

## علاقة القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لعضو هيئة التدريس

### The Relationship of Strategic Leadership to Support the Knowledge Sharing Behavior of a Faculty Member

د. بوطالب جهيد<sup>1\*</sup>، ط. د بوقريط فاروق<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، boutalebjdahid@gmail.com

<sup>2</sup> المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، مخبر دراسات استراتيجيات التتبع الاقتصادي

f.boukerrit@center-univ-mila.dz ، لتحقيق التتمية المستدامة ،

تاريخ القبول: 2022/05/19

تاريخ الاستلام: 2022/02/01

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 45، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج spss لمعالجة وتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة للقيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعهد محل الدراسة، بالإضافة لوجود مستوى مرتفع للقيادة الاستراتيجية ومستوى مرتفع لسلوك التشارك المعرفي بالمعهد.

**كلمات مفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، سلوك التشارك المعرفي، عضو هيئة التدريس.

**تصنيف JEL: J24, L26**

#### Abstract :

This study aimed to identify the relationship of strategic leadership to support the knowledge sharing behavior of faculty members at the institute of economics, commercial and management sciences at the university center abd elhafid boussouf-mila where the questionnaire was used to collect data from the sample members 45, and a set of statistical methods were relied on using the spss program to process and analyze the data.

The results of the study showed that there is a relationship for strategic leadership to support the knowledge sharing behavior of the faculty members of the institute under study, in addition to the presence of an high level of strategic leadership and a high level of knowledge sharing behavior in the institute.

**Keywords :** strategic leadership, knowledge sharing behavior, faculty member.

**Jel Classification Codes :** L26, J24

## 1. مقدمة

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي منافسة شديدة بسبب الاتجاهات التكنولوجية المتسارعة والعولمة والتعقد الشديد في البيئة التنظيمية، حيث أثرت هذه العوامل على هياكل المنظمات وحدودها وممارساتها وكذلك أثرت على الأدوار القيادية فيها وتحولت من الأدوار التقليدية إلى الأدوار القيادية الاستراتيجية، فلتحقيق الاستمرار والنمو للمنظمة لابد وأن تتبنى الأدوار القيادية الاستراتيجية للتكيف مع البيئة ومتغيراتها المعقدة وهذه الأدوار تتجلى من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وتطوير راس المال البشري للمنظمة وكذلك تطوير رسالة المنظمة، (hunitie, 2018, p. 321) وتبني المفاهيم والممارسات الأخلاقية في تعاملاتها وفي ممارساتها، ومفهوم القيادة الاستراتيجية ليس حكرا على منظمات الأعمال فقط بل يشمل جميع المنظمات بمختلف أنشطتها وأهدافها وهذا حتى تتمكن من استغلال الفرص بكفاءة عالية والتنبؤ بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتقادها في ظل التطور المتسارع خاصة في مجال التكنولوجيا، فقد أصبحت اليوم المنظمات تعتمد بشكل كبير على المعرفة والمورد البشري لتحقيق التميز والتفوق وبالتالي لابد من العمل على استغلال المقدرات المعرفية وتشجيع تبادلها وتقاسمها داخل المنظمة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات من أجل تطوير المنتجات وتحسين العمليات وخلق معارف جديدة والحفاظ على المعارف الضمنية داخل المنظمة، وقد جذب موضوع التشارك المعرفي الكثير من الاهتمام في العقود القليلة الماضية وتعتبر نظرية المنظمة القائمة على المعرفة أن المعرفة تعتبر أهم أداة لتحسين الأداء وهي المعيار الأساسي لتقييم قيمة المنظمة، كما يعتبر الأفراد هم المالك الأساسي والرئيسي للمعرفة واستعدادهم وعملهم في تقاسم المعرفة التي يملكونها أمر بالغ الأهمية لتحديد القيمة الحقيقية للمعرفة، وتعد مشاركة المعرفة جزءا مهما من إدارة المعرفة. (ali & zahra, 2016, p. 87)

### 1.1 مشكلة الدراسة

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات الفاعلة في البلد وهي المصدر الأول لتزويد باقي المؤسسات بالموارد البشري المؤهل والقادر على خلق التميز والتفوق لها، بالإضافة إلى أن الجامعة تساهم بشكل كبير في تامين الاكتشافات والاختراعات وحل المشكلات في البلد من خلال البحوث والمجلات العلمية وغيرها، وبالتالي يجب أن تحظى هذه المؤسسة بالاهتمام الكافي لتطويرها وتحسين عمليات التسيير فيها لتواكب التغيرات الحاصلة في عالم اليوم، وعكسا للأفكار السائدة والتي تربط القيادة دائما بالمؤسسات الاقتصادية؛ فالمؤسسة الجامعية أيضا لها مدراء ورؤساء أقسام وعمداء يمارسون أساليب مختلفة للقيادة والتي يجب أن ترتقي إلى أسلوب القيادة الاستراتيجية التي ترتكز على الديمقراطية

