

علاقة القيادة الإبداعية بفعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة
The Relationship of Creative Leadership with the Effectiveness of Knowledge-Building Processes in the Algerian Youth Leaders Union Club in Batna

إيمان مقداد^{1*}، نسيم حمودة²

¹مخبر الماوقالاتية واستراتيجيات الابتكار في بيئة المال والأعمال، جامعة جيجل (الجزائر) (Imene.mekdade@univ-jijel.dz)

²مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، جامعة جيجل (الجزائر) (N.hamouda@univ-jijel.dz)

تاريخ الاستلام: 2024/03/27؛ تاريخ القبول: 2024/04/11؛ تاريخ النشر: 2024/07/01

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وعلاقة القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار، المثابرة، تحفيز الإبداع، المعرفة الابتكارية) بفعالية عمليات بناء المعرفة (الجمعة، التجسيد، التركيب، التدوير)، في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين، حيث تمثلت العينة في 89 طالب جامعي من جامعتي باتنة الحاج لخضر ومصطفى بن بولعيد من نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين. لتحقيق الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع لممارسة القيادة الإبداعية وعمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين، وأن هناك علاقة طردية موجبة عند مستوى الدلالة 0.01 للقيادة الإبداعية وفعالية عمليات بناء المعرفة حيث تمثلت العلاقة الأقوى بين بعد المعرفة الابتكارية وعملية الجمعة وذلك بقيمة $r=0.712$ وهي علاقة طردية موجبة قوية عند مستوى معنوية ألفا يساوي 0.05 بالإضافة إلى أنه تم التوصل إلى وجود أثر موجب لبعده تحفيز الإبداع والمعرفة الابتكارية في فعالية عمليات بناء المعرفة، بينما لا يوجد أي أثر لبعده الحساسية للمشكلات والمثابرة على عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين.

الكلمات المفتاح: قيادة إبداعية؛ عمليات بناء معرفة؛ جتمع؛ تجسيد؛ تدوير.

تصنيف D83 ; M54: JEL

Abstract: The purpose of this study was to examine the impact and relationship of creative leadership and its dimensions (problemsensitivity and decision-making, perseverance, creativity motivation, innovative knowledge) on the effectiveness of knowledge-building processes (socialization, embodiment, combination, internalization) in the Algerian Youth Leaders Union Club. The sample consisted of 89 university students from the universities of Batna El Hadj Lakhdar and Mustapha Ben Boulaid who are members of the Algerian Youth Leaders Union Club. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, and the questionnaire was employed as a tool for data collection. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was utilized for result analysis and hypothesis testing.

The study found that there is a high level of practice of creative leadership and knowledge-building processes in the Algerian Youth Leaders Union Club. Moreover, there is a positive direct relationship at the significance level of 0.01 between creative leadership and the effectiveness of knowledge-building processes, with the strongest relationship being between the dimension of innovative knowledge and the socialization process, indicated by an r value of 0.712, which represents a strong positive correlation at the alpha significance level of 0.05. Additionally, it was found that there is a positive impact of the creativity motivation and innovative knowledge dimensions on the effectiveness of knowledge-building processes, while there is no impact of the problem sensitivity and perseverance dimensions on knowledge-building processes in the Algerian Youth Leaders Union Club.

Keywords: Creative Leadership; Knowledge Building Processes; Socialization; Externalization; Internalization.

Jel Classification Codes : D83 ;M54

* المؤلف المرسل.

I- تهييد :

