مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

درجة ممارسة مديري مدارس محافظة العُرْضِيَّات لأبعاد القيادة الريادية وعلاقتها بتعزيز سلوكيات التشارك المعرفي بين المعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

أ/ عبدالله علي معيض العماري
باحث ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية، جامعة الباحة
المملكة العربية السعودية

د/ فيصل بن علي محمد الغامدي
الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الباحة
المملكة العربية السعودية

المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥م

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات لأبعاد القيادة الريادية وعلاقتها بتعزيز سلوكيات التشارك المعرفي بين المعلمين من وجهة نظرهم، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة تكونت من (٣٧) فقرة، طبقت على عينة عشوائية بلغ حجمها (٣٣٢) معلمًا، حيث تم قياس متغير القيادة الريادية من خلال (٢٣) عبارةً موزعين على ثلاثة أبعاد: (وضوح الرؤية، الجرأة وتحمل المخاطرة، الاستباقية والمبادأة)، فيما تم قياس متغير سلوكيات التشارك المعرفي بين المعلمين من خلال (١٤) عبارةً موزعين على ثلاثة أبعاد: (نقل المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود ممارسة متوسطة للقيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات (M=3.08, SD=.801)، ووجود ممارسة متوسطة لسلوكيات التشارك المعرفي بين معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات (M=3.00, SD=.785). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الريادية وتعزيز سلوكيات التشارك المعرفي بمدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات (R=0.648, P<0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للقيادة الريادية والدرجة الكلية للتشارك المعرفي. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز سلوكيات التشارك المعرفي ودعم ممارسات القيادة الريادية في مدارس محافظة العرضيات أبرزها تصميم برامج تدريبية مكثفة تركز على تطوير المهارات القيادية الأساسية مثل اتخاذ القرار، حل المشكلات، التفكير الإبداعي، والتواصل الفعال، وكذلك التركيز على تطوير نمط القيادة الريادية التي تلهم المعلمين والطلاب وتشجعهم على تحقيق التميز.

الكلمات المفتاحية: *القيادة الريادية؛ سلوكيات التشارك المعرفي؛ محافظة العرضيات.*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

The Degree of School Leaders' Practice of the Dimensions of Entrepreneurial Leadership and Its Relationship to Promoting Knowledge Sharing Behaviors among Teachers from their Perspective in Al-Ardiyat Governorate

Abstract

The study aimed to identify the reality of public-school principals in Al-Ardiyat Governorate's practice of the dimensions of entrepreneurial leadership and its relationship to knowledge-sharing behaviors from the teachers' point of view. The researcher used the descriptive approach in its correlational form to achieve the study's objectives. The study data were collected using a questionnaire of (37) statements randomly applied to (332) teachers. The entrepreneurial leadership variable was measured using (23) statements distributed over three dimensions (clarity of vision – boldness and risk-taking - proactivity and initiative). The variable of knowledge sharing behaviors among teachers in Al-Ardiyat Governorate was measured through (14) statements distributed over three dimensions (knowledge transfer - knowledge exchange - knowledge transformation). The study revealed the presence of an average practice level of entrepreneurial leadership among public school principals in Al-Ardiyat Governorate (M=3.08, SD=.801). There was an average practice level of knowledge-sharing behaviors among teachers of public schools in Al-Ardiyat Governorate (M=3.00, SD=.785). There was a statistically significant positive direct correlation between the practice of entrepreneurial leadership and the promotion of knowledge sharing behaviors in public schools in Al-Ardiyat Governorate, as the correlation coefficient between the total score of entrepreneurial leadership and the total score of knowledge sharing reached (R = 0.648, P<0.001). The study proposed several recommendations to promote knowledge-sharing behaviors and support entrepreneurial leadership practices in schools in Al-Ardiyat Governorate. The study proposed several recommendations to encourage knowledge-sharing behaviors and

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

support entrepreneurial leadership practices in schools in Al-Ardiyat Governorate, such as designing intensive training programs that focus on developing essential leadership skills such as decision-making, problem-solving, creative thinking, and effective communication. The study also recommended creating an entrepreneurial leadership style that inspires and encourages teachers and students to achieve excellence.

Keywords: *Entrepreneurial leadership; knowledge sharing behaviors; Al-Ardiyat Governorate*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

المقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الماضية العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة في مختلف المجالات الحياتية، الأمر الذي فرض على مختلف المؤسسات– ومنها المؤسسات التعليمية– ضرورة مسايرة تلك التحولات المتسارعة. ومع بروز الاقتصاد القائم على المعرفة، والذي يعتمد على إدارة المعرفة واستثمار رأس المال الفكري، لم تعد الأنماط التقليدية للقيادة قادرة على الوفاء بمتطلبات العصر الحالي الحديث. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بمفهوم القيادة والبحث عن الأنماط القيادية الملائمة والقادرة على تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة متجاوزة بذلك مجرد تسيير الأعمال اليومية، مع التركيز على المورد البشري باعتباره المصدر الأساسي لهذه القيمة.

ولقد حظيت القيادة الريادية بدرجة كبيرة من الاهتمام من عدد كبير من المختصين والباحثين لكونه أحد الأنماط القيادية الحديثة القادرة على مواكبة التطورات والتحديات المُعاصرة، من خلال ما تتمتع به صفات تشمل الرؤية الواضحة، والقدرة على وضع الخطط المُناسبة وتنفيذها، وتحفيز فرق العمل وتشجيعهم على العمل التشاركي، والأخذ بمبدأ المبادرة دون الخوف من الفشل، وطرح الأفكار الإبداعية وتنفيذها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف المشتركة (أيمن عبدالعال وثناء معوض، ٢٠٢٢: ٢٦٤).

وفي المجال التعليمي، تعد القيادة الريادية مهمة للمؤسسات التعليمية كونها أحد العوامل الجوهرية في تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية لتلك المؤسسات، حيث أوضح البندري بنت إبراهيم وهدى بنت عبد الله (٢٠١٨: ٤٦–٤٧) أن القيادة الريادية تهيئ بفرص عمل جديدة من خلال التركيز على الإبداع والابتكار، واكتشاف مجالات جديدة تتجاوز كل ما هو تقليدي، وحشد طاقات العاملين وشحذ هممهم لتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة. وأضافت نورا ابراهيم(٢٠٢٢: ١٥٧١) أن القيادة الريادية تساعد على دعم الروابط بين القادة والعاملين بالمؤسسات التعليمية، من خلال تشجيع القائد للمرؤوسين وتحفيزهم على العمل في بيئة ريادية تنافسية، ورسم رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

ونظرًا لأن المعرفة تعد من العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات، أصبح من الضروري أن يعمل القادة في تحفيز سلوكيات التشارك المعرفي بين العاملين، لتنمية معارفهم ومهاراتهم، وتطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية؛ فالتشارك المعرفي يمثل العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والمهارات والخبرات والمعارف الصريحة والضمنية وتقاسمها بين العاملين بما يمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو مُبدع، ومناقشتها من خلال التفاعل المباشر وغير المباشر (إيمان محمود، ٢٠٢٣: ١٩٧). وفسر جي كيم وزملائه (Jee Kim et al.,2020) التشارك المعرفي بأنه التعاون مع الاخرين لتوفير معلومات ومعارف مهنية بما يساعد على حل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ سياسات وإجراءات جديدة في العمل. كما تظهر أهمية ممارسات التشارك المعرفي في تحسين الفعالية، والجودة والإنتاجية، وتشجيع الابتكار في المؤسسات، والمساعدة في تحسين أداء العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة مناخ من الثقة والتفكير الجماعي (هاني فوزي ويوسف سيد وسميحة علي، ٢٠٢٣: ٢٥٠). بالإضافة إلى ذلك، يعزز التشارك المعرفي مهارات التواصل لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية لتحقيق النمو المهني الذاتي وتيسير الابتكار المعرفي، حيث يسهم في وصول المعلمين إلى تجارب أقرانهم وتوليد الأفكار الجديدة (Cheng, Wu & Cao, 2023: 1).

وللقيادة الريادية دور واضح في تعزيز سلوكيات التشارك المعرفي في المؤسسات التعليمية، حيث أشار اسلام وزهرة ورحمن وجميل (Islam, Zahra, Rehman & Jamil, 2022: 6) إلى أن القائد الريادي يوفر الفرص التي تهيئ البيئة المتعلقة بالتشارك المعرفي المرتبط بالسلوكيات الإبداعية، فملاحظة فرق العمل وتشجيعهم على التواصل المفتوح والتشارك المعرفي يُعزز من قدرتهم على تشارك الخبرات والمعلومات المتوفرة في بيئة المؤسسة. وفي سياق متصل، أكد لطيف ونظير وشهزاد وعمران الله وصاحب زاده (Latif Nazeer, Shahzad, Imranullah & Sahibzada, 2020: 242) على أن القائد الريادي يمتلك القدرة على تهيئة البيئة الفعالة لفرق العمل التي تسهم في دعم التشارك المعرفي والتعاون والإبداع في حل المشكلات. كما ذكر بو

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

وسانغ ويانغ وتانغ (Pu, Sang, Yang & Tang, 2022: 137) أن القيادة الريادية تؤثر إيجابياً على التشارك المعرفي الضمني لدى فريق العمل، حيث تستطيع القيادات تحفيز سلوكيات التشارك المعرفي الضمني لدى فريق العمل من خلال تعزيز قيمة إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، ونظرًا لأهمية القيادة الريادية باعتبارها نموذجًا إداريًا حديثًا يساهم في تهيئة بيئة عمل محفزة لسلوكيات التشارك المعرفي لدى المعلمين، ولندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل معمق، جاءت فكرة البحث الحالي للتعرف على علاقة القيادة الريادية لدى مديري المدارس في محافظة العرضيات بتعزيز سلوكيات التشارك المعرفي من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادات المدرسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ركيزة أساسية في عمليات التطوير والإصلاح التعليمي، حيث تسعى وزارة التعليم إلى تحقيق رؤيتها الاستراتيجية من خلال تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تعزز من كفاءة القيادات المدرسية وتجعلهم أكثر قدرة على الريادة واتخاذ القرارات الفعالة.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير القيادات المدرسية، إلا أن بعض نتائج الدراسات المحلية تشير إلى وجود بعض جوانب القصور في أداء قادة المدارس. فقد توصلت دراسة عواطف بنت حمدي (٢٠٢١) أن وجود الرؤية الاستراتيجية لدى قادة المدارس في محافظة جبيل، وحرصهم على الاستباقية في المواقف التعليمية واستعدادهم للمخاطرة في اتخاذ القرارات قد جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين. وأشارت دراسة حنان بنت حجاب وخالد بن عواض (٢٠٢٢) بأن درجة ممارسة القيادات التربوية في مدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة. وأوضحت دراسة مستورة عبدالرحيم (٢٠٢٢) أيضاً أن قيادات مدارس التعليم العام في مدينة جدة يقع على عاتقهم أعباء القيام بالأعمال الإدارية والفنية التي تحد من المبادرة والتقدم بالأعمال، كما أن مدارس التعليم العام بحاجة لاهتمام أكثر والتدريب على توقع

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

واستثمار الفرص المستقبلية، حيث إن واقع القيادة الريادية لدى قادة المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

وعلى الرغم من أهمية القيادة الريادية في تعزيز الأداء المدرسي، فإن بعض المعوقات ما تزال تحول دون تفعيلها بالصورة المثلى، فقد أشار سهير محمد وقوت بنت ناصر (٢٠١٩) إلى أن تطبيق أبعاد القيادة الريادية في مدارس مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، والذي يرجع إلى محدودية الإمكانات المادية، وتعقيد الإجراءات الرسمية المرتبطة بتطوير المدارس، والخوف من المخاطرة في تبني الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى المركزية المفرطة وضعف تفويض الصلاحيات.

