

## دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة (حالة قيد الدراسة في وزارة الثقافة والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة)

### The Role of Creative Leadership in Enhancing Knowledge Management (A Case Under Study at the Ministry of Culture and Youth in the United Arab Emirates)

إعداد الباحثة/ لطيفة خميس العبدولي

المجستير التنفيذي في الإدارة العامة، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة

Email: [latifa.khamis.85@hotmail.com](mailto:latifa.khamis.85@hotmail.com)

#### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الاستعانة بعينة من وزارة الثقافة والشباب بإمارة أبو ظبي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج المزجي ذو التصميم المزجي التتبعي التفسيري، حيث تم الاعتماد على استبيان وزع على العينة، والتي تكونت من (145) موظفًا وموظفة، ثم إجراء مقابلات فردية مع خمس من القيادات والمشرفين في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي؛ لتفسير نتائج الدراسة الكمية.

وقد خلّصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة، وفروق في سمات القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة، حيث كان استشراف المستقبل كأعلى سمة، والحساسية للمشكلات كأدنى سمة من سمات القيادة الإبداعية، وحرص القادة على امتلاك هذه السمات لتعزيز المعرفة والاستفادة منها، من خلال تحقيق أهدافها بكفاءة، وتحقيق الإبداع والتميز، إضافةً إلى تحقيق مزايا من خلال ممارسة النمط الإبداعي في القيادة في المؤسسة.

وعلى ضوء تلك النتائج، أوصت الباحثة بتوصيات عدة، من أهمها: ضرورة تأسيس منصة رقمية للموظفين تعنى بالإبداع والابتكار لمركز الوزارة، وعقد دورات تدريبية للقيادات والمشرفين والموظفين في مجال القيادة الإبداعية والتحكم في إدارة المعرفة ونشرها، والتي تسهم في تطوير قدراتهم وخبراتهم، وإنشاء قسم خاص بإدارة المعرفة، وتخصيص فريق مهني مختص في الوزارة للمساعدة في إدارة المعرفة، وتوفيرها للمعلومات وتبادلها بين الأقسام الأخرى والموظفين، ودعم القرارات الإدارية، وتوعية الموظفين بالمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وكيفية تفعيلها في عملهم.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، إدارة المعرفة، وزارة الثقافة والشباب.

## The Role of Creative Leadership in Enhancing Knowledge Management (A Case Under Study at the Ministry of Culture and Youth in the United Arab Emirates)

### Abstract

The study aimed to identify the role of creative leadership in enhancing knowledge management in the Ministry of Culture and Youth in the Emirate of Abu Dhabi. To achieve the objectives of the study, a mixed approach was used that combines a quantitative and a qualitative approach, where a questionnaire was distributed to the sample, which consisted of (145) male and female employees, and individual interviews were conducted with five leaders and supervisors in the Ministry of Culture and Youth in Abu Dhabi. The results of the study indicated that there is a statistically significant effect at the creative leadership in enhancing knowledge management. The results indicated differences in the characteristics of creative leadership in enhancing knowledge management, where anticipate the future was the highest feature, and problem sensitivity was the lowest characteristic of creative leadership. The results also showed that there is high approval on the extent of the interest of leaders and officials in the ministry on managing knowledge and benefiting from it in achieving its goals and achieving excellence and creativity.

In light of these results, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are: the need to establish a digital platform of employees for concerned with creativity and innovation for the ministry's center, and to hold training courses for leaders, supervisors and employees in The field of creative leadership and control in knowledge management and its dissemination, which contributes to developing their capabilities and expertise, establishing a special section for knowledge management and allocating a specialized professional team in the ministry to help manage, provide knowledge and information and exchange it between other departments and employees, support administrative decisions, and educate employees about concepts related to knowledge management and how to activate it in their work.

**Keywords:** creative leadership, knowledge management, Ministry of Culture and Youth.

## 1. المقدمة:

تواجه المؤسسات تغييرات عديدة ومفاجئة في العصر الحالي الذي يجعلها تقوم بتغيير أساليبها وإجراءاتها وتحديثها، وتغيير ما يلزم لضمان استمراريتها ونموها وتميزها، كما تعتبر هذه التغييرات من المهام الأساسية المرتبطة بالقيادة التي تشكل العنصر الرئيسي لتلك المؤسسات، وتعتبر القيادة من الموضوعات الأساسية في عالم الإدارة، فهي تحدّد طريقها ومعالجتها، لأنّ نجاح أيّ مؤسسة أو فشلها يكمن في قيادتها وكفاءتها.

وتعتبر إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة التي يعتمد عليها القادة لتحقيق النجاح المؤسسي، وبناء قاعدة معرفية للمؤسسة وتنظيم المعرفة وتخطيطها وتوظيفها، وبالتالي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وفعالية أكثر. كما أنها تشكل الحصلة المعلوماتية التي تعمل على دعم المؤسسات في توليد وتنظيم المعرفة واستخدامها ونشرها وتحويلها لقرارات تدعم أهداف المؤسسة، ولكنها لا تعتبر كافية إلا بوجود قيادة إبداعية تستفيد من المعرفة الموجودة، واستثمارها لتحقيق أهدافها المنشودة (الشنطي، 2017). وهناك مجموعة من العناصر التي تتطلبها إدارة المعرفة، منها: انسجام وملاءمة الهيكل التنظيمي لإدارة المعرفة، بما يضمن الاستقلالية في اتخاذ القرارات، تأسيس التعاون والعمل بصور جماعية، وتعزيز العمل الجماعي، شمول الثقافة التنظيمية لتتسع جميع جوانب إدارة المعرفة، إضافة إلى تشجيع القادة للمرؤوسين على تبني إدارة المعرفة (عبد الوهاب، 2013).

تحاول الدراسة الحالية فهم أثر القيادة الإبداعية في إدارة المعرفة، عن طريق دراسة مسحية على الموظفين في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، وللوصول إلى هدف الدراسة، تمّ تقسيمها إلى فصول حسب الآتي:

يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والذي ينقسم بدوره إلى مقدمة، مشكلة الدراسة وأهميتها، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة وفرضياتها، استراتيجيات الدراسة، المساهمة العلمية والعملية، تعريف المصطلحات، وحدود الدراسة ومحدوديتها.

أما الفصل الثاني فيعرض الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، وما نشر عن موضوع الدراسة، سواء في الأدبيات المحلية، أو العربية، أو الأجنبية، والنتائج التي تمّ التوصل إليها، على أن تقدّم هذه الأدبيات على هيئة أفكار علمية متنافسة، تعكس فهم الباحثة لتلك الأدبيات.

ويعرض الفصل الثالث المنهجية المستخدمة في الدراسة، التي تسعى الباحثة إليها للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة وتحقيق أهدافها، بدءاً من اختيار المنهجية، وصولاً إلى مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، والتي تمثلت بعينة عشوائية من العاملين في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، وعينة قصدية من الفئات الإشرافية والقيادية، واختيار أداة الدراسة بشقيها: الاستبيان والمقابلات، مع الأخذ بعين الاعتبار معايير القيادة الإبداعية (حساسية المشكلات، المبادرة، الأصالة، المبادرة، استشراف المستقبل)؛ لأنها الأداة التي تحدّد مدى ممارسة القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي.

كما يعرض الفصل الرابع نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها أو فرضياتها، وتتمّ الإجابة عن تساؤلات الدراسة بشكل مفصّل وواضح، كما تُختبر كلّ فرضية بحثية. وتسعى الباحثة من خلال هذا الفصل إلى فهم أثر القيادة الإبداعية في إدارة المعرفة، عن طريق دراسة مسحية على الموظفين في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، وتمّ استخدام أداتي الاستبيان والمقابلات لجمع المعلومات في الفترة الزمنية المحددة للبحث.

وتنمّ في الفصل الخامس مناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال أدوات الدراسة بشقيها: الاستبيان والمقابلات، وتفسيرها علمياً ومنطقياً. كما تخرج الباحثة بمجموعة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها بحكم اطلاعها عملياً وعلمياً على محدّدات القيادة الإبداعية ومعاييرها، واكتشاف أهمّ العوامل الأساسية التي تعزّز استمرارية ممارسة القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

يُشير الأدب السابق إلى أنّه لا يزال هناك نقص واضح في الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت علاقة القيادة الإبداعية بتعزيز إدارة المعرفة؛ حيث لم يتم القيام بدراسات كافية لهذه العلاقة، فجاءت هذه الدراسة لاستكشاف دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة، من خلال دراسة مسحية على موظفي وزارة الثقافة والشباب في أبو ظبي. وهذا ما يسوّغ القيام بإجراء المزيد من الدراسات الخاصّة بهذا الموضوع لزيادة فهمنا للأدوار التي يقوم بها هذا النمط من القيادة. كما قد تختلف هذه العلاقة من ثقافة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، كما حاجة العالم العربي ودولة الإمارات للاستقصاء بالكشف عن العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز إدارة المعرفة، من خلال ممارسة القيادة الإبداعية، ويوضّح جميع ما ذكر الأساس المنطقي والسبب الرئيسي لإجراء الدراسة الحالية. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر القيادة الإبداعية في إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية؟

### 2.1. أسئلة الدراسة وفرضياتها:

وبناءً على سؤال البحث، تمّت صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة.

وبناءً على ما تم مناقشته في الأدبيات السابقة حول سمات القيادة الإبداعية وهي (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المبادرة، المثابرة، استشراف المستقبل)، فإنه يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

**ف1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحساسية المشكلات في تعزيز إدارة المعرفة.

**ف2:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأصالة في تعزيز إدارة المعرفة.

**ف3:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمبادرة في تعزيز إدارة المعرفة.

**ف4:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمثابرة في تعزيز إدارة المعرفة.

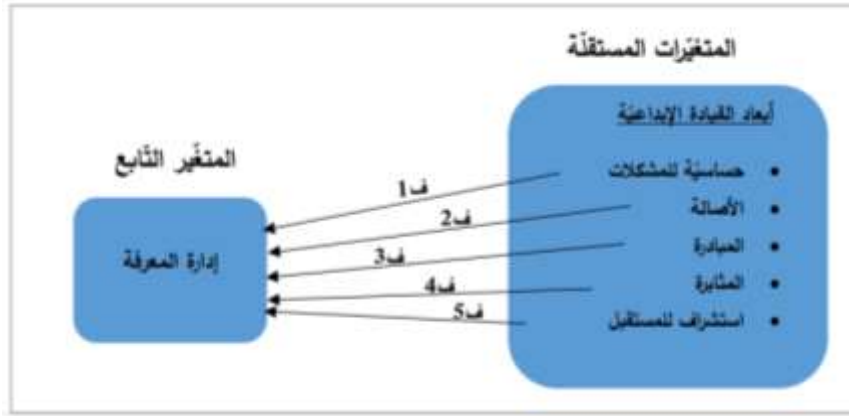
**ف5:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستشراف المستقبل في تعزيز إدارة المعرفة.

### 3.1. متغيرات الدراسة:

تتضمّن الدراسة الحالية متغيرين أساسيين هما:

- **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي يقوم بكلّ المتغيرات، لكنّه لا يتأثر بأيّ متغير منها (خضراوي، 2020)، والمتغير المستقل في هذه الدراسة هو (القيادة الإبداعية).
- **المتغير التابع:** وهو المتغير الذي يكون تابعاً للمتغير المستقل، والتغيرات التي يقوم بها المتغير المستقل تنعكس بشكل أساسي على المتغير التابع (أكاديمية BTS، 2022)، والتي تمثّلت بـ (إدارة المعرفة) في هذه الدراسة.

ولكن متغير منهما بعض عناصر رئيسية. كما يوضح الشكل (1) متغيرات الدراسة، حيث أكد كل من العتيبي (2020)، والحربي (2019) أنه لا بد من وجود عناصر رئيسية للقيادة الإبداعية، ولا نستطيع بدون هذه العناصر التحدث عن وجود إبداع. أهمها: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المبادرة، المثابرة، استشراف المستقبل.



شكل 1: يوضح متغيرات الدراسة

مصدر 1- إعداد الباحثة اعتمادًا على دراستي (العتيبي، 2020) و(الحربي، 2019)

#### 4.1. استراتيجية البحث ومنهجية:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية المزجية (Mixed Methods)، والتي تعرف بأنها أحد أنواع البحوث التي يجمع فيها الباحث بين عناصر المنهجية الكمية (Quantitative Methods) والمنهجية النوعية (Qualitative Methods)، وذلك لفهم مشكلة الدراسة بشكل واسع وعميق (Johnson, 2007). فبدأت الدراسة بتعميم استبيان لموظفي وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، لجمع معلومات من خلال معرفة واقع القيادة الإبداعية في وزارة الثقافة بأبوظبي، واستكشاف العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة، ثم القيام بإجراء مقابلات مع الفئة القيادية والإشرافية في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي محل الدراسة، بهدف الحصول على معلومات إضافية واستيضاحية عن ممارسات القيادة الإبداعية، ودورها في تعزيز إدارة المعرفة وتطبيقاتها.

#### 5.1. المساهمة العلمية والعملية:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال تحديد دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة في وزارة الثقافة والشباب، والتعرف إليها، فتعد القيادة الإبداعية أحد موضوعات الإدارة التي أثار اهتمام العديد من المتخصصين في الإدارة والباحثين، خاصة في مواجهة التحديات المتغيرة، باعتبارها من القيادات التي تسهم في مواجهة تلك التحديات للمؤسسة، فيما تحتاج إدارة المعرفة إلى مجموعة عناصر ومتطلبات حتى تسهم في مواجهة تلك التغيرات التي على رأسها عنصر القيادة الإبداعية.

#### 6.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- استكشاف دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية.
- التعرف إلى الأساليب القيادية المتبعة لتحفيز الموظفين إلى الإبداع.

- معرفة مزايا ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسات الحكومية.

- الكشف عن سمات القيادة الإبداعية في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، ومدى اهتمامها بتطبيق إدارة المعرفة.

### 7.1. مصطلحات الدراسة:

#### - القيادة الإبداعية:

عرفت دراسة حسنية (2009، ص312) القيادة الإبداعية بأنها: «هي القيادة القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وذلك من خلال خطط واستراتيجيات وبرامج تتضمن مجموعة من القيم، والمبادئ والتوجهات الإبداعية التي تلتزم بها المنظمة قوياً وفعلاً».

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها ممارسة القيادة الإبداعية في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي من أبعادها التالية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة، استشراق المستقبل) لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية بطرق إبداعية ومبتكرة، للمضي نحو رؤية المؤسسة والوصول إلى أعلى مستويات الريادة.

#### - إدارة المعرفة:

عرفت إدارة المعرفة بأنها «حصول استخدام البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهها، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشكلات التي تقع في مجال معرفته» (الظاهر، 2009).

وتعرف إجرائياً بأنها مدى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي من خلال عملياتها التالية (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

### 8.1. حدود الدراسة:

وضعت الدراسة عدداً من الحدود تمثلت في التالي:

أولاً: الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الأقسام المختلفة تحت مظلة وزارة الثقافة والشباب في أبو ظبي.

ثانياً: الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة مستوى القيادة الإبداعية في وزارة الثقافة والشباب في أبو ظبي، ومدى تأثير القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة فيها.

ثالثاً: الحدود المكانية: تتناول هذه الدراسة محيط وزارة الثقافة والشباب في إمارة أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة.

رابعاً: الحدود الزمانية: تم البدء بالدراسة مع بدء الفصل الدراسي وفق خطة البحث، أربعة أشهر من تاريخ (13-2-2021م إلى 2-6-2022م).