في العالم المعاصر حيث يتزايد حجم التطورات والتغيرات المبهرة في بيئة الأعمال من حيث العولمة، التكنولوجيا التحولات الاقتصادية، والقيم والثقافات الجديدة وإضفاء الطابع الفردي على المجتمع التي تعتبر من مجموعة محركات هذا التغيير ما أدى إلى تغيير في شكل المنافسة بين المنظمات. تطلب هذا الأمر إدخال أساليب جديدة لإدارة المنظمة بهدف النجاح في المناخ الغير مؤكد في بيئة الأعمال؛ أينما أصبح ينظر إلى المعرفة بشكل متزايد على أنها مطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية إذ أن نمو المنظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى جودة المعرفة واستخدامها مقارنة بمنافسيها؛ ذلك أن جوهر الإدارة اليوم يتركز على فن تعبئة وتجميع الموارد الفكرية وتنظيمها، أين أصبحت الميزة التنافسية اليوم كما أشار Nonaka تكمن في الإبداع والقدرات والخبرات والمهارات والتحسين والابتكار ولكل منها مصدرها ومكانها الخاص في السعي للتعلم وبالتالي تنمية استخدام المعرفة، وعليه بات المورد الغير ملموس مفتاح النجاح والتميز الذي يسعى إلى الوصول إليه كل المنظمات الذي يتعلق بأفكار ومهارات وقدرات ومعارف وخبرات الأفراد التي غيرت في العناصر التي تقيس قوة المنظمة؛ فعلى هذا النحو لم تصبح الموارد المادية عنصرا أوليا للنجاح، بل أصبحت المعرفة تحمل محل رأس المال المادي باعتبارها القوة الدافعة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، نتيجة لهذا التحول في ميزان الموارد التي تلزم هذه الأخيرة تصاعد الاهتمام بالمعرفة ودراساتها حيث برز هذا الاهتمام من خلال ما يسمى بإدارة المعرفة التي تعرف بأنها عملية توليد وتبادل المعرفة وتخزينها وتحويلها من أجل الاستفادة منها انطلاقا من أنها العملة الجديدة للقوة وهذا ما أشار إليه Lahey ، في نفس السياق اقترح نوناكا وتاكيوشي نموذجا لتحويل المعرفة بنوعيتها الضمنية والصريحة مشيرا إلى أهميته الفائقة في بناء المعرفة داخل المنظمات حيث أن هذه العملية تهدف أساسا لاستخراج الأفكار الفريدة من عقول الأفراد وتحويلها إلى معارف ظاهرة وتعميمها في كل المنظمة لتصبح مجسدة في أرض الواقع مساهمة في ابتكار الأشياء والمسارات الجديدة التي تقود إلى تحقيق التميز.

من هذا الباب تلعب القيادة دورا مهما جدا وأساسيا في سيرورة هذه العملية؛ تحديدا القيادة الإبداعية التي تتيح للقادة إمكانية استخدام تأثيرهم المثالي وقدراتهم الإبداعية في تحفيز وحث الأفراد على التفكير بشكل مبتكر وإخراج هذه الأفكار ليتلقاها كل الأطراف داخل المنظمة من أجل بنائها وتحويلها إلى معرفة مجسدة في أرض الواقع سواء بشكل ملموس أو غير ملموس في إطار بيئة تفاعلية منظمة التي يتم فيها تبادل المعارف بجرية بهدف تعزيز الأداء وتطوير القدرات التنافسية وذلك بناءً على إدراك القادة الإبداعيين للقيمة والفائدة المتأصلة في الأفراد في تعزيز الإبداع الفردي من أجل الاستفادة من المصالح الجوهرية التي يمتلكونها ، وعليه قام الباحثان باختيار نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بولاية باتنة محلا للدراسة نظرا لاحتوائه على فريق متميز يهدف إلى حث روح التغيير في المجتمع عن طريق توظيف الكفاءات والمعارف والخبرات من أجل خلق قادة المستقبل، وهذا ما جعل من النادي محلا يمكن من خلاله التعرف على علاقة القيادة الإبداعية بفعالية عمليات بناء المعرفة وتحقيق أهداف الدراسة.

1.I- مشكلة البحث: إن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال تتطلب من القادة أن يكونوا قادرين على تحفيز الأفراد لإبراز أفكارهم ومعارفهم وحثهم على تبادل المعارف بجرية وتشجيعهم على استخدامها والاستفادة منها بغرض تحقيق الميزة التنافسية، وعليه تمكنا من طرح التساؤل التالي:

هل ينعكس ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار، المثابرة، تحفيز الإبداع، المعرفة الابتكارية) على فعالية عمليات بناء المعرفة (الجمعة، التجسيد، التركيب، التدوير) بنادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين؟

2.I- فرضيات البحث:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الإبداعية وفعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة؛
- ✓ للحساسية للمشكلات واتخاذ القرار أثر إيجابي على فعالية عمليات بناء المعرفة بنادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة؛
- ✓ للمثابرة أثر إيجابي على فعالية عمليات بناء المعرفة بنادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة؛
- ✓ لتحفيز الإبداع أثر إيجابي على فعالية عمليات بناء المعرفة بنادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة؛
- ✓ للمعرفة الابتكارية أثر إيجابي على فعالية عمليات بناء المعرفة بنادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة.

3.I- الأبحاث السابقة: تنوعت الدراسات التي تعرضت إلى عمليات بناء المعرفة حسب نموذج نوناكا وريبطها. يختلف المتغيرات دون القيادة خصوصا القيادة الإبداعية، وعليه قمنا باختيار الدراسات التي تمثل هذا التوجه وتشمل المتغيرات التي تدور حول مفهوم "القيادة الإبداعية" و "إدارة المعرفة" وهذا بناء على حدود إطلاع الباحثان وحدود معرفتهما إذ سيكون دمج المتغيرين معا بالإضافة التي سيتم تقديمها في هذه الدراسة، إضافة إلى ذلك تتفق الدراسات على ترجمة موحدة لعناصر عمليات بناء المعرفة حسب نموذج نوناكا الصادر باللغة الإنجليزية.

