مجلة الحكمة للدراسات والأبحاث المجلد 06 العدد 01 (29) 2026/02/28
ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

Creative Leadership as an Effective Approach to Enhancing Knowledge Management and Corporate creativity "A Case Study of the Libyan Chemical Industries Company/Tripoli"

Nagiea AL- Mabrouk Mousaa Al-Zaghid
Al-Najm Al-Sati' University - Brega
Nagiea.almabroak@bsu.edu.ly

Received:12/01/2026 Accepted:18/02/2026

Abstract:

This study seeks to explore the role of creative leadership in enhancing knowledge management and corporate creativity within Libyan industrial organizations, with a focus on the chemical industry. While local evidence confirms a positive relationship between knowledge management practices and performance excellence (Issa, 2022 ; Amhani, 2022), it has not directly linked creative leadership styles to innovation outcomes in technical production environments. In contrast, international studies highlight measurable effects of creative leadership through indicators such as implemented improvement ideas, development cycle length, and quality and cost metrics (Vandavasi et al., 2020 ; Strobel et al., 2025).

This study aims to bridge the knowledge gap by examining how creative leadership can enhance knowledge management and corporate creativity in Libyan industrial organizations. It contributes to the literature by providing evidence from a relatively underexplored Arab industrial environment and offering a practical framework applicable to local contexts. A descriptive and inferential approach was adopted, with a random sample of 218 respondents selected from among the employees and administrative leaders of the Libyan Chemical Industries Company in Tripoli, out of a total of 500 respondents. Data were collected via a structured questionnaire, which served as the research instrument, and analyzed using SPSS software.

The study concluded that there is a strong positive relationship between creative leadership and knowledge management, a finding confirmed by correlation analysis. It was found that leaders adopt creative approaches that foster knowledge environments, thereby supporting corporate creativity and improving performance. Multiple regression analysis showed that all dimensions of creative leadership have statistically significant effects at the 0.05 level. Among these dimensions, encouraging experimentation and

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934
supporting risk-taking emerged as the most influential on both dependent variables knowledge management and corporate creativity.
Keywords:
Creative leadership; knowledge management; Corporate creativity.

القيادة الإبداعية كأسلوب فعال في تعزيز إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي
"دراسة حالة على شركة ليبيا للصناعات الكيميائية/ طرابلس"

نجية المبروك موسى الزغيد
جامعة النجم الساطع –البريقة
Nagiea.almabroak@bsu.edu.ly

ملخص:

تسعى الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية الليبية، مع التركيز على الصناعة الكيميائية. فبالرغم أن الأدلة المحلية تؤكد وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة والتميز في الأداء(Issa, 2022; Amhani, 2022) ، إلا أنها لم تربط بشكل مباشر بين أنماط القيادة الإبداعية ونتائج الابتكار في بيئات الإنتاج التقنية. في المقابل، تُبرز الدراسات الدولية آثارًا قابلة للقياس للقيادة الإبداعية من خلال مؤشرات مثل أفكار التحسين المطبقة، ومدة دورة التطوير، ومقاييس الجودة والتكلفة (Vandavasi et al., 2020; Strobel et al., 2025) .

حيث تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية، وتُسهم في الأدبيات من خلال تقديم أدلة من بيئة صناعية عربية لا تزال غير مستكشفة بشكل كافٍ، مع توفير إطار عمل عملي قابل للتطبيق في السياقات المحلية. وتم اعتماد منهج وصفي واستنتاجي، وعينة عشوائية مكونة من 218 مستجيبًا من موظفي وقيادات إدارية بشركة الصناعات الكيميائية الليبية في طرابلس، من أصل 500 مبحوثاً. حيث جُمعت البيانات عبر استبيان مُهيكل كأداة للدراسة، وحُللت باستخدام برنامج.SPSS

خلصت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة، وهو ما أكده تحليل الارتباط. ووجد أن القادة يتبنون أساليب إبداعية تُحفز بيئات المعرفة، مما يدعم الإبداع المؤسسي ويُحسّن

الأداء. وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن جميع أبعاد القيادة الإبداعية لها تأثيرات ذات دلالة إحصائية، وبرز بُعد تشجيع التجريب ودعم المخاطرة بالأكثر تأثيرًا على المتغيرين التابعين إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي.
الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، إدارة المعرفة، الإبداع المؤسسي.

مقدمة:

تفترض نظرية الإدارة المعرفية أن المنظمات الحديثة تستطيع الحفاظ على موقعها التنافسي فقط إذا تمكنت من إدارة ثروتها المعرفية بفاعلية، إذ لم تعد المعرفة مجرد مخزون من المعلومات، بل أصبحت مورداً استراتيجياً حيوياً يتطلب رعاية مستمرة ودمجاً فعالاً ضمن نسيج المنظمة. وقد تطورت الرؤية من اعتبار المعرفة شيئاً مادياً ثابتاً إلى اعتبارها عملية ديناميكية تتدفق وتتغير وتتأثر بالسياقات التنظيمية، مما جعل إدارة المعرفة جزءاً مركزياً من قرارات الإدارة العليا وعاملاً مؤثراً في نجاح المؤسسات. وفي السنوات الأخيرة، اتسع الاهتمام من الجوانب التقنية والهيكلية لأنظمة إدارة المعرفة إلى الأبعاد الاجتماعية، حيث أصبح واضحاً أن نجاح هذه الممارسات يعتمد بدرجة كبيرة على مشاركة الموظفين وتفاعلهم، وهنا تبرز القيادة كعامل رئيسي يضمن المشاركة الفعالة والتحفيز المستمر والتوجيه المناسب خلال مسار تحويل المعرفة من مرحلة الاكتساب إلى الاستخدام والاندماج الداخلي. وتُعد القيادة الإبداعية على وجه الخصوص أكثر قدرة على تعزيز الثقة وتشجيع التجريب والمخاطرة، بما يخلق بيئة معرفية محفزة للإبداع المؤسسي.

ورغم وجود أدلة محلية تؤكد العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والتميز في الأداء داخل المؤسسات الليبية، إلا أن العلاقة المباشرة بين أنماط القيادة الإبداعية والإبداع المؤسسي لم تُدرس بشكل كافٍ في السياق الصناعي. ومن هنا تنبع إشكالية هذه الدراسة التي تتمثل في الحاجة إلى استكشاف الدور الفعّال للقيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية الليبية، مع التركيز على قطاع الصناعات الكيميائية. وتهدف إلى اختبار فرضيات رئيسية مفادها أن القيادة الإبداعية تؤثر إيجابياً في تعزيز إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي.

ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستدلالي، واختيار عينة عشوائية وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها من خلال الأساليب الإحصائية بما يتيح اختبار الفرضيات والتحقق من طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة والإبداع المؤسسي.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

أولا: الإطار العام للدراسة

1.1 الدراسات السابقة

توجد العديد من البحوث والدراسات التي اهتمت بدور القيادة الإبداعية كأسلوب فعّال في تعزيز إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي، ومن تلك الدراسات:

دراسة (2019) Belawati, F. E., Setyadi, D., & Hendri, M. I.

بعنوان أثر أسلوب القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي من خلال التمكين وإبداع الأعضاء ومنظمة التعلم، هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد تأثير نمط القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي من خلال التمكين، اتبعت المنهج التفسيري، لايجاد ما هو قابل للتطبيق والبحث وعينة مشبعة من 261 معلما من 6 مدارس واهم ما توصلت إليه الدراسة ان للقيادة تاثير معنوي إيجابي على إبداع الاغضاء. كذلك لإدارة المعرفة تاثير معنوي وإيجابي على الابتكار التنظيمي.

دراسة (2019) Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H.

بعنوان القيادة الابتكارية: توصيات أفضل الممارسات لتعزيز إبداع الموظفين وصوتهم ومشاركة المعرفة، هدفت الدراسة إلى فهم دور القيادة المبدعة في تشجيع الإبداع لدى الموظفين، وتمكين صوتهم، وتحسين تبادل المعرفة داخل المنظمات. كما تسعى إلى تطوير توصيات عملية لتعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار والتعلم التشاركي. استخدمت المنهج الاستكشافي والاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة الابتكارية وارتفاع الابداع لدى الموظفين.

دراسة (2020) Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B.

بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة: رسم خريطة للمجال وتقديم مسارات للبحث المستقبلي، هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة عامة على تطور الأدبيات المتعلقة لعلاقة القيادة بإدارة المعرفة والتي نشرت خلال عشرين عاما الماضية، واعتمدت على المنهج اجراء التحليل البيليومتري مصحوب بمراجعة الادبيات وضمت 488 مقالة محكمة نشرت من عام 1990 إلى 2018 وتوصلت الدراسة إلى وجود اربع مجموعات متباينة بتركيز موضوعي الجوانب الإنسانية والعلاقاتية والجوانب النظامية وأداء المؤسسات والجوانب السياقية والطارئة والجوانب الثقافية والتعليمية.

دراسة (2021) Gunawan, R. M. B., & Widodo, W.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

بعنوان تحليل تأثير إدارة المعرفة والإبداع في التعليم على سلوك العمل الابتكاري: منظور تمكين المنظمة، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين التنظيمي على سلوك العمل الابتكاري من خلال الوساطة بإدارة المعرفة وابتكار التعليم وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان على عينة عرضية واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة أن التمكين التنظيمي له تاثير إيجابي على سلوك العمل الابتكاري بشكل مباشر وغير مباشر من خلال وساطة إدارة المعرفة.

دراسة أمهني، نجوى رمضان (2022)

بعنوان الدور الوسيط لإدارة المعرفة في علاقة المتغيرات التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الليبية، وهدفت الدراسة إلى البحث في مستويات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الليبية وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وكذلك اختبار العلاقات بين هذه المتغيرات، واختبار الدور الوسيط لمتغير إدارة المعرفة في العلاقة بين كلاً من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وبين مستوى الإبداع الإداري. وتكونت عينة الدراسة من 281 قيادي من القيادات الإدارية والأكاديمية العاملة في الجامعات الليبية محل الدراسة، واستخدمت الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات، وتوصلت النتائج على أهمية إدارة المعرفة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

دراسة Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024)

بعنوان أساليب القيادة وإبداع الموظفين: التأثير التفاعلي لمشاركة المعرفة عبر الإنترنت والابتكار التنظيمي، هدفت الدراسة إلى إيجاد الفروق في تاثير ثلاث أساليب قيادية (التبادلية والتحويلية والابداعية) على مشاركة المعرفة داخل المنظمة وابداع الموظفين واستخدمت نظرية تحديد الذات لدراسة التأثير واستخدمت المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات. وتوصلت إلى أن كان للقيادة الإبداعية التأثير الأقوى، وأن مشاركة المعرفة تتوسط الأنواع الثلاث من القيادة على ابداع الموظف.

دراسة Kryshtanovych, M., Bekh, Y., Zhyzhko, T., Povstyn, O., & Molnar, O. (2025)

بعنوان دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير، هدفت الدراسة إلى التعرف على الصفات الأكثر فعالية للإبداع لدى القائد والتي تؤثر على إدارة التغيير، وشملت منهجية البحث طريقة عملية التسلسل الهرمي التحليلية وطريقة مراجعة الخبراء التي تم تعزيزها بطريقة دلفي بمشاركة 40 خبيرا وتوصلت الدراسة لأربعة

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

عوامل رئيسية للإبداع، القيادة حسب التأثير وهي الانفتاح على الأفكار الجديدة والقدرة على تحمل المخاطر ومرونة التفكير ومهارات التفاعل الاجتماعي وظهرت القدرة على تحمل المخاطر كعامل أكثر تأثيرا.

التعقيب على الدراسات السابقة

لأن البحث العلمي حلقات مترابطة، فيما يلي مقارنه بين الدراسات السابقة بالدراسة الحالية حول القيادة الإبداعية كأسلوب فعّال في تعزيز إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي، مع توضيح نقاط الاتفاق والاختلاف.

دراسة Belawati, F. E., Setyadi, D., & Hendri, M. I. (2019)

ربطت القيادة الإبداعية بإدارة المعرفة والإبداع المؤسسي، اشتملت الدراسة على القيادة التحويلية والتمكين كعوامل مُمكّنة للإبداع، مع ربطها بظهور الإبداع لدى الأعضاء وتطوير قدرات المنظمة في التعلم وتبادل المعرفة. تُظهر نتائجها علاقة إيجابية معنويّة بين أساليب القيادة والتحويلية والإبداع لدى الأعضاء، وكذلك بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي عبر التمكين. واتفقت مع الدراسة الحالية في أن القيادة الإبداعية والتمكين يسهمان في تعزيز الإبداع والمشاركة المعرفية داخل المنظمات، وهو محور رئيسي في الدراسة الحالية. واختلفت حيث أعطت وزنًا أقوى إلى مفهوم التمكين وتحديد أثره كواقع وسيط، بينما الدراسة الحالية ركزت أكثر على تصميم بيئة عمل داعمة للحديث والتبادل المعرفي وتقييم أساليب القيادة الإبداعية كمتغير رئيسي.