وحرية التسيير وإشراك مختلف الأطراف في عمليات صنع القرارات ووضع الأهداف وتنمية المورد البشري وأخلفة الأعمال وغيرها وهذا من أجل تشجيع وتحفيز الأفراد على تقديم كل معارفهم ومهاراتهم في العمل من خلال تبني أسلوب أو سلوك التشارك المعرفي الذي يعتبر أهم سلوك يجب أن يتمتع به أعضاء هيئة التدريس في الجامعة باعتبارها مصدرا لخلق المعرفة وتنميتها، ومن خلال هذه الموضوع سنتعرف على علاقة القيادة الاستراتيجية بسلوك التشارك المعرفي من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) للقيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله؟

وسيتم الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى إدراك القيادة الاستراتيجية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ✓ ما درجة ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لأبعاد القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله؟

## 1.2 فرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى إدراك القيادة الاستراتيجية مرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميله؛
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: درجة ممارسة سلوك التشارك المعرفي مرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميله؛

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لأبعاد القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.

### 3.1 أهمية الدراسة

إن موضوع القيادة الاستراتيجية يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماماً بالغاً في حقل الإدارة، فمن خلال التحديات التي تواجه المنظمات اليوم وخاصة ما تعلق بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر يعتبر هذا الموضوع مهم جداً لدى المسؤولين وهذا حتى تحقق الجامعة الجزائرية قفزة نوعية لمواكبة الجامعات العالمية وبالتالي لأبد من التخلي عن الأساليب القيادية التقليدية وتبني فلسفة القيادة الاستراتيجية التي تشجع الإبداع والتطوير والتجديد وخلق روح المشاركة والمبادرة لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أن سلوك التشارك المعرفي له أهمية كبيرة في تشجيع تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس مما يساهم في خلق معارف جديدة وتحسين الأداء الجماعي.

### 4.1 أهداف الدراسة

- ✓ التعريف بمفهوم القيادة الاستراتيجية وتوضيح مفهوم وأهمية سلوك التشارك المعرفي؛
- ✓ التعرف على درجة إدراك القيادة الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس محل الدراسة؛
- ✓ تبيان مستوى ممارسة سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعهد محل الدراسة؛
- ✓ اختبار علاقة القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بالمعهد محل الدراسة؛
- ✓ اختبار علاقة أبعاد القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بالمعهد محل الدراسة.

### 5.1 منهجية الدراسة

1.5.1 مجتمع وعينة الدراسة: لاختبار علاقة القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي تم إجراء الدراسة التطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة حيث يمثل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس الدائمين بالكلية والبالغ عددهم 96، وقد تم توزيع 60 استبانة بطريقة العينة العشوائية وقد تم استرجاع 45 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

بوطالب جهيد/ بوقريط فاروق

**2.5.1 منهج الدراسة:** من أجل جمع البيانات المتعلقة بعلاقة القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لعضو هيئة التدريس تم الاعتماد على المنهج الوصفي، فهو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته ومحاولة الوصول لمعرفة دقيقة وتفصيلية حول المشكلة المراد دراستها والوصول إلى فهم أدق لها بحيث يتم جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفية عن الظاهرة وتفسيرها تفسيراً علمياً، كما يتم الاعتماد في هذا المنهج على مجموعة من الأدوات أهمها الملاحظة والمقابلة والاستبانة والمقاييس المتدرجة وتحليل الوثائق. (المحمودي، 2015، صفحة 46)

**3.5.1 أداة جمع البيانات:** لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة التطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي ميلة واختبار فرضيات الدراسة قام الباحثان بتطوير استبيان بناء على مقاييس لدراسات سابقة تناولت القيادة الاستراتيجية والتشارك المعرفي، حيث يستخدم الاستبيان كأداة فعالة لجمع البيانات بشكل واسع في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية لأنه يختصر الوقت والجهد والمعلومات تكون ذات مصداقية عالية. (المحمودي، 2015، صفحة 126)

**4.5.1 الأدوات الإحصائية للدراسة:** من أجل معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة تمت الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، والمتمثلة في (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملي الالتواء والنقلح، اختبار t test للعينة الواحدة).

**5.5.1 مقياس ليكرت الخماسي:** كما أن مقياس ليكرت وسيلة شائعة لتقييم مواقف الأفراد أو سلوكياتهم ويعطي بيانات ذات موثوقية ويسهل الحصول عليها خاصة من خلال المقياس الخماسي الذي يعتبر المقياس المناسب للأشخاص البالغين حيث يتدرج كما يلي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، كما يقابل هذه الدرجات أوزان تمتد من 1 لغير موافق بشدة إلى 5 لموافق بشدة، (David & kathleen , 2014)

الجدول رقم 01: مقياس Likert الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: (David & kathleen , 2014)

## 2. الدراسات السابقة

### 1.2 دراسة أقطي جوهرة سنة 2014.

بعنوان: دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية.