### 9.1. محدّدات الدراسة:

أعدت الدراسة الحالية وفق اللوائح والنظم المتبعة في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، ولم يتم إدراج أي معلومة إلا بعد الحصول على موافقة من إدارة الكلية، ومخاطبة الجهات ذات الصلة بالموضوع بشكل رسمي وأخذ الموافقة، والعمل على التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وذلك من خلال عرضها على محكمين متخصصين في المجال والأخذ بملاحظاتهم،

والتأكد من ثبات المقياس، حيث تم تطبيقه على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، والتأكيد على أنه قد تم التعامل مع البيانات والمعلومات بسرية تامة، ولم يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، وبناءً عليه لا توجد أي أسباب تحول دون نشر هذه الدراسة، خاصة في ظل توجه الحكومة الرشيدة نحو الإبداع وإدارة المعرفة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.1.2. الإطار النظري للدراسة:

في هذا الجزء سيتم التطرق إلى مجموعة من الموضوعات ذات العلاقة بالدراسة، حيث سيتم تناول مفهوم القيادة ونظرياتها وأنماطها، ومن ثم التطرق للقيادة الإبداعية ومفهومها، وأهميتها، وعلاقة القيادة بالإبداع، وسمات القيادة الإبداعية. يليها مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، ومتطلبات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة، وصولاً إلى الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإبداعية، والدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة، والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

#### 1.1.1. القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات القديمة التي اهتم بها المفكرون والفلاسفة، إلا أن موضوع القيادة من الموضوعات التي ما زالت مثار الاهتمام بها في عصرنا الحالي، وبذلك تطور مفهوم القيادة خلال الحقب المتوالية، واختلف باختلاف الزمان، فالقيادة خلال الثلاثينيات من القرن العشرين كانت تشير إلى الشخص الذي يقود، ويسيطر على مجموعة من الأفراد، ويجبرهم على الإنجاز والتنفيذ للأعمال المختلفة التي كانت تنسم بالقوة والسيطرة والعقاب والثواب خلال تلك الحقب، لكن في الخمسينيات من القرن العشرين نجد أن مفهوم القيادة وأدوارها تغيرت نتيجة تأثير علم الإدارة بأبحاث العلوم الأخرى، مثل علم النفس وعلم الاجتماع، ليشير إلى الأدوار الأكثر فاعلية التي يحققها القائد من خلال المشاركة مع المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات والقيادة القائمة على تعزيز روح الفريق في إنجاز وتحقيق الأهداف (الحري، 2008).

#### 1.1.1.2. مفهوم القيادة:

تنوّعت مفاهيم القيادة لدى الباحثين، وذلك لاختلاف الجوانب التي يستندون إليها في فهم القيادة، إلا أنها تشترك في اتفاقهم على أنها المحرك الأساسي للعاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المطلوبة، فترى الضمور (2013)، أن القيادة تُشير إلى إمكانية فرد من التأثير في مجموعة من الأفراد وكسب تعاونهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، ويعرف هوجان وقيصر (Hogan & Kaiser, 2005) القيادة بأنها: العملية التي يتم من خلالها قيام فرد ما بمسك زمام الأمر في إدارة المجموعات والموارد بصورة إيجابية، وتمكين المجموعة لتحقيق الأهداف. ويرى توفيق (2004) أن القيادة تشمل ثلاث عمليات أساسية وهي: أولاً: تشكيل الاتجاه: من خلال توفير الرؤية والاستراتيجية للتغيير، ثانياً: تنظيم الأفراد: من خلال قدرة القائد على التأثير في الآخرين، واستخدام أساليب الاتصال والتفويض. ثالثاً: التحفيز: من خلال التشجيع وتعزيز الدافعية والاهتمام بالموظفين.

#### 2.1.1.2. نظريات القيادة:

إن موضوع القيادة من الموضوعات الأساسية والمهمة في عالم الإدارة. ولقد أشغل العديد من الباحثين والمفكرين قديماً للوقوف على طبيعة القيادة وأبعادها ومقوماتها. وقد أسفرت عن هذه البحوث نتائج وحقائق متنوعة عنها، نستعرض بعض النظريات الأساسية التي أولت اهتماماً بالقيادة، وأوضحت المعلومات المهمة عنها (Dugan & Komives, 2011):



- **نظرية الرجل العظيم:** وهي تنظر إلى القائد بامتلاكه سمات تفوق الآخرين، وهذه السمات يولد بها، وأن هذه السمات تميزه عن مرؤوسيه، لذلك يبرز القادة في المجتمع لتفوقهم بالقدرات التي تجعلهم قادة على الرغم من اختلاف المواقف.
- **نظرية السمات:** تركز هذه النظرية على تحليل سمات وخصائص القادة، سواء الموروثة أو المكتسبة، والتي تجعل الفرد قائداً، كما ترى أن هذه السمات تتنبأ بنجاح الفرد من خلال السمات التي يمتلكها، والتي تميزه عن الآخرين من الأفراد.
- **النظرية السلوكية:** تركز هذه النظرية على التعلم، وأن البيئة يمكن أن تسهم بصورة أساسية في اكتساب القيادة، وتؤكد هذه النظرية أن القيادة يمكن أن تكون سمات موروثة، فالمهارات القيادية هي عبارة عن سلوكيات متعلمة يستطيع الفرد اكتسابها، وأن العادات التي ينظم بها الفرد حياته وأعماله تجعل منه قائداً، وأن القيادة تقاس من خلال ما يقوم به القائد من سلوكيات تجعله ينظم البيئة والمجموعات من حوله (Badshah, 2012).
- **النظرية الموقفية:** تستند هذه النظرية إلى أساس أن القائد هو وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تكشف عن إمكانات القائد الحقيقية، وليس صفاته التي يمتلكها. والقائد الفعال هو القادر على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب الأفضل لكل موقف (قنديل، 2010).

### 3.1.1.2. أنماط القيادة:

- وللقيادة أنماط عدة تبعاً للسلوك الكلي الذي يستخدمه القائد، كما أنه يمثل فلسفة القادة ومهاراتهم ومواقفهم في الممارسة، ومن هذه الأنماط ما يلي:
- **القيادة الديمقراطية:** وهي القيادة التي يعتمد صاحبها على المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرارات أو عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة أو حل المشكلات (السكرانة، 2010). ويرى العتوم (2008) أن هذا النمط يقوم على تبني القائد للمبادئ الإنسانية والعدالة، وتوزيع المسؤوليات، واحترام الرأي والرأي الآخر، والتعاون المشترك والمتوازي بين القائد والمرؤوسين في التخطيط والتنظيم للبرامج وتبادل الأفكار.
  - **القيادة المتساهلة:** وهي القيادة التي تأخذ شكل تفويض جميع السلطات إلى المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتنفيذها، فالقائد يكون هنا بمثابة المستشار للتابعين، وقد ينتج عنه ببعض الأحيان إضاعة لكثير من الجهود لدى بعض العاملين، مما يتسبب بانخفاض حجم الإنجاز في تحقيق الأهداف (الحري، 2008).
  - **النمط البيروقراطي:** وهو الذي يعتبر القائد هو مركز السلطة الأساسية والمرجع الوحيد لتلك السلطة، وأنه صاحب القرارات بدون الرجوع إلى الآخرين، ويتوقع منه تحديد الأهداف وصياغتها وتحديد كيفية تنفيذها. وفي هذا النمط يكون التركيز على الإنتاج والسيطرة على الأمور دون الاهتمام بالتابعين وحاجاتهم، أو أخذ وجهات نظرهم، ويقوم هذا النمط على مبدأ الطاعة العمياء من قبل التابعين، واستخدام العقاب والثواب في سبيل تحقيق النتائج المطلوبة (السكرانة، 2010).
  - **النمط الإنساني:** ويتسم بالعلاقات الإنسانية، ومعاملة العاملين كأ أسرة واحدة يسودها الاحترام والتقدير، لذلك يلاحظ في استخدام هذا النمط ارتفاع دافعية الإنجاز والعمل لدى العاملين. وهو يختلف عن النمط الديمقراطي في درجة التفاعل بين العمال والإدارة، وهو أكثر شمولاً (محمد، 1992).
  - **النمط الرسمي:** هذا النمط يقوم على تنفيذ القائد للسلطات والصلاحيات الممنوحة له من مركزه الوظيفي، كما أنه يمارس أعماله طبقاً للوائح والقوانين، ويتوقع من الآخرين الخضوع لتلك اللوائح (الإبراهيم، 2011).



## 2.1.2. القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية تاريخ طويل ومثير للاهتمام في مجال العلوم المؤسسية والتنظيمية، حيث إنّ تعزيز السلوك القيادي الإبداعي يؤثر في كفاءة العمل تأثيراً إيجابياً عند تقييد بدائل القرار، لذا فإنّ تجديد المؤسسات يتطلب قيادة إبداعية في ظلّ الظروف المتغيرة، ويعدّ مفهوم القيادة الإبداعية من المفاهيم الحديثة في الإدارة للتنافس الشديد بين المؤسسات للوصول إلى تحقيق نتائج جديدة تسهم بصورة كبيرة في عمليات تطور وتحسن تختلف عن مثيلاتها. وتوضّحها دراسة البوشي وبوشيت (2018) في أنّ القيادة تقوم بتجميع الأفكار الأصلية والجديدة وتحللها، وتأخذ منها الأفكار المفيدة، وتدعمها وتروجها داخل المنظمة وتنفذها، وتبحث عن مصادر مختلفة لتحويل هذه الفكرة إلى ربح مادي أو اجتماعي أو تنظيمي، باستخدام قدرتها على الاستكشاف وبراعة فكرها وتحفيز العاملين إلى الإبداع والابتكار. (الصومالي وآخرون، 2020).

### 1.2.1.2. مفهوم القيادة الإبداعية:

تعد القيادة الإبداعية أحد المفاهيم الحديثة نسبياً، وتعددت تلك المفاهيم حسب الزوايا التي ينظر إليها الباحثون والمفكرون، فقد عرّف ستراك القيادة الإبداعية بأنها «القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلّها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة» (ستراك، 2003، 291). ويتضح لنا وجود عناصر أساسية للقيادة الإبداعية وهي كالتالي:

- القيادة الإبداعية قائمة على التأثير في الآخرين من خلال الإبداع.
- لكل قائد مبدع مهارات وخصائص أساسية مثل المبادرة والأصالة والمثابرة والحساسية للمشكلات واستشراف المستقبل.
- القدرة على التغيير والتطوير.

### 2.2.1.2. أهمية القيادة الإبداعية:

تُعد القيادة الإبداعية إحدى سمات المؤسسات الحديثة في ظلّ المنافسة القوية، والتغيرات التي تطرأ عليها وما تحمله من فرص وفي مجالات عدّة للقيادة الإبداعية، سواء في ابتكار الأنظمة والأساليب، أو في إعداد الاستراتيجيات، أو في تنظيم مهارات الموظفين وقدراتهم، وغيرها من المجالات التي يمكن استثمارها وتحويلها لفرص إبداعية ذات أثر، وتعظيم قدرات المؤسسة وإمكاناتها، وهذا ما توصلت إليه دراسة ولي وحسن (2021). كما قد ذكرت دراسة الصومالي وآخرون (2020) أنّ هناك أسباباً عدّة تجعل المؤسسات تمارس القيادة الإبداعية في عملها وفقاً لما يلي:

- تعتبر القيادة الإبداعية عنصراً مهماً وأساسياً في جميع أنشطة المؤسسات، وذلك لرفع كفاءة عملها وفعاليتها وجودة عملها.
- فرضت الظروف المعقّدة والمتغيرة التي تعيشها المؤسسات الحديثة، الحاجة إلى ممارسة القيادة الإبداعية.
- كثرة المشكلات الإدارية والتحديات التي تطرأ عليها داخل المؤسسات الحديثة، ومن خارجها من خلال ظهور المنافسين التي تحتم بممارسة هذا النمط الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.
- ظهور العولمة وثورة المعلومات والتقنيات الحديثة وما تنتج من تحديات ومشكلات تواجه هذه المؤسسات، يتطلب وجود قيادة إبداعية لحلّ تلك المشكلات والتحديات.

- إحدى وسائل التجديد والتطوير، وحلّ المشكلات القائمة من خلال طرق وحلول ابتكارية.

وتضيف دراسة القحطاني (2012) أيضاً نقاطاً عدّة عن أهميّة القيادة الإبداعية أهمّها:

- القيادة الإبداعية هي القيادة التي تنمّي التفكير الإبداعي لدى العاملين وقدراتهم الإبداعية لمواكبة التطور والتحسين المستمر للمؤسسات المعاصرة.

- القيادة الإبداعية هي القيادة التي تُسخر جميع إمكانياتها من قدرات ومهارات إبداعية لاستشراف المستقبل.

- تعتبر القيادة الإبداعية مصدرًا مهمًا للأفكار الجديدة، وتسهم في خلق بيئة عمل محفزة يسودها الإلهام والإبداع والمبادرة.

### 3.2.1.2. علاقة القيادة بالإبداع:

إنّ هناك أدوارًا ومنافع عديدة يؤدّيها الإبداع في القيادة، فالقيادة عبارة عن مهارات شخصية وفكرية، وأسلوب القائد هو انعكاس لتفكيره وشخصيته، فالسلوك هو ناتج تفاعل تلك المكونات، والذي يؤثر في تفاعل القائد مع البيئة من حوله وتكسبه أنماطًا مميزة ترتبط بخصائصه ومهاراته، ويعتبر الإبداع من الأساليب المستندة إلى التفكير التشعبي، ويتسم الشخص المبدع بفكر وسمات شخصية تميّزه عن الأنماط المختلفة، والتي تضمّ عددًا من المهارات التي تمكّن صاحبها من النظر والتفاعل مع البيئة بطرق مختلفة وفريدة، وبمرونة شخصية وعقلية عالية، تتسع فيها الآفاق، وتنطلق فيها الأفكار لتتسع وتخرج عن الحدود العقلية التقليدية (بني أرشيد، 2014). ويشير آل حسين (2018) إلى أنّ العلاقة بين القيادة والإبداع تتضح بالنقاط التالية:

1. تقوم عملية الإبداع على التشارك والتعاون، فهي عملية ذات طابع جماعي، وفيها يقوم القائد بالتشارك مع المرؤوسين في حلّ المشكلات وصناعة القرارات.
2. يعتبر الإبداع وسيلة للتأثير في الآخرين، ولا يمكن اعتبار القائد بدون عملية التأثير، والإبداع وسيلة من وسائل التأثير في الآخرين.
3. الإبداع يميّز باستشراف المستقبل، والقائد ينبغي أن يتسم بالنظرة المستقبلية، ولا يقبل البقاء في الماضي.
4. يعزّز الإبداع من أداء القائد في عملياته الإدارية وتحقيق الأهداف، من خلال قيامه بتوجيه الأدوات والموارد بصور تمثل الاستفادة منها وتوظيفها بالشكل الأمثل لتحقيق النجاح.
5. يعزّز الإبداع قدرة القائد على التعامل مع المشكلات والتحديات بصورة إبداعية.
6. القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصنع الأفكار الفريدة والجديدة التي تهدف إلى إضافة تطوّر وتحسين للمؤسسة.

### 4.2.1.2. سمات القيادة الإبداعية:

إن القيادة الإبداعية أحد الأنماط التي تحقّق أدوارًا مميّزة ومختلفة عن الأنماط الأخرى للقيادة، وذلك بوجود خصائص وسمات مختلفة عن غيرها، ومن أهم السمات والخصائص التي يجب أن تتميّز بها القيادة الإبداعية كما وضّحها الحربي (2018) نتجلى في التالي:

1. الحساسية للمشكلات: وتعني القدرة على مجابهة أيّ موقف يرجع إلى مشكلة ما، سواء كانت مشكلة علمية أو اجتماعية، أو غيرها من المشكلات، ويحتاج إلى حلّ أو تغيير.