دراسة Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019)

درست دور القيادة المبدعة في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، وتمكين صوتهم وتحسين تبادل المعرفة، مع تقديم توصيات عملية لبيئة عمل تعزز الابتكار والتعلم التشاركي. واتفقت مع الدراسة الحالية في وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية ومخرجات الإبداع، وتأكيد دور التبادل المعرفي كقناة وسيطة لتعزيز الأداء. اما وجه الاختلاف قد تكون الدراسة الحالية أضافت تفاصيل حول كيف تستخدم إدارة الأداء لقياس الصوت والمعرفة وتقييم أثرها بشكل دوري، بينما Kremer ركّز على الطبيعة الاستشرافية والتوصيات العملية أكثر من القياسات النظامية.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

دراسة Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020)

عرضت علاقة واسعة بين القيادة وإدارة المعرفة عبر تحليل أدبي وبيليومتري، مع تحديد أربع مجالات رئيسية: الإنسان، العلاقات، البنية المؤسسية، والسياق الثقافي والتعليم. واتفقت في أن القيادة والإدارة المعرفية يشتركان في تشكيل بيئة مؤسسية تدعم الإبداع والتعلم. واختلفت هذه الدراسة كونها تقدم إطارًا عامًا وتوصيفيًا لعلاقات القيادة والمعرفة، بينما الدراسة الحالية تقدم نموذجًا تطبيقياً أكثر تحديداً مع مقاييس وطرق تحليل عملية، وتحديد أثر القيادة الإبداعية على الإبداع والموارد البشرية بشكل مباشر.

دراسة Gunawan, R. M. B., & Widodo, W. (2021)

بيّنت الدراسة أن التمكين التنظيمي له أثر إيجابي مباشر وغير مباشر على سلوك العمل الابتكاري من خلال وساطة إدارة المعرفة والابتكار في التعليم. واتفقت في وجود تأثيرات وسيطة ومباشرة للتمكين والإدارة المعرفية على الإبداع. اما وجه الاختلاف فقد يضيف السياق المؤسسي (إدارة الأداء، التصميم التنظيمي) وتقييمات خارج قطاع التعليم قد تكون أكثر تنوعًا، ما يسمح بفهم أعمق لكيفية تطبيق نتائجها في مؤسسات غير تعليمية.

دراسة Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024)

قارنت ثلاث أساليب قيادة (التبادلية، التحويلية، الإبداعية) وقيّمت تأثيرها على مشاركة المعرفة والإبداع، مع استخدام نظرية تحديد الذات ونماذج المعادلات الهيكلية. واتفقت مع الدراسة الحالية في ان القيادة الإبداعية هي الأكثر تأثيرًا على الإبداع، وأن مشاركة المعرفة تعمل كوسيط يعزز أثر الأنماط القيادية الثلاثة. أما الاختلاف فقد ركزت على نماذج الإرشاد الذاتي وتحديد الهوية، بينما الدراسة الحالية قد تركز أكثر على أثر التصميم التنظيمي والهيكل الإداري وتقييمات الأداء وبيئة الفريق كعوامل وسيطة.

دراسة Kryshtanovych, M., Bekh, Y., Zhyzhko, T., Povstyn, O., & Molnar, O. (2025)

حددت الصفات الأكثر فعالية للقيادة الإبداعية في إدارة التغيير عبر طريقة Delphi ومراجعة الخبراء، مع استخراج أربعة عوامل رئيسية للقيادة الإبداعية مثل الانفتاح، الجرأة في المخاطرة، المرونة، ومهارات التفاعل الاجتماعي. واتفقت في إبراز وجود مكونات للقيادة الإبداعية ذات تأثير على القدرة التنظيمية على التغيير وكيف تدعم تبادل المعرفة وسياقات الإبداع. اما وجه الاختلاف فقد تُظهر الدراسة

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

الحالية ارتباطات أعمق مع مفهوم الصوت التنظيمي وتقييم أثرها عبر مؤشرات إدارة الأداء كوسيلة قياس للوصول إلى نتائج قابلة للتنفيذ.

2.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام النظري بالقيادة الإبداعية كمنهج لتعزيز الإبداع المؤسسي وإدارة المعرفة، تظل آليات تطبيقها وتأثيرها العملي غير واضحة في المؤسسات الصناعية الليبية. حيث بينت دراسة عيسى (2022): ص8 وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وتميّز الأداء وهو ما يؤكد أن إدارة المعرفة قابلة للقياس ولها أثر عملي في السياق الليبي بالقطاع العام أو الخدمات، بينما الأدلة الخاصة بالقطاع الصناعي، وخصوصاً الصناعات الكيميائية في ليبيا، نادرة أو غير منشورة؛ هذا يترك فراغاً معرفياً حول كيفية تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية في بيئات إنتاجية تقنية. كذلك يرى أمهنى. (2022): ص23. إدارة المعرفة في المؤسسات الليبية تُظهر قابلية التطبيق لكن لا تربط صراحة بين أساليب القيادة الإبداعية ونتائج الإبداع المؤسسي في مصانع أو شركات صناعية،(Luz et al., 2023,19) ما يجعل العلاقة السببية غير مؤكدة في السياق المحلي، بينما اعتمدت بعض الدراسات الدولية مؤشرات أداء ملموسة (عدد أفكار التحسين المنفذة، وقت دورة التطوير، مؤشرات جودة/تكلفة) لربط القيادة الإبداعية بنتائج إبداعية قابلة للقياس كما في.(Vandavasi et al., 2020,26)، (Strobel et al., 2025,35) . ومن هذا المنطلق تسعي الدراسة الحالية فيما تقدم من وصف للمشكلة بالتساؤل عن دور القيادة الإبداعية كأسلوب فعال في تعزيز إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي في المؤسسات الصناعية الليبية.