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة حيث تم استهداف عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في مجموعة فنادق جزائرية بلغ عددها 341 موظفاً، وقد تم الاعتماد على برنامج spss لمعالجة البيانات وتحليلها. توصلت نتائج الدراسة أن سلوك واستراتيجية التشارك المعرفي تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والممارسات المرتبطة برأس المال البشري والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي والممارسات المرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة. (أقطي و بن عبيد، 2017، صفحة 398)

### 2.2 دراسة (abdulla ali saif ali alkheyi et al) سنة 2020.

بعنوان: *strategic leadership practices on team effectiveness : the mediating effect of knowledge sharing in the UAE municipalities*

هدفت هذه الدراسة لمعرفة علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية والتشارك المعرفي وفعالية الفريق في البلديات بدولة الإمارات العربية المتحدة، الدراسة هي بحث كمي واستخدمت استبياناً لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة 405 مستجيب وتحليلها من خلال النمذجة الجزئية الأقل لمعادلة structural squire باستخدام (3.2.9).smart pls.

كشفت النتائج أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على مشاركة المعرفة وفعالية

الفريق. (alkhayi, khalifa, ameen, hossaiin, hewedi, & nasir, 2020, p. 99)

### 3.2 دراسة هديل كاظم سعد وآخرون سنة 2021.

بعنوان: العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي، دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد.

هدفت هذه الدراسة لقياس مدى تأثير القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي من خلال سلوكيات

العمل الإبداعي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد، حيث تم الاعتماد على أسلوب

العينة غير الاحتمالية البالغ عددهم 84 موظف لتوزيع الاستبيان عليهم، كما تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل واختبار الفرضيات باستعمال برنامج spss.

توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي بالإضافة لوجود تأثير لكل من الوعي الذاتي والسلوك الأخلاقي الذاتي وشفافية العلاقات والمعالجة المتوازنة على التشارك المعرفي. (صبا ، هديل كاظم ، سهير عادل، و افتخار عبد الحسين، 2021، صفحة 63)

#### 4.2 دراسة ahmed majeed hussein and adel abdulwadoud taher سنة 2021.

**بعنوان: the effect of leadership soft skills on knowledge sharing analytical research in al fallujah university.**

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار التأثير والعلاقة بين مهارات القيادة اللينة والتشارك المعرفي من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة الفلوجة، حيث تم اعتماد عينة طبقية بلغت 183 عضو هيئة تدريس تم توزيع عليهم الاستبيان، كما تم الاعتماد على برنامج spss وبرنامج amos لتحليل البيانات.

أظهرت النتائج صحة الارتباط والتأثير بين القيادة اللينة وأبعادها المتمثلة في (مهارات الاتصال، تنمية الأفراد، المبادرة، العمل الجماعي، القدرة على القيادة) في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفلوجة. (ahmed majeed hussein & adel, 2021)

#### 5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على مضمون الدراسات السابقة التي تم استعراضها يلاحظ أنها تتشابه مع دراستنا من خلال الهدف الرئيسي للدراسة وهو محاولة معرفة علاقة أو طبيعة تأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع وهو التشارك المعرفي، بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، كما أن الدراسات السابقة أيضاً اعتمدت على أسلوب المعاينة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على برنامج spss لمعالجة وتحليل البيانات المجمعة من أفراد العينة.

كما أن دراستنا الحالية تتميز عن الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها من حيث الأبعاد التي تم اعتمادها في متغير القيادة الاستراتيجية حيث تم تناول أربعة أبعاد متمثلة في (تطوير الرؤية المستقبلية، تطوير الممارسات الأخلاقية، دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري)، بالإضافة إلى الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة حيث تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم

الاقتصادية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة، كما أن هذه الدراسة أجريت في سنة 2022.

### 3. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

#### 1.3 مفهوم القيادة الاستراتيجية

تم تقديم مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة بواسطة (1984) hambrick and mason في دراسة سلوكيات الإدارة العليا في المنظمة، ثم تناول الباحثون هذه المفهوم من مقاربات مختلفة بحسب سياقهم ولغتهم وملاحظاتهم، وقد تم تناول القيادة الاستراتيجية من منظور الموارد البشرية بأنها قدرة القائد على الإدارة من خلال المرؤوسين ومساعدة المنظمة على قبول التغييرات التي تبدو دراماتيكية بشكل متزايد والتكيف مع بيئة الأعمال، كما تطرق (2009) Lynch للقيادة الاستراتيجية من منظور إدارة المعرفة وعرفها بأنها قدرة القائد على التواصل والاستماع وفهم الأفراد داخل المنظمة من خلال نشر المعرفة وصياغة الأفكار المبتكرة وحل المشكلات، كما أشار كل من hitt ireland and hoskisson (2007) للقيادة الاستراتيجية من منظور مدرسة إدارة التغيير الفكرية التي وضعت القيادة الاستراتيجية قدرة القائد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغييرات استراتيجية حسب الحاجة. (59, p. johnson a, adesoga, & itunuoluwa, 2019) وتشير القيادة الاستراتيجية لقدرة القائد على التوقع والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي حسب الاحتياجات والضرورة، وبالتالي فالقيادة الاستراتيجية لها جوانب مختلفة حيث تشمل إنجاز المهام من خلال الآخرين وأن تكون مصدرا للتنافس لدى المؤسسة وأن تعزز القدرة على المواءمة والتكامل الداخلي وبيئة العمل الخارجية. (33, p. muhammad & wan fauziah, 2019)