2. **المبادرة:** تعتبر إحدى سمات القيادة الإبداعية، وتعني قدرة الفرد على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي في المواقف المختلفة. كما تظهر هذه السمة في بيئة عمل صحية يسودها تشجيع العاملين، وتحفيزهم إلى المبادرات. والمبادرة سمة أساسية من سمات القائد المبدع الذي يترك في نفوس الموظفين روح المبادرة، ويشجع عليها، ويتبنى الموظفين المبدعين، ويوفر لهم بيئة للمنافسة الصحية. كما لا يقتل روح الإبداع والحماس من خلال الغيرة المهنية والقمع (الضمور، 2013).

3. **المثابرة:** وهي الحزم على العمل والإنجاز والمداومة عليه للتوصل إلى حلول ابتكارية للمشكلات، والميل للأعمال التي تتطلب تحدياً وصبراً. كما أن المثابرين في العمل يتصفون بالقدرة على التحكّم فيما يحدث حولهم وشعورهم بالنجاح من خلال الأعمال التي يقومون بها.

4. **الأصالة:** أشارت دراسة البوشي وبوبشيت (2018، 615) إلى تعريفات عدّة لها منها «الأصالة هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجِدّة والتفرد» و«القدرة على توليد الأفكار خارج المسار».

5. **استشراف المستقبل:** وسيلة منظمة لتشكيل المستقبل واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتعزيز الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال محاولة منهجية للنظر في مستقبل العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والمجتمع وتفاعلاتها. وهو أيضاً عملية توقع وإدارة التغيير. كما يعتبر نهجاً منظماً وتشاركياً لتطوير سياسات واستراتيجيات فعالة على المديين المتوسط والطويل. وتهدف عملية استشراف المستقبل الصورة الأمثل التي تطمح إليها في المستقبل (الهنداوي وآخرون، 2017).

### 3.1.2. إدارة المعرفة:

تعتبر المعرفة الثروة الحقيقية لكلّ من الأفراد والمجتمعات والمؤسسات، فهي الأداة المهمة والفاعلة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من أداء مهامها ومباشرة أنشطتها لكي تحقّق أهدافها بفعالية وكفاءة. كما تعتبر مصدراً للمؤسسات وسبب نجاحها وارتقائها، ووجود معلومات هائلة في العصر الحالي يستدعي الحاجة الملحة لتنظيم هذه المعلومات وإدارتها. (عيسى، 2017).

#### 1.3.1.2. مفهوم إدارة المعرفة:

يعدّ مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الأساسية الموجودة في المؤسسات والمنظمات الحديثة في الوقت الحالي، الذي يشهد فيه كثيراً من التغييرات والتطورات السريعة. وقد تعدّدت المفاهيم التي تطرقت إلى تعريف إدارة المعرفة منها: «العمليات والأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وتنظيمها وتطبيقها ونشرها، مع استغلال الخبرات التي تمتلكها المنظمات في الاستفادة منها برفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية»، «عملية تنظيمية تحكمها قواعد لخلق وكشف وتحديد وتنظيم وتوزيع ونقل المعرفة في المنظمات؛ لتحسين الأداء التنظيمي، وتستخدم في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات، وهي المصدر الرئيسي لإنجاز الأهداف التنظيمية، وتستخدم لإدخال الابتكار والإبداع في المنظمات»، «أصل من أصول المنظمة وهي من الموجودات المهمة التي يجب استثمارها وإدارتها بالشكل الأمثل» (المدھون، 2020).

#### 2.3.1.2. أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية المعرفة في الوقت الحالي وإدارتها بالشكل السليم من خلال تأثيرها في نجاح المنظمات والمؤسسات بشكل مستمر وتحقيق أهدافها، كما تسعى إلى اكتشاف أساليب وطرق جديدة وأكثر فعالية (آدم وآخرون، 2020). كما يوضّح السلمي (1995) أهمية توافر المعرفة في المؤسسات التي تبرز من خلال ما يلي:

- عند اتخاذ قرار لإنشاء منظمة ما يعتمد اعتمادًا كبيرًا على حجم المعرفة المتاحة عن فرص العمل، وطبيعة العملاء والمنافسين ورغباتهم وقدراتهم.

- تسهم في تحديد القرار الأمثل للنشاط الرئيسي للمؤسسة. ويأتي ذلك من خلال المعرفة للظروف الاجتماعية والاقتصادية العامة، والتقنيات السائدة والمتوقعة، والتحول الجارية والمحملة.

### 3.3.1.2. متطلبات إدارة المعرفة:

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة إلى خلق بيئة تنظيمية لتعظيم استخدام المعرفة، مما يجعلها بيئة مواتية لإدارة المعرفة الفعالة، ومن ثم تخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها. وبصورة عامة، تتطلب مثل هذه البيئة توافر عناصر مهمة لتطبيقها، كما يوضح الزومان (2021) أن هذه العناصر تتفاعل مع بعضها، وتؤثر في عملية إدارة المعرفة وهي كالتالي:

1. القيادة التنظيمية: تؤدي القيادة دورًا مهمًا في نجاح عمليات إدارة المعرفة من خلال تطبيقها ونشرها وتبنيها، حيث تعد نموذجًا وقدوة في التدريب والتعلم المستمر، وهذا ما أكدته أبو عودة (2016) بأن من ضمن المتطلبات المهمة لإدارة المعرفة هو وجود أسلوب قيادة غير عادي يدير عناصر المنظمة لتحقيق أكبر فائدة ممكنة؛ لذلك يتميز أسلوب القيادة المناسب بالقدرة على شرح رؤية مشتركة للآخرين، ليكونوا قدوة لهم.
2. الثقافة التنظيمية: يوضح القرشي ومحيسن (2020) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمبادئ والاتجاهات في المؤسسة يتشارك بها الموظفون، ويلتزمون بها. كما تساعد هذه الثقافة التنظيمية في توجيه جميع الموظفين في جهودهم لتحقيق الأهداف. والانحراف عن هذه القيم والمبادئ يعد انتهاكًا لثقافتها. وهنا على القائد بناء ثقافة تنظيمية تولد المعرفة، وتدعم التعليم المستمر، وتحفز الإبداع والابتكار.
3. تكنولوجيا المعلومات: يتم استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في تفعيل المعلومات وتشغيلها ونقلها وتخزينها بشكل إلكتروني؛ للسرعة في إنجاز المهام، والذي ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة بأداء مميز وكفاءة عالية، ويؤكد الصقري (2017) أهمية تبني استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في المنظمة، للمساهمة في تحسين عملية اتخاذ القرارات لحلّ المشكلات، وتحسين المنتجات والخدمات، وتطويرها، وخفض التكاليف.
4. القوى البشرية: لتحقيق أهداف المؤسسة، والرفع من كفاءة أدائها، ينبغي للموظفين استثمار قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم التي تعلموها لصالح عملهم. وقد وضّح عواد (2018) أهمية صقل أصحاب القرار في المؤسسة شخصيات الموظفين، وذلك بدعم أفكارهم ومقترحاتهم، وتفعيل دورهم في حلّ المشكلات، ويمكّنهم من الإبداع والابتكار في إنجاز مهام عملهم.

### 4.3.1.2. عمليات إدارة المعرفة:

إنّ اهتمام معظم الباحثين والمفكرين في مجال إدارة المعرفة بعملية إدارة المعرفة، حيث يتم تعريفها بأنها مجموعة من العمليات التي تعمل بطريقة متسلسلة وتكاملية. وتستخدم المؤسسات ما يتناسب مع طبيعة عملها لتعزيز قدرتها على الحصول على المعرفة والاستفادة منها للبقاء. وهي تختلف في عدد هذه العمليات وترتيبها وتسميتها، وعلى الرغم من الاختلافات، فقد يتفق معظمهم أنّ عمليات إدارة المعرفة يجب أن تتضمن 4 عمليات رئيسية: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة (الشنطي، 2017). كما يضيف إليها فياض (2015) عمليتين، وهما تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، ويوضحها كالتالي:

1. **تشخيص المعرفة:** هي أول خطوة لعمليات إدارة المعرفة، والتي من خلالها تحدّد المعرفة المطلوبة للمنظمة، والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية والمطلوبة في المؤسسة، ومن ثمّ البحث عن مكان وجود المعرفة وانتقاء المصادر المناسبة لإيجاد المعرفة اللازمة.
2. **اكتساب المعرفة:** تأتي عملية اكتساب المعرفة بعد عملية تشخيص المعرفة من مصادر مختلفة، وهذه المصادر إما أن تكون في عقول الموظفين، وإما من خلال المشاركة في الممارسات والخبرات وحضور المؤتمرات والندوات. وقد تكون أيضاً مصادر خارجية كالاستفادة من خبرات الآخرين، والشبكة العالمية، والأبحاث والاستخبارات التسويقية.
3. **توليد المعرفة:** وهي العمليات التي تسعى المؤسسات من خلالها لاكتساب معرفة جديدة وتطوير الأفكار المبتكرة، ويتم توليد المعرفة بمزج المعرفة الداخلية والخارجية، وتفعيل المشاركة الجماعية لابتكار معرفة جديدة.
4. **تخزين المعرفة:** يشكّل تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة أمراً ضرورياً لإدارة المعرفة، ويدلّ على حفظ وخرن المعلومات التي يعمل بها العاملون، والمعرفة المتوافرة في هياكل المؤسسة ونظمها.
5. **توزيع المعرفة:** هي توزيع المعرفة الداخلية (الضمنية) الموجودة في عقول الموظفين في المؤسسة وخبراتهم، ومشاركة قصص نجاحهم وتوزيعها لاستخراج القيمة في سلوكيات الجماعة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
6. **تطبيق المعرفة:** وهو جعل المعرفة تلائم استخدامات المؤسسة في تنفيذ أنشطتها والمهام التي تقوم بها، فالإدارة الناجحة هي التي تجعل من المعرفة فرصة تستثمر لحلّ مشكلة ما، أو تحقيق ميزة لها.

## 2.2. الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإبداعية والدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة:

### 1.2.2. الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية:

- بيّنت دراسة (العنزي، 2017) أهمية ممارسة القيادة الإبداعية وكانت بعنوان «درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض»، والتي هدفت إلى قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، وتحديد الصعوبات والمقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ استجابة أفراد الدراسة جاءت بدرجة موافق على ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، وجاءت أعلى الممارسات على هذا البعد (يساعد المشرف التربوي المعلمين على طرح أفكارهم نحو تطوير أساليب التدريس). كما جاءت استجابة أفراد الدراسة بدرجة موافق على الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، وضعت التوصيات على النحو الآتي: تبني إدارات التعليم بالمناطق التعليمية المشاريع الإبداعية التي من شأنها تطوير الإبداع الإداري في مجال الإشراف التربوي. وزيادة التعاون بين المشرف التربوي والعاملين معه من معلمين وإداريين على اتخاذ قرارات إبداعية في مجال العمل بوساطة تبني مبادراتهم الإبداعية، سواء كانت في المجال الفني، أو بإجراءات العمل الإداري.
- وضحت دراسة البوشي وبوشيت (2018) «درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل»، وهدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية، وسبل تطويرها في

جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن طبيعة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية، وسبل تطويرها وفقاً لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، نوع الكلية، سنوات الخدمة). وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة (كبيرة)، وأنّ سبل التطوير التي تساعد القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة أهميّة (كبيرة)، كما أظهرت الدراسة أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس لصالح أفراد عينة الدراسة من الذكور، وأوصت الدراسة بضرورة تبني آليات تطويرية لتنمية المهارات الإبداعية للقيادات الأكاديمية؛ وتأسيس مركز يهتم بالإبداع والابتكار، وتطوير مركز قيادة جامعي يتواءم مع الاتجاهات الإبداعية الحديثة في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

- اهتمت دراسة (الصومالي وآخرون، 2020) عن «دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية»، وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى القيادة الإبداعية ودورها في أبعادها (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) تطوير أداء الموظفين في المستشفيات الخاصة بالسعودية، واستخدام منهجية الوصف والتحليل بتوزيع استبيان على ثلاثمائة وخمسين موظفاً، وبيّنت الدراسة بعلاقة القيادة الإبداعية القوية في تطوير أداء الموظفين في كلّ بعد من أبعاد القيادة الإبداعية. وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات وفق معايير محدّدة للكشف عن القادة الموهوبين والمبدعين، والعمل على تدريب القادة وتأهيلهم لتمكينهم من القدرة على تطوير أدائهم، والعمل على تبسيط إجراءات العمل، والابتعاد عن النمط التقليدي.
- بيّنت دراسة (المرسي، 2020) «متطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلاً لإصلاح وتطوير التعليم في مصر»، والتي هدفت للتعرف إلى القيادة الإبداعية وأدبياتها مع إدارة الأزمات والوقوف على السيناريوهات التي يمكن للقيادة الإبداعية الاستفادة منها لإصلاح المنظومة التعليمية. واستخدمت منهجاً وصفيّاً لدراساتها، وتمّ تعميم الاستبيان على 235 شخصاً. ومن توصيات الدراسة بإعداد إدارة المدارس اختبار ذكاء للمتقدّمين لهذه المرحلة، وتخصيص فصول للطلبة الأكثر ذكاءً، وإعداد برامج تدريبية لمديري المدارس، وضرورة دعم القيادة بالإبداع في المراحل التعليمية المختلفة.
- وضحت دراسة (العتيبي، 2020) أهمية القيادة الإبداعية وكانت بعنوان «القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين في كلية الملك فيصل الجوية، وكلية الملك خالد العسكرية، وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030». وتوصلت الدراسة إلى أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع القيادة الإبداعية في كلية الملك فيصل الجوية، وكلية الملك خالد العسكرية للحرس الوطني من وجهة نظر الضباط العاملين فيهما ممثلة بالأبعاد التالية المعبّرة عن مهارات القيادة الإبداعية وهي (الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المبادرة، وأخيراً مهارة استشراف المستقبل)، وتبيّن وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على واقع التطوير التنظيمي في كلّ من كلية الملك فيصل الجوية، وكلية الملك خالد العسكرية للحرس الوطني، من وجهة نظر الضباط العاملين فيهما. ومن توصياتها إعداد خطط استراتيجية مبنية على توقّعات مستقبلية واضحة، وعلى القادة المبدعين في الكليات العسكرية التحرك برسم مسارات التخطيط المستقبلي (الاستراتيجي) وفق رؤية المملكة (2030).



## 2.2.2. الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة:

- هدفت دراسة (عبد الغفور، 2015) إلى التعرف إلى متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم، وبلغت عينة الدراسة (285) طالباً، وأشارت النتائج إلى أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، وكانت على الترتيب، وهي: القوى البشرية بنسبة 9.73%، الثقافة التنظيمية بنسبة 31.72%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 40.71%، والقيادة بنسبة 93.68%.
- وضّحت دراسة (ماهر، 2019) أثر إدارة المعرفة في الموهبة والإبداع، والتعرف إلى العلاقة بينهما، وبلغت عينة الدراسة (84) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاءت استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير القيادة حول محاور الاستبانة، مما يؤكد اتفاق العينة حسب متغير القيادة، وأن الجامعة تسهم في تفعيل دور جامعة نجران في دعم الموهبة والإبداع في ضوء إدارة المعرفة.
- أشار العجرفي (2017) إلى أن إدارة المعرفة تحتل مكانة كبيرة وأهمية في عالم منظمات اليوم، ولكون المعرفة تحتل المكانة الكبيرة في عمليات المنظمات، وبالتالي فإن عملية توفير المستلزمات والمتطلبات الضرورية لنجاحها أمر في غاية الأهمية، ويتطلب جهوداً كبيرة يجب أن تدركها المنظمات لتحقيق الفاعلية المنشودة من إدارة المعرفة؛ لذلك فإدارة المعرفة لها منهجية تقود إلى التطوير للمهارات والأساليب والأنشطة والمنهجيات المختلفة، والتي تسعى من خلالها المنظمة والقائد الناجح إلى تحقيق أهدافها؛ إذ إن تفعيل إدارة المعرفة بشكل فعال يؤثر بشكل كبير في السمات والمهارات الشخصية والإدارية للقائد، مما يزيد من العمل وخبراته في التعامل مع العاملين والبيئة المهنية وتعزيز الإنتاجية.