3.1 أهمية الدراسة

تسهم هذه الدراسة في فهم دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية الليبية من حيث:

أهمية نظرية

- تملأ فجوة معرفية في الأدبيات المحلية حول العلاقة السببية بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة في القطاع الصناعي الليبي.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

- تساهم في توسيع نماذج تفسير الإبداع المؤسسي عبر إدخال متغيرات سياقية (بيئة إنتاجية، خصائص صناعة كيميائية).

أهمية عملية

- تقدم دليلاً ميدانياً لمديري الشركة حول ممارسات قيادية قابلة للتطبيق لرفع معدلات الابتكار وتحسين الأداء التشغيلي.
- تساعد في تصميم برامج تدريبية وسياسات داخلية لتحفيز مشاركة المعرفة وتحويلها إلى تحسينات عملية قابلة للقياس.

أهمية سياساتية واقتصادية

نتائج الدراسة قد توجه صانعي القرار في القطاع الصناعي الليبي نحو استثمارات في بناء قدرات قيادية ومعرفية ترفع من تنافسية المؤسسات المحلية.

4.1 أهداف الدراسة

- **هدف عام**: تقييم فاعلية القيادة الإبداعية كآلية لتعزيز إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي في المؤسسات الصناعية الليبية.
- **أهداف فرعية**: قياس مستوى إدارة المعرفة، والإبداع المؤسسي، واختبار العلاقة الإحصائية بين المتغيرات، واقتراح توصيات تطبيقية.

5.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التي سيجري اختبارها:

الفرضية الرئيسية: تؤثر القيادة الإبداعية تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تعزيز إدارة المعرفة.، والإبداع المؤسسي. عند مستوى معنوية 5%.

الفرضيات الفرعية

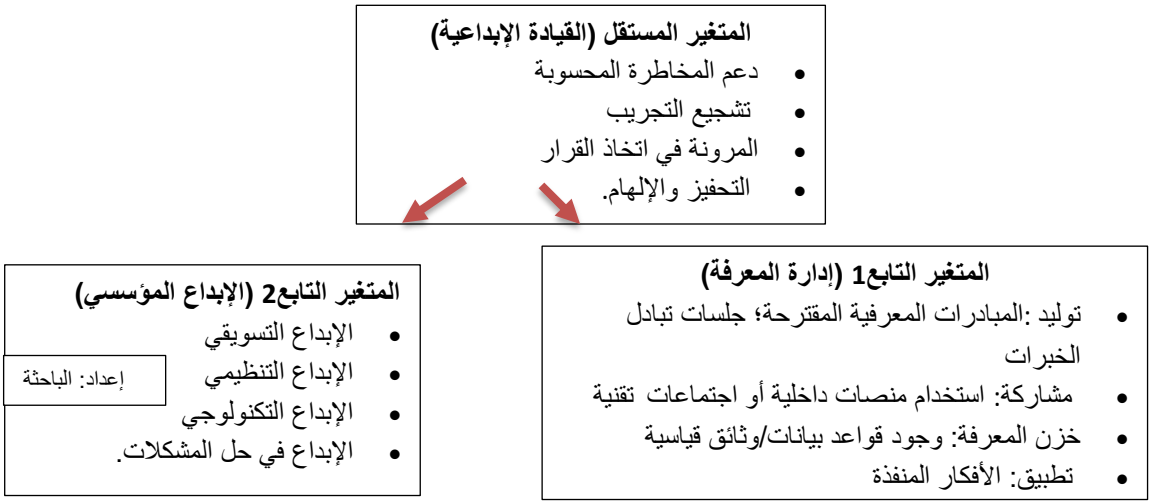
الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر ابعاد القيادة الإبداعية تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في ابعاد إدارة المعرفة. عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ابعاد القيادة الإبداعية تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في ابعاد الإبداع المؤسسي. عند مستوى معنوية 5%.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

6.1 نموذج الدراسة

الشكل (1): يمثل نموذج الدراسة



تعرف القيادة الإبداعية بأنها القدرة على تحفيز الأفراد على التفكير خارج الصـــندوق، وتبني الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

- **إدارة المعرفة**

تشـــير إدارة المعرفة إلى العمليات التي تهدف إلى جمع، تخزين، وتوزيع المعرفة داخل المؤســـسة لتحقيق أقصى استفادة.

- **الإبداع المؤسسي**

هو القدرة التنظيمية على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتطبيقها بفعالية في مجالات العمل المختلفة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

1.2 القيادة الإبداعية

مجموعة السـلوكيات والقدرات القيادية التي تشـجّع التفكير الابتكاري، تمكّن الموظفين من المخاطرة المحســوبة، وتدعم تحويل الأفكار إلى مخرجات عملية. القائد الإبداعي يعمل على تهيئة مناخ تنظيمي محفز

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

للتجريب وتخفيض الحواجز أمام مشـاركة الأفكار، ما يرفع قدرة الفرق على الابتكار. (Strobel et al, 2025,46.؛ Zhou et al., 2024,11؛Nguyen et al., 2024,32)

2.2 إدارة المعرفة

هي منظومة عملياتية تتضـمن توليد، جمع، تخزين، مشـاركة، وتطبيق المعرفة داخل المؤسـسـة بهدف تحسين الأداء والقدرة التنافسية. نماذج مثل ديناميكية تحويل المعرفة بين الضمني والصريح توضّح كيف تُنتج المؤسـسـات معرفة قابلة للتطبيق عملياً، وتبرز أهمية البنى الثقافية والتقنية لدعم هذه العمليات (Luz et al., 2023,55).

3.2 آليات الربط بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة

الأدبيات تشير إلى ثلاث آليات رئيسية تربط بين المتغيرين:

- **تهيئة المناخ المعرفي**: القادة الإبداعيون يعززون ثقافة مشاركة المعرفة عبر تشجيع التجريب وتقدير المبادرات، ما يزيد من تدفق المعرفة بين الأفراد والفرق (Ye P, Liu L, Tan J،2022,24)
- **تمكين التحويل التطبيقي**: من خلال دعم الموارد والوقت للتجريب، يتحول جزء أكبر من المعرفة الضـمنية إلى حلول عملية قابلة للتطبيق، ما ينعكس على مؤشـرات الإبداع المؤسـسـي (أفكار منفذة، تحسينات عملية)
- **الوساطة المؤسسية**: إدارة المعرفة تعمل كقناة وسيطة تربط ممارسات القيادة بنتائج الابتكار؛ أي أن أثر القيادة الإبداعية على الإبداع المؤسـسـي يتعاظم عندما تكون آليات إدارة المعرفة فعّالة ومؤسسية (Ye P, Liu L, Tan J،2022,26), (Luz et al., 2023,38)