◀ دراسة (Abraham Carmel, Roy Gelbard and Roni Reiter-Palmon, 2013) بعنوان "القيادة، القدرة على حل المشكلات الإبداعية، والأداء الإبداعي: أهمية مشاركة المعرفة"، هذه الدراسة تقدم دراستين تفحصان ما إذا كانت السلوكيات الداعمة

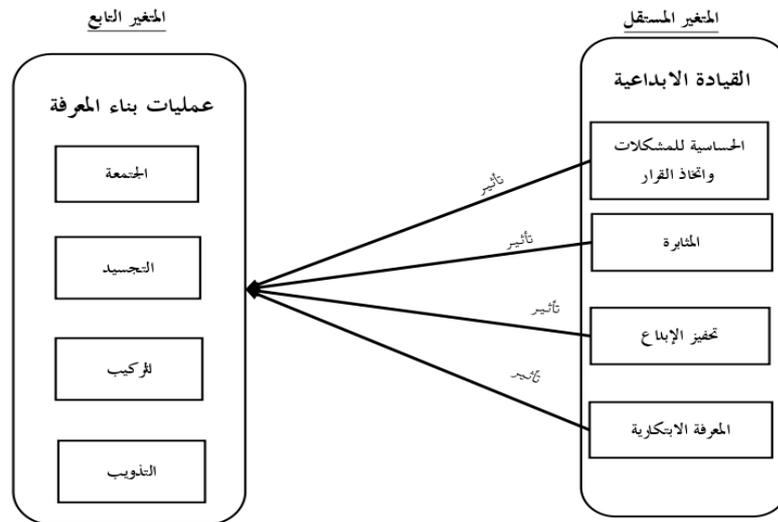
من القادة تسهل مشاركة المعرفة وقدرة الموظفين على حل المشكلات الإبداعية، مما يعزز الأداء الإبداعي، أظهرت الدراسة في الجانب النظري دور سلوكيات القيادة التي تتمثل في التشجيع، الانفتاح، مشاركة الأفكار، التحفيز وتصميم تبادل المعرفة وتوفير المناخ الذي يسمح بتبادل المعرفة؛ في تسهيل سيرورة عملية بناء المعرفة حسب نموذج نوناكاوتاكوشي، وهي سلوكيات قام الباحثين بالتطرق إليها كعبارة عن اقتراح فقط بينما توحي هذه السلوكيات إلى عمق آليات القيادة الإبداعية التي لم يقيم الباحثين بالتطرق إليها إذ كان سيكون من المفيد أن يتم تناولها ذلك أما عنصر مهم ومعزز للأداء الإبداعي و ذات قدرة على التعامل مع المشكلات حيث أن الحساسية للمشكلات تعد من أهم العناصر المكونة للقيادة الإبداعية؛ وهذا ما تم طرحه في الدراسة الحالية، علاوة على ذلك التقى الجانب النظري لهذه الدراسة مع دراستنا من حيث الإشارة إلى أهمية القيادة في فعالية عمليات بناء المعرفة المتمثلة في "الجمعة، التجسيد، التركيب، التدوير" وإلهام الموظفين لتبادل المعارف وتشاركتها إذ قمنا بالتطرق لهذه النقطة كأساس عام للدراسة. بالإضافة إلى هذا تم في هذه الدراسة وضع افتراض وهمي لنوعية المنظمات التي تم اجراء الدراسة عليها ما يشكل تضليلا في نتائج الدراسة؛ فوق هذا قام الباحثين بالسيطرة على المتغيرات والتحكم في قيمها ما يشكل تساؤلا حول صحة تعميم النتائج التي أظهرت أن السلوكيات الداعمة من القادة مرتبطة مباشرة وبشكل غير مباشر من خلال مشاركة المعرفة الداخلية والخارجية، بقدرة الموظفين على حل المشكلات الإبداعية؛ و حل المشكلات الإبداعية مرتبط ببعدي الأداء الإبداعي والطلاقة والأصالة ومع ذلك أشار اختبار نموذج الوساطة إلى أن حل المشكلات الإبداعية وسط العلاقة بين مشاركة المعرفة الداخلية والخارجية وقدرة الموظفين على حل المشكلات الإبداعية مما يحسن الأداء الإبداعي للموظفين، في المقابل أظهرت دراستنا وجود علاقة طردية موجبة عند مستوى الدلالة 0.01 للقيادة الإبداعية وفعالية عمليات بناء المعرفة حيث تمثلت العلاقة الأقوى بين بعد المعرفة الابتكارية وعملية الجمعة وذلك بقيمة $r=0.712$ وهي علاقة طردية موجبة قوية عند مستوى معنوية ألفا يساوي 0.05 فيما يخص حل المشكلات فبينت دراستنا أن القيادة الإبداعية تقوم بالتشاور مع أعضاء النادي لحلها وذلك لطبيعتها التشاركية؛ بالإضافة إلى أنه تم التوصل إلى وجود أثر موجب لبعدها الإبداع والمعرفة الابتكارية في فعالية عمليات بناء المعرفة، بينما لا يوجد أي أثر لبعدها الحساسية للمشكلات والمثابرة على عمليات بناء المعرفة في المؤسسة محل الدراسة. بالرغم من الاختلاف في أهداف الدراستين والأدوات المستخدمة إلا أن مفهومهما يتصادم في تبيان أهمية القيادة الإبداعية في تفعيل بناء عمليات المعرفة التي تقود إلى تشارك وتبادل المعرفة ما يخلق القدرة على التعامل مع المشكلات وتحقيق الميزة التنافسية.