#### 2.3 أبعاد القيادة الاستراتيجية

تتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية المعتمدة في دراستنا في مايلي:

#### 1.2.3 تحديد التوجه الاستراتيجي: يشير مفهوم التوجه الاستراتيجي للهدف الاستراتيجي وهو عبارة

عن بيان قصير يوضح أين تريد أن تكون المنظمة في المستقبل، أو رؤية الإدارة العليا للمنظمة في المستقبل وهو يهدف للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة على المستوى البعيد ومن خلاله يتم الحفاظ على الأداء المتفوق. (leah, esther, & agnes)

#### 2.2.3 دعم الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية أهم العوامل التي توجه سلوكيات العاملين في

المنظمة وهي تتكون من القيم والعادات والقوانين والاعراف التي تميز المنظمة عن غيرها، بحيث



بوطالب جهيد/ بوقريط فاروق

تسعى هذه الأخير لتوجيه سلوكيات الأفراد من خلال إرساء ثقافة تنظيمية داعمة تسمح للعاملين بالعمل بكل حرية وتدعم الأفكار الجديدة المبتكرة وتشجع العمل بروح الفريق. (خويلدات و خامرة، 2021، صفحة 110)

**3.2.3 تطوير الممارسات الأخلاقية:** تتمثل الممارسات الأخلاقية في مجموعة القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم وتقودهم للممارسات التي لا تتعارض مع قيم المجتمع ومبادئه وتحقيق العدل والمساواة بين العمال. (خويلدات و خامرة، 2021، صفحة 110)

**4.2.3 تطوير رأس المال البشري:** يشير تطوير رأس المال البشري على استقطاب وتنمية الأفراد في المنظمة من خلال تقوية قدرتهم على الاستيعاب والتعرف وتبني مداخل التطوير والتحسين وإجراء دورات تدريبية وتكوينية لهم لتحسين أدائهم وتحقيق التميز والتفوق. (خويلدات و خامرة، 2021، صفحة 110)

**3.3 سلوك التشارك المعرفي**

قبل الحديث عن التشارك المعرفي لابد من التطرق للمعرفة والتي أصبحت لها أهمية كبيرة في الوقت الراهن باعتبارها مصدر التميز والتفوق، وتعرف المعرفة بأنها "تلك البيانات أو المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات أو تحسين المنتجات وغيرها من العمليات" (علويات و برطال، 2021، صفحة 380) أما التشارك المعرفي فيعرفه كل من (bartol and stivastava (2002) بأنه سلسلة من الإجراءات يقوم بها موظفو الشركة لتوزيع معلوماتهم حول القضايا ذات الصلة للآخرين في المنظمة، والجدير بالذكر أن التشارك المعرفي الناجح يستند إلى المواقف ووجهات نظر الموظفين اتجاه مشاركة معلوماتهم وتتأثر بنيتهم، فالأهم في عملية التشارك المعرفي هو التفاعل النشط بين الأفراد، كما أن التشارك المعرفي لا يشير فقط لتقاسم المعلومات الرسمية فقط، بل يتعداه لمشاركة الخبرات والممارسات والمعلومات الشخصية وغيرها. (ali & zahra, 2016, p. 87)

كما يعرف نجيمي عيسى وبوطالب جهيد (2020) سلوك التشارك المعرفي بأنه "ذلك السلوك الإرادي الذي يقوم من خلاله الشخص بنقل وتبادل وتقاسم المعارف والخبرات والمهارات الضمنية والصريحة لأشخاص آخرين من أجل الاستفادة منها في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات أو فهم السياسات أو تطوير أفكار جديدة أو غيرها" (نجيمي و بوطالب ، 2020، صفحة 123)

### 4.3 أهمية سلوك التشارك المعرفي

إن الحديث عن التشارك المعرفي يؤدي حتما للحديث عن المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي في هذه العملية والتي تؤكد أن تعظيم الاستفادة من المعرفة يزيد بالمشاركة فيها وتبادلها بين الأفراد في المنظمة، وبالتالي فإن تفوق المنظمات اليوم وتميزها يكون من خلال قدراتها على التشارك في المعرفة ونقلها وتحويلها بين الأفراد وفرق العمل وتمكينهم من استخدامها في الوقت المناسب، كما أن أهمية التشارك المعرفي لا تكمن فقط في المعرفة المتشارك فيها وإنما في مساهمتها الفعالة في خلق معارف جديدة في المنظمة وكذلك مساهمتها في تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة، كما أن التشارك في المعرفة بين الأقسام والمصالح يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة الانتاجية والتنبؤ بالمشكلات ومعرفة الحلول والبدائل الممكنة واختيار أحسنها. (برحال، بوطالب، و لعمارة، 2020، صفحة 108)