4.2 العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة

تربط الأدبيات بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة من خلال التأكيد على أن القادة الإبداعيين يسهمون في خلق بيئة تشجع على تبادل المعرفة وتعزيز الابتكار(Luz et al., 2023,57 ؛ (Vandavasi, 2020,10

ثالثاً: الدراسة الميدانية

1.3 تصميم الدراسة

- **المنهج**: الوصفي والاستدلالي
- **المدخل**: الكمي.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

- **حجم العينة:** استخدمت طريقة العينة العشوائية لضمان تمثيل شريحة متنوعة. وتم اختيار 218 مبحوث من المؤسسة قيد الدراسة. وفقا للمعادلة

$$n = \frac{500 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (500-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{500 \times 3.8416 \times 0.25}{0.0025 \times 499 + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{480.2}{1.2475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{480.2}{2.2079} \approx 217.5$$

أذن حجم العينة = **218**

2.3 أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية. وتم وضع أسئلة الاستبيان استنادا على ما ورد في الجانب النظري، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات.

- **الاستبيان:** تم تطوير استبيان يتضمن ثلاثة أقسام رئيسية :
  - **القيادة الإبداعية:** قياس مستوى القيادة الإبداعية.
  - **إدارة المعرفة:** قياس مدى فعالية إدارة المعرفة في المؤسسة.
  - **الإبداع المؤسسي:** قياس مستويات الإبداع والابتكار في المؤسسة.

مع توزيعه على المشاركين، وتوضيح أهداف الدراسة وأهمية المشاركة. وضمان سرية المعلومات والخصوصية للمشاركين.

3.3 تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي. واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). بعد تجميع استمارات الاستبيان الموزعة استخدمت الباحثة الطريقة الرقمية في ترميز البيانات الخاصة ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكرت الخماسي كما بالجدول (1):

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

الجدول (1): مقياس ليكرت الخماسي

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

- **حدود مقياس ليكرت**

تم حساب المدى بطرح أكبر قيمة في مقياس ليكرت من أقل قيمة (1-5=4)، ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس (4÷5=0.80)، تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس للحصول على حدود كل تصنيف.

الجدول (2): حدود مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحد الاعلى	1.79	2.59	3.39	4.19	5
الحد الادنى	1	1.80	2.60	3.40	4.20

- **صدق وثبات أداة الدراسة:**

تم اختبار درجة المصداقية بمعامل الفا كرونباخ وذلك لغرض اختبار وقياس درجة المصداقية (الاعتمادية) في الاستجابات الواردة عن أسئلة الاستبانة، إذ يعتمد هذا الاختبار على مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة. حيث أظهرت النتائج قيمة جيدة تزيد عن 0.7.

الجدول (3): مدى الصدق والثبات

المحاور	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
القيادة الإبداعية	16	0.742	%86.1
إدارة المعرفة	16	0.734	%85.7
الإبداع المؤسسي	16	0.785	%88.6

يتضح من الجدول رقم (3) إن معامل الثبات للمحاور الثلاث هو أكبر من 0.7 وتعتبر هذه القيم جيدة للثبات وتدل على ارتباط بين العبارات والمحاور. وكذلك صدق المحاور تفوق 80% وهي نسبة عالية للصدق.

وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات الدراسة.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

4.3 مرحلة توزيع وتجميع استمارات الاستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، تم توزيع استمارات الاستبانة على العينة قيد الدراسة، وكان عددها 218 استمارة، وتم استرداد (200) استمارة استبيان، بنسبة استرداد 91.74%، وكان الفاقد (18) استمارة استبيان مفقودة.

الجدول (4): توزيع الاستبيانات.

صحائف الاستبيان الموزعة	صحائف الاستبيان المستلمة	صحائف الاستبيان المفقودة	النسبة
218	200	18	%91.74

5.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

العبارة	التكرارات	النسبة %
ذكر	100	%50
انثى	100	%50
المجموع	200	%100

يتضح من الجدول رقم (5) أن عينة الدراسة توزعت بالتساوي بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة كل منهما (50%) من إجمالي العينة. ويُعد هذا التوزيع مؤشـــرًا إيجابيًا على توازن العينة، مما يعزز من موضوعية النتائج ويُسهم في تمثيل وجهات النظر المختلفة لكلا الجنسين بشكل عادل.

6.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العبارة	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	61	%30.5
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	99	%49.5
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	17	%8.5
50 سنة فأكثر	23	%11.5
المجموع	200	%100

يتضـــح من الجدول رقم (6) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا في عينة الدراســـة هي من (30 إلى أقل من 40 ســنة) بنســبة (49.5%)، تليها فئة أقل من 30 ســنة بنســبة (30.5%)، مما يشــير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي. في المقابل، تمثل الفئات الأكبر سنًا (40 سنة فأكثر) نسبة (20%) فقط،

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

وهو ما قد يعكس حداثة التوظيف أو توجه المؤسسة نحو استقطاب الكفاءات الشابة. هذا التوزيع العمري قد يؤثر على نتائج الدراسة من حيث التوجهات والميول نحو الابتكار والتغيير.

7.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

العبارة	التكرارات	النسبة %
جامعي	84	%42
ماجستير	56	%28
دكتوراه	60	%30
المجموع	200	%100

يتضح من الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلًا جامعيًا بنسبة (42%)، تليها فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة (30%)، ثم الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (28%). ويُعكس هذا التوزيع تنوعًا في المستويات الأكاديمية داخل العينة، مما يعزز من شمولية النتائج وعمقها، خاصة في ظل التمثيل الجيد لأصحاب المؤهلات العليا، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على وعي المشاركين بالقضايا محل الدراسة.