◀ دراسة "قيس عبد الله الهادي و باسمة محمد باني" سنة 2013 بعنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها"، هدفت هذه الدراسة إلى ابراز واقع القيادة الإبداعية وكذلك الكشف عن طبيعة إدارة المعرفة في جامعة الكوفة فيما إذا كان هناك نمط سينسجم مع توجيهات الدولة في ظل الظروف الراهنة والتي تتطلب سلوك قيادي مبدع، هذا الهدف يتقاطع مع أحد أهداف دراستنا المتمثل في التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية ذلكباتخاذ عينة من الطلاب الجامعيين المنتسبين لنادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين؛ على الرغم من التشابه يكمن الاختلاف الرئيسي في الأبعاد المدروسة حيث اعتمدت دراسة قيس عبد الله على " مهارة القائد، قوة وتأثير القائد، خبرة القائد" إضافة على ذلك تم استخدام مصطلح القيادة المبدعة بدل القيادة الإبداعية وإهمال تسليط الضوء عليها بالرغم من أنها متغير أساسي في الدراسة؛ في المقابل توسعت دراستنا حول القيادة الإبداعية لتشمل الأبعاد المتمثلة في الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار، المثابرة، تحفيز الإبداع، المعرفة الابتكارية؛ إضافة إلى تبيان دراستنا في المتغير الثاني إذ سلطنا الضوء حول الكشف عن ممارسة عمليات بناء المعرفة وبيان أثر القيادة الإبداعية في فعالية بنائها، أما من ناحية الجانب التطبيقي فقد طبقت دراسة قيس عبد الله على عينة تمثلت في القيادات الإدارية في جامعة الكوفة في محافظة النجفوقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية وأثر معنوية موجبة بين القيادات الإبداعية ومتطلبات إدارة المعرفة أما من ناحية الاستنتاجات لم يقيم الباحثين بالإشارة إلى أهمية القيادة الإبداعية في تحقيق متطلبات إدارة المعرفة إنما قاما بوصف القيادة الإبداعية بشكل غير مباشر بانها قيادة واعية ومهتمة بتطبيق المعرفة في حين كان من المفترض التطرق إليها بشكل واضح وصريح ذلك لتلبية مقتضيات الدراسة، في حين توصلت دراستنا إلى وجود علاقة طردية موجبة عند مستوى الدلالة 0.01 للقيادة الإبداعية وفعالية عمليات بناء المعرفة حيث تمثلت العلاقة الأقوى بين بعد المعرفة الابتكارية وعملية الجمعة.

◀ دراسة (Hannah Kermer et all, 2019) بعنوان "القيادة الابتكارية: توصيات أفضل الممارسات لتعزيز إبداع الموظفين، وتعزيز الصوت، وتبادل المعرفة"، استندت هذه الدراسة على أن تطبيق الأفكار الإبداعية هو واحد من أهم عوامل الميزة التنافسية في المنظمات في القرن الحادي والعشرين. ومع ذلك، لا يشجع القادة دائماً على السلوكيات الضرورية من الموظفين لتحقيق الابتكار. أين هدفنا للدراسة إلى دمج الأدبيات الموجودة حول العوامل الحاسمة التي تعتبر مقدمات للابتكار، بما في ذلك صوت الموظف وتبادل المعرفة، والتي بدورها تؤدي إلى الإبداع والابتكار. أين اشتركت دراستنا في بعض النقاط التي تم الإشارة إليها كصوت الموظف الذي تعمل القيادة الإبداعية على تشجيع سماعه وذلك باستخدام مصطلح "الأفكار" بدل مصطلح "الصوت" إذ يعد أحد العوامل الحاسمة التي تسعى القيادة الإبداعية إلى توليدها بهدف تحقيق التميز وتعزيز إبداع الأفراد، إضافة إلى ذلك قدمت دراسة Hannah بناءً على الأبحاث التجريبية الموجودة بمجموع توصيات مبنية على الأدلة