من ناحية أخرى، تمثل سلوكيات التشارك المعرفي أحد العوامل المهمة في تطوير بيئة العمل داخل المدارس، ومع ذلك، تشير دراسة محمد عبدالله صالح (٢٠١٨) أن المدارس بمكة المكرمة تعاني من عدم وجود بيئة معرفية فاعلة تُحفز العاملين على الإبداع والابتكار لترجمة هذه المعارف والمهارات بما يتناسب مع متطلبات العصر الحالي، حيث تعاني تلك المدارس من عدم اهتمام قادتها بالتشارك المعرفي نتيجة تركيزهم على الأعمال الروتينية. كما توصلت نتائج دراسة صالح محمد ومحمد سرحان (٢٠٢٠) إلى أن سلوكيات التشارك المعرفي في مدارس التعليم العام في الدمام جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، نتيجة وجود ضعف في قدرة بعض قادة المدارس على تشجيع المعلمين على تبادل المعلومات ونشر المعرفة والتشارك فيها، وعدم وجود الوقت الكافي لدي بعض القادة لتوظيف الطرق الرسمية أو غير الرسمية لتشارك المعرفة مثل ورش العمل والبرامج التدريبية وحلقات النقاش.

أسئلة الدراسة:

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين؟

ما درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات لسلوكيات التشارك المعرفي من وجهة نظرهم؟

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الريادية وتعزيز سلوكيات التشارك المعرفي بمدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات؟

أهداف الدراسة:

التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات لأبعاد القيادة الريادية (وضوح الرؤية، والالهام، والجرأة وتحمل المخاطرة، والاستباقية والمبادأة).

التعرف على درجة ممارسة المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات لأبعاد لسلوكيات التشارك المعرفي (نقل المعرفة، وتبادل المعرفة، وتحويل المعرفة).

التحقق من العلاقة الارتباطية بين القيادة الريادية وسلوكيات التشارك المعرفي بمدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات.

أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات والبحوث التربوية بمجالي القيادة الريادية وسلوكيات التشارك المعرفي، حيث تُعد القيادة الريادية أحد التوجهات الإدارية الحديثة لتحسين أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية، كما أن سلوكيات التشارك المعرفي تكتسب أهمية بالغة نظرًا لدورها في رفع الكفاءة المهنية للمعلمين، وتهيئة بيئة تعليمية قائمة على التعاون وتدعم الابتكار وتحسن من جودة التعليم، بما ينسجم مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي أكدت على ضرورة تبني ممارسات إدارية معاصرة في قطاع التعليم.

أما على الصعيد العملي، فتبرز أهمية الدراسة من خلال سعيها إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس بمحافظة العرضيات للقيادة الريادية ومستوى سلوكيات التشارك المعرفي من وجهة نظر المعلمين، ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد مديري المدارس على تعزيز ممارسات القيادة الريادية بما ينعكس إيجابًا على أداء المعلمين وجودة العملية التعليمية، بالإضافة إلى

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

دعم متخذي القرار في وزارة التعليم في تطوير برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات القيادة الريادية وتعزيز بيئات تعليمية محفزة على تبادل المعرفة.

المفاهيم الإجرائية للدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية المصطلحات التالية:

القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

عرف حصة بنت سعد (٢٠٢٣، ص ١٩١) القيادة الريادية بأنها "نمط من أنماط القيادة الذي يتسم بالحيوية من خلال امتلاك المرونة في التغيير وفق المعطيات الحديثة في المنظمة مع تحمل مسؤولية القرارات والمخاطر المترتبة، وكذلك القدرة على الابتكار والتحسين".

وتُعرف القيادة الريادية إجرائيًا بأنها نمط قيادي يتبعه مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات قائم على تحفيز والهام العاملين على ممارسة الرؤية المستقبلية والمبادأة وتحمل المخاطر داخل بيئة العمل، وتُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة عند استجابتهم لفقرات أدارة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

سلوك التشارك المعرفي Knowledge Sharing Behavior

عرف إيمان حمدي وياسر ميمون (٢٠١٩، ص ٥٩) التشارك المعرفي بأنه "أنشطة سلوكية تهدف إلى نقل وتبادل الأفكار والمعارف والخبرات والمهارات بين القادة والمعلمين، وترتبط بقدرتهم على تحويل معارفهم المُعلنة والضمنية إلى الآخرين، مع قدرة الآخرين على استقبالها وفهمها".

ويُعرف سلوك التشارك المعرفي إجرائيًا بأنه توجه وميل المعلمين في مدارس التعليم العام في محافظة العرضيات نحو نقل وتبادل المعلومات والخبرات والمعارف والمهارات في مجال عملهم ومناقشتها من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر بهدف الاستفادة منها وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي. وتُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة عند استجابتهم لفقرات أدارة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية في تناولها القيادة الريادية بأبعادها (وضوح الرؤية، والالهام، والاستباقية والمبادأة، والمخاطرة والجرأة)، وكذلك لسلوكيات التشارك المعرفي بأبعادها (نقل المعرفة، وتبادل المعرفة، وتحويل المعرفة).

الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع معلمي مدارس التعليم للبنين بمحافظة العرضيات في جميع المراحل التعليمية.

الحدود المكانية: طُبِّقت الدراسة على مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات بمراحلها الدراسية الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).

الحدود الزمانية: نُفِّذت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٦هـ – ٢٠٢٤م.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

المحور الأول: القيادة الريادية

حظيت القيادة الريادية بعناية واهتمام المتخصصين والباحثين كونها تُمثل نوعًا حديثاً من أنماط القيادة تقوم فلسفتها على تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع والمخاطرة المحسوبة لدى الأفراد، وتحفيزهم على استكشاف الفرص الممكنة واستثمارها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم القيادة الريادية وأهميتها:

ظهر مفهوم القيادة الريادية في مطلع القرن الحادي والعشرين في مجال الأعمال الاقتصادية، للتعبير عن قدرة المؤسسات التجارية على التكيف السريع مع التغيرات الحديثة، من خلال تبنّي مبدأ المخاطرة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية. ولقد تعددت التعريفات التي صاغها المختصين والباحثين في المجال الإداري لمفهوم القيادة الريادية، فقد عرفها (Sarwoko, 2020:185) على أنها نمط قيادي يهتم باستغلال الفرص واستحداثها بهدف بناء فرق لتحقيق أهداف الابتكار. أما (Pauceanu et al., 2021:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

8 فقد عرفها على أنها أسلوب قيادي يتضمن القدرة على التنسيق والتنظيم والتأثير على الموظفين للبحث عن الفرص وتحقيق الأهداف التنظيمية. في حين عرفها الجيار (٢٠١٨: ٢٣٣) بأنها" "نمط القيادة القائم على المخاطرة والإبداع من خلال مجموعة من الإجراءات لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة عبر تكريس، واستثمار الوقت والجهد الذي يدفع إلى إيقاظ الروح الريادية داخل المنظمات، واكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية، وتبني المخاطرة المحسوبة"كما عرفها الزهراني (٢٠٢٢: ٥) بأنها مجموعة من العمليات يقوم بها قادة المدارس لتعزيز كلاً من: المبادرة، والإبداع، والميل للمخاطرة، واستثمار الفرص. واستناداً على ما سبق، فإنه يمكن النظر للقيادة الريادية بوصفها أسلوب قيادي فريد قائم على ممارسة مجموعة من السلوكيات من شأنها تمكين المنظمة من التعامل بفعالية مع بيئة العمل المعقدة وسريعة التغيير، من خلال تحفيز والهام العاملين على ممارسة الرؤية المستقبلية والمبادأة وتحمل المخاطر مما يضمن تحقيق أهداف تلك المنظمات.

وتكمين أهمية القيادات الريادية في المؤسسات التعليمية في تطوير وتحسين العملية التعليمية، من خلال تحويل رؤيته وفلسفته تلك المؤسسات إلى مناهج وأفكار تعليمية مبتكرة تتجاوب مع احتياجات المجتمع ومتطلبات العصر؛ وهو ما نوهت إليه الشطيطي (٢٠٢١:٥٥٢) بأن القيادية الريادية في المؤسسات التعليمية قادرة على أن تترجم فلسفة المجتمع على شكل مناهج، وأفكارٍ تعليميةٍ، وأساليب تدريسية في الغرف الصفية بالمدارس، وتلبية تطلعات المجتمع بالتطور والتقدم، فقيادة المدارس بأسلوبٍ رياديّ يُمكِّن المديرين من التأثير على سلوك العاملين في المؤسسة التعليمية وتنظيم جهودهم، نحو تحقيق الغايات والأهداف المشتركة، لذا تُعد القيادة الريادية ضرورية لإدارة المدارس التعليمية لجعل المدرسة مُجتمع تعلم، والارتقاء بمستواها التعليمي، والتربوي، والاجتماعي، والثقافي.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

أبعاد القيادة الريادية:

تنوعت أبعاد القيادة الريادية بتنوع وجهت نظر الباحثين، والدراسات التي تناولتها، وسوف تقتصر الدراسة الحالية على الأربعة أبعاد التي اتفقت معظم الدراسات عليها وهي: وضوح الرؤية، الاستباقية والمبادأة، الإلهام، الجرأة وتحمل المخاطر.

أولًا: وضوح الرؤية:

تُعد الرؤية من أبرز أدوات تحسين الأداء في المؤسسة، وتمثل التصورات المستقبلية الذي يطمح القائد إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، من خلال إعداد خطط إجرائية، وإقامة العلاقات الناجحة مع الأفراد والتابعين، وتحفيز أصحاب المصلحة لتحقيق هذه الرؤية، وتهيئة الظروف المناسبة التي تدعم تنفيذ خططهم على أرض الواقع بما يمكن المؤسسة من البقاء في بيئة العمل التنافسية (شريف، ١٥٧٢:٢٠٢٢-١٥٧٣) (هلل، ٢٠٢٠: ١٥٣٤).

ثانيًا: الاستباقية والمبادأة:

وتعني قدرة القائد على أن تكون مؤسسته أول من يستجيب لاحتياجات ورغبات المستفيدين، والعمل على امتلاك مؤسسته للميزة تنافسية بتقديم أفكار وخدمات جديدة ومميزة (الزهراني، ٢٠٢٢: ٨)،وذلك من خلال استشراف المستقبل واستثمار الفرص المتاحة، وتحويل التحديات لفرصٍ مُبتكرة (العتيبي والثبيتي، ٢٠٢٢: ٢٥٠)ويرى أبو العز (٢٠٢٣: ٦٥٨).أن المبادأة تعني اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها بالشكل الصحيح والعمل على حل المشكلات المستقبلية المتوقعة، بما يمكن المؤسسة من سبق غيرها من المؤسسات الأخرى.