### 5.3 علاقة القيادة الاستراتيجية بالتشارك المعرفي

يمكن تفسير علاقة القيادة الاستراتيجية من خلال (نظرية إدراك دعم القائد) والمستمدة من نظرية الدعم التنظيمي والتي توضح العلاقة بين الموظف وصاحب العمل على أساس التبادل الاجتماعي وكيف ينظرون للدعم، فالموظفون يقدرون التعاون المتبادل ويدركون المزايا التي يحصلون عليها من القائد مما يخلق لديهم الشعور بالرضا والولاء ويساهم في توجيه جهودهم للسلوكيات الطوعية اتجاه منظماتهم، (misbah, umair, muhammad, hassan, & xin, 2020, p. 4) يمكن للمنظمة استخدام مناهج عديدة لتحفيز الأفراد على تنفيذ خططها، حيث من بين هذه الطرق نجد القيادة فهي يمكن أن تكون أحد الطرق الفعالة جدا لتوجيه وتشجيع العاملين لتحقيق أهدافها خاصة في مجال خلق وتوليد المعرفة والتشارك بها، فمن خلال القيادة الاستراتيجية يتم منح الفرصة للعاملين للمشاركة في أنشطة مختلفة بالمنظمة وتقديم آرائهم وأفكارهم بكل حرية، كما أن الأفراد هم العنصر الأساسي في عملية التشارك المعرفي لأن المعرفة موجودة في ذهن الأفراد وهي تبدأ أساسا من المستوى الفردي وتتوسع تدريجيا إلى المجموعة وأخيرا إلى المستوى التنظيمي، ومن خلال هذه العملية يمكن للأفراد تبادل الخبرات والتقنية والمعلومات، ولكي تكون مشاركة فعالة يجب على القادة إرساء ثقافة تحترم المعرفة وتعزز المشاركة . (ali & zahra, transformational leadership and knowledge sharing, 2016, p. 88)

#### 4. اختبارات جودة أداة الدراسة

##### 1.4 إختبار الصدق البنائي للاستبانة

للتأكد من الصدق البنائي لاستبانة الدراسة تم الاعتماد على اختبار معامل بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، حيث أشار (Melike s deniz, 2013, p. 499) أن قيمة معامل بيرسون إذا كانت تساوي الصفر لا يوجد ارتباط، وكلما اقتربت من القيمة 1 كان الارتباط قوي ومرتفع، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتضح أن قيم مستوى الدلالة لعبارات الاستبانة أقل من مستوى المعنوية 0,05، كما أن قيم معامل الارتباط الخاص بكل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع عبارات كل متغير كانت موجبة ومرتفعة حيث تراوحت بين 0,432 و 0,937 وهذا يمكن تفسيره بأنه يوجد ارتباط موجب ومعنوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات كل متغير وعليه فهذه الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي تأسيساً على دراسة (Melike s deniz, 2013, p. 499)

##### 2.4 اختبار ثبات الاستبانة

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم الاختبارات وأكثرها انتشاراً في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية كمؤشر للتأكد من جودة أداة الدراسة، ويوصي (yurdugul H (2008) أنه يجب أن يكون حجم العينة أكبر من 30 مستجيب لقياس الموثوقية، كما تم الاستشهاد بأن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون تساوي أو تزيد عن 0,06 أو يكون محصور بين 0,6 و 0,8 حسب الباحث (wim et al, 2008) بالرغم من أن أغلب الباحثين اعتمدوا قيمة 0,7 كقيمة مقبولة للاتساق، (farahiyah , tambi, samat, & wan masnieza, 2020, p. 23) كما تم وضع أربعة نقاط فاصلة لاعتماد موثوقية الأداة كما يلي:

الجدول 03: درجات قياس موثوقية معامل ألفا كرونباخ

درجة الموثوقية	قيمة معامل ألفا كرونباخ
موثوقية ممتازة	0,90 وما فوق
موثوقية عالية	0,90-0,70
موثوقية متوسطة	0,70-0,50
موثوقية منخفضة	0,50 وأقل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (farahiyah , tambi, samat, & wan masnieza, 2020, p. 23) كما يمكن توضيح نتائج اختبار معامل ألف كرونباخ لمتغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول 04: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد التوجه الاستراتيجي	05	0,890
دعم الثقافة التنظيمية	05	0,925
تطوير الممارسات الأخلاقية	04	0,870
تطوير رأس المال البشري	05	0,872
القيادة الاستراتيجية	19	0,965
سلوك التشارك المعرفي	08	0,918

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج 21 spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha تراوحت بين (0,870) و(0,965)، بدرجات موثوقية محصورة بين عالية وممتازة تأسيسا على دراسة (farahiyah , tambi, samat, & wan masnieza, 2020) يتبين أن جميع العبارات المكونة لأبعاد القيادة الاستراتيجية سلوك التشارك المعرفي تتمتع بثبات عالي وممتاز.

3.4 اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم حساب معاملي الالتواء والتفرطح والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 05: معاملي الإلتواء والتفرطح.