للمدراء ليصبحوا قادة في الابتكار من خلال: تطوير الأعراف الجماعية الصحيحة، تصميم الفرق بشكل استراتيجي، إدارة التفاعلات مع الأشخاص خارج الفريق، إظهار الدعم كقائد، عرض الدعم التنظيمي، واستخدام إدارة الأداء بفعالية كلها تعبر عن البيئة التي يتم فيها التبادل الفعال للمعرفة والابداع، بالرغم من أهمية النقاط التي تم ذكرها في التوصيات إلا أنه لم يتم التطرق إلى أهمية تيسير القائد لإبداع الموظفين أو لعمليات الإبداعية ذلك أن مساحة التفكير والمبادرة التي يقدمها القائد للموظفين تسمح باستلهاهم الأفكار الجديدة ما يحقق الابتكار؛ كل هذا يتوافق مع نموذج نوناكو وتاكيوشي لعمليات بناء المعرفة بتشجيع التحويل والتجميع للمعرفة الصريحة والضمنية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الافراد والمجموعات، إضافة إلى تمييز دراستنا في تبني اطار تطبيقي يهدف إلى دراسة أثر القيادة الإبداعية على فعالية عمليات بناء المعرفة في عينة من الطلاب الجامعيين المنتمين لنادي اتحاد الشباب القادة الجزائر.

I.4- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثان

I.5- مفهوم القيادة الإبداعية : إن الحاجة إلى القيادة الإبداعية تنبع من حقيقة أننا نعيش في عصر التغيير والانتقال أين يتطلب من القادة إلهام الإبداع في بيئة العمل من أجل تحقيق التميز، وعليه سنتطرق إلى بيان بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإبداعية وكذا التعرف على أبعادها.

I.5.1- تعريف القيادة الإبداعية: تعد القيادة الإبداعية من أحد أشكال القيادة في المنظمات وتتخذ من الإبداع فلسفة لتوجيهها¹ فهي الاشتراك المُتعمد لخيال الفرد لتحديد وتوجيه مجموعة نحو هدف جديد أو اتجاه جديد²، وقد عرفها "سمارش" على أنها قيادة بواسطة الفكرة حيث أشار أنه يمكن لفكرة (فكرة صحيحة ومفيدة ومبتكرة أن تحل مشكلة) في أي موقف³ وهي توجيه وتشجيع القائد لموظفيه نحو الخروج من "الطريق التقليدي" في التفكير وتقديم جميع الأفكار الجديدة باعتبار أن الإبداع هو الكفاءة القيادية الأكثر أهمية للنجاح المستقبلي⁴.

وعليه يرى الباحثان أن هذه الأخيرة هي الفلسفة الإبداعية التي يمتلكها القائد وتعزز قدرته على توليد الأفكار الجديدة سواء من ناحية اتخاذ القرارات أو حل المشكلات أو تكوين الأشياء والمسارات الجديدة، إضافة إلى قدرته على تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الغير مألوفا والتميز والاستمرار في بنائها وتبادلها داخل المنظمة بهدف التطوير والابتكار وصناعة التميز باعتبار أن الإبداع مفتاح النجاح المستقبلي.

I.2.5.2- أبعاد القيادة الإبداعية: تتمثل أهم أبعاد القيادة الإبداعية في مختلف الجوانب والعناصر التي يتميز بها القائد الإبداعي حيث أنها تشمل اتخاذ القرار، الحساسية للمشكلات، المثابرة، تحفيز الإبداع، المعرفة الابتكارية.

I.2.5.1- اتخاذ القرار : هي عملية تفاعلية وديناميكية تعالج المشكلات من خلال مجموعة من الأحداث المتتالية، بدءاً من التعرف على الحاجة إلى حل مشكلة ما وصولاً إلى توجيه الإجراءات لحلها هذه العملية تشمل مواجهة المشكلات التقنية المتعلقة بتحديد الخيار الأمثل في ظل معطيات سياقية مختلفة⁵.

يرى الباحثان أن عملية اتخاذ القرار هي ركيزة العمليات الإدارية حيث أنها تبني على التحليل الدقيق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية من أجل اختيار وتحديد الخطوات اللازمة في جميع الجوانب التنظيمية بغرض تحقيق الأهداف المسطرة.