## 3. استراتيجية البحث ومنهجيته

### 1.3. منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية المزجية (Mixed Methods)، والتي تعرف بأنها أحد أنواع البحوث التي يجمع فيها الباحث بين عناصر المنهجية الكمية (Quantitative Methods) والمنهجية النوعية (Qualitative Methods)، وذلك لفهم مشكلة الدراسة بشكل واسع وعميق (Johnson, 2007). فبدأت الدراسة بتعميم استبيان لموظفي وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، لجمع معلومات لمعرفة واقع القيادة الإبداعية في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، واستكشاف العلاقة بين القيادة الإبداعية بتعزيز إدارة المعرفة، ثم القيام بإجراء مقابلات مع الفئة القيادية والإشرافية في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي محلّ الدراسة، بهدف الحصول على معلومات إضافية واستيضاحية عن ممارسات القيادة الإبداعية، ودورها في تعزيز إدارة المعرفة وتطبيقاتها.

ويعدّ هذا المنهج من المناهج الحديثة نسبياً في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويتميّز بخصائص عدّة تميّزه عن غيره من مناهج البحث العلمي، وأهمّ خصائصه كالتالي (كريسويل، 2014/2019):

1. يتضمّن جمع بيانات نوعية (ذات نهايات مفتوحة) وكمية (ذات نهايات مغلقة) للإجابة عن أسئلة الدراسة، أو التحقق من فرضياتها.
2. يتضمن تحليلاً للبيانات الكمية والنوعية.
3. ندمج البيانات الكمية والنوعية في مرحلة التحليل المزجي.



4. يخضع جمع البيانات إلى جدول زمني معين (جمع متزامن أو متتابع) وللأولوية التي يوليها الباحث لأي من المنهجين في الدراسة المزجية من جهة حجم البيانات المطلوبة (متساوية أم غير متساوية).
  5. تنطلق إجراءات الدراسة المزجية من نظرية ما، أو من منطلقات فلسفية ما، وقد تمّ عمل رسم توضيحي للنظرية توضّح اتجاه العلاقات بين المتغيرات فيها. انظر الشكل 1 (1-1) في الإطار العام للدراسة.
- كما يعدّ المنهج المزجي أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة الحالية، وذلك للأسباب التالية (كريسويل، 2014/2019):
1. **على المستوى العام:** يتميز المنهج المزجي بنقاط قوة من جهة المزج بين البيانات الكمية النوعية؛ ممّا يجعلنا نتلافى أوجه القصور في كلا المنهجين الكمي والنوعي منفردين. وبما أنّ أدوات الدراسة التي استخدمت في الدراسة الحالية هي أدوات الاستبيان والمقابلات، فنوضّح الأساليب ونقاط القوة وأوجه القصور لكلتا الأداتين، انظر جدول (1).
  2. **على المستوى الإجرائي:** يعيننا المنهج المزجي على فهم مشكلة الدراسة وأسئلتها بحسب التالي:
    - أ. مقارنة التصورات المختلفة عن تأثير القيادة الإبداعية بتعزيز إدارة المعرفة؛ وتكون تلك التصورات مستخلصة من البيانات الكمية والنوعية.
    - ب. توضيح البيانات الكمية، وتفسير نتائجها ببيانات نوعية لاحقة. ولأنّ نوع التصميم الذي تتبعه الدراسة الحالية هو التصميم المزجي التتابعي التفسيري، ويقصد به جمع بيانات كمية وتحليلها، ثمّ يتبعها جمع بيانات نوعية وتحليلها.
    - ت. الجمع بين البيانات النوعية والكمية يجعلنا نفهم بعمق النتائج. كما يساعد على الوصول لفهم الظاهرة (دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة) من جميع جوانبها ومن أكثر من منظور.
    - ث. فهم نتائج الدراسة التجريبية بدراسة نوعية لاحقة عن تصورات المشاركين في التجربة.
    - ج. تعتبر فرصة لتطوير مهارات الباحث النظرية والميدانية معاً.

#### جدول (1): يوضح نقاط القوة وأوجه القصور لأداتي الاستبيان والمقابلة

المنهج	الكمي (استبيان)	النوعي (مقابلات)
الأساليب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأسلوب الأول: إمكانية إعداد استبيان إلكتروني باستخدام أحد المواقع مثل survey monkey ويجعلها متاحة على الموقع أو إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني، كما تمّ في هذه الدراسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأسلوب الأول: الالتقاء مباشرة مع المشارك.</li> <li>• الأسلوب الثاني: إمكانية إجراء المقابلة بالاتصال به عبر الهاتف.</li> <li>• الأسلوب الثالث: إمكانية إجراء مقابلة جماعية مع المبحوثين في الوقت نفسه.</li> <li>• الأسلوب الرابع: إمكانية إجراء مقابلة بالتواصل مع المبحوثين عبر البريد الإلكتروني.</li> </ul>
نقاط القوة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أنّها لا تكلف مادياً.</li> <li>2. تُسهّل الوصول إلى شريحة أكبر من المشاركين مع سرعة جمع البيانات.</li> <li>3. إمكانية تعميم النتائج على مجتمع كبير بعينة</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مفيدة عند عدم التمكن من إجراء ملاحظة مباشرة للمشاركين.</li> <li>2. تتيح فرصة للمبحوثين أن يعطوا معلومات تاريخية عن موضوع الدراسة.</li> </ol>

3. تعطي مجالاً للباحث للتحكم في مجريات الأسئلة.	ممثلة لذلك المجتمع. 4. تمنح حرية الإدلاء بأي معلومات يريد.	
1. المعلومات المعطاة معلومات غير مباشرة؛ فهي تصورات المشاركين فقط. 2. تجمع المعلومات في سياق منفصل عن موقع الدراسة الطبيعي. 3. قد يؤثر وجود الباحث في إجابات المشاركين، ولا تمنح حرية للمبحوث للإدلاء بأي معلومات يريد أو موضوعات حساسة، كما هي عرضة للتحيز لنتيجة أو لجنس أو لعقيدة أو للون. 4. ليس كل المشاركين عندهم فطنة، أو قادرين على التعبير عن تصوراتهم.	1. لا يمكن للباحث الحصول على معلومات عميقة وكاملة من المبحوثين للظاهرة أو المشكلة المراد دراستها. فتتطلب طبيعة الاستبيان الاختصار، من ناحية، ومن ناحية أخرى عدم إمكانية عرض جميع الإجابات المتوقعة في خيارات للمبحوثين، من ناحية أخرى. 2. يحدد المبحوثين بإجابات معينة، فهو لا يترك للمبحوثين فرصة التعبير عن آرائهم الخاصة، والتي قد لا تكون من ضمن الخيارات المتاحة لهم في الاستبيان.	أوجه القصور

مصدر 2- إعداد الباحثة اعتماداً على دراستي عميرات (2006) و(كريسويل، 2014/2019)

### 2.3. سياق البحث:

جاء المفهوم اللغوي لسياق البحث عن لسان العرب لابن منظور، من مصدر ساق يقود السوق والسياس. أما المفهوم الاصطلاحي فبسبب احتواء كتاباته على مجموعة من التعريفات، يصعب تحديدها، وما يرتبط في دراستنا الحالية بالبيئة والعوامل المحيطة (طويرات، 2017). أي إن سياق البحث هو ما يحدد مسار البحث العلمي وموضوعاته، فإنه وبعد الاطلاع على الأدبيات الخاصة بموضوع دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة، والقراءة المتمنعة لها، وجمع بياناتها ذات الصلة بالموضوع، تم التركيز على استطلاع المفاهيم ذات الصلة بالدراسة، القيادة الإبداعية، إدارة المعرفة. وكل ذلك في ضوء الاهتمام باستكشاف دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة. وبناء على ما ذكر فقد قامت الباحثة بتبني فكرة إنجاز دراسة ميدانية في مكان العمل لسهولة الوصول للمعلومات، إلى جانب أن الإطار النظري مطابق لبيئة العمل الموجودة والمتاحة للدراسة الميدانية التي تعبر اهتماماً كبيراً للمعرفة وإدارتها بشكل أفضل، وتعتبرها من الأولويات الأساسية لها. وتم ذلك عبر المعاينة الدقيقة وبأساليب العلمية والبحثية المعتمدة والموثوقة لما هو قائم حالياً، مضافاً إلى كل ذلك ارتباط الموضوع بعمل الباحثة في وزارة الثقافة والشباب.

### 3.3. تصميم البحث:

إن البحث العلمي يتصف بطبيعته المتناسكة، حيث تتصل المقدمات فيه بالنتائج، فعلى الباحث وضع تصميم منهجي سليم - عند اختياره للمشكلة - لكل الخطوات التي يضمن فيها البحث. ويقصد بالتصميم صياغة المشكلة، وتحديد نوع الدراسة، والمنهجية والأدوات اللازمة لجمع البيانات، وكيفية معالجة البيانات من حيث التحليل والتفسير، وفي الزمن المحدد لإجراء البحث. وعلى الباحث معرفة الأسس التي يبني عليها قرارات التصميم، كاختيار مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأدواتها (القصاص، 2014).

ومن أجل الإجابة عن الأسئلة ومشكلة البحث، واستنادًا إلى الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها للإجابة عن السؤال الرئيسي، فإنها ستمثل في استخدام المنهج المزجي، وبناءً على ذلك فإن مراحل استخدام المنهج المزجي يتضمّن ما يلي، شكل (2):



شكل 2: يوضح مراحل استخدام المنهج المزجي

مصدر 3 - إعداد الباحثة اعتمادًا على مصدر (كريسويل، 2014/2019)

#### 4.3. مجتمع الدراسة:

يُعرف بالمجتمع الإحصائي الذي يرتبط ارتباطًا مباشرًا مع مشكلة البحث (حافظ، 2012)، وبالتالي يجب مراعاة النقاط المتعلقة بأهم خصائص مجتمع الدراسة وخصائص عينتها، وهي كالتالي (كريسويل، 2014/2019):

- **تحديد مجتمع الدراسة وحجمه:** من الضروري أن يعرف الباحث مجتمع الدراسة الذي يرغب في دراسته، وبالتالي يتوجّب عليه أولاً تحديده، وهنا تكمن كفاءة الباحث في ذلك، حيث إنّ النتائج التي يخلص إليها ستكون مبنية على دقة اختيار العينة، وقد تمّ تحرّي الدقة في اختيار العينة في الدراسة الحالية، حيث تمّ تحديد مجتمع الدراسة الخاصّ بوزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، ويتكون من 230 موظفًا وموظفة.
- **تحديد خصائص مجتمع الدراسة:** ويقصد هنا أنّه يجب معرفة مجتمع الدراسة، هل سيقسم إلى أطياف قبل اختيار أفراد العينة أم لا. ففي حال تمّ تقسيمه إلى ذلك فلا بدّ من معرفة خصائص مجتمع الدراسة حتى يمكن توزيعهم في أطياف قبل اختيار العينة، ويقصد بأطياف مجتمع الدراسة أنّ خصائص أفراد مجتمع الدراسة (مثلًا، الجنس، أو مستوى الدخل، أو المستوى التعليمي)، ممثلة تلك الخصائص. وتكمن أهميّة أطياف مجتمع الدراسة في أنّها ضمان لتمثيل خصائص ذلك المجتمع في عينة الدراسة. فحين يكون اختيار العينة عشوائيًا من مجتمع الدراسة بدون معرفة تلك الخصائص، فقد يصبح وجود تلك الخصائص في العينة الكلية للدراسة التي ينبغي أن تعكس النسبة الحقيقية لتوزيع مجتمع الدراسة، وقد تمّ تصنيف مجتمع الدراسة الحالية من حيث عدد سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي.
- **اختيار نوع العينة وتحديدها:** من الشروط المهمّة توافرها في العينة أن يتمّ تحديد نوع العينة ومواصفاتها، وفي الدراسة الحالية تمّ تحديد العينة العشوائية، وغير العشوائية، والتي أحد أنواعها العينة القصدية (Purposive Sample) كأدوات مناسبة لموضوع الدراسة، كما سيأتي توضيحها لاحقًا.
- **تحديد أفراد العينة:** إنّ من شروط العينة تحديد عدد أفراد العينة الذين سوف يخضعون للدراسة، ولقد حدّدت الدراسة الحالية عينة الدراسة، وسيتمّ التطرّق لها في الصفحات القليلة القادمة.

وإذا ما قسمناه إلى ثلاثة حدود فيتضمّن مجتمع الدراسة:

- 1.4.3. **الحدود المكانية:** يتكون مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية، مثل ما تمّ ذكره سابقًا، من موظّفين في المستويات الإشرافية والإدارية والتنفيذية في وزارة الثقافة والشباب في أبوظبي، والبالغ عددهم (230)، والمسجلين في كشوفات الوزارة لعام 2022.

**2.4.3. الحدود الزمانية:** نظرًا لاستخدام المنهج المزجي في الدراسة الحالية، والتي تستلزم وقتًا طويلًا نسبيًا لانتهاء منها، والوصول إلى نتائجها، والإلمام بكل أبعادها، فكانت الفترة الزمنية التي ستمت خلالها الدراسة هي أربعة أشهر، تبدأ من بداية شهر فبراير حتى نهاية شهر مايو من عام 2022، حيث استطاعت الباحثة الانتهاء من الخطوط العريضة للبحث، وقامت باختيار موضوع الدراسة، وأخذت الموافقة عليها من الدكتور المشرف، ثم انتهت من تناول الجوانب النظرية للموضوع، مستعرضة فيه الدراسات السابقة، وما تناولته الأدبيات في هذا الموضوع من بحث في مفهوم القيادة الإبداعية، ومعاييرها وأدواتها، ودورها في تعزيز إدارة المعرفة.

**3.4.3. الحدود البشرية:** عينة عشوائية من فئة شخصيات المستوى الإشرافي والإداري والتنفيذي في وزارة الثقافة والشباب، وتتكون الحدود البشرية من عينة مكونة من خمسة أشخاص من تلك العينة التي شاركت في المرحلة الكمية، لأنَّ غرض هذا التصميم المزجي التتابع بين الدراستين الكمية والنوعية، فنبدأ بالدراسة الكمية، ثم نستكشف بعُمق النقاط المهمة في نتائجها بالدراسة النوعية.

### 5.3. عينة الدراسة:

إنَّ عينة الدراسة هي «ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلًا صحيحًا» (در، 2017). ويشترط أن تكون العينة المختارة من مجتمع الدراسة صحيحة وصادقة لمجتمع الدراسة؛ ليتمَّ تعميم نتائجها. كما يعدَّ اختيار عينة البحث بالنسبة للباحثين أمرًا مهمًّا تحديدًا بتلك الدراسات التي يكون فيها مجتمع الدراسة ضخمًا، ويصعب على الباحث الحصول على المعلومات والبيانات من جميع أفراد المجتمع، فتعتمد أغلب الدراسات على أسلوب العينة Sample، ويتمَّ اختيار العينة بعد ما يتمَّ تحديد أهداف الدراسة، والمنهجية التي سيستخدمها الباحث لدراسته. وقد تمَّ توضيحهما من خلال مركز الإحصاء أبو ظبي (2019)، وذلك وفقًا للتالي:

**أولاً: عينات احتمالية (عشوائية) (Probability Samples):** يتمَّ سحبها على أساس قانون الاحتمالات، من خلال سحب مفرداتها بشكل متتال وباحتمال معروف، ومن أنواعها العينة الطبقيّة Stratified Sample والعينة العشوائية البسيطة Random Sample والعينة العنقودية Cluster Sample والعينة المنتظمة Systematic Sample. إنَّ أهمَّ ما يميز هذا النوع من العينات هو أنَّه يمكن تعميم نتائج العينة على كلِّ وحدات المجتمع، من خلال حساب معاملات الرفع أو الأوزان، بحيث يعتمد مقدار الأوزان لوحدة العينة على احتمال سحب تلك الوحدة من المجتمع.