ثالثًا: الإلهام:

ويتضمن التحدث باستمرار عن المستقبل بصورةٍ متفائلةٍ، وإلهام العاملين بالعمل الجاد، والتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب إنجازها، إلى جانب التعبير بثقةٍ بأن الأهداف المرسومة ستتحقق. ويتصرف القادة الرياديون بالطريقة التي تؤدي إلى تحفيز وإلهام من حولهم، وذلك عن طريق الشفافية وتزويد العاملين بالمعلومات الكافية عن أعمالهم، وما

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

يُشكله ذلك من قيمة لجميع أطراف المؤسسة، ويُثير بينهم روح الفريق ويشجع الحماس والتفاؤل بينهم، كما أن القادة الذين لديهم دوافع إلهاميه يشجعون الأفراد العاملين معهم ليس فقط على إكمال المهام الموكلة لهم لتحقيق رؤيتهم، بل أيضاً على الوصول لمعدلات أداء عالية (القحطاني، ٢٠١٥: ٤٥٢)

رابعًا: الجرأة وتحمل المخاطر:

يتميز القادة الرياديون بنزعتهم نحو المجازفة، وتكبد المخاطر المحسوبة في ظل الظروف غير المؤكدة، ويزداد الميل للمخاطرة وتحمل تبعاتها كلما تزايدت لديهم الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح والتقدم، فالقادة الرياديون يدرسون الوضع بالكامل أكثر من غيرهم، ولا يتجهون للقرارات التي تتسم بالخطورة بشكلٍ عشوائيّ (الجيار، ٢٠١٨: ٢٣٨-٢٣٩)، وتسهم المخاطرة المحسوبة من قِبل القادة على زيادة فرص الإبداع والابتكار من خلال تصميم بيئة تنظيمية ملائمة تتضمن طرقًا وأساليب مختلفة تساعد على تنمية قدرات الأفراد من خلال التعامل مع الاحتمالات وتقبل المخاطرة، وتتطلب هذه البيئة أن يكون القادة مُدربين، وليسوا مُسيطرين وذلك من خلال دعم الأفكار الجديدة وتشجيع الأفراد للمشاركة في القرارات والمعلومات (هلل، ٢٠٢٠: ١٥٣٨)

المحور الثاني :سلوك التشارك المعرفي

يعتبر التشارك المعرفي من الأنشطة الرئيسية في إدارة المعرفة، وهو من أهم الوسائل التي تسهم في تعزيز معارف ومهارات الأفراد العاملين في المؤسسات- وخاصة المؤسسات التعليمية.

مفهوم سلوك التشارك المعرفي وأهميتها:

عرفه (Farooq, 2017 :241) بأنه نقل المهارات والخبرات بين الأفراد في جميع الإدارات أو المنظمات. وبالمثل، عرفه عبد اللطيف (٢٠٢١: ٦٤٧) بأنه عملية مشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المؤسسة بحيث يتبادل الأفراد معرفتهم ويعملون معًا على خلق معرفة جديدة، وتتم هذه العملية بين الأشخاص الذين يواجهون تحديات أو مشكلات مشابهة، مما يستدعي تبادل الأفكار والمعلومات ومراجعة المعارف الحالية للوصول إلى

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

حلول ومعرفة جديدة. وبعبارة أخرى أكثر تفصيلاً ترى المسعودي والدوغان (٢٠١٨:١٢٣) على أنه تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد سواء في صورتها الرسمية كالمستندات والتقارير، أو في صورتها غير الملموسة والتي يمتلكها الأفراد في عقولهم كالخبرات والمهارات. وكذلك، هو عملية التواصل والتفاهم بين الأفراد، والتي يتم من خلالها إنشاء وتبادل المعارف والمعلومات، واستخدامها وإدارتها بشكل فعال (Huie et al., 2020:35).

وقد أشار كلاً من بشايرة (٢٠٢٢:٢٥) وعبدالمالك ووناس (٢٠١٤:١٠) إلى أن عملية التشارك المعرفي تُعتبر سلوكًا يمارسه الأفراد داخل المنظمة. ولتمكين الأفراد من اكتساب هذا السلوك وتطبيقه، يجب توفر قيادة تشجع على الثقة، والالتزام، والانفتاح وتدعم الاتصال والتعاون الفعّال بين الأفراد، لتسهيل تبادل المعارف والمعلومات بينهم. كما بين كيم وبارك (Kim & Park, 2020:771) بعض المتطلبات التي تؤدي إلى تعزيز التشارك المعرفي، والتي تتمثل في: تشجيع القادة على دعم التشارك المعرفي، وتقديم الأمثلة والثناء على الموظفين الذين يشاركونها، وإنشاء ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والمشاركة، وتطوير سياسات وأنظمة تشجع على التشارك المعرفي، مثل الحوافز المالية أو غير المالية، وتوفير الموارد اللازمة للتشارك المعرفي، مثل الوقت والأدوات والتدريب، وتنظيم الأحداث، والدورات التي تشجع على التشارك المعرفي.

وتبرز أهمية سلوكيات التشارك المعرفي في توليد وابتكار المعارف الجديدة من خلال تفاعل معارف جميع أفراد المنظمة، مما يضمن بقاء المعرفة في حال مغادرة الأفراد. كما أن انتقال المعارف بين الأفراد يساهم في توسيع الأفق المعرفي والتنمية الشخصية والتقدم الوظيفي، مما يعزز من قيمة العمل ويسهم في إنجاز المهام بشكل أكثر كفاءة (جحيق وعبيدات،٢٠١٤: ٢٥). علاوة على ذلك، يوفر التشارك المعرفي للأفراد القدرة على حل المشكلات بسرعة أكبر وتقديم حلول مبتكرة من خلال التعاون، مما يعزز من إنتاج الأفكار المبدعة ويقلل من وقت تطوير الفكرة. كما تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءة وتقليص تكاليف التدريب (ثروت والهنداوي، ٢٠١٥:١٠).

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

ويُعتبر الاهتمام بسلوكيات التشارك المعرفي أمرًا ضروريًا في المؤسسات التعليمية، فعندما يكون هناك تشاركٌ مثمرٌ بين الطلاب والمعلمين والإدارة، يمكن أن تحدث ثورة إيجابية في عملية التعلم؛ وهو ما أكد عليه عمار وعباس (٢٠١٧:٥٣) بأنه يمكن من خلال التشارك المعرفي استخدام المعرفة في تحسين صورة المدرسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها، وإيجاد البيئة التفاعلية المُشجعة على نقل الخبرات التراكمية المُكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية، وتهيئة المناخ المُشجع لكل فردٍ في المؤسسة التعليمية على المشاركة بالمعرفة؛ لرفع مستوى معرفة الآخرين، وجمع الأفكار الذكية من الميدان التربوي، إلى جانب نشر أفضل الممارسات داخل المدرسة، ونقل الخبرة سريعًا بين أقسام المدرسة المختلفة، وجميع العاملين فيها، بالإضافة إلى التعاون المستمر بين جميع العاملين في المدرسة. ويُعد التشارك المعرفي كذلك أمرٌ رئيس في مساعدة الطلاب على الحصول على المزيد من التغذية الراجعة؛ مما يحسن مبادراتهم الدراسية خلال الدروس التعليمية واللقاءات المختبرية، حيث يميل الطلاب إلى التشارك المعرفي مع زملائهم من خلال مواقع الويب والبرمجيات وقواعد البيانات والملاحظات الشخصية أو وموارد المكتبة (Aljaaidis, et.al, 2020:3478).

أبعاد التشارك المعرفي:

أولًا: نقل المعرفة:

يعُتبر نقل المعرفة بمثابة عملية اتصالية تنطوي على فهم وتطبيق المعرفة من مصدر ومستقبل المعرفة، وكما أنها تعكس عملية اتصال المعرفة الملائمة بالشخص الملائم، وبالتكلفة المناسبة؛ لذا تُعد عملية نقل المعرفة واحدة من أكثر الطرق الفاعلية في التشارك المعرفي؛ وذلك لكونها تعمل على مشاركة المعرفة الضمنية والمركبة (بوحامة،٢٠٢٢: ٥٥ كما أنها تقوم على آليتي استيعاب وفهم المفردة المعرفية وترجمتها إلى عملياتٍ قابلةٍ للتنفيذ على أرض الواقع (مُراد،٢٠١٧ : ١٥٦).

وأشار العامري والمقرمي (٢٠٢٠: ٥٤٤) إلى القدرة على نقل ومشاركة المعرفة بين الأفراد، بهدف تحقيق زيادةٍ في المعرفة الجماعية الموجودة بينهم وتحقيق أهدافها، كما

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

تهدف عملية نقل المعرفة إلى نقل المعرفة الضمنية والخبرات إلى الآخر، ويتم تحقيق نقل المعرفة من خلال الاتصال والتفاعل بين الأفراد أو المجموعات، ويعتمد نجاح نقل المعرفة على وجود آلياتٍ فعَّالة للتواصل والتفاعل، بما في ذلك الاجتماعات، وورش العمل، والتدريبات، وتُسهم نقل المعرفة في توزيع المعرفة وتعميمها داخل المؤسسة؛ مما يعزز التعلم المستمر (Mazorodze & Buckley, 2020:15).

ثانيًا: تبادل المعرفة:

ينطوي تبادل المعرفة على كلٍ من الأفراد الذين يسمحون للآخرين بالاطلاع على معارفهم وكذلك الذين يبحثون عن معارفهم عند الآخرين (بوحامة،2022: ٥٥)، يتم تبادل المعرفة على مستوى المؤسسة، وتتمثل في مجموعة الأنشطة التي تسمح باستغلال المعارف الصريحة الموجودة في الذاكرة التنظيمية على مستوى المؤسسة ككل، والسماح بمشاركتها بين كافة الأفراد والجماعات، وكذلك مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك من خلال مختلف الوسائل الاتصالية، كشبكات الهاتف والإنترنت، بالإضافة إلى الاجتماعات والمشاورات التي تحدث دوريًا، وكذلك تتم من خلال عمليات التعلم التنظيمي(خمقاني،٢٠٢٢: ٤٠)

ثالثًا: تحويل المعرفة:

يشمل تحويل المعرفة العمل على توثيق المعرفة وتجميعها، وتنظيمها، وتحليلها، وتفسيرها، ويُسهم تحويل المعرفة في تحويل الخبرات الفردية إلى معرفةٍ مشتركةٍ يمكن استخدامها على نطاقٍ واسعٍ (Den & Zhang & He, 2019:5)، وتضمن عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفةٍ صريحةٍ، والتعبير عنها بمختلف الأشكال الصريحة والظاهرة (الرقمية أو الرمزية)؛ حيث تتحول المعرفة على نماذج وفرضيات، وتجسيد المعرفة الضمنية، وتحويلها إلى معرفةٍ صريحةٍ من خلال عملية الاتصال الشفهي أو الخطي، باستخدام اللغة في الحوار والتفكير الجماعي (مامة وبوشناقة، ٢٠٢٣: ٤٠٩)، وبهذا تُشير العملية إلى تحول المعرفة الضمنية الموجودة لدى الأفراد إلى معرفةٍ صريحةٍ معلنةٍ سواء بالكتابةِ أو بشكلٍ من أشكال الفهم المختلفة التي يتعامل بها الأفراد؛ إذ يتم

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

تبادل الأفكار الذهنية من خلال التحاور القائم بين الفرد والمجموعة، ويُستخدم العصف الذهني كوسيلة لإنتاج وتوليد الأفكار والذي يُعد واحدًا من أفضل الوسائل التي تُستخدم لهذا الغرض؛ بهدف استثمار قدرات العقل؛ للكشف عن حلولٍ مثلى للمشكلة موضوع الدراسة (زيان ودحماني،2018 : ١٠٣