المتغيرات	الإلتواء (asymetrie)	التفرطح (kurtosis)
التوجه الاستراتيجي	-1,265	1,032
دعم الثقافة التنظيمية	-1,570	1,715
تطوير الممارسات الأخلاقية	-1.681	2,901
تطوير رأس المال البشري	-2,386	5,534
سلوك التشارك المعرفي	-0,003	3,041

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج 21 spss.

تشير دراسة (Ewan & ahmad, 2020, p. 692) أنه يجب أن يكون معامل الالتواء أقل من 2 ومعامل التفرطح أقل من 7 لكي تخضع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث يتضح من خلال الجدول رقم 05 أن معامل الالتواء (Asymetrie) محصور بين (-0,003) و(-2,386) وهو أقل من

القيمة 2، كما يتضح أيضا أن معامل التفرطح (Kurtosis) يتراوح بين (1,032) و(5,534) وهو أقل من القيمة 7، وتأسيسا على دراسة (Ewan & ahmad, 2020) فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

## 5. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

### 1.5 التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الاستراتيجية

يتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة الاستراتيجية
04	مرتفعة	0,821	3,435	تحديد التوجه الاستراتيجي
03	مرتفعة	0,814	3,564	دعم الثقافة التنظيمية
02	مرتفعة	0,747	3,577	تطوير الممارسات الأخلاقية
01	مرتفعة	0,679	3,642	تطور رأس المال البشري
	مرتفعة	0,714	3,587	القيادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج 21 spss.

من خلال الجدول رقم 06 يتبين أن أعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عينة الدراسة يؤكدون أنه يوجد مستوى مرتفع لممارسة القيادة الاستراتيجية، حيث يؤكد هذه النتيجة المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور والذي بلغ 3,587 والذي ينتمي للدرجة المرتفعة، ومن خلال الجدول كذلك يتضح أن كل أبعاد القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة موافقة مرتفعة ما عدا بعد تطوير رأس المال البشري، وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بعد تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ 3,642 وتشتت منخفض في الإجابات بانحراف معياري بلغ 0,744 ثم نجد كل من بعد دعم الثقافة التنظيمية وبعد تطوير الممارسات الأخلاقية وتحديد التوجه الاستراتيجي على الترتيب بمتوسطات حسابية بلغت 3,577 و3,564 و3,435، حيث تشير هذه النتائج إلى أنه هناك مستوى مرتفع في ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمعهد أهمها اشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة التوجه الاستراتيجي للمعهد ووضع الأهداف واتخاذ القرارات والمرونة في تطبيق القوانين

والإجراءات، بالإضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أنه هناك مناخ التنظيمي ملائم لتأدية المهام الوظيفية بكفاءة عالية.

### 2.5 اختبار الفرضية الأولى

يتم اختبار صحة الفرضية الأولى من خلال حساب اختبار معامل T للعينة الواحدة (One samples t-test)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 07: نتائج اختبار T\_test للفرضية الأولى.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	3,587	0,714	5,509	1,692	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج 21 spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة للقيادة الاستراتيجية تساوي 5,509 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,692، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,000) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، كما أن المتوسط الحسابي بلغ 3,509 وهو ينتمي للمجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت والموافق لدرجة موافقة مرتفعة، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الأولى للدراسة "مقبولة" والتي تنص على: "مستوى إدراك القيادة الاستراتيجية مرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة".

### 3.5 التحليل الوصفي للتشارك المعرفي واختبار الفرضية الثانية

يتم اختبار الفرضية الثانية للدراسة من خلال حساب اختبار T للعينة الواحدة (One samples t-test) لمتغير سلوك التشارك المعرفي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 08: نتائج اختبار t-test لمتغير سلوك التشارك المعرفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
سلوك التشارك المعرفي	3,983	0,431	15,303	1,692	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج 21 spss.

من خلال الجدول رقم 08 يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 15,303 وهي أكبر تماما من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,692، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي  $\text{sig} = 0,000$  وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإن أفراد العينة موافقين على عبارات متغير سلوك التشارك المعرفي، كما أن المتوسط الحسابي لمتغير سلوك التشارك المعرفي بلغ 3,983 وهو بذلك ينتمي للمجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والذي يقابله درجة موافقة مرتفعة وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثانية مقبولة والتي تنص على: درجة ممارسة سلوك التشارك المعرفي مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.

#### 4.5 اختبار الفرضية الثالثة

يتم اختبار هذه الفرضيات من خلال الاعتماد على قاعدة القرار التالية: (حامد و بورغدة،

2017، صفحة 193)

- إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

- إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الجدول 09: نتائج اختبار بيرسون للقيادة الاستراتيجية وإبعادها والتشارك المعرفي

سلوك التشارك المعرفي			المتغير التابع
القرار	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة
مقبولة	0,027	0,329*	تحديد التوجه الاستراتيجي
مقبولة	0,009	0,386*	دعم الثقافة التنظيمية
مرفوضة	0,151	0,218	تطوير الممارسات الأخلاقية
مرفوضة	0,092	0,254	تطوير رأس المال البشري
مقبولة	0,028	0,327	متغير القيادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 21.