**ثانيًا: عينات غير احتمالية (Non-Probability Samples):** يتمَّ اختيار وحداتها وفقًا لمعايير يضعها الباحث دون التقيد بقوانين الاحتمالات، ومنها العينة الحصصية Quota Sample والعينة العمدية/القصدية Purposive Sample. وهذا النوع من العينات يطبَّق غالبًا في مسرح استطلاعات الرأي، وفي دراسات بعض الظواهر المحدودة ضمن المجتمعات، وهي تعطي نتائج تأشيرية تعتمد على بيانات تمثل وحدات العينة، وليس المجتمع ككل.

وعليه فقد تمَّ تجميع البيانات في مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** وهي تجميع البيانات في المرحلة الكمية، وأن يكون اختيار العينة في الدراسة الكمية خاضعًا لمعايير علمية محدَّدة، كما تمَّ تنفيذها في هذه الدراسة. فتكونت عينة الدراسة من (145) موظفًا وموظفة في وزارة الثقافة والشباب في أبو ظبي، من أصل 230 موظفًا، وقامت الباحثة باختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة،

وقد تمّ إجراء المسح بعد أن أُخبر أفراد العينة أنّ مشاركتهم طوعية، وأكّد لهم سرّية البيانات، ووضع مجموعة من المحدّدات للعينة، حيث تمّ توزيعهم حسب متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة والمؤهل الوظيفي)، انظر جدول (2):

**جدول (2): يوضح التكرارات والنسب المئوية حسب عينة الدراسة الكمية**

النسبة	التكرار	الفئات	
21.4	31	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
62.1	90	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
16.6	24	من 15 سنة فأكثر	
87.6	127	بكالوريوس	المؤهل العلمي
12.4	18	دراسات عليا	
100.0	145	المجموع	

#### مصدر- 4

**المرحلة الثانية:** وهي تجميع البيانات في المرحلة النوعية، في حين أنّه يكون في الدراسة النوعية خاضعاً لمبدأ العينة المقصودة. وعلى الرغم من أنّ هذا النوع من العينة لا يمثل كلّ وجهات النظر؛ لأنّ الباحث يقوم باختيار أفراد العينة، إلّا أنّ ذلك الأسلوب يسهم في تكوين قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع دراسته؛ لأنّه يقوم بتحديد ما يراه ملائماً من حيث الاختصاص، أو المؤهل العلمي، أو الكفاءة وفق ما يخدم أهداف دراسته، كما أنّه لا يمكن تعميم النتائج التي توصل إليها الباحث، لأنّ العينة غير ممثلة لكلّ وجهات نظر مجتمع الدراسة، إلّا أنّه يعتبر مصدراً للمعلومات، وأساساً قوياً ومتيناً يمكن الاستفادة منه في التحليل العلم (الطوبسي، 2001). ولأنّ جمع البيانات النوعية في هذا التصميم يبني مباشرةً على نتائج الدراسة الكمية، وليس منفصلاً عنها، فتّم اختيار العينة التي شاركت في المرحلة الكمية، ولكن وفق محدّدات سنذكرها لاحقاً؛ حيث إنّ غرض هذا التصميم المزجي التتابع بين الدراستين الكمية والنوعية، الذي يبدأ بالدراسة الكمية ثمّ نستكشف بعمق النقاط المهمة في نتائجها بالدراسة النوعية. وهنا يكمن سرّ قوة هذا التصميم المزجي (كريسويل، 2014/2019).

إنّ الدراسات الكيفية، كما يفضلها الباحثون، في أن يكون حجم عينة الدراسة صغيراً بدلاً من أن يكون كبيراً، كما أنّهم يرون أنّ عمليات سحب العينات تمتاز بأنّها غير ثابتة ومحدّدة سلفاً، ولكنّها متطورة، ويتمّ وضع محدّدات في تحديد حجم العينة القصديّة أو العمدية كالتالي (العزاوي، 2016)، جدول (3):

**جدول (3): يوضح محدّدات العينة القصديّة/ العمدية**

م	نوع المحدد	الوصف
1	هدف الدراسة	يجب أن يكون واضحاً ومحدّداً لحجم العينة
2	محور الدراسة	الدراسات التي تعتمد على المشاهدة يكون مداها الزمني طويلاً، في حين أن التي تعتمد على المقابلات تعتمد على مدى الوصول إلى الذين يتمّ اختيارهم
3	استراتيجية جمع البيانات الميدانية	حجم العينة في المقابلات والملاحظة يكون صغيراً
4	مدى توافر مقدمي المعلومات	قد يكون جمع المعلومات سهلاً أحياناً وصعباً في بعض الحالات

5	الزيادة اللاحقة في حجم المعلومات	قد يحتاج الباحث أحياناً للرجوع إلى الميدان لإضافة أفكار جديدة
6	وحدة التحليل المستخدمة تحدّد حجم العينة	قد تحتاج إلى عدد أكبر من الموظفين عندما تكون الدراسة لموظفين في دوائر وأقسام
7	الاستعانة بالخبراء	إنّ الباحث يمكنه أن يستعين بأحد الخبراء للتحقق من مدى كفاية حجم العينة التي تمّ تحديدها

#### مصدر 5 - (الغزوي، 2016م)

بناءً على ما ذكر سابقاً، حدّدت الدراسة الهدف الذي تطمح إلى تحقيقه، حيث تمّ تحديد المبحوثين الذين ستتمّ مقابلتهم بما يتماشى مع أهداف الدراسة، كما تمّ إعداد دليل للمقابلة تضمن مقدمة تعريفية لموضوع الدراسة، وهدفها، والمدة الزمنية للمقابلة. كما احتوى الدليل أيضاً على طبيعة الأسئلة والجدول الزمني للزيارة التي يمكن الاطلاع عليها، انظر ملحق (2). ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تحديد عدد المقابلات، على أن يكون ما بين 5-10، وتمّ الاكتفاء لاحقاً بخمسة أشخاص لاكمال المعلومات ووصولها لمرحلة التشبع، ومعنى التشبع كما ذكر (Charmaz, 2006) هو أن يتوقّف الباحث عن جمع البيانات عند التشبع في التصنيفات؛ ويحصل ذلك حين لا تضيف البيانات الجديدة أيّ إضافة للبحث عمّا لديه سابقاً من البيانات. وحدّدت الدراسة أسساً ومعايير للمقابلات الشخصية، واعتمدت فيها على ما يلي:

- **الوظيفية الإشرافية والقيادية:** يعدّ من أهمّ المعايير التي تسهم في توضيح الدور القيادي في تعزيز إدارة المعرفة، والتعرّف إلى وجهات نظرهم. وقد تمّ اختيارهم بناءً على توصيات من قبل قسم الموارد البشرية والحاصلين على جوائز في التميز الحكومي، والذين تتوافر لديهم معلومات حول القيادة وإدارة المعرفة وتطبيقاتها، انظر جدول (4):

#### جدول (4): يوضّح عينة الدراسة القيادية والإشرافية

م	الفئة	إجمالي العينة
1	القيادية	2
2	الإشرافية	3
	إجمالي عينة الدراسة القيادية والإشرافية	5

#### مصدر 6 - حصلت عليها الباحثة في أثناء المقابلات مع عينة الدراسة

- **سنوات الخبرة:** ثاني أهمّ المعايير التي تضيف للدراسة، وتُمكن من الاستفادة من تراكم الخبرات الضمنية والمعلنة المتوافرة لديهم، انظر جدول (5):

#### جدول (5): يوضّح سنوات الخدمة لعينة الدراسة

م	سنوات الخدمة	إجمالي العينة
1	أكثر من 20 سنة	3
2	20-16	2
	إجمالي عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة	5

#### مصدر 7- حصلت عليها الباحثة في أثناء المقابلات مع عينة الدراسة

- **المؤهلات العلمية:** تكمن أهمية هذا المعيار في الاستفادة من النضج المعرفي لدى عينة الدراسة، انظر جدول (6):

**جدول (6): يوضح المؤهلات العلمية لعينة الدراسة**

م	المؤهل العلمي	إجمالي العينة
1	دكتوراه	1
2	ماجستير	2
3	بكالوريوس	2
	إجمالي عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي	5

مصدر 8 - حصلت عليها الباحثة في أثناء المقابلات مع عينة الدراسة

### 6.3. أدوات الدراسة:

يقصد بها مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الباحث بدقة، ويعتمد فيها على جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة (سعاد، 2017). فتعددت جمع أدوات جمع المعلومات في هذه الدراسة، ومن هذه الأدوات:

**أولاً: الاستبيان:** يعدّ من أبرز الأدوات المستخدمة في الأبحاث التربوية والاجتماعية، وهو مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع البحث، وذلك للحصول على بيانات ومعلومات عنه من خلال استجابات المبحوثين لهذه الأسئلة، على أن يفكر الباحث في أهداف الاستبيان قبل وضعه للأسئلة وكيفية اختيار العينة (زيتون، 2004).

وتتمت مراعاة الإجراءات اللازمة قبل البدء بجمع البيانات من العينة المستهدفة في الدراسة الكمية وبعدها، وفق ما يلي:

1- تمت مراجعة الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

2- تمّ تحديد أداة الدراسة وتحليلها، والتي قام بتطويرها (الحربي، 2019) وذلك لتشابه الموضوع والإطار النظري بين الدراستين والمتعلقة بدور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة، كما أنّها دراسة محكمة من صدق وثبات أدواتها، وجاءت دراسته بعنوان (القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة مقارنة بين كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد)، في السعودية.

3- تمّ عرضها على الدكتور المشرف وأخذ ملاحظاته.

4- تمّ استخراج معاملات الصدق والثبات للاستبيان.

5- تمّ تحويل الاستبيان وعناصره إلى استبيان إلكتروني عبر برنامج (Survey Monkey)، وإرساله إلى العينة المستهدفة.

**ثانياً: المقابلة:** تعدّ المقابلة إحدى الأدوات المهمة والمستخدمّة في البحث العلمي، وهي مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عنها المجيب شفهيّاً في أثناء اللقاء المباشر الذي يتمّ بينه وبين الباحث، وتحتاج إلى تخطيط مسبق وتدريب وتأهيل خاصّ، وتمكّن الباحث من دراسة فهم نفسية المجيب، وتكوين علاقات صداقة معه، بحيث تساعد الباحث على اختبار مدى صدق إجابات المجيب ودقّتها (العمراني، 2013).

وتتمت مراعاة إجراء التحضيرات للدراسة النوعية كالتالي:

1- الرجوع إلى الدراسات السابقة لتحديد أدوات القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة.

2- وضع تعريفات واضحة عن موضوع الدراسة، ليتمّ استخدامها في المقابلة والنقاش.



- 3- وضع الأسئلة بناءً على نتائج الدراسة الكمية والدراسات السابقة، والتي ستتم مناقشتها خلال المقابلة.
- 4- عرض الأسئلة على الدكتور المشرف لإضافة ملاحظاته واعتمادها.
- 5- تم استخدام أسلوب المقابلات الفردية مع العينة الذين تم اختيارهم بصورة قصدية بناءً على توافر شروط معينة تناسب مجالات الدراسة، حيث قامت الباحثة بتحديد محاور الأسئلة التي سيتم شملها ضمن المقالات مسبقاً، وتم تحديد مواعيد المقابلات مع العينة المستهدفة لفترة لا تزيد على 60 دقيقة.
- واستخدمت الدراسة الحالية أسلوب المقابلة المفتوحة، والتي شملت الأسئلة التي سيتم الحصول عليها خلال أسلوب المقابلة.

### 7.3. متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين أساسيين، هما:

- **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي يقوم بكل المتغيرات، ولكنه لا يتأثر بأي متغير منها (خضراوي، 2020).
- والمتغير المستقل في هذه الدراسة هو **(القيادة الإبداعية)**.
- **المتغير التابع:** وهو المتغير الذي يكون تابعاً للمتغير المستقل، والتغيرات التي يقوم بها المتغير المستقل تنعكس بشكل أساسي على المتغير التابع (أكاديمية BTS، 2022). والتي تمثلت بـ **(إدارة المعرفة)** في هذه الدراسة.

### 8.3. إجراءات الدراسة:

يستند البحث العلمي إلى ثماني خطوات تتمثل في مجموعة من الإجراءات المتسلسلة، كما يجب أن تتسجم هذه الخطوات مع بعضها لكي يكون البحث على درجة عالية من الحرفية والدقة والكفاءة (طابع، 2007)، شكل (3):



شكل 3: يوضح إجراءات الدراسة، مصدر 9 - (طابع، 2007)

### 1.8.3. الصعوبات التي واجهت الباحثة:

على الرغم من الدعم الإيجابي الذي تلقته الباحثة من وزارة الثقافة والشباب محل الدراسة، من حيث السماح لها بإعداد الرسالة، وتعميم الاستبيان على موظفي الوزارة، وسماح المسؤولين بإجراء المقابلات معهم، وإجاباتهم عن أسئلة المقابلة بصدر رحب، فإن هناك بعض الصعوبات التي واجهت إتمام هذه الدراسة على الوجه الأمثل، وهي:

- 1- قلة البيانات والمراجع والمصادر النظرية المتوفرة حول القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز إدارة المعرفة، مما اضطرّ الباحثة إلى العمل على حصر هذه البيانات وجمعها من مصادرها المختلفة. وقيامها أيضاً بزيارة بعض المكتبات العامة في الدولة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة. كما أنّ بعض المكتبات لا يوجد فيها نظام البحث، مما جعل الباحثة تبذل المزيد من الجهد الفردي بالبحث عن مصادر الكتب والمراجع يدوياً.
- 2- استخدام الباحثة الاستراتيجية المزجية أو المدمجة في دراستها الحالية التي تتطلب إجراءاتها وقتاً أطول لحصر وجمع البيانات والمعلومات التي تجمع ما بين الاستراتيجيات الكمية والاستراتيجيات النوعية. وقد تمت الاستعانة بالاستبيان الخاص بدراسة الحربي (2018) نظراً لتشابه الأطر ما بينها وبين الدراسة الحالية، والذي تطلبت أيضاً وقتاً وجهداً للحصول على الإذن للسماح باستخدام الاستبيان في الدراسة الحالية.

بذلك تم التغلب على هذه الصعوبات بدعم وتوجيه المشرف الدكتور، وببذل المزيد من الجهد والبحث المتعمق لإتمام الدراسة على الوجه الأمثل وتقديم دراسة جيدة.

### 9.3. التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة:

- **الاستبيان:** تم تحليل البيانات في الدراسة الكمية، والتي تم جمعها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، كما تم إدخال البيانات على البرنامج واستخراج النتائج المطلوبة، وذلك بالاستعانة بمختص في هذا المجال. كذلك تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة الكمية، وذلك بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 قليلة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 كبيرة

وتم استخدام المعالجات الإحصائية للإجابة عن تساؤلات الدراسة في الاستبيان كالتالي:

- تحليل التباين الأحادي ANOVA.

- الانحراف المعياري ومعاملات الالتواء.

- تحليل الانحدار المتعدد.