8.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

العبارة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	128	%64
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	39	%19.5
من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	11	%5.5
من 15 سنة فأكثر	22	%11
المجموع	200	%100

يتضح من الجدول رقم (8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (64%) يمتلكون خبرة تقل عن خمس سنوات، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الكوادر الشابة أو حديثي التوظيف. في المقابل، تمثل الفئات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة نسبة محدودة من العينة، وهو ما قد يكون له تأثير على مستوى تبادل المعرفة والخبرة داخل المؤسسة، ويستدعي تعزيز استراتيجيات إدارة المعرفة لضمان الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الفئات الأقل عددًا.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

رابعاً: التحليل

1.4 تحليل محاور الدراسة:

الجدول (9): استجابات افراد العينة حسب المحور الأول/ القيادة الإبداعية

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرأي العام لعينة الدراسة
		5	4	3	2	1				
1	يشجع القائد الموظفين على اتخاذ قرارات جريئة بعد دراسة المخاطر.	67	39	69	12	13	3.67	1.186	%53	موافقون تفريباً
2	يتقبل القائد الفشل الناتج عن محاولات تطوير العمل.	60	45	22	36	37	3.28	1.510	%52.5	محايد يميل للموافقة
3	يدعم القائد المبادرات التي تنطوي على درجة من المخاطرة.	88	51	51	5	4	4.06	.998	%66.5	موافقون إلى إيجابي قوي
4	يُظهر القائد استعدادًا لتحمل نتائج القرارات غير التقليدية	62	30	51	54	3	3.47	1.227	%46	محايدون إلى إيجابي ضعيف
5	يشجع القائد الموظفين على تجربة أفكار جديدة	92	8	0	97	3	3.44	1.496	%50	محايدون تماماً
6	يمنح القائد مساحة للموظفين لتجربة حلول مبتكرة.	73	21	5	100	1	3.32	1.410	%47	محايد يميل للرفض
7	يدعم القائد التجارب حتى وإن لم تحقق نتائج فورية.	8	13	9	124	46	2.07	.946	%10.5	غير موافقون إلى سلبي جدا
8	يُحفز القائد الموظفين على التفكير خارج الصندوق.	100	59	25	9	7	4.18	1.045	%79.5	موافقون إلى إيجابي قوي
9	يُظهر القائد مرونة في تعديل قراراته بناءً على المستجدات.	69	51	36	24	20	3.63	1.332	%64	موافقون إلى إيجابي متوسط
10	يتقبل القائد آراء الآخرين عند اتخاذ القرار.	70	58	29	20	23	3.66	1.350	%64	موافقون إلى إيجابي متوسط
11	يُعدل القائد خططه عند ظهور أفكار أفضل.	84	50	18	22	26	3.72	1.432	%67	موافقون إلى إيجابي قوي
12	يتعامل القائد مع التغيير بطريقة إيجابية.	100	36	20	26	18	3.87	1.387	%68	موافقون إلى إيجابي قوي
13	يُلهم القائد الموظفين لتحقيق أهداف غير تقليدية.	86	47	40	16	11	3.91	1.201	%66.5	موافقون إلى إيجابي قوي
14	يُحفز القائد الفريق على الابتكار والتجديد.	37	46	35	46	36	3.01	1.389	%41.5	اقليه موافقون إلى سلبي ضعيف
15	يُشجع القائد الموظفين على تجاوز التوقعات	52	44	30	36	38	3.18	1.476	%48	محايدون يميل للرفض

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

16	يُعزز القائد الثقة بالنفس لدى الموظفين.	24	35	42	48	51	2.67	1.346	%29.5	غير موافقون إلى سلبي

يتضح من الجدول رقم (9) المتعلق بنتائج استجابات عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) المتعلق بـــ (دعم المخاطر المحسوبة، تشجيع التجريب، المرونة في اتخاذ القرار، التحفيز والإلهام). وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.45) وهو ما يشير إلى أن الرأي العام للعينة يميل إلى الموافقة المعتدلة، أي أن المشاركين يرون أن القادة داخل المؤسسة يُظهرون سلوكًا إيجابيًا نحو دعم الابتكار والمخاطرة، لكن بدرجة غير قوية. وبلغ الانحراف المعياري العام (0.38) وهذه القيمة المنخفضة نسبيًا تدل على تجانس نسبي في آراء المشاركين، أي أن معظمهم لديهم تقييمات متقاربة.

وقد أظهرت النتائج وجود ممارسات قيادية إيجابية في مجالات التحفيز والمرونة وتقبل التغيير، في حين برزت بعض أوجه القصور في تقبل الفشل، وتعزيز الثقة، ودعم التجارب غير الناجحة، مما يستدعي تعزيز هذه الجوانب لتحقيق بيئة قيادية محفزة للابتكار.

الجدول (10): استجابات افراد العينة حسب المحور الثاني / إدارة المعرفة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرأي العام لعينة الدراسة
		5	4	3	2	1				
1	تُعقد اجتماعات منتظمة لتبادل الأفكار والخبرات	21	23	16	48	92	2.17	1.388	%22	غير موافقون إلى سلبي جدا
2	يُشجع الموظفون على اقتراح مبادرات معرفية جديدة.	33	18	15	63	71	2.40	1.459	%25.5	غير موافقون إلى سلبي جدا
3	يتم توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة.	28	20	32	52	68	2.44	1.406	%24	غير موافقون إلى سلبي جدا
4	تُتاح فرص للمشاركة في ورش عمل معرفية داخل المؤسسة.	28	20	26	61	65	2.42	1.394	%24	غير موافقون إلى سلبي جدا
5	تُستخدم منصات إلكترونية داخلية لتبادل المعرفة.	131	52	9	5	3	2.51	0.820	%91.5	موافقون إلى إيجابي قوي
6	يتم تشجيع الموظفين على مشاركة خبراتهم مع الزملاء.	86	37	18	37	22	3.64	1.460	%61.5	موافقون إلى إيجابي متوسط
7	تُعقد اجتماعات تقنية لمناقشة المعرفة المتخصصة.	94	36	18	30	22	3.75	1.448	%65	موافقون إلى إيجابي متوسط

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

8	تُتاح الفرصة للموظفين لتقديم عروض معرفية.	83	20	3	42	52	3.20	1.728	%51.5	موافقون إلى إيجابي متوسط
9	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات لحفظ المعرفة.	73	29	24	32	42	3.30	1.591	%51	موافقون إلى إيجابي متوسط
10	يتم أرشفة الوثائق والإجراءات بشكل منظم	76	40	11	40	33	3.43	1.551	%58	موافقون إلى إيجابي متوسط
11	تُحدث قواعد البيانات المعرفية بشكل دوري.	65	48	17	27	43	3.33	1.563	%56.5	موافقون إلى إيجابي متوسط
12	يسهل الوصول إلى المعلومات المخزنة عند الحاجة.	127	51	18	3	1	4.50	0.763	%89	موافقون إلى إيجابي قوي
13	يتم تنفيذ الأفكار المقترحة من الموظفين.	93	60	42	4	1	4.20	0.874	%76.5	موافقون إلى إيجابي قوي
14	تُستخدم المعرفة المكتسبة في تحسين الأداء.	89	60	41	2	8	4.10	1.022	%74.5	موافقون إلى إيجابي قوي
15	تُطبق الدروس المستفادة في المشاريع الجديدة.	148	47	2	1	2	4.69	0.621	%97.5	موافقون إلى إيجابي قوي جدا
16	تُترجم المعرفة إلى إجراءات عملية داخل المؤسسة.	98	61	35	6	0	4.26	0.851	%79.5	موافقون إلى إيجابي قوي
المتوسط الحسابي العام 3.5203										
الانحراف المعياري العام 48074.										