من خلال نتائج الجدول رقم 09 يتبين أن قيمة مستوى الدلالة بين القيادة الاستراتيجية وسلوك

التشارك المعرفي بلغ  $\text{sig} = 0,028$  وهو أقل من مستوى المعنوية وبالتالي الفرضية الرئيسية البديلة

مقبولة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ )

القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

كما يتبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0,027$  بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي وسوك التشارك المعرفي وهو أقل من مستوى المعنوية وهو ما يشير لوجود علاقة إيجابية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وسلوك التشارك المعرفي، وتأسيسا على قاعدة القرار الفرضية البديلة مقبولة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لتحديد التوجه الاستراتيجي بدعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".
- بلغت قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0,009$  بين بعد دعم الثقافة التنظيمية وسوك التشارك المعرفي وهو أقل من مستوى المعنوية وهو ما يشير لوجود علاقة إيجابية بين دعم الثقافة التنظيمية وسلوك التشارك المعرفي، وتأسيسا على قاعدة القرار الفرضية البديلة مقبولة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لدعم الثقافة التنظيمية بدعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".
- بلغت قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0,151$  بين بعد تطوير الممارسات الاخلاقية وسوك التشارك المعرفي وهو أكبر من مستوى المعنوية وهو ما يشير أن العلاقة غير دالة إحصائيا وتأسيسا على قاعدة القرار الفرضية البديلة مرفوضة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لتطوير الممارسات الأخلاقية بدعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".
- بلغت قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0,092$  بين بعد تطوير رأس امال البشري وسوك التشارك المعرفي وهو أكبر من مستوى المعنوية وهو ما يشير أن العلاقة غير دالة إحصائيا وتأسيسا على قاعدة القرار الفرضية البديلة مرفوضة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لتطوير رأس المال البشري بدعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

## 5.5 تفسير نتائج الدراسة



من خلال إجراء الدراسة التطبيقية تم التوصل لأنه توجد علاقة للقيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بالمعهد محل الدراسة، حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة أقطي جوهره سنة 2014 كما تتفق مع نتائج دراسة دراسة (abdulla ali saif ali alkheyi et al) سنة 2020 كما تتفق مع كل من دراسة دراسة هديل كاظم سعد وآخرون سنة 2021 و دراسة ahmed majeed hussein and adel abdulwadoud taher سنة 2021، حيث تشير النتائج التي توصلنا إليها أن ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمعهد كانت بدرجات مرتفعة وبالتالي هناك توجه إيجابي لتبني فلسفة القيادة الاستراتيجية لدى رؤساء المعهد والمسؤولين، ويرجع السبب في ذلك لأن المعهد يتجه لتبني رؤية قيادية مرنة وذات بعد استراتيجي للتكيف مع متغيرات البيئة لتتماشى والتحديات التي تواجه التعليم الجامعي، كما بينت النتائج أنه توجد علاقة لتحديد التوجه الاستراتيجي ودعم الثقافة التنظيمية بدعم سلوك التشارك المعرفي وهو ما يؤكد سعي المعهد لمحاولة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وإشراكهم في وضع الأهداف والمساهمة في تطوير الرؤية الاستراتيجية وكذلك العمل على توفير مناخ تنظيمي محفز ومشجع لأعضاء هيئة التدريس، في حين تبين أنه لا توجد علاقة لتطوير الممارسات الأخلاقية وتطوير رأس المال البشري بدعم سلوك التشارك المعرفي، ما يبين أنه هناك نقص من قبل المسؤولين في الاهتمام بالبعد الأخلاقي الذي يركز على العدالة والمساواة في التعامل وتبني قيم التعاون وغيرها وكذلك نقص البرامج التكوينية والتدريبية خاصة في السنتين الأخيرتين نظرا للأزمة الصحية التي تمر بها البلاد، كما بينت كذلك النتائج أن سلوك التشارك المعرفي مرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس وهو سلوك إيجابي يساهم في تنمية المعارف وتطويرها وتحسين مخرجات المعهد وكذلك المساهمة في خلق معارف جديدة.

#### الخاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه وتبيان الأهمية الكبيرة لتبني مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لمفهوم القيادة الاستراتيجية من أجل الارتقاء بالتعليم العالي في الجزائر وكذا دوره في تفعيل السلوكيات الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس الذي من أهمها سلوك التشارك المعرفي، تم إجراء الدراسة التطبيقية لدور القيادة الاستراتيجية في دعم سلوك التشارك المعرفي على عينة من أعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، حيث تم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

### نتائج الدراسة

- ✓ مستوى إدراك القيادة الاستراتيجية مرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة؛
- ✓ درجة ممارسة سلوك التشارك المعرفي مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) للقيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعهد محل الدراسة؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لبعدي ( تحديد التوجه الاستراتيجي ودعم الثقافة التنظيمية) بدعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعهد محل الدراسة؛
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لتطوير الممارسات الأخلاقية في دعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعهد محل الدراسة؛
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) لتطوير رأس المال البشري في دعم سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعهد محل الدراسة.