العلاقة بين القيادة الريادية وسلوك التشارك المعرفي

تؤدي القيادة الريادية دورًا حاسمًا في تعزيز سلوك التشارك المعرفي بين أعضاء الفريق، فعندما يتولى القائد الريادي قيادة الفريق، يتمكن من إلهام الأعضاء، وتحفيزهم على المشاركة بفعاليةٍ في أنشطة المجموعة؛ وهو ما توصل إليه "محمود وآخرون" (Mehmood et al, 2021: 2404)؛ بأن الإبداع يُعد عملية معقدة ومخاطرة، حيث لا يضمن دائمًا تحقيق النتائج المرجوَّة، لذلك يتطلب الأمر دعمًا من قادة الفرق، ويؤدي القادة دورًا مهمًا في تطوير مناخ عمل آمن نفسيًا، حيث يشعر الموظفون بالأمان في مشاركة أفكارهم ورؤاهم، ويعد القادة الرياديون مبدعين، ويهيئون بيئة عمل إبداعية تدعم المخاطرة، كما يهيئون مساحة يمكن للموظفين فيها أن يشعروا بالراحة في التعبير عن أنفسهم ومشاركة أفكارهم، حتى لو كانت أفكارًا غريبة أو غير تقليدية. تساعد بيئة العمل الآمنة نفسيًا الموظفين على الشعور بالأمان في المخاطرة، وطرح أفكارٍ جديدةٍ، وعندما يشعر الموظفون بالأمان في التعبير عن أنفسهم، يكونوا أكثر عرضة لمشاركة أفكارهم ورؤاهم؛ مما يؤدي إلى زيادة الإبداع، بالإضافة إلى ذلك، تساعد بيئة العمل الآمنة نفسيًا على زيادة قدرة فريق العمل على التعلم والتعاون، فعندما يشعر الموظفون بالأمان في مشاركة أفكارهم، فإنهم ينخرطون بشكلٍ أفضل في السلوك التشارك المعرفي، حيث تُعد بيئة العمل الآمنة نفسيًا أمرًا ضروريًا لتعزيز الإبداع، عندما يشعر الموظفون بالأمان في المخاطرة والتعبير عن أنفسهم، يكونون أكثر قابلية للابتكار، وتقديم أفكارٍ جديدةٍ وقيمة.

وتُسهم القيادة الريادية في تحسين صور التشارك المعرفي في المؤسسات من خلال التأثير على الصفات الإيجابية للعاملين في المنظمات المختلفة، وهو ما أكد عليه إسلام وأسد (Islam& Asad, 2021:1)؛ حيث أشاروا إلى أنه توجد علاقة بين التشارك

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

المعرفي، وبين إبداع الموظفين، وبين القيادة الريادية، حيث إن القيادة الريادية لها تأثير إيجابي على إبداع الموظفين، بالإضافة إلى ذلك، فإن إبداع الموظفين له تأثير إيجابي على التشارك المعرفي بين العاملين، ويتضح مما سبق أن القيادة الريادية تُسهم في تحسين مستويات التشارك المعرفي، وذلك من خلال تحسين مستويات الإبداع لدى العاملين.

وبالتعقيب على ما تمَّ تناوله يمكن الاستنتاج أن القائد الريادي يتمتع بقدرةٍ فريدةٍ على تحفيز الفريق؛ لاستكشاف، وتطوير مهاراتهم ومواهبهم الشخصية، وتوفير الدعم اللازم للأعضاء، وتشجيعهم على تحديد أهدافهم الشخصية وتحقيقها بالتالي، يشجع الأعضاء على تنمية قدراتهم، وتعلم المزيد وذلك يُسهم في تطوير وتعزيز سلوك التشارك المعرفي، بفضل قدرته على الاستماع والتعاطف كما يُسهم القائد الريادي في تعزيز التفاعل المشترك والتعاون بين أفراد الفريق، ويشعر الأعضاء بأهمية آرائهم ومساهماتهم؛ مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء للفريق ككل.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم تناولها من خلال محورين، المحور الأول القيادة الريادية، والمحور الثاني: سلوكيات التشارك المعرفي، وذلك وفقاً لعدد من المعايير تتمثل في: أهداف الدراسة، المنهج المستخدم، أداة الدراسة، عينة الدراسة، بيئة الدراسة، نتائج الدراسة، وتم عرضها على التسلسل من الأحدث الى الأقدم على النحو الآتي:

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة الريادية:

استهدفت دراسة أبو حسان (٢٠٢٤) التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٣٥١) معلمًا من معلمي المدارس الخاصة في مديري التربية والتعليم لواء قصبة عمان في دولة الأردن، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

الريادية لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة، وقد جاءت المجالات وفقًا لترتيب الآتي: مجال الرؤية، ويليه مجال الاستباقية، ومن ثم مجال الإبداع، فمجال تحمل المخاطرة.

قام بالاسي وآخرين (Balasi et al, 2023) بدراسة هدفت إلى بحث تصورات المعلمين حول مستوى تطبيق سلوك القيادة الريادية من قِبَل مديري المدارس الابتدائية في أوروبا واليونان، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج المقارن، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة القيادة الريادية التي أعدها ثورنبيري ٢٠٠٦، والتي تم تطبيقها على عينة مقارنة مكونة من (٦٣٠) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق سلوك القيادة الريادية من قِبَل مديري المدارس الابتدائية جاء بدرجةٍ متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود تصورات إيجابية لدى المعلمين حول تركيز سلوك القيادة الريادية لدى مديري المدارس على البيئة المدرسية الداخلية أكثر من البيئة المدرسية الخارجية، وأظهرت النتائج كذلك وجود تأثيرِ إيجابيّ لسلوك القيادة الريادية من قِبَل مديري المدارس على الاستقلالية والمحاسبية التي تعزز حرية المدارس في المشاركة في المشروعات الريادية وارتفاع مستوى التطبيق الدقيق والمنهجي للأنماط القيادية الريادية في الأنظمة المدرسية اللامركزية، التي تضمن التطوير التنظيمي، وتحمل المخاطر والتفاعل مع البيئة الخارجية.

وأجرى شريف (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرُّف على واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، الرؤية، المخاطرة، الاستباقية)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفيّ، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٥٠) معلمًا و(٥٠) مديرًا من مدارس التعليم الثانوي العام، وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية (الإبداع، الاستباقية، الرؤية، المخاطرة) جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد العينة وفقًا للنوع (ذكر –أنثى) حول واقع ممارسة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

مديري المدارس التعليم الثانوي لأبعاد القيادة الريادية لصالح الإناث، ووفقًا للوظيفة (مدير – معلم) لصالح المديرين.

كما أجرى منصور (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية لدي مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة، من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٧٩) من معلمي التعليم العام، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الرؤية، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص.) لدي مديري مدارس التعليم العام جاء بدرجةٍ عامة متوسطة، وأظهرت النتائج كذلك أن أهم معوقات القيادة الريادية هي جمود بعض اللوائح والتشريعات المدرسية، ومقاومة الأفكار الجديدة، ونقص الموارد، ووعي المدير، وضعف الحوافز المادية والمعنوية.

تناول الشطيطي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلُّم بمحافظة الجبيل لدى قائدات المدارس الثانوية، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفيّ المسحيّ وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة من إعداد (السبيعي، ٢٠١٩)، وتم تطبيقها على عينة مسحية مكونة من (٥) قائداتٍ و(١٩٧) معلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل في المملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرؤية الاستراتيجية لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجةٍ متوسطة، كما أظهرت النتائج أن حرص قائدات المدارس الثانوية على الاستباقية في المواقف التعليمية جاء بدرجةٍ متوسطة من وجهة نظر المعلمات، وجاء اهتمام قائدات المدارس بالابتكار، وحث معلماتهن عليه بدرجةٍ عاليةٍ.

قام المذن (٢٠٢١) بدراسة هدفت إلى التعرُّف على درجة ممارسة القيادة الريادية في المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن فروق حول درجة ممارسة القيادية الريادية تُعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في مهنة التعليم، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

أداة جمع المعلومات في استبانة، من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٣٣) مُعلمةً بالمدارس الأهلية في محافظة الحساء بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية في المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء جاءت بدرجةٍ عاليةٍ جدًا، وأتت أبعاد القيادة الريادية بالترتيب الآتي: الإبداع المرتبة الأولى، فالرؤية الاستراتيجية المرتبة الثانية، والمبادأة المرتبة الثالثة، ثمَّ تحمل المخاطر المرتبة الرابعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في مهنة التعليم لصالح المعلمات ذوات الخبرة الأقل من سنتين.

قام قاسم وذكريا (Kasim & Zakaria, 2019) بدراسة هدفت إلى التعرُّف على العلاقة بين القيادة الريادية، وبين تطوير الأداء المدرسي في المدارس الموجودة في ماليزيا، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة القيادة الريادية التي تم اعدادها من قبل ثورنبيري (٢٠٠٦)؛ واستبانة الأداء المدرسي الذي تم اعداده من قبل مركز جودة التعليم المالي (٢٠١٠) وبدعم من سامونز وهيلمان ومورتيمور (١٩٩٥)، وتم تطبيقها على عينة مسحية مكونة من (٥٨٨) من مديري المدارس العامة في ماليزيا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الريادية، والتي تتمثل في الاستباقية في مواجهة المخاطر، والإبداع، والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة، وبين زيادة تحسين أداء المدارس الماليزية، كما أظهرت النتائج أن امتلاك القيادة الرؤية الواضحة؛ تدفع المعلمين إلى تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أداءهم داخل المدرسة بشكلٍ أكثر كفاءة.

وقد أجرى حوالة والسبيعي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرُّف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر القائدات والمعلمات؛ وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة، من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على عينة وصفية مكونة من (٣١٩) من

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

قائدات، ومعلمات المرحلة الثانوية الأهلية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر القائدات والمعلمات بدرجةٍ متوسطةٍ، فجاءت أبعاد القيادة الريادية بالترتيب الآتي: (بُعد المخاطرة، يليه بُعد الإبداع، يليه بُعد المبادرة، ثم بُعد استثمار الفرص، وأخيراً بُعد الرؤية الاستراتيجية).

قام "بيهي وداهيرو وبصري، وحسن" (Pihie, Dahiru, Basri & Hassan, 2018) بدراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الريادية والفاعلية المدرسية في المدارس الثانوية النيجيرية، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي، وتمثلت أدوات جمع المعلومات في مقياس الفاعلية المدرسية، واستبانة القيادة الرياضية التي تم اعدادها من قبل ثورنبيري ٢٠٠٦ وتم تطبيقهما على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٥٨) معلمًا من معلمي المدارس الثانوية النيجيرية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الريادية والفاعلية المدرسية للمدارس الثانوية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات مدير المدرسة المتمثلة في توفير المناخ المدرسي القائم على التطوير المستمر، والتحفيز على التفكير الفعَّال تُسهم في تعزيز الفاعلية المدرسية، وأظهرت النتائج كذلك تُسهم القيادة الريادية في تعزيز النظام المدرسي الإبداعي والابتكاري المثمر، الذي يعزز الفاعلية المدرسية.

وأجرى"فتح الرحمان وأسموني وسيدي" (Fathurrahman, Asmoni & Side, 2018) دراسة هدفت إلى تقييم سلوكيات القيادة الريادية التي قام بها أحد مديري المدارس الثانوية في لامونجان بجاوة الشرقية في إندونيسيا، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة، والمنهج النوعي، وتمثلت أدوات جمع المعلومات في تحليل الوثائق والمقابلة والملاحظة وتم تطبيقهما على عينة مستهدفة من مديرٍ واحدٍ لمدرسة ثانوية (إس أم بي نيجيري) في لامونجان بجاوة الشرقية، وأظهرت نتائج الدراسة امتلك مدير المدرسة مستويات مرتفعة من الرؤية والابتكار، والعمل الجاد، والدافع القوي للنجاح في تنفيذ أهداف المدرسة، وقام بتشجيع العمل الجماعي وبناء بيئة داعمة، كما أنه اتسم

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

بالشجاعة في تحمل المخاطر والقدرة على حلّ المشكلات، ودعم المعلمين لزيادة الإبداع، لذا أسهمت القيادة الريادية في المدرسة عينة الدراسة في تطوير مكانة المدرسة وجعلها من بين أفضل ١٠ مدارس في المنطقة.