يتضـــح من الجدول رقم (10) المتعلق بنتائج اســـتجابات عينة الدراســـة حول المتغير التابع الأول ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، من خلال 16 عبارة تقيس أبعادًا مختلفة مثل تبادل المعرفة، توثيقها، اسـتخدامها، وتحويلها إلى إجراءات عملية. والرأي العام لعينة الدراسـة يميل إلى الموافقة على أن المؤسـسـة تطبق ممارســات إدارة المعرفة بدرجة جيدة، حيث بلغ المتوســط الحســابي العام (3.52) وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلًا. كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.48) يدل على تجانس نســـبي في آراء المشاركين. أي أن معظمهم لديهم تقييمات متقاربة.

وقد أظهرت النتائج تميز المؤسسة في تطبيق المعرفة وتوثيقها، بينما برزت بعض أوجه القصور في مجالات تبادل المعرفة والمبادرات المعرفية، مما يستدعي تعزيز هذه الجوانب لتحقيق تكامل شامل في إدارة المعرفة.

الجدول (11): استجابات افراد العينة حسب المحور الثالث المتغير التابع الثاني (الإبداع المؤسسي)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرأي العام لعينة الدراسة
		5	4	3	2	1				
1	تستخدم المؤسسة أساليب تسويقية مبتكرة.	92	43	18	22	25	3.78	1.440	%67.5	موافقون إلى إيجابي متوسط

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

2	تُطور المؤسسة استراتيجيات جديدة للوصول إلى العملاء.	81	28	18	24	49	3.34	1.661	%54.5	موافقون إلى إيجابي بسيط
3	تُستخدم التكنولوجيا في الحملات التسويقية.	69	30	24	22	55	3.18	1.650	%49.5	محايد يميل للرفض
4	تُشجع المؤسسة على تقديم أفكار تسويقية جديدة.	109	45	35	5	5	4.25	0.995	%77	موافقون إلى إيجابي قوي
5	تُجري المؤسسة تغييرات تنظيمية لتحسين الأداء.	71	39	16	29	45	3.31	1.605	%55	موافقون إلى إيجابي بسيط
6	تُشجع الإدارة على إعادة تصميم العمليات الداخلية.	102	73	22	1	2	4.36	0.777	%87.5	موافقون إلى إيجابي قوي جداً
7	تُطبق المؤسسة نماذج عمل جديدة.	91	66	32	6	5	4.16	0.969	%78.5	موافقون إلى إيجابي قوي
8	تُمنح الفرق حرية في تنظيم أساليب عملها.	61	62	63	9	5	3.83	1.000	%61.5	موافقون إلى إيجابي متوسط
9	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في عملياتها.	158	37	3	0	2	4.75	0.585	%97.5	موافقون إلى إيجابي قوي جداً
10	تُخصص المؤسسة موارد لتطوير الحلول التكنولوجية.	91	69	28	3	9	4.15	1.021	%80	موافقون إلى إيجابي قوي جداً
11	تُشجع الإدارة على استخدام أدوات رقمية جديدة.	56	30	28	57	29	3.14	1.459	%43	محايد يميل للرفض
12	تُجرب المؤسسة تقنيات مبتكرة لتحسين الإنتاج.	32	19	21	60	68	2.44	1.444	%25.5	غير موافقون إلى سلبي جدا
13	تُشجع المؤسسة على التفكير الإبداعي عند مواجهة التحديات.	34	7	13	60	86	2.22	1.459	%20.5	غير موافقون إلى سلبي جدا
14	يُسمح للموظفين باقتراح حلول غير تقليدية.	76	68	17	10	29	3.76	1.386	%72	موافقون إلى إيجابي قوي
15	تُعقد جلسات عصف ذهني لحل المشكلات.	26	17	19	66	72	2.30	1.374	%21.5	غير موافقون إلى سلبي جدا
16	تُطبق المؤسسة حلولًا مبتكرة لمعالجة المشكلات المتكررة.	122	50	16	5	7	4.38	0.984	%86	موافقون إلى إيجابي قوي جدا
المتوسط الحسابي العام 3.5816										
الانحراف المعياري العام 54814.										

يتضح من الجدول رقم (11) المتعلق بنتائج استجابات عينة الدراسة تجاه المتغير التابع الثاني (الإبداع المؤسسي) المتعلق بـ (الإبداع التسويقي، الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي، الإبداع في حل المشكلات). وقد بلغ المتوسط الحسابي العام(3.58) ، وهو ما يشير إلى اتجاه عام إيجابي لدى أفراد العينة

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

نحو هذه الممارسات. كما أن الانحراف المعياري العام (0.548) يدل على تجانس نسبي في آراء المشاركين، أي أن معظمهم كانت تقييماتهم متقاربة.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

الجدول (13): معاملات الارتباط بين القيادة الإبداعية، إدارة المعرفة، والإبداع المؤسسي

المتغيرات	إدارة المعرفة	الإبداع المؤسسي
القيادة الإبداعية	0.68**	0.72**
إدارة المعرفة	———	0.65**
الإبداع المؤسسي	0.72**	0.65**

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد القيادة الإبداعية على إدارة المعرفة

البعد المستقل	معامل الانحدار (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة(.Sig)
دعم المخاطرة المحسوبة	0.312	4.85	0.000**
تشجيع التجريب	0.278	4.12	0.000**
المرونة في اتخاذ القرار	0.190	2.95	0.004**
التحفيز والإلهام	0.225	3.67	0.001**
R^2	0.58		
F	45.21		0.000

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد القيادة الإبداعية على الإبداع المؤسسي

البعد المستقل	معامل الانحدار (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (.Sig)
دعم المخاطرة المحسوبة	0.295	4.60	0.000**
تشجيع التجريب	0.310	4.88	0.000**
المرونة في اتخاذ القرار	0.205	3.22	0.002**
التحفيز والإلهام	0.240	3.95	0.000**
R^2	0.61		
F	49.87		0.000

وفق ما سبق أعلاه في الجداول (13،14،15) أظهرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد دلالة إحصائية قوية للعلاقات بين القيادة الإبداعية وكل من إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي، حيث كانت جميع قيم الدلالة (.Sig) أقل من 0.05. وبناءً عليه، تم رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الإبداعية وأبعادها في تعزيز كل من إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي.