I.2.5.2- الحساسية للمشكلات : وتشير إلى المهارات الأساسية، التي تعني بدراسة تفاصيل المشكلة، والصعوبات المرافقة لها، بهدف معرفة حلها، مع القدرة على تنفيذها ومتابعتها، لضمان عدم تكرار حدوث المشكلة، كما أنها عملية فكرية منهجية ومنظمة، تتطلب القدرة

على جمع الخيارات المتاحة، وموازنة أضرارها ومنافعها، بالإضافة لمقارنتها مع البدائل الأخرى، والتنبؤ بنتائجها وتنفيذها، حتى يتمكن الشخص من اتخاذ قراره على أساسه منطقي موثوق ومحكم.⁶

أما من وجهة نظر الباحثان فإن الحساسية للمشكلات تعد عملية فكرية مبنية على دراسة المشكلة من كل جوانبها بهدف إيجاد الحلول المبتكرة ومتابعة تنفيذها والحرص على عدم تكرارها؛ كما أنها تشير إلى مهارة القائد في التنبؤ بحدوث المشكلة بناءً على معطيات الماضي والحاضر واتخاذ التدابير اللازمة لتفادي وقوعها.

3.2.5.I- المتابعة: هي استمرارية طوعية في السعي لتحقيق هدف معين، إذ يعتبر هذا السعي نابعا من قوة داخلية بدلا من الاستجابة للتهديدات والصعوبات مما يؤدي إلى الشعور بالرضا عند إكمال النشاط.⁷

أما الباحثان فيعرفان المتابعة على أنها الاستمرارية في إنجاز الأعمال والقدرة على مواجهة التحديات والعراقيل للوصول إلى تحقيق الأهداف الموسومة.

4.2.5.I- تحفيز الإبداع: قدرة القادة على حث الأفراد في المنظمات على توليد أو توضيح أو تطبيق أفكار وتقنيات ووجهات نظر مبتكرة ضمن بيئة تعاونية.⁸

من منظور الباحثين؛ تحفيز الإبداع هو ما يقدمه القائد من سلوكيات معنوية ومادية لإلهام وتشجيع الأفراد في المنظمة نحو إنتاج وتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة ضمن بيئة تعاونية.

5.2.5.I- المعرفة الابتكارية: وتشير إلى ظاهرة المعرفة التي يتم من خلالها تكوين شيء جديد وذو قيمة إلى حد ما، حيث قد يكون المنتج الذي تم إنشاؤه غير ملموس مثل فكرة أو نظرية علمية أو كائن مادي مثل اختراع أو عمل أدبي مطبوع.⁹

وعليه إن المعرفة الابتكارية هي العملية المعرفية التي تشير إلى خلق الأفكار الإبداعية التي تسهم في تكوين شيء جديد ومنفرد.

6.I- مفهوم عمليات بناء المعرفة :

1.6.I- تعريف عمليات بناء المعرفة: هي عملية تعمل على تضخيم النطاق الذي أنشأه الأفراد وتبلوره كجزء من المعرفة في المنظمة

وتتم هذه العملية ضمن بيئة متنوعة من التفاعل والتي تتجاوز حدود المستويات داخل المنظمة حيث يؤكد Micheal Polanyi's أن البشر يخلقون المعرفة من خلال إشراك أنفسهم في الأشياء وذلك من خلال المشاركة الذاتية والالتزام¹⁰ أما Nonaka and Hirotakatakeuchi فيشير إليها على أنها عملية تعبئة وتحويل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

بناءً على التعاريف السابقة يرى الباحثان أن عملية بناء المعرفة هي عملية تحويل المعرفة الكامنة في عقول الأفراد والمعرفة الظاهرة ضمن سلسلة من الأنشطة والتفاعلات داخل جميع المستويات التي يتم فيها التبادل المعرفي بين الأفراد.

وهناك أربع طرق لتحويل المعرفة التي يتم من خلالها بناء المعرفة عند تفاعل المعرفة الضمنية والصريحة مع بعضها البعض وهي كالاتي:

- **مرحلة التجمعة Socialization:** هي عملية مشاركة الخبرة أثناء إنشاء المعرفة إذ تتمثل في مشاركة المعرفة والخبرة الضمنية التي يمتلكها الأفراد مع أعضاء المجموعة الآخرين أين يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية.¹¹

- **مرحلة التجسيد Externalization:** في هذه العملية يتم التعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، في هذا السياق، يتجاوز الفرد الحدود الداخلية والخارجية للذات، حيث يلتحق بالمجموعة ويصبح جزءاً منها. في هذه العملية، يتحد مجموع نوايا وأفكار الفرد ويتكامل مع مجموعة الأفراد.¹²

- **مرحلة التركيب Combination:** يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى مجموعات أكثر تعقيداً. تتمحور التحديات الرئيسية في هذه المرحلة حول عمليات الاتصال وانتشار المعرفة وتنظيمها. هنا، تتخطى المعرفة الجديدة التي تم إنتاجها في مرحلة التجسيد الخارجي إلى الفريق، سواءً بواسطة إشارات تناظرية أو رقمية.¹³

- **مرحلة التذويت Internalization:** تتضمن هذه العملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية في هيكل المنظمة، يتطلب ذلك من الفرد التعرف على المعرفة المتعلقة به داخل معرفة المنظمة، وهذا يتطلب منه مرة أخرى العثور على ذاته في سياق أوسع يتعلق بمجموعة المعرفة والمنظمة بأكملها.¹⁴

II- الطريقة والأدوات :

1.II- تصميم أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويتكون هذا الاستبيان من جزئين:

- الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وهي الجنس، العمر، سنوات العمل، المستوى التعليمي.