- **المقابلات:** بعد جمع بيانات مسحية في المرحلة الأولى وتحليلها، تم إجراء مقابلات في المرحلة الثانية مع عينة مقصودة من الفئة القيادية والإشرافية بناءً على نتائج الدراسة الكمية؛ لتفسير واستكشاف النقاط المهمة في نتائج الدراسة الكمية، وصولاً للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، والذي يدور حول أثر القيادة الإبداعية في إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، وتم تحليل البيانات الخام للمقابلات التي تم التوصل إليها اعتماداً على منهجية تحليل البيانات المحددة (كريسويل، 2014/2019)، انظر الشكل رقم (4):



شكل (4): يوضح مراحل تحليل بيانات الدراسة

مصدر 10 - (كريسويل، 2014/2019)

- في الخطوة الأولى، تم رصد جميع الأسئلة المكونة من 6 أسئلة، وبيان نتائج هذه الإجابات من جميع أفراد العينة.
- في الخطوة الثانية، تم تصنيف الموضوعات في كل سؤال إلى محاور.
- في الخطوة الثالثة، ترميز البيانات بوصف أفراد العينة وتصنيفهم الوظيفي.
- في الخطوة الرابعة، تجميع الموضوعات المتكررة في كل سؤال وإدراجها تحت هذه المحاور.
- في الخطوة الخامسة، عرض النتائج على الأسلوب السردى كما هو الحال في البحوث النوعية.
- في الخطوة السادسة، حرصت الدراسة على ربط ما تم التوصل إليه مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

### 10.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

لاستخراج دلالات صدق بناء المقياس للقيادة الإبداعية، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (21) موظفًا وموظفة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ما بين (0.49-0.95)، ومع المجال (0.73-0.97) وجداول (7) التالي يبين ذلك.

جدول (7): يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	**0.73	**0.49	9	**0.94	**0.92	17	**0.96	**0.94
2	**0.90	**0.85	10	**0.92	**0.80	18	**0.94	**0.95
3	**0.94	**0.91	11	**0.92	**0.87	19	**0.92	**0.92
4	**0.89	**0.90	12	**0.93	**0.91	20	**0.92	**0.88
5	**0.85	**0.84	13	**0.92	**0.91	21	**0.95	**0.93
6	**0.94	**0.93	14	**0.95	**0.91			
7	**0.96	**0.94	15	**0.97	**0.94			
8	**0.90	**0.85	16	**0.96	**0.92			
22	**0.94	**0.93						

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) - مصدر 11

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، لذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): يوضح معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الحساسية للمشكلات	الأصالة	المبادرة	المثابرة	استشراف المستقبل	القيادة الإبداعية
1					
**0.912	1				
**0.896	**0.964	1			
**0.877	**0.964	**0.936	1		
**0.915	**0.971	**0.958	**0.935	1	
**0.908	**0.976	**0.955	**0.978	**0.985	1

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). مصدر 12

يبين جدول (8) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء. وللتأكد من ثبات أداة القيادة الإبداعية، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضًا حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (9) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (9): يوضح معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الحساسية للمشكلات	0.81	0.79
الأصالة	0.80	0.75
المبادرة	0.83	0.71
المثابرة	0.82	0.77
استشراف المستقبل	0.81	0.80
القيادة الإبداعية	0.86	0.82

مصدر 13

ولاستخراج دلالات صدق البناء لمقياس إدارة المعرفة، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (22) موظفًا، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ما بين (0.85-0.98)، ومع المجال (0.80-0.88) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (10): يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
**0.85	**0.94	13	**0.97	**0.85	7	**0.91	**0.80	1
**0.83	**0.85	14	**0.91	**0.88	8	**0.87	**0.85	2
**0.84	**0.91	15	**0.86	**0.83	9	**0.94	**0.86	3
**0.88	**0.88	16	**0.93	**0.86	10	**0.93	**0.85	4
**0.88	**0.96	17	**0.93	**0.86	11	**0.90	**0.84	5
**0.88	**0.96	18	**0.88	**0.83	12	**0.98	**0.87	6

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). مصدر 14

تجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، لذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها، والجدول (11) التالي يبين ذلك.

جدول (11): يوضح معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

تشخيص المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد وتطوير المعرفة	خزن المعرفة	نقل وتوزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	إدارة المعرفة
1						
**0.940	1					
**0.877	**0.972	1				
**0.951	**0.919	**0.864	1			
**0.883	**0.965	**0.954	**0.897	1		
**0.918	**0.887	**0.859	**0.908	**0.866	1	
**0.968	**0.984	**0.955	**0.961	**0.961	**0.944	1

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). مصدر 15

يبين جدول (11) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ممَّا يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء. وللتأكد من ثبات أداة إدارة المعرفة، فقد تمَّ التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوَّنة من (30)، ومن تمَّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتَمَّ أيضًا حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (12) يبيِّن معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

**جدول (12): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية**

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
تشخيص المعرفة	0.81	0.73
اكتساب المعرفة	0.83	0.71
توليد وتطوير المعرفة	0.85	0.80
خزن المعرفة	0.81	0.75
نقل وتوزيع المعرفة	0.82	0.76
تطبيق المعرفة	0.84	0.80
إدارة المعرفة	0.89	0.82

مصدر 16

### 11.3. الاعتبارات الأخلاقية:

في هذه المرحلة لا بدَّ من مراعاة مجموعة من الإجراءات التي يجب اتخاذها قبل تطبيق أدوات الدراسة (الأسدي، 2008) والتي تتمثَّل في الآتي:

- 1- **الموافقة:** لقد اتبعت الدراسة التعليمات واللوائح والنماذج المطبقة في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، حيث خضعت للتدقيق والموافقة من قبل لجنة الأخلاقيات التابعة للكلية.
- 2- **المصادقية:** اعتمدت الدراسة على معيار الوضوح والصدق مع المشاركين في البحث وتفسير الهدف الذي من أجله يتمَّ التطلُّع إليه للحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة.
- 3- **السرية والخصوصية:** لضمان سرعة الاستجابة ودقة البيانات وعمقها، يتمَّ التأكيد على موضوع سرِّية البيانات والمعلومات، والتأكد من حفظها في مكان آمن لمدة تصل إلى سنة من تاريخ بدء الدراسة، على أن يتمَّ إتلافها بالطرق السليمة والأمنة، كما راعت الدراسة الخصوصية بعدم الإفصاح عن بيانات المبحوثين.

### 4. نتائج الدراسة

#### 1.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

عملت الباحثة في هذا الفصل على عرض نتائج الدراسة، وتحليل البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة (دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي)، والتي تمَّ الحصول عليها من البحث الكمي من خلال الاستبيان لعينة عشوائية لموظفي الوزارة بأبوظبي، والنوعي من خلال عينة قصدية للفئة القيادية والإشرافية؛ لتفسير وتوضيح نتائج الدراسة الكمية، والإجابة عن فرضية الدراسة الرئيسية وأفرعها.

#### 1.1.4. نتائج الدراسة الكمية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة.

##### 1.1.1.4. الفرضيات الفرعية:

ف1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحساسية المشكلات على تعزيز إدارة المعرفة.

ف2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأصالة على تعزيز إدارة المعرفة.

ف3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمبادرة إلى تعزيز إدارة المعرفة.

ف4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمثابرة على تعزيز إدارة المعرفة.

ف5: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستشراف المستقبل على تعزيز إدارة المعرفة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للقيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة.

#### جدول (13): ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	R	R2	Adjusted R2	Std. Error of the Estimate
1	.978	.957	.956	.237

المتنبئات: (الثابت) استشراف المستقبل، الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة، المبادرة

المتغير التابع: إدارة المعرفة - مصدر 17

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل جدول (14) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

#### جدول (14): ملخص النموذج نتائج تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	175.503	5	35.101	624.420	.000
البواقي	7.814	139	.056		
المجموع	183.316	144			

المتنبئات: (الثابت) استشراف المستقبل، الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة، المبادرة

المتغير التابع: إدارة المعرفة - مصدر 18

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً للقيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة، وأن القيادة الإبداعية تتنبأ بتعزيز إدارة المعرفة. يُمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يؤثر في المتغير التابع، والذي يُمكن أن يكون معنوياً، وتتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

يوضح جدول (15) قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها، كما هو موضح فيما يلي:



جدول (15): يوضح المعاملات (Coefficient)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.761	.304		.072	.022	(Constant)	1
.009	2.650	.043	.016	.043	الحساسية للمشكلات	
.007	2.745	.251	.091	.250	الأصالة	
.015	2.469	.220	.088	.217	المبادرة	
.049	1.985	.172	.087	.172	المثابرة	
.000	4.239	.359	.085	.359	استشراف المستقبل	

المتغير التابع: إدارة المعرفة - مصدر 19

وبالتالي نشير إلى النتائج الكمية التي وصلت إليها، كما تم ذكرها في بداية الفصل على النحو التالي:

1. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحساسية للمشكلات في إدارة المعرفة، وإن سمة الحساسية للمشكلات تعمل على تعزيز إدارة المعرفة.
2. وجود أثر دال إحصائياً للأصالة في إدارة المعرفة، وإن سمة الأصالة تعمل على تعزيز إدارة المعرفة.
3. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للمبادرة في إدارة المعرفة، وإن سمة المبادرة تعمل على تعزيز إدارة المعرفة.
4. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للمثابرة في إدارة المعرفة، وإن سمة المثابرة تعمل على تعزيز إدارة المعرفة.
5. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لاستشراف المستقبل في إدارة المعرفة، وإن استشراف المستقبل يعمل على تعزيز إدارة المعرفة.
6. أعلى سمة للقيادة الإبداعية تأثيراً هي استشراف المستقبل، وأقلها الحساسية للمشكلات.

#### 2.1.4. نتائج الدراسة النوعية:

ولتفسير النتائج الكمية بشكل أعمق، وتوضيح الأسباب التي أدت إليها، وصولاً للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، والذي يدور حول أثر القيادة الإبداعية في إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، فقد قامت الباحثة بإجراء مقابلات على عينة قصدية من الفئة القيادية والإشرافية في وزارة الثقافة والشباب بإمارة أبو ظبي، وتم تحليل بيانات المقابلات الخام التي تم التوصل إليها اعتماداً على منهجية تحليل البيانات المحددة (كريسويل، 2014/2019). انظر الشكل رقم (4) في الفصل الثالث، حيث تم اختيار أسلوب الموضوع، وهو أحد الأساليب الستة في تحليل المحتوى (شنوف، 2017)، وتم استخراج الموضوعات لكل سؤال من حيث طرق التعامل مع المشكلات والحوافز والمزايا والسمات والإجراءات وطرق نقل المعرفة، ومن ثم تصنيف كل موضوع بما يتلاءم حسب الموضوعات التي تم ذكرها بشكل متكرر ووضعها في قالب واحد، وبعدها ترميزها حسب طبيعة كل سؤال ومكوناته لحساب عدد مرات تكرار كل موضوع، انظر جدول (16):

**جدول (16): يوضح تصنيف الموضوعات المتكررة في أثناء المقابلات**

السؤال الأول: كيفية تعامل قيادتك مع المشكلات - الحالية أو المتوقعة؟								
الموضوع								التصنيف
طرق التعامل		الاجتماعات		دراسة التحدي/المشكلة		الاطلاع على أفضل الممارسات		إعداد التشريعات أو تحديثها
السؤال الثاني: بالنسبة إلى تحفيز الإبداع في المؤسسة، كيف يتم توجيه العاملين نحو الإبداع؟ وما هي الأسس المستخدمة في تحفيز العاملين إلى الإبداع، وما هي الإجراءات التي تتبعها الموارد البشرية في تشجيع العاملين على الإبداع؟								
الموضوع								التصنيف
الحوافز		مادية			معنوية			
السؤال الثالث: ما المزايا التي تتحقق من خلال النمط الإبداعي في القيادة، والتي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية؟								
الموضوع								التصنيف
المزايا		تمكين الموظفين		مواجهة التحديات		الإنتاجية العالية		التطوير والتحسين
بيئة إيجابية وإبداعية								
السؤال الرابع: ما سمات القيادة الناجحة لدى المسؤولين في الوزارة؟								
الموضوع								التصنيف
السمات		حساسية المشكلات		المبادرة		الأصالة		استشراف المستقبل
القوة الحسنة <td colspan="7"></td>								
السؤال الخامس: ما واقع بيئة العمل الإبداعي في وزارة الثقافة والشباب من وجهة نظركم؟ وهل ترى أن بيئة العمل تسهم في تشجيع الإبداع والابتكار؟ وما الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تحقيق ذلك؟								
الموضوع								التصنيف
الإجراءات		إنشاء برنامج ابتكر		تحفيز الموظفين		إنشاء قطاع للإبداع يخدم المتعاملين		التقييم بناء على الإبداع
السؤال السادس: ما الطرق التي تستخدمها الوزارة في نقل وتوزيع المعرفة بين الموظفين في الوزارة؟ هل لديها بنية تحتية تقنية توفر مصادر المعرفة التي تساعد على الإبداع؟								
الموضوع								التصنيف
الطرق		الشبكة الداخلية		لقاءات الموظفين		البريد الإلكتروني		المؤتمرات والندوات
ورش نقل المعرفة <td colspan="2">موقع الوزارة<td colspan="2">برنامج يامر<td colspan="2">دورات تدريبية<td>مواقع التواصل الاجتماعي</td></td></td></td>		موقع الوزارة <td colspan="2">برنامج يامر<td colspan="2">دورات تدريبية<td>مواقع التواصل الاجتماعي</td></td></td>		برنامج يامر <td colspan="2">دورات تدريبية<td>مواقع التواصل الاجتماعي</td></td>		دورات تدريبية <td>مواقع التواصل الاجتماعي</td>		مواقع التواصل الاجتماعي

مصدر 20- إعداد الباحثة

أولاً: طرق تعامل القيادة مع المشكلات الحالية أو المتوقعة:

السؤال الأول الذي تم طرحه في المقابلة هو: كيفية تعامل قيادتك مع المشكلات - الحالية أو المتوقعة؟

للتعرف إلى مبررات وجود مهارة حساسية المشكلات عند القيادة في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، وعلاقتها في تعزيز إدارة المعرفة، كان لا بدّ من طرح هذا السؤال، وجاءت النتائج كالتالي:

- تصدّرت دراسة التحديّ/ المشكلة، إحدى الطرق التي يتعامل بها قادة وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي مع المشكلات، حيث أكّد جميع المبحوثين أنّ دراسة التحديّ أو المشكلة أهمّ خطوة للتعرفّ إليها وتشخيصها للتمكن من حلّها، أو تفاديها مستقبلاً. قال أحد المسؤولين: (بدايةً يتمّ تحديد مدى تأثير المشكلة في الأهداف الاستراتيجية للوزارة، وبناء على ذلك يتمّ جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة لفهمها من جميع النواحي...مقابلة شخصية، 2022/5/19).
- احتلّ عقد الاجتماعات الترتيب الثاني، حيث كانت أغلب الآراء تدور حول مساهمة الاجتماعات الدورية والأسبوعية في حلّ المشكلات أو التحديات التي تواجه الوزارة. قال أحد المشرفين: (تعدّد القيادة اجتماعات دورية وأسبوعية مع المسؤولين في الوزارة لمناقشة العمل والتحديات ثمّ الخروج بقائمة من التحديات والمشكلات التي تواجهها، ثمّ وضع سيناريوهات وتصورات لتفادي المشكلات مستقبلاً...مقابلة شخصية، 2022/5/19)، ويعدّ هذا المبرر لوجود سمة حساسية المشكلات لدى القادة في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، والتي تسهم في تعزيز المعرفة من حيث استثمار عقول موظفي الوزارة ومعرفتهم للتعامل مع هذه المشكلات أو التحديات، ووضع الحلول والأفكار الإبداعية التي تسهم في حلّها، وفي مقابلة لأحد المديرين قال: (تتمّ مناقشة التحديّ مع فرق العمل المعنية بالموضوع أو اللجان المُشكّلة مسبقاً لمعالجة التحديات المرتبطة بالموضوع، وفي حال عدم وجود فرق أو لجان مختصة، يتمّ بحسب طبيعة التحديّ تشكيل فريق من الخبراء للنظر وإبداء الرأي...مقابلة شخصية، 2022/5/18).
- جاء إعداد التشريعات وتحديثها في الترتيب الثالث، حيث أكّد الأقلية اهتمام الوزارة به كإحدى الطرق للتعامل مع المشكلات والتحديات الحالية أو المستقبلية، وقال أحد المسؤولين: (لدينا آلية لإعداد التشريعات وتطويرها، فتتحدّث التشريعات والقوانين حسب متطلبات الوزارة ومتغيراتها، وبشأن هذا الموضوع فقد عملت الوزارة على إصدار قانون يحمي القطع الأثرية لتفادي مشكلتها من المصادرة مستقبلاً في الدولة...مقابلة شخصية، 2022/5/17).
- احتلّ الاطلاع على أفضل الممارسات الترتيب الأخير، وقال أحد المسؤولين: (من طرق التعامل مع المشكلات أو التحديات هي الاطلاع على ممارسات مشابهة محلياً وعالمياً في كيفية التعامل مع المشكلات المشابهة، واستعراض أبرز الحلول المتوائمة مع طبيعة الجهة...مقابلة شخصية، 2022/5/18). ويتضح هنا سبب أقل سمة الحساسية للمشكلات تأثيراً من بين جميع السمات.

