بوسط حسابي بلغ (3.90) وبتقدير مرتفع، وجاءت الفقرة الحادية عشر في الرتبة الأخيرة لنفس المجال والتي نصت على "أرى أن إدارة المدرسة تعتمد على الأنظمة الرقابية لتحسين خدماتها التعليمية للطلبة" بوسط حسابي بلغ (3.44)، وبتقدير متوسط.

وتفسر هذه النتيجة المتوسطة لدرجة امتلاك مدير مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلميها، إلى وجود مجموعة من الممارسات الاستراتيجية القيادية بصورة مرتفعة، ووجود مجموعة ممارسات قيادية استراتيجية بتقدير متوسط، حيث يلاحظ على مدراء المدارس في منطقة النقب التعليمية، سعيها لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين المعلمين، واتباع أسلوب التعزيز الإيجابي للمعلمين، ومساعدة كافة المعلمين لاستيعاب رؤية المدرسة المستقبلية، وقيام إدارة المدرسة بتقييم مدى تنفيذ المعلمين للخطط الاستراتيجية الخاصة بالمدرسة بشكل دوري على مدار العام.

إذ جاءت هذه النتائج مختلفة مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2018) بأن القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة تمارس بدرجة مرتفعة.

للإجابة على تساؤل الدراسة الثاني والذي نص على: "هل تختلف درجة امتلاك مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلميها باختلاف الجنس والخبرة لديهم؟" تم الاعتماد

على اختبار (T) للعينات المستقلة لكل من متغير الجنس والخبرة، والجداول التالية تبين ذلك:
جدول رقم (3) اختبار (T) لفحص الفروق في درجة امتلاك مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمها وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	T	درجات الحرية	sig
ذكر	88	3.67	0.59	3.51	354	0.001
أنثى	62	3.92	0.47			

يظهر الجدول (3) أن هناك فروقاً دالة إحصائية في متوسط درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمها وفقاً لمتغير الجنس، إذ أن قيمة (sig) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية نجد بأن الفروق تعود لمصلحة الإناث بمتوسط حسابي بلغ (3.92) بمقابل المتوسط الحسابي للذكور والذي بلغ (3.67). وتعد هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر استعداداً لتغيير ثقافتهم، كون أن الثقافات التي كانت سائدة في المجتمعات العربية القديمة لا تدعم التعلم والانفتاح على المعرفة نظراً لقلة مشاركة المرأة قديماً في الكثير من النواحي الإدارية العليا، كما أن يمكن أن يفسر الباحثون هذه النتيجة في ضوء سعي الإناث بشكل مستمر للتعلم وتطبيق الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة، كنوع من إثبات الذات، بالإضافة إلى امتلاك الإناث المعرفة والقدرة في التعامل مع العاملين في المدارس بطريقة فاعلة.

وقد اختلفت النتيجة الحالية مع ما تم التوصل إليه في دراسة كل من ناظم وآخرون (Nazem et al., 2013)، ودراسة آيدن وآخرون (Aydin et al., 2015)، ودراسة الزهراني (2018)، التي لم تتوصل إلى وجود فروق في درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (4) اختبار (T) لفحص الفروق في درجة امتلاك مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمها وفقاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	T	درجات الحرية	sig
10 سنوات فأقل	73	3.62	0.56	5.95	354	0.000
أكثر من 10 سنوات	77	4.02	0.49			

يظهر من الجدول (4) أن هناك فروقاً دالة إحصائية في متوسط درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري مدارس منطقة النقب التعليمية لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمها وفقاً لمتغير الخبرة، إذ أن قيمة (sig) التي تم الحصول عليها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالنظر إلى الأوساط الحسابية نجد بأن الفرق يعود لمصلحة المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات في التدريس بمتوسط حسابي بلغ (4.02) بمقابل المتوسط الحسابي للمعلمين الذين تقل خبرتهم عن (10) سنوات في التدريس والذي بلغ (3.62).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن اكتساب مهارات القيادة الاستراتيجية يكون من خلال تبادل الخبرات والمعارف ووجهات النظر، وهو أمر يحتاج إلى عدد ليس بقليل من سنوات الخبرة في المجال التعليمي الإداري، كما أن مديري المدارس الأكثر خبرة يدركون أن نجاح المدرسة والوصول بها إلى مسمى المدرسة الفاعلة يجب أن يكون تحت إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية التي أثبتت نجاحها في العديد من المؤسسات الأخرى، كما أن مديري المدارس أقل ميلاً نحو نمط الإدارة البيروقراطية، كما أن الإدارات العليا على الأغلب مشكلة من أصحاب الخبرات الأعلى، الأمر الذي يجعلهم أكثر معرفة بفوائد اتباع أنماط القيادة الاستراتيجية.

وقد اختلفت النتيجة الحالية مع ما تم التوصل إليه في دراسة كل من ناظم وآخرون (Nazem et al., 2013)، ودراسة آيدن وآخرون (Aydin et al., 2015)، ودراسة الزهراني (2018)، التي لم تتوصل إلى وجود فروق في درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة.

للإجابة على تساؤل الدراسة الثالث والذي نص على: "هل يوجد أثر دال إحصائياً لممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس على التشارك المعرفي في المدارس التابعة لمنطقة النقب التعليمية من وجهة نظر معلميها؟" تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما يأتي:

جدول رقم (5) تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك المعرفي في مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر معلميها

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	260	36	7.23	4.43	0.001
داخل المجموعات	183.977	113	1.63		
الكلي	424.031	149			

يتبين من الجدول (5) أن هناك أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية على التشارك المعرفي في مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغت قيمة (sig) (0.001) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$).