- الجزء الثاني: يتضمن العبارات الخاصة بالدراسة، حيث قام الباحثان بالاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية المتخصصة العربية والأجنبية المرتبطة بمجال وموضوع الدراسة وذلك لتحديد عبارات الاستبانة لكل متغير، وقد توصل الباحثان إلى اعتماد خمسة أبعاد متعلقة بالمتغير القيادة الإبداعية و أربع عناصر متعلقة بالمتغير عمليات بناء المعرفة والخاصة بنموذج نوناكا موزعة على 15 عبارة لكل متغير حيث بلغ العدد الإجمالي للعبارات 30 عبارة، وتم عرضها على الأساتذة المختصين لتحديد مدى خدمة العبارات لمضمون الدراسة ومدى تناسبها مع محاور الدراسة ومن أجل التعرف على العبارات التي سيتم تعديلها أو حذفها، وقد تمت الموافقة على العبارات.

II.2- مجتمع وعينة الدراسة: استهدفت الدراسة مجتمع من الطلاب الجامعيين المتمثلة في 160 عضو في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين، وهو نادي يهدف إلى تحقيق هوية وطنية ودولية من خلال الاستثمار في معارف الطلبة أعضائه، نشأ داخل جامعة الشهيد مصطفى بن بولعيد بباتنة 02 وتحت كفالتها حيث استأنف نشاطه بداية منها ثم شمل كذلك جامعة الحاج لخضر بباتنة 01. وقد تم توزيع 100 استبانة، وتم استرجاع 89 استبانة قابلة للتحليل، تشكل ما نسبته 62% من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

II.3- أساليب المعالجة الإحصائية:

- **معامل الاتساق الداخلي:** تم استخدام هذا الاختبار من أجل تحديد درجة ارتباط كل عبارة مع المتوسط الكلي لمجموع عبارات الاستبيان بهدف التحقق من صدق الاستبيان.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** تم استخدام هذا الاختبار من أجل التأكد من استقرار وثبات الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه بهدف تعميم النتائج المستخلصة على المجتمع المدروس.
- **معامل الارتباط بيرسون:** تم استخدام هذا الاختبار من أجل معرفة مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض بهدف إمكانية دراسة العلاقة بينها.
- **معامل اللتواء والتفلطح:** تم استخدام هذا الاختبار بهدف تحقيق شروط تطبيق اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد وذلك من أجل التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- **معامل التضخم والتباين المسوح:** تم استخدام هذا الاختبار بهدف التعرف على عدم وجود مشكلة الارتباط العالي بين المتغيرات المستقلة فيما بينها وذلك بهدف تحقيق شروط اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد.
- **معامل الانحدار الخطي المتعدد:** تم استخدام هذا الاختبار من أجل اختبار صحة الفرضيات.

II.4- صدق أداة الدراسة:

II.4.1- صدق الاتساق الداخلي الخاص باستبيان القيادة الإبداعية: قام الباحثان بإجراء اختبار الاتساق الداخلي بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان الخاص بالقيادة الإبداعية وتم التوصل إلى:

الجدول (01): الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الإبداعية مجتمعة.

	المعرفة الابتكارية	تحفيز الإبداع	المثابرة	الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار
الدرجة	,668**	,682**	,762**	,546**
الكلية	,000	,000	,000	,000
	89	89	89	89

**الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان الخاص بالقيادة الإبداعية تراوحت بين (0.546) و(0.762) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبهذا تشير هذه الارتباطات إلى اتساق داخلي بين الفقرات وأن العبارات تعبر على مدلول الدراسة وأن خاصية الاتساق الداخلي محققة.

II.4.2- ثبات أداة الدراسة الخاص بمحور القيادة الإبداعية:

تم الاعتماد على طريقة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر.

الجدول (02): ثبات أداة الدراسة

	Alpha de Cronbach
الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار	,742
المثابرة	,674

تحفيز الإبداع	,715
المعرفة الابتكارية	,714
الدرجة الكلية	,809

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول ما يلي: معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لكل أبعاد الدراسة تتراوح قيمته في المجال [0,674، 0,809] وهو أكبر من 0,80 وهذا ما يؤكد على ثبات أداة الدراسة بشكل ممتاز.