المحور الثاني: دراسات تناولت التشارك المعرفي:

عمدت دراسة السيد (٢٠٢٤) إلى معرفة درجة توافر التشارك المعرفي بين المعلمين في ظل أبعاد المنظمة المتعلمة؛ والكشف عن فروق حول درجة توافر التشارك المعرفي بين المعلمين تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، نوع التعليم، والوظيفة)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة، من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٧٢) معلمًا من معلمي المدارس في بعض محافظات جمهورية مصر العربية، وأظهرت النتائج أن درجة توافر التشارك المعرفي بين المعلمين في ظل أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت مرتفعة لدى المعلمين؛ ووجود فروق دالة إحصائيًا حول درجة توافر التشارك المعرفي بين المعلمين تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة) لصالح الإناث، والأقل من خمس سنوات خبرة، فيما تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير (نوع التعليم، والوظيفة).

وأجرى "تريانا وروجاياه" (Triana & Rugaiyah, 2023) دراسة هدفت إلى تقييم تأثير مشاركة المعرفة والمهارات الذاتية لدى المعلمين التي تمَّ الحصول عليها من مصادر المعرفة الضمنية على تحسين أدائهم التعليمي وتطوير ممارساتهم التربوية، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات التي تمَّ الحصول عليها من المقالات المنشورة من عام ٢٠١٢ إلى ٢٠٢٢ في قواعد البيانات الإلكترونية العالمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابيّ لمشاركة المعرفة الضمنية التي تشمل المعرفة الفردية والقيم والمثل التي تتعلق بالمعلمين على تحسين أداء المعلمين، وتطوير عمليات تخطيط، وتنفيذ عمليات التعلم، كما أن مشاركة المعرفة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

تتم بشكلٍ أساسيٍ خلال التفاعلات الاجتماعية بين المعلمين، وينتج عنها تبادل المعرفة والخبرة والمهارات، وتحفيز الأفراد على تعلم مهارات جديدة، والابتكار وتحسين العمليات.

قام "زينابادي" (Zeinabadi, 2022) بدراسة هدفت إلى استكشاف أثر قيادة التشارك لدى مديري المدارس على السلوكيات، والنوايا، والمعتقدات الخاصة بالتشارك المعرفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية في إيران، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة إلكترونية تم اعدادها من قبل الباحث و تطبيقها على عينة ملائمة مكونة من (٤٤٥) معلمًا من المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية الإيرانية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيرٍ إيجابي لقيادة التشارك المعرفي من قِبَل المديرين على السلوكيات، والمعايير الذاتية المتعلقة بالتشارك المعرفي لدى المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود تأثيرٍ إيجابيّ للدور القيادي لمدير المدرسة المتعلق بالتشارك المعرفي على المعتقدات، والاتجاهات المتعلقة بالتشارك المعرفي لدى المعلمين؛ حيث ترتبط القيادة المتعلقة بالتشارك المعرفي بتعزيز سلوكيات التشارك المعرفي لدى المعلمين في البيئة المدرسية.

كما أجرى الرحاحلة (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرّف على أثر المناخ التنظيمي في عمليات التشارك المعرفي لدي معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة، من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على عشوائية مكونة من (٢٦٤) معلمًا من معلمين المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر التشارك المعرفي لدي معلمي المدارس الثانوية الخاصة جاءت بدرجةٍ عامة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود أثرٍ إيجابيّ ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تنمية عملية التشارك المعرفي، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي لدي المدارس الثانوية الخاصة، وبين توافر التشارك المعرفي لدي معلمي المدارس الثانوية في متغير (التخصص) لصالح التخصصات الإنسانية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

وقام جعيتم (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى التعرُّف على دور التشارك المعرفي في التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في القويسمة، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة، من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٨٩) معلمًا ومعلمةً و(٦٠) مشرفًا تربويًا في المدارس الثانوية الخاصة في لواء القويسمة، والمشرفين التربويين التابعين لوزارة التربية والتعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي تلك المدارس للتشارك المعرفي في مدارسهم جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ، والذي يُعزى إلى أن التشارك المعرفي مازال في بواكيره في المؤسسات التربوية، وأظهرت فروقًا تعزي لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرف التربوي، وأظهرت النتائج كذلك أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لممارسات التشارك المعرفي على التنمية المهنية في المدارس، فعمليات التشارك المعرفي تعمل على تحويل المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد إلى غيرهم؛ وبالتالي صقل مهاراتهم.

وتناول قرعان (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرُّف علي درجة إدارة المعرفة، وقيادة التميز، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول تطبيق(إدارة المعرفة وقيادة التميز) لدي مديري المدارس الحكومية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة، وقيادة التميز لدي مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة، من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على قصدية عشوائية مكونة من (٣٣٥) من المعلمين والمعلمات في محافظة العاصمة بعمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى درجة تطبيق (إدارة المعرفة)، ومستوي (قيادة التميز) لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجةٍ عامةٍ مرتفعةٍ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول تطبيق(إدارة المعرفة وقيادة التميز) لدي مديري المدارس الحكومية المؤهل العلمي، بينما تبيَّن وجود

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

فروق ذات دلالة إحصائية في كلٍ من (إدارة المعرفة وقيادة التميز) لمتغير سنوات الخبرة لصالح (أكثر من ١٠ سنوات).

أتم عمار وعباس (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرُّف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة، من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على عينة استطلاعية طبقية عشوائية مكونة من (١٠٧) مديرًا، و(٣٥٩) معلمًا في المدارس الثانوية العامة الحكومية بجميع الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة جاهزية مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات مشاركة المعرفة جاءت بدرجةٍ مرتفعةٍ، ولكن ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

وأجرى "سيد كالان وآخرون" (Seyyed Kalan et al., 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي، وسلوك التشارك المعرفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في ايران، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة التعلم التنظيمي (آليات التعلم التنظيمي) تم تطويره بواسطة أرمسترونج وفولي (٢٠٠٣)، واستبانة سلوك التشارك المعرفي) تم تطويره بواسطة كوت وأكفيلدت ٢٠٠٥، واستبانة قدرة التطوير المهني للمعلمين التي تم اعدادها من قبل الباحث، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٥٠) معلمًا من المعلمين العاملين في المدارس الثانوية الموجودة في أردبيل في إيران، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وسلوك التشارك المعرفي للمعلمين.

وقام "وانج" (Wong,2015) بدراسة هدفت إلى تحليل الأساليب التي يتمُّ من خلالها اكتساب المعرفة خلال سلوك التشارك المعرفي بين المعلمين في الأنشطة المدرسية في شنغهاي، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، وتمثلت أداة جمع

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

المعلومات في المقابلة تم تطبيقها على عينة ملائمة مكونة من (٣٥) معلمًا من المعلمين العاملين في (٣) من المدارس في شنغهاي، وأظهرت نتائج الدراسة أن عملية تحويل المعرفة بين المعلمين تحدث بشكلٍ رئيسي من خلال التفاعلات الاجتماعية أثناء أنشطة التعلم، مما ينتج عنه إنتاج نوعين من المعرفة، وهما المعرفة المتعاطفة التي تنتج عن التفاعل الاجتماعي، والمعرفة المفاهيمية التي تتعلق الأمور الأكاديمية، كما أظهرت النتائج وجود العديد من الأساليب التي يتم من خلالها اكتساب المعلمين للمعرفة؛ منها تبادل المعرفة بين المعلمين خلال المناقشات الجماعية، وهذا النوع من التفاعل يُعزز من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفةٍ صريحةٍ، ويساعد المعلمين على التعبير عن أفكارهم وتجاربهم بشكلٍ أوضح، وأظهرت النتائج كذلك أدت مشاركة وتحويل ونقل المعرفة إلى فهم المعلمين لأساليب التدريس المختلفة ومساعدهم على اكتساب رؤى جديدة من خلال الملاحظة المباشرة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في صورته الارتباطية؛ حيث يُعد الأنسب لتحقيق أهدافها والاجابة عن أسئلتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات بمراحلها التعليمية الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)، والبالغ عددهم (٩٢٠) معلماً، وفقاً لما صرح به نائب مدير مكتب تعليم محافظة العرضيات، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٦، ٢٠٢٤م، حيث بلغت عدد مدارس البنين (٣٠) مدرسة للمرحلة الابتدائية، (٢٥) مدرسى للمرحلة المتوسطة، وكذلك (١١) مدرسة للمرحلة الثانوية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

وجدول (٣) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكتب التعليم والمرحلة التعليمية

جدول (١) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المكتب التعليمي والمرحلة التعليمية

مكتب التعليم	المرحلة التعليمية			المجموع
	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية	
العرضيات	٤٣١	٢٨١	٢٠٨	٩٢٠
النسبة المئوية	%٤٨.٨٤	%٣٠.٥٤	%٢٢.٦	%١٠٠

وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي مدارس التعليم العام، حيث تكونت العينة من (٣٣٢) معلم من أفراد مجتمع الدراسة بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة.

والجدول ٤ يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة كالآتي:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الأولية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة%
المرحلة الدراسية	الابتدائية	142	%٤٢.٨
	المتوسطة	119	%٣٥.٨
	الثانوية	71	%٢١.٤
عدد سنوات الخبرة في التعليم	10 سنوات وأقل	128	%٣٨.٦
	أكثر من ١٠سنوات	204	%٦١.٤
رتبة المعلم	مساعد معلم	14	%٤.٢
	معلم ممارس	250	%٧٥.٣
	معلم متقدم	64	%١٩.٣
	معلم خبير	4	%١.٢
المجموع		332	%١٠٠

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات؛ والتي تم بناؤها من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد هدف الاستبانة: والذي تمثل في قياس واقع ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس كمحافظة العرضيات، ودرجة ممارسة المعلمين لسلوكيات التشارك المعرفي.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

الخطوة الثانية: بناء الاستبانة: والذي تمثل في الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت القيادة الريادية مثل دراسة "بالاسي وآخرين" (Balasi et al, 2023)، دراسة شريف (٢٠٢٢)، دراسة منصور (٢٠٢٢)، دراسة الشطيطي (٢٠٢١)، وكذلك دراسة المذن (٢٠٢١)، والدراسات التي تناولت سلوكيات التشارك المعرفي مثل دراسة "زينابادي" (Zeinabadi, 2022)، دراسة الرحاحلة (٢٠٢٠)، دراسة جعيتم (٢٠٢٠)، وكذلك دراسة عمار وعباس (٢٠١٧)، وتم تحديد المجالات المتعلقة بمحاور الاستبانة، ولتحديد أبعاد كل محور اتضح وجود اتفاق بين عديد من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الريادية، وكذلك الدراسات التي تناولت سلوكيات التشارك المعرفي، كما يتضح من الجدولين ٣،٤ الآتيين:

جدول (٣) مصفوفة اشتقاق أبعاد القيادة الريادية كما وردت في الأدبيات السابقة

م	الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة الريادية	الأبعاد					
		بُعد الرؤية	بُعد الإلهام	بُعد الاستباقية	بُعد المخاطرة	بُعد المبادرة	بُعد استثمار الفرص
1	دراسة شريف (2022)	✔	✔	✔	✔		
2	دراسة منصور (2022)	✔	✔		✔	✔	✔
3	دراسة الشطيطي (2021)	✔	✔	✔	✔		
4	دراسة المذن (2021)	✔	✔		✔	✔	
5	دراسة قاسم وذكريا (Kasim & Zakaria, 2019)		✔	✔	✔		
6	دراسة فتح الرحمان وآخرون (Fathurrahman, et al. , 2018)	✔	✔				
7	دراسة حوالة والسبيعي (2019)	✔	✔		✔	✔	
نسبة التكرار		%٨٧.٥	%١٠٠	%٥٠	%٨٧.٥	%٣٧.٥	%٢٥

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

جدول (٤) مصفوفة اشتقاق أبعاد التشارك المعرفي كما وردت في الأدبيات السابقة

م	الدراسات التي تناولت أبعاد التشارك المعرفي	الأبعاد		
		تحويل المعرفة	تبادل المعرفة	نقل المعرفة
1	دراسة عمار وعباس (2017)		✔	✔
2	دراسة زينابادي (Zeinabadi, 2022)		✔	✔
3	دراسة سيد كالان وآخرون (Seyyed Kalan et al., 2016)		✔	✔
4	دراسة تريانا وروجاياه (Triana & Rugaiyah, 2023)	✔	✔	✔
5	دراسة وانج (Wong, 2015)	✔	✔	✔
6	دراستريزمارك وسولفبيرج (Rismark & Sølvberg, 2011)	✔	✔	✔
نسبة التكرار		%٣٣.٣٣	%٧٧.٧٨	%٧٧.٧٨

الخطوة الثالثة: صياغة فقرات الاستبانة في صورتها الأولية؛ حيث تكونت ٣٩ عبارة منها:

عدد (٢٤) عبارة لقياس القيادة الريادية موزعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: وضوح الرؤية، وعدد عباراته (٦) عبارات.

البعد الثاني: الجرأة وتحمل المخاطرة، وعدد عباراته (٦) عبارات.

البعد الثالث: الاستباقية والمبادأة، وعدد عباراته (٦) عبارات.

البعد الرابع: الالهام، وتكون من العبارة رقم (١٩) إلى العبارة رقم (٢٤).

وعدد (١٥) عبارة لقياس سلوكيات التشارك المعرفي وموزعة على ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: نقل المعرفة، وعدد عباراته (٥) عبارات.

البعد الثاني: تبادل المعرفة، وعدد عباراته (٦) عبارات.

البعد الثالث: تحويل المعرفة، وعدد عباراته (٤) عبارات..

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

الخطوة الرابعة: تحديد المقياس المستخدم للحكم على عبارات كل محور، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي : منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥).

الخطوة الخامسة: مراجعة عبارات وأبعاد محاور الاستبانة والتحقق من الصدق الظاهري عن طريق عرضها على بعض المحكمين (١١) محكم من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في بعض الجامعات السعودية والعربية، وذلك للتعرف على مدى صلاحية الإداة لما وُضعت لقياسة من حيث وضوح اللغة، ومدى انتماء العبارة للمحور؛ حيث تم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي تم الاتفاق عليها بنسبة (٨٥%)، ونتج عن هذه الخطوة صياغة بعض العبارات، وحذف فقرة من المحور الأول وأخرى من المحور الثاني؛ ليصبح عدد عبارات الاستبانة النهائي (٣٧) عبارة.

الخطوة السادسة: تم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة بالتطبيق على عينة استطلاعية (٣٠) معلماً من خارج عينة الدراسة الرئيسية، حيث تم حساب الصدق والثبات كالآتي:

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق البناء الداخلي:

تم التأكد من صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة بعد التحكيم، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية (٣٠) معلماً من خارج العينة الرئيسية، وتم حساب معامل الارتباط بين بين استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية لكل عبارة على حدة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنمي إليه العبارة، كما تم حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة سلوكيات التشارك المعرفي لكل عبارة على حدة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنمي إليه العبارة، ويبين تلك الجدول٥ الآتي:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

جدول (٥) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه عبارات أداة الدراسة

المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات							
البعد الأول: وضوح الرؤية		البعد الثاني: الجرأة وتحمل المخاطرة		البعد الثالث: الاستباقية والمبادأة		البعد الرابع: الإلهام	
رقم العبارة	**معامل الارتباط	رقم العبارة	**معامل الارتباط	رقم العبارة	**معامل الارتباط	رقم العبارة	**معامل الارتباط
1	**٠.٩٤٧	7	**٠.٨٨٧	12	**٠.٩٦١	18	**٠.٩٢٠
2	**٠.٩٢٣	8	**٠.٩٥٩	13	**٠.٨٧٩	19	**٠.٨٨٥
3	**٠.٩٧٠	9	**٠.٨٤٨	14	**٠.٧٩٩	20	**٠.٩٩٠
4	**٠.٩٤٧	10	**٠.٩٣٩	15	**٠.٩٧٦	21	**٠.٩٤٩
5	**٠.٩٦٦	11	**٠.٨٦٠	16	**٠.٩٨٤	22	**٠.٩٢٣
6	**٠.٩٥٩			17	**٠.٩٦٨	23	**٠.٩٢٨

المحور الثاني: درجة ممارسة سلوكيات التشارك المعرفي لدى المعلمين بمحافظة العرضيات					
البعد الأول: نقل المعرفة		البعد الثاني: تبادل المعرفة		البعد الثالث: تحويل المعرفة	
رقم العبارة	**معامل الارتباط	رقم العبارة	**معامل الارتباط	رقم العبارة	**معامل الارتباط
1	**٠.٩١٩	6	**٠.٨٨٣	10	**٠.٩٥٧
2	**٠.٩٥٠	7	**٠.٨٦٨	11	**٠.٨٨٩
3	**٠.٩٢٨	8	**٠.٨٥٨	12	**٠.٩٢٤
4	**٠.٩٤٣	9	**٠.٩٣٨	13	**٠.٩٨٣
5	**٠.٨٧٧			14	**٠.٩٤٩

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول السابق: أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارات جاءت جميعهاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: وضوح الرؤية بين

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

(٠.٩٢٣**-٠.٩٧٠**)، وتراوحت في البعد الثاني: الجرأة وتحمل المخاطرة بين (٠.٨٤٨**-٠.٩٥٩**)، وتراوحت في البعد الثالث: الاستباقية والمبادأة بين (٠.٧٩٩**-٠.٩٨٤**)، وتراوحت في البعد الرابع: الالهام بين (٠.٨٨٥**-٠.٩٩٠**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات.

كما يتبين أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارات جاءت جميعهاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: نقل المعرفة بين (٠.٨٧٧**-٠.٩٥٠**)، وتراوحت في البعد الثاني: تبادل المعرفة بين (٠.٨٥٨**-٠.٩٣٨**)، وتراوحت في البعد الثالث: تحويل المعرفة بين (٠.٨٨٩**-٠.٩٨٣**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: سلوكيات التشارك المعرفي لدى المعلمين بمحافظة العرضيات.

وللتأكد من صدق البناء الداخلي لأبعاد أداة الدراسة كلاً على حده مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط البعد مع الدرجة الكلية لمحوري لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات ومحور درجة ممارسة سلوكيات التشارك المعرفي لدى المعلمين بمحافظة العرضيات، ويبين الجدول الآتي مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور مع الدرجة الكلية للمحور، كما في الجدول٦ التالي:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

جدول (٦) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة أبعاد محور القيادة الريادية وأبعاد التشارك المعرفي مع الدرجة الكلية للمحور

أبعاد محور القيادة الريادية	
الأبعاد	الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
وضوح الرؤية	**٠.٩٧٨
الجرأة وتحمل المخاطرة	**٠.٩٧٠
الاستباقية والمبادأة	**٠.٩٨٦
الإلهام	**٠.٩٩١
أبعاد محور سلوكيات التشارك المعرفي	
نقل المعرفة	**٠.٨٩٤
تبادل المعرفة	**٠.٩٧١
تحويل المعرفة	**٠.٩٣٤

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام لأبعاد المحور الأول جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٩٧٠**-٠.٩٩١**) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول.

كما يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام لأبعاد المحور الثاني جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٨٩٤**-٠.٩٧١**) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني.

ثانياً: ثبات الأداة:

تأكد الباحث من ثبات أداة الدراسة عن طريق استخدام (Test-Retest) وثبات الاستقرار، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً من خارج عينة الدراسة الأساسية، وبعد أسبوعان تم تطبيق أداة الدراسة مرة أخرى على

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

العينة نفسها، وتم استخراج معامل الثباتِ بين التطبيقينِ، وحساب معامل ثباتِ البناءِ الداخلي منْ خلالِ معامل ألفا كرونباخ، ويوضح ذلك الجدول ٧ الآتي:

جدول (٧) معاملات ثبات أداة الدراسة

رقم	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	ثبات الاستقرار
1	وضوح الرؤية	٦	٠.٩٨٥	٠.٩٢٦
2	الجرأة وتحمل المخاطرة	٥	٠.٩٨٧	٠.٩٠٥
3	الاستباقية والمبادأة	٦	٠.٩٨١	٠.٩٦٤
4	الإلهام	٦	٠.٩٧٩	٠.٩٧٤
محور درجة ممارسة القيادة الريادية		٢٣	٠.٩٨٧	٠.٨٩٠
1	نقل المعرفة	٥	٠.٩٥١	٠.٨٨٤
2	تبادل المعرفة	٤	٠.٨١٦	٠.٨٩٣
3	تحويل المعرفة	٥	٠.٨٩٩	٠.٨٣٢
محور درجة ممارسة سلوكيات التشارك المعرفي		١٤	٠.٩٢٦	٠.٨٩٠
معامل ثبات الأداة الكلي		٣٧	٠.٩٧٠	٠.٩٩٢

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ثبات أداة الدراسة دالة إحصائياً ومقبولة لأغراض الدارسة الحالية، وقد تجاوزت قيم معاملات الثبات ألفاكرونباخ حد (٠.٧) وتدل هذه القيمة على قوة معامل ألفا كرونباخ، وبطريقة ألفا كرونباخ فقد بلغ معامل ثبات الأداة (٠.٩٧٠)، وثبات الاستقرار (٠.٩٩٢)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لجميع الابعاد بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (٠.٨١٦-٠.٩٨٧)، وثبات الاستقرار ما بين (٠.٨٣٢-٠.٩٧٤)، وهذا يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات للقيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين"؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم البعد	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: وضوح الرؤية	٣.١٤	٠.٨٣٥	١	متوسطة
2	البعد الثاني: الجرأة وتحمل المخاطرة	٣.٠٨	٠.٨٧١	٢	متوسطة
3	البعد الرابع: الإلهام	٣.٠٨	٠.٩١٦	٣	متوسطة
4	البعد الثالث: الاستباقية والمبادأة	٣.٠٠	٠.٩٣٦	٤	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٠٨	٠.٨٠١		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وبلغ المتوسط العام (٠.٣٠٨) بانحراف معياري قيمته (٠.٨٠١)، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة "بالاسي وآخرين" (Iasi et al, 2023 Ba)، والتي أشارت إلى أن تطبيق سلوك القيادة الريادية من قبل مديري المدارس الابتدائية جاء بدرجة متوسطة، ويتفق مع نتيجة دراسة شريف (٢٠٢٢)، والتي أشارت إلى أن متوسط درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية جاءت بشكل عام (متوسطة)، كما يتفق مع

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

نتيجة دراسة منصور (٢٠٢٢)، والتي أشارت إلى أن واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام جاء بدرجة عامة متوسطة.