#### ثانياً: الحوافز المستخدمة لتحفيز العاملين إلى الإبداع:

السؤال الثاني الذي تم طرحه في المقابلة هو: بالنسبة إلى تحفيز الإبداع في المؤسسة، كيف يتم توجيه العاملين نحو الإبداع؟ وما هي الأسس المستخدمة في تحفيز العاملين إلى الإبداع، وما هي الإجراءات التي تتبعها الموارد البشرية في تشجيع العاملين على الإبداع؟

وللتعرفّ إلى الممارسات المتعلقة بمهارة الأصالة والمبادرة للقادة في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، وأثرها في إدارة المعرفة، تمّ طرح هذا السؤال، وجاءت النتائج كالتالي:

- تصدّرت الحوافز المادّية التي يتمّ بها تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، حيث أكّد جميع المبحوثين اهتمام القادة بهذا الجانب لما له من أثر إيجابي في الموظف وانعكاسه على المؤسسة، وقال أحد المشرفين: (وجود آلية لتكريم الموظفين تضمن تحفيز الإبداع لديهم، وهناك استراتيجية الإبداع والابتكار في الوزارة، من خلالها تتم إدارة الأفكار الإبداعية والمبتكرة والعمل على تنفيذها، وتكريم أصحاب الأفكار الإبداعية والابتكارية في نهاية

كلّ سنة، كما سيتمّ تحديث جائزة الريادة - تتفرّع منها فئات من بينهم فئة الموظفين المبدعين - ووجود المكافآت والمحفّزات التي تحفّز الموظفين إلى الإبداع...مقابلة شخصية، (2022/5/17).

■ احتلّت الحوافز المعنوية الترتيب الثاني، حيث قال أحد المسؤولين: (تعتبر عبارات التحفيز والتشجيع على الإبداع والتفكير بفكر مختلف وابتكاري من أساليب القيادة العليا الموجودة في الوزارة، وذلك يساهم في خلق بيئة عمل يسودها الإبداع والابتكار بشكل مستمرّ، ونشر استبيانات آراء الموظفين لقياس مدى رضاهم عن العمل، ووجود موقع خاصّ لتقديم أفكارهم الإبداعية في سبيل تطوير آليات العمل الحالية. كما تعمل الموارد البشرية بدور أساسي في كلّ ما سبق، إضافة إلى اهتمامها ببيئة عمل الموظف المحيطة، مثل راحة المكاتب، وتوفير جميع المستلزمات المطلوبة لإنجاز مهام العمل، ممّا يساعد ذلك على وجود ساحة لتقديم الأفكار الإبداعية والمبتكرة...مقابلة شخصية، (2022/5/18). كما تحرص الوزارة على توفير كلّ ما يلزم من إجراءات تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحفيز الموظفين معنوياً، فقد قال أحد المديرين: (يوجد أيضاً هدف استراتيجي يتمّ العمل عليه بخصوص الإبداع والموهوبين من الموظفين، مع وجود مؤشر في مجال الإبداع والموهوبين لكلّ قطاع...مقابلة شخصية، (2022/5/19).

ثالثاً: المزايا التي تتحقّق من خلال النمط الإبداعي في القيادة:

السؤال الثالث الذي تمّ طرحه في المقابلة هو: ما هي المزايا التي تتحقّق من خلال النمط الإبداعي في القيادة، والتي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية؟

تمّ طرح هذا السؤال لتوضيح المزايا التي تتحقّق من ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسات، وكانت النتائج كالتالي:

■ احتلّت الترتيب الأول بالتساوي ميزة تمكين الموظفين، والتي تعتبر من المزايا التي تتحقّق من خلال ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسات، حيث اتحدت الآراء على ذلك، وقال أحد المديرين: (اتباع القيادة الأسلوب الإبداعي في المؤسسة يساعدها على تمكين الموظفين، وخاصّة الصنفين الثاني والثالث، ومنحهم الثقة المتبادلة والكاملة في العمل...مقابلة شخصية، (2022/5/17). وميزة البيئة الإيجابية والإبداعية التي تتحقّق أيضاً من خلال ممارسة القادة الأساليب الإبداعية في العمل، حيث قال أحد القياديين: (خلق جو إيجابي وإعطاء الموظفين الثقة، حيث يتمّ التعبير عن آرائهم بكلّ أريحية، والتخلّص من العمل الروتيني، وتقبل الجديد، ومنح الصلاحيات، وإطلاق حريّة الفكر الإبداعي في العمل وبدون قيود...مقابلة شخصية، (2022/5/23).

■ جاءت ميزة الإنتاجية العالية في الترتيب الثاني بالتساوي، حيث قال أحد المديرين: (يحفّز هذا النمط الموظفين إلى التفكير بشكل مختلف ومميز بعيداً عن الفكر التقليدي، ممّا قد يخلق إجراءات تدعم وتسهل عمل الوزارة وتزيد من إنتاجيتها...مقابلة شخصية، (2022/5/18)، وميزة التطوير والتحسين التي تتحقّق من خلال تنفيذ الأفكار الإبداعية لخلق ميزة تنافسية أو حلّ المشكلات.

■ احتلّت ميزة مواجهة التحدّيات الترتيب الأخير، وقال أحد المشرفين: (اتباع القيادة الأسلوب الإبداعي في المؤسسة يساعدها على مواجهة العوائق والتحدّيات المستقبلية...مقابلة شخصية، (2022/5/17).

رابعاً: سمات القيادة الناجحة لدى المسؤولين في المؤسسة:

السؤال الرابع الذي تمّ طرحه في المقابلة هو: ما هي صفات وسمات القيادة الناجحة لدى المسؤولين في الوزارة؟

للتعرّف أكثر إلى سمات القيادة الإبداعية التي يمتلكها قادة وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، وتوضيحها، تمّ طرح هذا السؤال، وجاءت النتائج كالتالي:

- تصدرت سمة استشراف المستقبل أكثر السمات التي يركّز عليها قادة الوزارة، حيث أكدت الأغلبية العظمى أنّ سمة استشراف المستقبل من السمات المهمّة وجودها في القيادة. قال أحد المديرين: (من الواجبات المهمّة توافرها في القادة والمسؤولين هي امتلاك رؤية واضحة لاستشراف المستقبل... مقابلة شخصية، 2022/5/19).
- جاءت سمة المبادرة في الترتيب الثاني، حيث أكد أغلب المسؤولين حرص القادة على امتلاك هذه السمة. قال أحد القياديين: (من المهمّ أن يكون القائد مراعيًا لظروف الموظفين، ويقدر جهودهم وطاقتهم، واستثمار ذلك في تنفيذ مهام العمل لرفع مستوى أدائهم، ويتبنّى المبادرات والمشاريع الإبداعية والمميزة، ويكافئ الموظفين المتميزين أصحاب الأفكار الإبداعية والخلقة... مقابلة شخصية، 2022/5/23).
- تساوت في الترتيب الثالث سمة الحساسية بالمشكلات والمثابرة والأصالة، حيث أكد الأقلية حرص الوزارة على امتلاك هذه السمات، وقال أحد القياديين: (هناك مهارات يحرص القادة على امتلاكها، منها التنبؤ بالمشكلات، الإصرار والعزيمة على تنفيذ المبادرات الإبداعية والابتكارية التي من شأنها تسريع عملية تحقيق أهداف الوزارة... مقابلة شخصية، 2022/5/23).
- جاءت القدوة الحسنة في الترتيب الأخير، حيث أكد أحد المشاركين قائلاً: (هناك مهارات يحرص القادة على امتلاكها، منها القدوة الحسنة التي تركّز عليها حكومة الإمارات، وأقصد بها القيادة اليقظة والملهمة التي تهتمّ بتطوير العمل، وتقديم قيمة مضافة للعمل، ومشاركة موظفي الوزارة بالخبرات والمعارف التي تمّ اكتسابها، وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمشاريع الإبداعية والإيجابية في التعامل إلخ... مقابلة شخصية، 2022/5/23). ويتضح هنا أنه يجب التركيز على هذا الجانب لما له من أثر إيجابي في المؤسسة والموظفين.

#### خامساً: الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتشجيع الإبداع والابتكار:

السؤال الخامس الذي تم طرحه في المقابلة هو: ما هو واقع بيئة العمل الإبداعي في وزارة الثقافة والشباب من وجهة نظركم؟ وهل ترى بأن بيئة العمل تسهم في تشجيع الإبداع والابتكار؟ وما هي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تحقيق ذلك؟

للتعرّف إلى الممارسات القيادية التي توضح سمة المثابرة في المؤسسة كان لا بدّ من طرح هذا السؤال، وجاءت النتائج كالتالي:

- احتلّ تحفيز الموظفين الترتيب الأول، حيث أكدت الأغلبية العظمى سعي القيادة إلى توفير بيئة تسهم في الإبداع والابتكار من خلاله. قال أحد المديرين: (تقوم الوزارة بإجراءات لتحفيز الإبداع، مثل بثّ استبيانات آراء الموظفين حول موضوعات داخلية مختلفة، ونشرة أخبار داخلية دورية يتمّ فيها ذكر الموظفين وأبرز إنجازاتهم، وهي من المتطلبات الأولية لخلق بيئة إبداعية... مقابلة شخصية، 2022/5/18).
- جاء في الترتيب الثاني إنشاء برنامج ابتكر، حيث أكد أغلب المشاركين أهميّة وجود برنامج يتمّ فيه استقبال أفكار الموظفين التي تتسم بالأصالة والإبداع، والعمل على تنفيذها مهما كانت العواقب التي من شأنها أن تحول دون تنفيذها. قال أحد المسؤولين: (وجود برنامج يتمّ تقديم الأفكار الإبداعية، ويتمّ الاطلاع على هذه الأفكار من قبل معالي الوزير، وهي خطوة إيجابية؛ لأنها تشجّع الموظفين على تقديم الأفكار بكلّ أريحية وموضوعية... مقابلة شخصية، 2022/5/19).

- احتل إنشاء قطاع للإبداع يخدم المتعاملين الترتيب الثالث، حيث أكد الأقلية من المشاركين سعي القيادة إلى توفير الدعم فيما يتعلق بالإبداع لأفراد المجتمع من خلاله. قال أحد المشاركين: (يوجد قطاع مستقل في الوزارة مختص بالعمل الإبداعي، ومن مخرجاته تقديم خدمات للمتعاملين في مجال الإبداع، ويدعم من خلاله الموهوبين من الأفراد والشركات الخاصة، ووجود برنامج خاص بهم...مقابلة شخصية، 2022/5/19). ويتضح أيضاً اهتمام القيادة بتمكين الموظفين وتحفيزهم للإبداع، وتنمية مهاراتهم لتمكينهم من تقديم خدمات إبداعية وفريدة للمتعاملين تتماشى مع أهداف المؤسسة.
- جاء في الترتيب الأخير التقييم بناءً على الإبداع، حيث أكد أحد المشاركين الحرص على تقييم الموظف بناءً على أفكاره الإبداعية والعمل على تنفيذها، قائلاً: (وضع معيار الإبداع والابتكار من ضمن التقييم السنوي للموظف في مجال عمله، ولا يحصل الموظف على أعلى تقييم إلا عند استيفائه لهذا البند... مقابلة شخصية، 2022/5/19).

#### سادساً: طرق نقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة:

السؤال السادس الذي تم طرحه في المقابلة هو: ما هي الطرق التي تستخدمها الوزارة في نقل وتوزيع المعرفة بين الموظفين في الوزارة؟ هل لديها بنية تحتية تقنية توفر مصادر المعرفة التي تساعد على الإبداع؟

لتوضيح أهم الطرق التي تستخدمها الوزارة لنقل وتوزيع المعرفة، كان لا بدّ من طرح هذا السؤال، وجاءت النتائج كالتالي:

- جاءت في الترتيب الأول بالتساوي الشبكة الداخلية للوزارة (إنترنت)، وهي أحد مصادر المعرفة التي يعتمد عليها العاملون في الوزارة، حيث قال أحد المسؤولين: (تمتلك الوزارة بنية تحتية تقنية عالية مثل الشبكة الداخلية للوزارة (إنترنت)، التي تحتوي على جميع عمليات وسياسات وإجراءات العمل التي تمكن الموظف من الاطلاع عليها ومعرفة الأمور والإجراءات المتعلقة بالعمل... مقابلة شخصية، 2022/5/19)، ولقاءات الموظفين، حيث أكد الأغلبية العظمى من المشاركين اعتبارها من الأمور الأساسية لنقل المعرفة بين العاملين في الوزارة، ويحرص المسؤولون في الوزارة على نقل خبراتهم ومعارفهم التي يمتلكونها للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة. قال أحد المديرين: (أبرز الطرق المستخدمة في الوزارة هي اللقاءات السنوية التي تجمع موظفي الوزارة، ويتم خلالها تبادل المعرفة ونقلها بين العاملين...مقابلة شخصية، 2022/5/18).
- احتل البريد الإلكتروني الترتيب الثاني بالتساوي، حيث أشار الأقلية من المشاركين إلى أنه إحدى الطرق المستخدمة لنقل المعرفة وتوزيعها، فهو يتميز بسهولة الوصول إليه واستخدامه، ويتم من خلاله التواصل مع بقية الموظفين، ومعرفة الأخبار الداخلية للوزارة وغيرها، وبرنامج (يامر) الذي يعدّ من المنصات الاجتماعية والافتراضية، حيث تعنى بإنشاء الصور والفيديوهات ونشر أخبار المؤسسة ومشاركتها للآخرين، وبالتالي تكون أحد مصادر المعرفة المستخدمة في الوزارة. قال أحد المسؤولين: (يوجد برنامج -يامر-، حيث يستطيع الموظف من خلاله التواصل مع بقية الموظفين، ومعرفة الأخبار الداخلية للوزارة...مقابلة شخصية، 2022/5/19).
- جاء في الترتيب الثالث بالتساوي، كلّ من المؤتمرات والندوات وورش نقل المعرفة والموقع الإلكتروني للوزارة والدورات التدريبية ومواقع التواصل الاجتماعي، حيث أشار أحد المشاركين قائلاً: (بالطبع يوجد لدينا العديد من الطرق لنقل المعرفة، منها استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لنقل وعرض المعرفة، وجود شبكة الإنترنت، وموقع للوزارة، حيث يتمّ تحديثه باستمرار، كذلك استخدام البريد الإلكتروني لتزويد الموظفين بالمعلومات والمستجدات والتعاميم الخاصة بالوزارة، ونقل المعرفة للموظفين في مختلف إدارات الوزارة، واللقاءات الصباحية بين المديرين والموظفين تثري معرفتهم بما يتعلق بأمور العمل، وتخلق في الوقت نفسه علاقة إيجابية في العمل...مقابلة شخصية، 2022/5/19).



## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 1.5. تمهيد:

بفضل من الله تم الوصول إلى ختام الدراسة، وتأمل الباحثة من الله تعالى أن تكون قد وفقت في تحقيق أهداف الدراسة، التي كانت تدور حول دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي، بإسهامات القيادة العليا بالوزارة، وبعض من أصحاب القرار المهتمين بموضوعها، والموظفين التنفيذيين، مما كان له الأثر الكبير في إثراء هذه الدراسة، بشقيها الإحصائي والميداني. ويعرض هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، من خلال عمليات التحليل التي أسهمت في استخراج توصيات وتوجهات مستقبلية يمكن الاسترشاد بها.