وتعزى هذه النتيجة إلى ما تمتاز به القيادة الاستراتيجية من قدرة على التأثير على الآخرين لالتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتحسين نتائج عملية التعلم والتعليم، والمحافظة في الوقت ذاته على مكانة المعلم وتحفيزه بشكل مستمر، كما أن القيادة الاستراتيجية تدعم التعلم وتطوير رأس المال البشري، وتسهم في بناء رؤية وتصور استراتيجي مشترك، يحرص على مواكبة التغيرات في البيئة التعليمية، كما أن التشارك في المعرفة لا يحدث بشكل تلقائي إنما يحتاج إلى قيادة فذة، تساعد في خلق مناخ تعاوني بين المعلمين فيما بينهم وبين الإدارة، فهذا النمط من القيادة يشجع التشارك في المعرفة وتغيير قنوات اتصال أكثر فاعلية، كما أن هذا النمط يتيح تطبيق المعرفة بشكل أكبر، ويسمح لكافة المعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، ويخلق جو تنظيمي يساعد على كسب وانتشار المعرفة بين المعلمين.

وقد اتفقت النتيجة الحالية مع ما تم التوصل إليه في دراسة كل من ناظم وآخرون (Nazem et al., 2013)، ودراسة جوهرة (2014)، ودراسة آيدن وآخرون (Aydin et al., 2015)، ودراسة الزهراني (2018)، التي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتشارك في المعرفة.

التوصيات:

1. توعية الإداريين حول أهمية اعتماد أسلوب الإدارة الاستراتيجية لتحفيز التشارك المعرفي بينهم وبين المعلمين.
2. تعميم النتائج التي تم التوصل إليها من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على كافة الإدارات التابعة لها، لتكون نموذجاً للمزيد من الدراسات في المستقبل.
3. توعية الإداريين في مختلف المدارس والمناطق التعليمية لضرورة اعتماد أسلوب القيادة الاستراتيجية في الإدارة، لما لها من فوائد إيجابية على عملية التعليم في المدارس.

المصادر والمراجع:

- جوهره، أقطي. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الزهراني، إبراهيم. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التشارك المعرفي. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 42(2)، 189-238.
- Aldulaimi, S., & Abdeldayem, M. (2020). Role of Leadership to Promote Knowledge Sharing in Higher Education a Literature Review. **Strad Research**, 7(12), 43-53.
- Aydin, M. K, Guclu, N., & Pisapia, J. (2015). The Relationship between School Principals' Strategic Leadership Actions and knowledge sharing: A Quantitative Study in Turkish Primary Schools. **The American Journal of Education Research**, 7(1), 5-25.
- Bligh, M.C., Pearce, C.L., & Kohles, J.C., (2006), « The Importance of Self- and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work », **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4.
- Boal, K.B., & Schulty, P.L., (2007), « Storytelling, Time, and Evolution : The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive System », **The Leadership Quarterly**, Vol. 18.
- Carter, L., & Murry, P., (2009), "Keys to Relational Competence in Internal Marketing", **ANZMAC**.
- Chen, M.L., & Chen, K.J., (2010), "Relationships Among Organizational Innovation, Learning and Knowledge Management in the Information Technology Industry", **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No. 14.
- Chen, W.J., & Cheng, H.Y., (2012), "Factors Affecting the Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 31, No. 2.
- Chua, A.L. & Pan, S.L., (2008), «Knowledge Transfer and Organizational Learning in IS Offshore Sourcing », **Omega**, Vol. 36.
- Jahani, S., Ramayah, T., & Effend, A.A., (2011), "Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics?", **American Journal of Economics and Business Administration**, Vol. 3, No. 1.
- Liana Razmerita, Kathrin Kirchner, and Pia Nielsen, (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations, : A Social Dilemma Perspective of Social , Media Communication, [journal of knowledge management](#) , Vol 20, N 6.
- Linda greve, (2015). Knowledge Sharing is Knowledge Creation: An Action Research Study Of Metaphors for Knowledge, *journal of organizational knowledge communication*, Vol (2) N (1).
- Monica Figueiredo & de Melo, (2013). Leadership and Knowledge Sharing: A Case Study, *journal of economics, business and management*, vol (01), N (02).
- Nazem, F. Omid, M. & Sadeghi, O. (2013). A structural equation model of organizational learning based on leadership style in universities. In A. Green (ED), *Proceeding of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning. International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational*, 1(6), 290-297.

- Sosik, J.J., Jung, D.J., Berson, Y., Dionne, S.D., & Jaussi, K.S., (2005), "Making All The Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executive in High-Tech Organization", **Organizational Dynamics**, Vol. 34, No. 1.
- Ussahawanitchakit, P., (2012), "Effects of Organizational Learning and Strategic Leadership on Competitive Environment as a Moderator", **Journal of International Business and Economics**, Vol. 12, No. 1.
- Venter, A., (2008), "The Link Between Leadership Style, .Organizational Learning and Resistance to Change", **WeLEAD Onling Magazine**.
- Vera, D., & Crossan, M., (2004), « Strategic Leadership and Organizational Learning » **Academy of Management Review**, Vol. 29, No. 2.
- Wanasika, J., (2009), « **Strategic Leadership and Relation ale for Economizing-Strategizing Principles** », Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Degree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University.
- Yang, J.T., & Wan, C.S., (2004), « Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation», **Tourism Management**, Vol. 25.