وقد يعزو الباحث ذلك إلى وجود عدة عوامل متداخلة تتمثل في قلة المهارات اللازمة لممارسة القيادة الريادية بفعالية لدى بعض المدراء، مثل القدرة على وضع رؤية واضحة للمدرسة، والتواصل الفعال مع المعلمين والطلاب، وتحفيزهم، وإدارة التغيير، وتجنب بعض المديرين اتخاذ قرارات جريئة أو تجربة أفكار جديدة خوفًا من الفشل أو النقد، مما يقلل من فرصهم في تحقيق التميز والابتكار، كما قد تعاني بعض البيئات المدرسية من قلة الدعم اللازم للقيادة الريادية، بسبب نقص الموارد المادية والبشرية، أو وجود إجراءات بيروقراطية معقدة تعيق اتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية، وقد لا يشجع المناخ المدرسي على الابتكار والتجريب، مما يثبط عزيمة المديرين على اتخاذ المبادرات، وربما يرجع ذلك إلى تعرض المديرون لضغوط خارجية من الإدارة العليا للتعليم أو المجتمع المحلي، مثل السياسات المتغيرة والتدخل في القرارات، مما يقلل من قدرتهم على التركيز على ممارسة القيادة الريادية.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها

والذي ينص على: "ما درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات لسلوكيات التشارك المعرفي من وجهة نظرهم"؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: سلوكيات التشارك المعرفي لدى المعلمين بمحافظة العرضيات، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات التشارك المعرفي لدى المعلمين بمحافظة العرضيات مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم البعد	الترتيب	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	1	البعد الأول: نقل المعرفة	٣.٠٣	٠.٨٤٧	متوسطة
2	2	البعد الثاني: تبادل المعرفة	٣.٠٣	٠.٩٠٠	متوسطة
3	3	البعد الثالث: تحويل المعرفة	٢.٩٤	٠.٨٩٢	متوسطة
المتوسط العام			٣.٠٠	٠.٧٥٨	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات لسلوكيات التشارك المعرفي من وجهة نظرهم جاءت متوسطة، وبلغ المتوسط العام (٣.٠٠) بانحراف معياري قيمته (٠.٧٥٨)، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة الرحاحلة (٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى ان درجة توافر التشارك المعرفي لدي معلمي المدارس الثانوية الخاصة جاءت بدرجة عامة متوسطة، ويتفق أيضاً مع نتيجة دراسة جعيتم (٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى درجة ممارسة معلمي تلك المدارس للتشارك المعرفي في مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة، والذي يُعزى إلى أن التشارك المعرفي مازال في بدايته في المؤسسات التربوية.

ويمكن عزو ذلك إلى التصورات والمفاهيم الخاطئة لدى المعلمين وذلك من حيث المسؤولية الوظيفية، حيث قد يرى بعض المعلمين أن مشاركة المعرفة لا تندرج ضمن مسؤولياتهم الوظيفية الأساسية، مما يقلل من دافعيتهم للمشاركة، وكذلك نقص المعرفة، حيث قد يعتقد بعض المعلمين أنهم لا يمتلكون المعرفة الكافية لمشاركتها مع الآخرين، مما يثبط عزيمتهم على المشاركة، وقد يرجع لذلك أيضاً إلى وجود العديد من العوائق الاجتماعية والنفسية لدى المعلمين، حيث قد يخشى بعض المعلمين من تعرض أفكارهم أو مقترحاتهم للنقد من قبل زملائهم أو رؤسائهم، مما يجعلهم مترددين في المشاركة، كما

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

قد يشعر بعض المعلمين بعدم الثقة في قدراتهم على التواصل بفعالية أو تقديم أفكار جديدة، مما يقلل من مشاركتهم.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

والذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الريادية وتعزيز سلوكيات التشارك المعرفي بمدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة القيادة الريادية وتعزيز سلوكيات التشارك المعرفي بمدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات على النحو التالي:

جدول (١٠) معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة القيادة الريادية وتعزيز سلوكيات التشارك المعرفي بمدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات

القيادة الريادية	سلوكيات التشارك المعرفي							
	البعد الأول نقل المعرفة		البعد الثاني تبادل المعرفة		البعد الثالث تحويل المعرفة		المتوسط العام	
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: وضوح الرؤية	**٠.٥٥٨	٠.٠٠٠	**٠.٤٥٣	٠.٠٠٠	**٠.٤٥٠	٠.٠٠٠	**٠.٥٤٦	٠.٠٠٠
البعد الثاني: الجرأة وتحمل المخاطرة	**٠.٥٨٥	٠.٠٠٠	**٠.٤٣١	٠.٠٠٠	**٠.٤٧٢	٠.٠٠٠	**٠.٥٥٨	٠.٠٠٠
البعد الثالث: الاستباقية والمبادأة	**٠.٦٢١	٠.٠٠٠	**٠.٤٦٤	٠.٠٠٠	**٠.٥١١	٠.٠٠٠	**٠.٥٩٨	٠.٠٠٠
المجال الرابع: الإلهام	**٠.٦٤٠	٠.٠٠٠	**٠.٤٩٤	٠.٠٠٠	**٠.٥٩٢	٠.٠٠٠	**٠.٦٢٣	٠.٠٠٠
المتوسط العام	**٠.٦٧٠	٠.٠٠٠	**٠.٥١٤	٠.٠٠٠	**٠.٥٤٨	٠.٠٠٠	**٠.٦٤٨	٠.٠٠٠

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الريادية وتعزيز سلوكيات التشارك المعرفي بمدارس التعليم العام بمحافظة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

العرضيات، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للقيادة الريادية والدرجة الكلية لممارسة التشارك المعرفي (٠.٦٤٨)، بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وقد يعزو ذلك إلى أن القيادة الريادية لها دورًا حاسمًا في تهيئة بيئة مدرسية محفزة تدعم التشارك المعرفي بين المعلمين، حيث يهتم القادة الرياديون ببناء بيئة مدرسية مبنية على الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل بين المعلمين، مما يشجعهم على مشاركة أفكارهم ومقترحاتهم دون خوف من الانتقاد، كما يوفر قادة المدارس الرياديون الدعم المستمر للمعلمين، سواء كان ذلك على الصعيد المادي أو المعنوي، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، وبالتالي يزيد من استعدادهم للمشاركة، وكذلك حرص يوفر القادة الرياديون فرصًا متنوعة للتعلم والتطوير المهني للمعلمين، مما يساهم في توسيع آفاقهم المعرفية وزيادة رغبتهم في مشاركة ما تعلموه، إضافةً إلى توافر برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات المعلمين في مجال التعاون والتواصل والتفكير الإبداعي، وهي جميعها مهارات أساسية للتشارك المعرفي، وهذا ما يتفق مع ما ذكره بو وآخرون (Pu et al., 2022, P. 137) أن القيادة الريادية تؤثر إيجابياً على التشارك المعرفي الضمني لدى فريق العمل، حيث تستطيع القيادات تحفيز سلوكيات التشارك المعرفي الضمني لدى فريق العمل من خلال تعزيز قيمة إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وللقيادة الريادية انعكاس واضح في تعزيز سلوكيات التشارك المعرفي في المؤسسات التعليمية، حيث أشار اسلام وآخرون (Islam, et al., 2022, P. 6) إلى أن القائد الريادي يوفر الفرص التي تهيء البيئة المتعلقة بالتشارك المعرفي المرتبط بالسلوكيات الإبداعية، فملاحظة فرق العمل وتشجيعهم على التواصل المفتوح والتشارك المعرفي يُعزز من قدرتهم على تشارك الخبرات والمعلومات المتوفرة في بيئة المؤسسة. وفي سياق متصل أكد لطيف وآخرون (Latif et al., 2020, P. 242) على أن القائد الريادي يمتلك القدرة على توفير البيئة الفعالة لفريق العمل التي تسهم في دعم التشارك المعرفي والتعاون والإبداع في حل المشكلات.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

توصيات الدراسة:

تصميم برامج تدريبية مكثفة تركز على تطوير المهارات القيادية الأساسية مثل اتخاذ القرار، حل المشكلات، التفكير الإبداعي، والتواصل الفعال.

التركيز على تطوير نمط القيادة الريادية التي تلهم المعلمين والطلاب وتشجعهم على تحقيق التميز.

تزويد مديري المدارس بالمهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة والقيادة في بيئة تعليمية رقمية.

تنظيم ورش عمل دورية لتبادل الخبرات بين المدراء وتقديم نماذج ناجحة من المدارس.

الدراسات المقترحة:

دور برامج التدريب على تطوير مهارات القيادة الريادية لدى مديري المدارس في محافظة العرضيات بالمملكة العربية السعودية. دور برامج التدريب على تطوير مهارات التشارك المعرفي لدى المعلمين في محافظة العرضيات بالمملكة العربية السعودية.

تأثير القيادة الريادية على أداء الطلاب في محافظة العرضيات بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

أولًا المراجع العربية:

- أبو الخير، هاني فوزي محمد؛ محمود، يوسف سيد؛ مخلوف، سميحة علي. (٢٠٢٣). التشارك المعرفي ودوره في بناء العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية: دراسة تحليلية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧(٦)، ٢٤٠- ٢٧٢. 10.21608/jfust.2023.296559
- أبو حسان، إنصاف عبد الرحمن نمر. (٢٠٢٤). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. https://2u.pw/LaQVLfgR
- بشايرة، محمد أحمد صالح. (٢٠٢٢). دور مديري المدارس الحكومية في تسهيل تشارك المعلمين للمعرفة الضمنية وأثرها في جودة عمليات التعلم في لواءي الطبية والوسطية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.-https://doi.org/10.33977/1182-011 029-011
- بوحامة، ريمة. (٢٠٢٢). أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل-، الجزائر. http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/12052
- بوحامة، ريمة. (٢٠٢٢). أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل-، الجزائر. https://2u.pw/Kd7g4
- جعيتم، عبلة حسن أحمد. (٢٠٢٠). دور التشارك المعرفي في التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في القويسمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن. https://jfust.journals.ekb.eg/article_296559_c3c782d8898538640dc03c01bdc0dbc2.pdf
- الجيار، سهير على. (يناير، ٢٠١٨). القيادة الريادية: مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، القاهرة. https://jfust.journals.ekb.eg/article_144194.html

- الجبار، سهير على. (يناير، ٢٠١٨). القيادة الريادية: مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، القاهرة. https://jfust.journals.ekb.eg/article_144194.html
- حمدي، حنان عبده يحي؛ الفيفي، نورة بنت يجبي جابر. (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ٥(٢٠٣)، ٩٧-١٢٨.
- حوالة، سهير محمد؛ السبيعي، قوت بنت ناصر. (٢٠١٩). واقع تطبيق القيادة الريادية لدي قيادات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، مج ٢٧، ع ٣، ٣٠٠-٣٤٧. https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=259233
- حوالة، سهير محمد؛ السبيعي، قوت بنت ناصر. (٢٠١٩). واقع تطبيق القيادة الريادية لدي قيادات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، مج ٢٧، ع ٣، ٣٠٠-٣٤٧. https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=259233
- خمقاني، عنترة. (٢٠٢٢). أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية دراسة ميدانية لعينة من موظفي الرقابات المالية لجهة ورقلة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/29522
- خمقاني، عنترة. (٢٠٢٢). أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية دراسة ميدانية لعينة من موظفي الرقابات المالية لجهة ورقلة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/29522
- الدرس، منى السيد. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، ٤٤(١)، ٥٧- ١٠٨. https://journals.ekb.eg/article_161945.html
- الدوسري، صالح محمد أحمد؛ المخلافي، محمد سرحان خالد. (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم شرق الدمام. مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة، ٢٨(١)، ٣٥١- ٤١١. 10.21608/ssj.2020.189314