### 2.5. استنتاجات الدراسة:

- أظهرت الدراسة الحالية تأثير القيادة الإبداعية بسماتها الخمس (حساسية المشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة، استشراف المستقبل) في تعزيز إدارة المعرفة، وأكدت أغلب الآراء أن أكثر السمات تأثيراً هما استشراف المستقبل في الترتيب الأول، ثم تليها المبادرة في الترتيب الثاني، حيث يجب على القادة امتلاك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة في ظل التغييرات السريعة التي تطرأ على العالم، وتسخير هذه الرؤية لإدارة المعرفة، وتحديد مسارها وتوجيهها وتنظيمها وكيفية استثمارها ونواتجها، ودعمها بالمبادرة من خلال توفير بيئة داعمة للمبادرات ومشاركتها، وتحفيز الموظفين إلى الإبداع لتفادي التحديات، والبقاء والنمو، وتسهم في تحقيق رؤية حكومة الإمارات ببناء اقتصاد معرفي تنافسي مبني على الابتكار وتوجهاتها لعام 2050 نحو المعرفة، وهذا ما اتفقت عليه نتائج دراسة الحربي (2018) التي أوضحت وجود علاقة ارتباطية (موجبة) بين مستوى خصائص القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الأصالة، استشراف المستقبل) وتطبيقات إدارة المعرفة في الكليتين محل الدراسة.

- بيّنت الدراسة وجود مزايا تتحقق من خلال ممارسة القيادة للنمط الإبداعي في المؤسسات، وهو ما يتفق مع دراسة الصومالي وآخرون (2020)، التي أوصت بأهمية اتباع القادة أساليب وآليات لتحسين وتطوير العمل وتوفير بيئة محفزة للموظفين يسودها الموضوعية والثقة ما بينهم، وتشجيع التفكير الإبداعي، ليسهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وما تسعى إليه المؤسسات لإيجاد مناخ تنظيمي مناسب، للوصول إلى أهدافها بكفاءة، واستمرار تطورها.

- توصلت الدراسة أيضاً إلى أهمية سعي القادة إلى استكشاف الثغرات الموجودة في المؤسسات بشكل مستمر، والعمل على سدّها وتحسينها وتطويرها، من خلال استثمار معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وفكرهم النير؛ لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الريادة، كما بينت سعي وزارة الثقافة والشباب في مجال الإبداع واهتمامها فيه بشكل واضح، إلا أن هناك فجوات تبين من خلال إجابات المبحوثين في المقابلات، ويجب على الوزارة سدّ هذه الفجوات للحرص على الاستمرار في التطوير والتحسين الدائم في هذا المجال للمضي نحو الريادة والمحافظة على المقدّمة، لأنّ حكومة الإمارات لا ترضى إلا بالمركز الأول، وتتمثل هذه الفجوات في التالي: تشعّب الإجراءات والممارسات الجيدة المتعلقة بالإبداع، لكن لا يوجد ما يربطها تحت مظلة واحدة. كذلك وجود مؤشر استراتيجي في مجال الإبداع والموهوبين لكل قطاع، إلا أنه لا يوجد مؤشر مختص لكل إدارة لتلك القطاعات، وبالتالي يصعب على الوزارة تحديد الفجوات لكل إدارة، والتي إن وجدت فستمكن الوزارة من حصر الفجوات ومعالجتها بشكل أسرع.



وأخيرًا على الرغم من حرص الموارد البشرية على تطوير قدرات ومهارات الموظفين عن طريق دورات تدريبية متنوعة تندرج ضمن خطة تدريبية سنويًا للموظفين بناءً على التقييم السنوي للموظف وأهداف الوزارة، إلا أنه ليس بالضرورة وجود دورات تدريبية ضمن الخطة التدريبية في مجال القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة والاطلاع على أفضل الممارسات العالمية فيها، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة القحطاني (2012) التي تبين أهمية القيادة الإبداعية من خلال مواكبة التطور المستمر للمنظمات المعاصرة وتسخير إمكاناتها بما تملكه من قدرات ومهارات إبداعية لصالح المؤسسة، والمساهمة في خلق بيئة عمل محفزة يسودها الإلهام والإبداع والمبادرة.

### 3.5. توصيات الدراسة (توجهات مستقبلية):

- ضرورة تأسيس منصة رقمية للمبدعين والموهوبين من الموظفين تحت مظلة واحدة تحتوي على جميع بيانات المبدعين ومؤشرات التقدم، وغيرها من المميزات التي سنذكرها في الأسطر القادمة، وتهدف إلى تمكين المواهب؛ لأنها الرافد الأساسي لتقدم المؤسسة، وإيجاد بيئة مناسبة ومحفزة للموظفين المبدعين والموهوبين والإبداع لتعزيز المعرفة، وبناء قادة مبدعين وتمكين الموظفين.
- تقديم (بإقامة القيادة الإبداعية) للموظفين والمسؤولين، حيث يتم تقديم باقية من الدورات التدريبية التخصصية في مجال القيادة الإبداعية تفرض على المسؤولين والموظفين بشكل سنوي مع الأخذ بالاعتبار مواكبة الأمور الجديدة، وتطورات الدولة، وتوجهاتها في مجال الإبداع والابتكار، ويتم الاطلاع فيها على أفضل الممارسات العالمية، وكل ذلك يصب في مصلحة الموظف والمؤسسة من خلال المساهمة في تطوير قدراتهم وخبراتهم وزيادة الحسّ الإبداعي لديهم، والتركيز على تلك المجالات للوصول إلى الريادة. كما يجب أن يتم تحفيز المشاركين في هذه الدورات بتكريمهم وفق معايير، منها الالتزام بالالتحاق بها والمتميزين فيها من خلال المشاركات والتفاعل في هذه الدورات التدريبية. ويكون المسؤول عن تنفيذ هذه الباقية والإشراف عليها من قبل الموارد البشرية التابعة لوزارة الثقافة. ويمكن التعاون مع شركاء الوزارة الاستراتيجيين للمساهمة في تقديم هذه الدورات المتخصصة، منها معهد العالم العربي، جامعة أبو ظبي، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية. وتلقي هذه الباقية الضوء على مفهوم القيادة الإبداعية ومزاياها وخصائصها.
- إنشاء وحدة أو قسم خاص بإدارة المعرفة، وتخصيص فريق مهني مختص في الوزارة للمساعدة في إدارة وتوفير المعرفة والمعلومات وتبادلها بين الأقسام الأخرى والموظفين، ودعم القرارات الإدارية، وتوعية الموظفين بالمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، وكيفية تفعيلها في عملهم، وتدعيمه من خلال إنشاء تطبيق ذكي خاص به.
- ضرورة وضع مؤشر استراتيجي خاص بالإبداع والابتكار لكل إدارة بدلاً من قياسه على مستوى كل قطاع في الوزارة؛ لأن ذلك سيسهم في تحديد الفجوات لكل إدارة وحصرها ومعالجتها بشكل أسرع. فاهتمام وزارة الثقافة والشباب في مجال الإبداع والموهوبين ومتابعته بشكل دوري من قبل إدارة الاستراتيجية أمر في غاية الأهمية؛ لما له من دور فعال في معرفة موقعها في هذا المجال، ويساعدها أيضًا على التطوير والتحسين. كما يفضل أن يتم تقديم حوافز تشجيعية بشكل سنوي للمسؤولين والمشرفين في الوزارة، والذين يحرزون المراكز الأولى في تحقيق هذا المؤشر، وبالتالي يصبح أداة فعالة لتحفيز الإدارات من مسؤولين وموظفين، وتشجيعهم على تقديم مبادرات ومشاريع إبداعية وابتكارية تحسن من إنتاجيتهم وخدماتهم التي تنعكس بذلك على متعاملي الوزارة بشكل إيجابي.

ويمكن للدراسة أن تقدّم خارطة طريق مقترحة لأهمّ الجوانب التي سبق ذكرها أعلاه، انظر الشكل التالي:



شكل (5): يوضّح خارطة طريق مقترحة لمشروع تعزيز إدارة المعرفة من خلال أساليب القيادة الإبداعية

المصدر: إعداد الباحثة

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع العربية:

- أبو عودة، صالح. (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى غزة، فلسطين.
- أحمد، دفع الله عبد الباقي؛ العباس، رقية السيد. (2008). مبادئ مناهج البحث العلمي. ط1. جامعة الخرطوم، مطبعة الحرية.
- الإبراهيم، عدنان. (2011). الإدارة: تربوية- مدرسية- صفية، إربد، الأردن، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- آدم، حماد وأبكر، مصطفى ومنصور، مكاي. (2020). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات التعليم العالي، ولاية شمال كردفان مدينة الأبيض. مجلة إدارة الجودة الشاملة، 21 (1)، 17-31.
- البوشي، غادة؛ بوشيت؛ الجوهرة. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية، 19 (11)، 607-642.
- توفيق، عبدالرحمن. (2004). الشخصية القيادية فكراً وفعلاً. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- حافظ، عبد الرشيد. (2012). أساسيات البحث العلمي. مركز النشر العلمي- جامعة الملك عبد العزيز.
- حجازي، هيثم علي. (2005). إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي. عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحربي، عبد العزيز بن سليم. (2018). القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة مقارنة بين كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

- الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسنية، سليم إبراهيم. (2009). الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج تنظيمي. دمشق، دار الشمس.
- آل حسين، سارة. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- خضراوي، زين العابدين. (2020). إجراءات سلبية في بحوث التعليم (حول مفهوم البحث وأهدافه). مجلة التربوية، 74، 1-8.
- خميسي، المرسي. (2020). متطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلاً لإصلاح وتطوير التعليم في مصر. مجلة القراءة والمعرفة، 20 (222)، 239-262.
- در، محمد. (2017). أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية-الجزائر، 9، 309-325.
- الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الزومان، موسى. (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 181 (47)، 295-343.
- الزيادات، ممدوح. (2014). أثر الابتكار التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية من وجهة نظر العاملين. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 1 (21)، 47-73.
- زيتون، كمال. (2004). منهجية البحث التربوي والنفسى من المنظور الكمي والكيفي. عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ستراك، رياض. (2003). دراسات في الإدارة التربوية. ط1. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- سعاد، خالد. (2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي.. أزمة الربيع العربي أنموذجاً (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجزائر، جامعة وهران، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية.
- السكرانة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- السلمي، علي. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000. ط1. القاهرة، دار غريب.
- سوهام، باي. (2005). سياسات واستراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات في التعلم نحو استراتيجيات وطنية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي.. دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري. جامعة منتوري قسنطينية.
- الشريف، محمد. (2021). إدارة المعرفة ودورها في التخطيط لإدارة مؤسسات الخدمات الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 56 (2)، 241-280.
- الشنطي، محمود. (2017). دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3 (13)، 435-459.
- شنوف، زينب. (2017). تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب - دراسة ميدانية لعينة من أصحاب مؤسسات الصناعة التقليدية الحرفية بورقلة - بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - كلية العلوم والإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية.

- شويطر، صبا. (2015). عمليات إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
- الصقري، فهد. (2017). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، جامعة الملك سعود نموذجاً. المجلات المصرية، 91(91)، 523-503.
- الصومالي، صباح؛ وزكي، خديجة؛ وباجنيد، أريج. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 3 (28)، 261-234.
- الضمور، هند. (2013). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- طابع، سامي. (2007). مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية.
- طويرات، فوزية. (2017، 59). السياق وتجليات تطبيقه في القرآن الكريم. المسلية، جامعة محمد بوضياف- المسلية.
- الطويسى، زياد أحمد. (2001م). مجتمع الدراسة والعينات. آفاق تربوية: مديرية التربية والتعليم للواء البتراء، الأردن.
- الظاهر، نعيم. (2009). إدارة المعرفة. ط1. عمان، عالم الكتب الحديث.
- عبد الغفور، صالح. (2015). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- العنوم، عدنان. (2008). علم نفس الجماعة، نماذج نظرية وتطبيقات عملية. عمان، الأردن، دار الإثراء للنشر والتوزيع.
- العتيبي، عبد الله. (2020). القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: من وجهة نظر الضباط العاملين في كلية الملك فيصل الجوية وكلية الملك خالد العسكرية وفقاً لرؤية المملكة 2030 (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العجرفي، فلاح. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 35، 91-65.
- العزاوي، سالم جاسم محمد. (2016م). البحث الكيفي في العلاقات العامة... دراسة تحليلية لبحوث العلاقات العامة في العراق للمدة 1989 إلى 2016. مجلة الباحث الإعلامي، 102.
- العمراني، عبد الغني. (2013). أساسيات البحث التربوي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
- عميرات، ليमान. (2006). التعدد المنهجي: أنواعه ومدى ملاءمته للعلوم الاجتماعية. مجلة الآداب واللغات، 6(2)، 14-27.
- العنزي، مشعل. (2017). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1، 48-21.
- عواد، أحمد. (2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

- بن عيسى، أمينة. (2017). إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمة- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA-316 أم البواقي- (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي: الجزائر.
- الفاعوري، رفعت. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. ط1. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فياض، عدي إباد. (2015). درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- القحطاني، كفى. (2012). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- القرشي، ظاهر ومحيسن، بلقيس. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 1 (28)، 80-95.
- القصاص، مهدي. (2014). تصميم البحث الاجتماعي. ط1. بغداد، دار نيبور للطباعة.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. ط1. عمان، دار الفكر للنشر.
- كريسويل، جون. (2019). تصميم البحوث- الكمية- النوعية- المزجية، (ترجمة عبد المحسن القحطاني). الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في عام 2014).
- ماهر، محمد. (2019). تفعيل دور جامعة نجران في دعم الموهبة والإبداع في ضوء إدارة المعرفة. مجلة البحث العلمي في التربية، 4 (20)، 109-140.
- مدني، الدريدي. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 5 (24)، 149-162.
- المدهون، فؤاد. (2020). دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني- المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الهنداوي؛ أحمد، الحموري؛ صالح، المعاينة؛ رولا. (2017). استشراف المستقبل وصناعاته ما قبل التخطيط الاستراتيجي – استعداد ذكي. ط1. دبي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

- Badshah, S. (2012). Historical study of leadership theories. Journal of Strategic Human Resource Management, 1(1), 49.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. The Leadership Quarterly, 15(1), 103–121.
- Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dugan, J. P., & Komives, S. R. (2011). Leadership theories. The handbook for student leadership development, 35-57.

- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. Review of general psychology, 9(2), 169-180.
- Johnson, R.B. & Onwuegbuzie, A.J. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. Journal of mixed methods research, 1(2), 112-133.
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. Journal of knowledge management, 4(3), 204-216.
- Puccio, G.J., Murdock, M.C., & Mance, M. (2005). Current developments in creative problem solving for organizations: A focus on thinking skills and styles. Korean Journal of Thinking and Problem Solving, 15(2), 43.
- Sharp, D. (2003). Knowledge management today: challenges and opportunities. Information systems management, 20(2), 32-37.
- Vernon, D., Hocking, I., & Tyler, T.C. (2016). An evidence-based review of creative problem solving tools: A practitioner's resource. Human Resource Development Review, 15(2), 230-259.

### 3.6. المواقع الإلكترونية:

أكاديمية bts للمساعدة في إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث العلمية، تم الاطلاع بتاريخ 2022/5/10:

<https://bts-academy.com>

مركز الإحصاء أبو ظبي. دليل المعاينة الإحصائية أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (1)، تم الاطلاع بتاريخ 2022/5/9.

<https://bit.ly/3yTnE9z>

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الباحثة/ لطيفة خميس العبدولي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.59.2>