### التوصيات

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها نقدم التوصيات التالية
- ✓ تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالمعهد على تقديم الاقتراحات والآراء من خلال الاجتماعات وإشراكهم في تحديد الأهداف العامة للمعهد؛
  - ✓ تكييف ثقافة المعهد مع مختلف التحديات الراهنة وتبني القيم والاعراف التي تشجع على التعاون والمساواة بين أعضاء هيئة التدريس والعمل ضمن فرق العمل لتشجيع العمل الجماعي والتخلي عن الممارسات القيادية التقليدية التي تركز على المركزية والرسومية في اتخاذ القرارات؛
  - ✓ تشجيع سلوكيات التشارك في المعرفة وتقاسمها من خلال الممارسات القيادية الداعمة ومنح حوافز متعلقة بهذه السلوكيات حتى تكون ذات فعالية أكثر؛
  - ✓ العمل على تنمية وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وتجديد معارفهم من خلال التدريب والتكوين المستمر ومنحهم برامج تحسين المستوى خاصة بعد تجميدها من قبل الوزارة نتيجة لتفشي وباء كورونا.

قائمة المراجع

1. جوهرة أقطي، وفريد بن عبيد. (2017). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي* (02)، 398.
2. خيرة عليوات، وعبد القادر برطال. (2021). تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق جودة التميز المؤسسي بمؤسسة الضمان الاجتماعي (cnas) بالجلفة. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 04 (02)، 380.
3. عبد الوهاب برحال، جهيد بوطالب، وسرور لعمارة. (2020). أثر العدالة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي دراسة على عينة من الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية القطب الجامعي تاسوست جيجل. *مجلة أوراق اقتصادية*، 04 (02)، 109.
4. عيسى نجيمي، وجهيد بوطالب. (2020). أثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 03 (01)، 123.
5. محمد خويلدات، وبوعامة خامرة. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بورقلة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 10 (01)، 110.
6. محمدرحان علي المحمودي. (2015). مناهج البحث العلمي. *دار الكتب*، 2، 46، 126.
7. نور الدين حامد، ونور الهدى بورعدة. (2017). أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على فعالية الأداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول -سوناطراك سكيكدة-. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية* (02)، 193.
8. نوري الحمداني صبا، سعيد هديل كاظم ، حامد سهير عادل، وكاطع افتخار عبد الحسين. (2021). العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الابداعي دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*، 1 (1)، 63.
9. ahmed majeed hussein, & adel, a. t. (2021). the effect of leadership soft skills on knowledge sharing analytical research in al fallujah university. *gestao, inovacion e tecnologias*, 11(3), 341.
10. ali, m., & zahra, b. (2016). transformational leadership and knowledge sharing. *international journal of information science and management*, 14(2), 87.

11. ali, m., & zahra, b. (2016). transformational leadership and knowledge sharing. *international journal of information science and management*, 14(2), 88.
12. alkhayy, a. s., khalifa, g., ameen, a., hossaiin, m., hewedi, m., & nasir, n. m. (2020). strategic leadership practices on team effectiveness : the mediating effect of knowledge shating in the UAE municipalities. *academic leadership (online journal)*, 21(03), 99.
13. David, m., & kathleen , a. (2014). , the use of likert scales with children. *journal of pediatric psychology*, 39(3), 369,370.
14. Ewan , m. m., & ahmad, z. h. (s.d.). the pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient ( A Q) for normality testing,. *international journal of future generation communication and networking*, 13(01).
15. farahiyah , a., tambi, a., samat, m., & wan masnieza, w. (2020). a review on the internal consistency of a scale:the empirical example of the influence of human capital investment on malcom baldridge quality principles in tvet institutions. *asian people journal*, 03(01), 23.
16. hunitie, m. (2018). impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning a bi-meditational research. *business theory and practice*, 19, 321.
17. johnson a, e., adesoga, a. d., & itunuoluwa, a. a. (2019). Strategic leadership dimension and competitive advantage : perspective of service firms in lagos and ogun states, nigeria. *international journal of management sciences and business research*, 8(5), 1.
18. leah, w. n., esther, w. w., & agnes, w. n. (s.d.). influence of strategic direction on organizational performance in tourism government agencies in kenya. *interntional journal of business and commerce*, 06(04), 20.
19. Melike s deniz, a. a. (2013). Assessing the validity and reliability of a questionnaire on dietary fibre-related knowledge in a turkish student population. *journal of health population and nutrition*(04), 499.
20. misbah, h., umair, a., muhammad, h. b., hassan , r., & xin, s. (2020). unraveling the effects of ethical leadershipon knowledge sharing :the mediating roles of subjective well-being and social media in the hotel industry. *sustainability*(12), 4.
21. muhammad, f., & wan fauziah, w. (2019). impact of strategic leadership on strategy implementation. *british journal of management and marketing studies*, 2(1), 33.