- الذبياني، محمد عبد الله صالح. (٢٠١٨). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٤(١٢)، ٥١٢- ٥٤٦. 10.21608/MFES.2018.104993
- الربيعة، البندري بنت إبراهيم؛ والحديثي، هدى بنت عبد الله. (٢٠١٨). تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية. معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.- https://librarycatalog.usj.edu.lb/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=398421
- الرحاحلة، دينا خالد عيسى. (٢٠٢٠). أثر المناخ التنظيمي في عمليات التشارك المعرفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن. https://emj.journals.ekb.eg/article_92498_2874c41afbba1d15c748942972e7045f.pdf
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (٢٠١٩). متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك سعود، ٣١(٣)، ٤٧٥- ٥٠٣. https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=253281
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (٢٠١٩). متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك سعود، ٣١(٣)، ٤٧٥- ٥٠٣. https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=253281
- الزهراني، مستورة عبد الرحيم. (٢٠٢٢). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٤٣)، ١- ٢٤. https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/5661
- زيان، أمنة؛ دحماني، عزيز. (٢٠١٨). دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي: دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. مجلة البشائر الاقتصادية، ٤ (٢)، ٩٩- ١١٦ https://search.mandumah.com/Record/938997
- شريف، نورا إبراهيم حامد إبراهيم. (٢٠٢٢). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الريادية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (١١٨)، ١٥٦١- ١٥٩٨.

https://maed.journals.ekb.eg/article_264151_c5370a32776f4240315892369007685b.

- الشطيطي، عواطف بنت حمدي. (٢٠٢١). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٧(١١)، ٥٤٨- ٥٧١. 10.21608/mfes.2021.206653
- الشمري، مزنة حمد عمر. (٢٠٢٣). القيادة الريادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديرات المدارس الابتدائية في حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حفر الباطن.
- العامري، عبده أحمد علي؛ المقرمي، عبد القهار عثمان غالب. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء. مجلة الآداب، (١٩)، ٥٣٥- ٥٧٨. https://search.mandumah.com/MyResearch/Home?rurl=%2FRecord%2F1149013
- عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود. (٢٠٢١). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف،مصر، ١٨(١٠٧)، ٦٢٦- ٧١٤. https://jfe.journals.ekb.eg/article_193953.html
- عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (٢٠٢٣). تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان. مجلة دراسات تربوية واجتماعية بجامعة حلوان، ٢٩(١، ٢)، ١٨٤- ٣٠٤. https://jsu.journals.ekb.eg/article_286803_ac4617873ccc73ed86a4b8523f37d4ac.pdf
- عبدالمالك، جحيق؛ وناس، أسماء. (٢٠١٤). تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي: دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT. مجلة دراسات وأبحاث، (١٧)، ١٧٣-١٩٢.
- العتيبي، حنان بنت حجاب بن عيد؛ الثبيتي، خالد بن عواض بن عبد الله. (٢٠٢٢). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٢٨)، ٢٤٣- ٢٨٤. 10.21608/JASEP.2022.247374

- العريفي، حصة بنت سعد. (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ١(١٩٧)، ١٨٦- ٢٢٨. 10.21608/jsrep.2023.284405
- عمار، إيمان حمدي محمد؛ عباس، ياسر ميمون. (٢٠١٧). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية بجامعة جنوب الوادي، (٣٠)، ٤١- ١٧٠. https://maeq.journals.ekb.eg/article_141953.html
- القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٦). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. السعودية: مكتبة المتنبي. https://search.mandumah.com/Record/428916/Details
- قرعان، هيفاء حسن. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان. https://search.mandumah.com/Record/1129530
- مامة، بركان؛ بوشناقة، الصادق. (٢٠٢٣). تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر " أوريدوجيزريموبيليس". مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، ٨ (١)، ٤٠٩- ١.٤٢٥ https://www.asjp.cerist.dz/en/article/223766
- مامة، بركان؛ بوشناقة، الصادق. (٢٠٢٣). تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر " أوريدوجيزريموبيليس". مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، ٨ (١)، ٤٠٩- ٤٢٥. https://asjp.cerist.dz/en/article/223766
- مبارز، أيمن عبدالعال؛ أبو شحاتة، ثناء معوض علي. (٢٠٢٢). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد، ٦ أكتوبر التعليمية. مجلة بحوث الشرق الأوسط بجامعة عين شمس، (٨١)، ٢٤٢- ٣٣٢. https://doi.org/10.21608/mercj.2022.285195
- محمود، يوسف سيد؛ مخلوف، سميحة علي. (٢٠٢٣). التشارك المعرفي ودوره في بناء العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية: دراسة تحليلية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧(٦)، ٢٤٠- ٢٧٢. https://doi.org/10.21608/jfust.2023.189553.1857

- المذن، نوره عبد العزيز عبد الرحمن. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الريادية في المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك فيصل، السعودية.http://demo.mandumah.com/Record/1367812
- مُراد، علة. (٢٠١٧). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة مدخل تنافسية المنظمات في عصر المعرفة. الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
- المسعودي، أنغام مسعود العود؛ الدوعان، حامد محمد إبراهيم. (٢٠١٨). أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(٨)، ١-١٨. https://doi.org/10.26389/AJSRP.A010518
- منصور، منار منصور احمد. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الريادية لدي مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقاتها بالتهكم التنظيمي. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٨(٢)، ٢٤٧-٣٠٤.https://jpud.journals.ekb.eg/article_254635.html

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abdel Fattah, F. A. M., Mohamed, A. H. H. M., Bashir, M. I. A. & Al Alawi, A. M. M. (2020). Determinants of knowledgesharing behaviour among students at higher educational institutions in Oman: a planned behavior theoretical perspective of knowledge sharing. Global Knowledge, Memory and Communication, 70(6/7), 611-636 https://doi.org/10.1108/gkmc-07-2020-0104
- Aljaaidis, K. S., Bagais, O. A. & Al-Moataz, E. (2020). Knowledge sharing and individuals' effectiveness in educational institutions. Management Science Letters, 10(2020), 3477-3484. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.001
- Balasi, A, Iordanidis, G, & Tsakiridou, E. (2023). Entrepreneurial Leadership Behaviour Of Primary School Principals Across Europe: A Comparative Study. International Journal Of Educational Management, 37(5), 1067-1087 . https://doi.org/10.1108/ijem-04-2023-0208
- Cheng, L., Wu, D. & Cao, J. (2023). Determinants of Preschool Teachers' Knowledge-Sharing Behavior from a Thinking Style Perspective. Behavioral Science, 13, 1-18. https://doi.org/10.3390/bs13030230
- Fathurrahman, F., Asmoni, A., & Sidi, A. (2018, October). The Entrepreneurial Leadership of Headmaster in Realizing Achievement School: Case Study at Public Junior High School 1 Lamongan East Java Indonesia. In 3rd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA 2018) (pp. 19-22). Atlantis Press. 10.2991/coema-18.2018.6

- Islam, T, & Asad, M. (2021). Enhancing Employees' Creativity Through Entrepreneurial Leadership: Can Knowledge Sharing And Creative Self-Efficacy Matter? VINE Journal Of Information And Knowledge Management Systems, 51, 1-15. https://doi.org/10.3926/jiem.1389
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2022). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. Global Knowledge, Memory and Communication, 1-17. https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041
- Jee Kim, Eun &Park Sunyoung.(2020)Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. Leadership & Organization Development Journal,41(6) 761-775, https://www.ajsp.net/research/%D8%AF%D9%88%D8%B1_%D8
- Kasim, N. M, & Zakaria, M. N. (2019). The Significance Of Entrepreneurial Leadership Towards Malaysian School Performance: Mediator By Empowerment. Int J Educ Psychol Couns, 4(31), 409-426 . https://doi.org/10.35631/ijepc.4310035
- Latif, K. F., Nazeer, A., Shahzad, F., Ullah, M., Imranullah, M., & Sahibzada, U. F. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on project success: mediating role of knowledge management processes. Leadership & Organization Development Journal, 41(2), 237-256. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0323
- Mehmood, M. S, Jian, Z, Akram, U, Akram, Z. & Tanveer, Y. (2021). Entrepreneurial Leadership And Team Creativity: The Roles Of Team Psychological Safety And Knowledge Sharing. Personnel Review, 51(9), 2404-2425. https://doi.org/10.1108/pr-07-2020-0517 .
- Park, S., & Kim, E. J. (2015). Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective. European Journal of Training and Development, 39(9), 769-797. 10.1108/EJTD-06-2015-0042
- Pauceanu, A. M, Rabie, N, Moustafa, A. & Jiroveanu, D. C. (2021). Entrepreneurial Leadership And Sustainable Development—A Systematic Literature Review, Sustainability, 13(21), 1-18. https://doi.org/10.3390/su132111695
- Pihie, Z. A. L, Dahiru, A. S, Basri, R, & Hassan, S. A. (2018). Relationship Between Entrepreneurial Leadership And School Effectivene ss Among Secondary Schools. International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, 8(12), 258-274. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5011
- Pu, B., Sang, W., Yang, J., Ji, S., & Tang, Z. (2022). The effect of entrepreneurial leadership on employees' tacit knowledge sharing in start-

ups: A moderated mediation model. Psychology Research and Behavior Management, 137-149. 10.2147/PRBM.S347523

- Sarwoko, E. (2020). Entrepreneurial Leadership And Innovative Work Behavior :The Role Of Creative Self-Efficacy. Journal Of Economics, Business, And Accountancy Ventura, 23(2), 183-193. https://doi.org/10.14414/jebav.v23i2.2282
- Seyyed Kalan, S. M., Zirak, R., Azad, R., & Golparvar, B. (2016). Determining the relationship between organizational learning mechanisms and teachers' knowledge sharing behavior and professional development ability. International Journal of Organizational Leadership, 5, 218-230. 10.33844/ijol.2016.60191
- Torres, V. M. (2015). A Comparative Study Of The Entrepreneurial Orientation Of School Principals Within Charter Schools And Traditional Public Schools (Unpublished Doctoral Dissertation). California State University, Northridge. https://doi.org/10.22371/05.2000.007
- Triana, T., & Rugaiyah, R. (2023). Tacit knowledge sharing to improve teachers' performance. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 11(1), 49-56. https://doi.org/10.21831/jamp.v11i1.56741
- Wong, J. L. (2015). How do teachers learn through engaging in school-based teacher learning activities? Applying a knowledge conversion perspective. The Asia-Pacific Education Researcher, 24, 45-55. https://doi.org/10.1007/s40299-013-0157-y
- Zeinabadi, H. (2022). Principals' role in teachers' knowledge-sharing beliefs, intention and behaviour in Iranian schools: exploring the impact of knowledge-sharing leadership. Journal of Educational Administration, 60(5), 493-510. https://doi.org/10.1108/jea-09-2021-0168
- Huie. C, Cassaberry. T, & Rivera. A. k. (2020). The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. International Journal on Social and education sciences, 2(1), 34-40.