خامساً: النتائج

أظهرت نتائج تحليل الارتباط من الجدول أعلاه وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية وكلاً من:

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي ($p \leq 0.05$, $r=0.72$ / $r = 0.68$ ،$p \leq 0.05$)

مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية يرتبط ويتحسن في ممارسات إدارة المعرفة وزباده في مستويات الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة.

كما بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد ان أبعاد القيادة الإبداعية (دعم المخاطرة المحسوبة، تشجيع التجريب، المرونة في اتخاذ القرار، التحفيز والإلهام). تفسر نسبة كبيرة من التباين في إدارة المعرفة= (R^2 0.58) والإبداع المؤسسي($R^2 = 0.61$) .

وكانت جميع الابعاد ذات تاثير دال أحصائيا عند مستوى معنوية. ($\alpha \leq 0.05$) ويُعد بعد تشجيع التجريب ودعم المخاطرة، المحسوبة من أكثر الابعاد تأثيراً في كلا المتغيرين التابعين.

وتعكس هذه النتائج أهمية تبني القادة لأساليب قيادية إبداعية في تعزيز بيئة معرفية محفزة، وداعمة للإبداع المؤسسي، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي والابتكار داخل المؤسسة. وبالتالي تتلخص نتائج الدراسة في:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة.
- أن تبنى أساليب القيادة الإبداعية يحقق مستويات أعلى من الإبداع المؤسسي.

سادساً: الخاتمة

تظهر الدراسة أن القيادة الإبداعية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي في المؤسسات الصناعية في ليبيا. ومن خلال تطبيق التوصيات المذكورة، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على الابتكار والتكيف مع التحديات.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يتضح أن القيادة الإبداعية تُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز كل من إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي داخل المنظمات. فقد أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الإبداعية (دعم المخاطرة المحسوبة، تشجيع التجريب، المرونة في اتخاذ القرار، التحفيز والإلهام). وبين ابعاد إدارة المعرفة (توليد، مشاركة، خزن، وتطبيق المعرفة). وكذلك أبعاد الإبداع المؤسسي (الإيداع التسويقي، التنظيمي، التكنولوجي، وحل المشكلات).

وقد أثبتت الدراسة أن القادة اللذين يتبنون أساليب قيادية إبداعية يسهمون بشكل فعال في خلق بيئة تنظيمية محفزة على تبادل المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع المؤسسي.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

كما ان ابعاد القيادة الإبداعية تفسر نسبة كبيرة من التباين في كل من إدارة المعرفة والإبداع المؤسسي، مما يعزز من أهمية الاستثمار في تطوير المهارات القيادية الإبداعية داخل المؤسسات.

وبناء على ما سبق، تؤكد الدراسة ضرورة تبني المنظمات لنهج القيادة الإبداعية كخيار استراتيجي لتعزيز قدرتها على التكيف، والتجديد، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئات العمل المتغيرة

وفي ضوء ما تم عرضه من نتائج، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية على النحو الآتي:

1. تصميم وتنفيذ برامج متخصصة لتأهيل القادة والموظفين على مهارات القيادة الإبداعية، بما يشمل التحفيز، الإلهام، والمرونة في اتخاذ القرار.
2. دعم التجريب والمخاطرة المحسوبة، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة، بما يعزز ثقافة الابتكار المؤسسي.
3. إدراج مؤشرات القيادة الإبداعية ضمن تقييم الأداء، وتحفيز القادة الذين يحققون نتائج ملموسة في إدارة المعرفة والإبداع.
4. اعتبار إدارة المعرفة جزءًا أساسياً من خطط المؤسسة وربطها بأهداف التطوير والتحسين المستمر.
5. توفير أدوات رقمية وجلسات دورية لتبادل الخبرات بين الموظفين، بما يسهم في تطبيق المعرفة وتوليد أفكار جديدة.

المراجع

1. أمهنى. نجوى رمضان (2022). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في علاقة المتغيرات التنظيمية بالإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية, 5(2).
2. عمار المبروك النايض، عبد السلام، محمد ضحاوي، بيومي، عبد الحميد عناني، & مصطفى. (2022). إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية, 54(2).
3. عيسى. عبد القادر صالح (2022). إدارة المعرفة وعلاقتها بتمّيز الأداء؛ دراسة تطبيقية على ديوان مراقبة التربية والتعليم في مدينة القبة–ليبيا.
4. Belawati, F. E., Setyadi, D., & Hendri, M. I. (2019). Effect of transformational leadership style and knowledge management on organizational innovation through empowerment, member creativity and learning organization. Journal of Arts and Humanities, 8(8).

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934
5. Gunawan, R. M. B., & Widodo, W. (2021). Analyzing the effect of knowledge management and teaching creativity on innovative work behavior: The organizational empowerment perspective. Management Science Letters, 11(2).
6.Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. Business horizons, 62(1).
7. Kryshtanovych, M., Bekh, Y., Zhyzhko, T., Povstyn, O., & Molnar, O. (2025). The role of creative leadership in change management. Creativity Studies, 18(2).
8. Luz, T. A., Mussi, C. C., & Soares, T. C. (2023). Knowledge Management, Innovation And Leadership: A Bibliometric Analysis. IOSR Journal of Business and Management, 25(10, Ser. 1).
9. Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024). Leadership styles and employee creativity: the interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. Journal of Knowledge Management, 28(3).
10. Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. Journal of Knowledge Management, 24(6).
11. Strobel, L. T., Strobel, M., Welpe, I. M., & Korsgaard, M. A. (2025). The role of creative leadership manifestations in creativity and innovation. Creativity Research Journal, 37(3).
12. Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. International Journal of Manpower, 41(8).
13. Ye P, Liu L, Tan J (2022), "Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management". European Journal of Innovation Management, Vol. 25 No. 4