II.3.4- صدق الاتساق الداخلي الخاص بمحور عمليات بناء المعرفة: قام الباحثان بإجراء اختبار الاتساق الداخلي بين كل محور

والدرجة الكلية للاستبيان الخاص بعمليات بناء المعرفة وتم التوصل إلى:

الجدول (03): الاتساق الداخلي لعمليات بناء المعرفة مجتمعة

	التدوين	التركيب	التجسيد	الجمتمع
الدرجة	,596**	,744**	,737**	,705**
الكلية	,000	,000	,000	,000
	89	89	89	89

**الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان الخاص بعمليات بناء المعرفة تراوحت بين (0,596 و0,744) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبهذا تشير هذه الارتباطات إلى اتساق داخلي بين الفقرات وأن العبارات تعبر على مدلول الدراسة وأن خاصية الاتساق الداخلي محققة.

II.4.4- ثبات أداة الدراسة الخاص بمحور عمليات بناء المعرفة: تم الاعتماد على طريقة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach

Alpha) يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر.

الجدول (04): ثبات أداة الدراسة

Alpha de Cronbach	
الجمتمع	,665
التجسيد	,655
التركيب	,697
التدوين	,687
عمليات بناء المعرفة	,843

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول ما يلي: معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لكل أبعاد الدراسة تتراوح قيمته في المجال [0,655، 0,843] وهو أكبر من 0,80 وهذا ما يؤكد على ثبات أداة الدراسة بشكل ممتاز.

III- النتائج ومناقشتها :

III.1- عرض وتحليل بيانات دراسة القيادة الإبداعية: نلاحظ من خلال الجدول أن هناك مستوى مرتفع ومرتفع جدا لممارسة القيادة الإبداعية في نادي اتحاد القادة الشباب الجزائريين وذلك من خلال القيم النهائية لمتوسطات الحسابية لكل الأبعاد الأربعة، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعدها الحسابية للمشكلات واتخاذ القرار بـ 4.12 الذي ينتمي للمجال [3.41-4.20] ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على حرص القائد على حل المشكلات التي تواجه النادي وذلك بالتشارك مع الأعضاء في اختيار القرار الأنسب لحلها. بينما كان هناك تباين في إجابات أفراد العينة في القيم موافق وموافق بشدة فقد تمثلت نسبة الانحراف المعياري بـ 1.822 حيث احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط 4.18 يليها العبارة الثانية بمتوسط 4.13 ما يظهر لنا أن القائد يقوم بتحليل نقاط القوة والضعف في بيئة عمل النادي وذلك بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وتحديد جوانب المشكلة بهدف حلها والحرص على عدم تكرارها.

الجدول (05): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات القيادة الإبداعية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات مستوى القيادة الإبداعية
البعد الأول: الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار			
مرتفعة	0.688	4.12	يسارع القائد في تحديد أي مشكلة تواجه النادي
مرتفعة	0.815	4.13	يكشف القائد نقاط القوة والضعف في بيئة عمل النادي
مرتفعة	0.795	4.07	يقوم القائد بالاستعانة بـ أعضاء النادي لحل المشكلات المختلفة
مرتفعة	0.684	4.18	يجمع القائد أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة
مرتفعة	1.822	4.12	نتيجة البعد الأول
البعد الثاني: المثابرة			
مرتفعة جدا	0.721	4.43	يتقبل القائد الأفكار الجديدة
مرتفعة جدا	0.610	4.37	يعطي القائد وقتا كافيا لدراسة الأفكار المبتكرة
مرتفعة جدا	0.761	4.21	يثق القائد في قدرات أعضاء النادي من أجل تحقيق الأهداف
مرتفعة جدا	0.700	4.33	نتيجة البعد الثاني
البعد الثالث: تحفيز الإبداع			
مرتفعة جدا	0.623	4.53	يشجع القائد على العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء النادي
مرتفعة	0.791	4.18	يهتم النادي باستخدام التكنولوجيا لإنجاز الأعمال
مرتفعة جدا	0.641	4.35	يشجع القائد على تجسيد الأفكار الجديدة على أرض الواقع
مرتفعة جدا	0.687	4.33	اقترحات الإبداع هي موضع ترحيب لدى النادي
مرتفعة جدا	1.921	4.34	نتيجة البعد الثالث
البعد الرابع: المعرفة الابتكارية			
مرتفعة جدا	0.627	4.25	يعتمد القائد على خبرات وكفاءات أعضاء النادي في ابتكار المعرفة
مرتفعة جدا	0.739	4.24	يتم تطبيق المعرفة في النادي بهدف الابتكار
مرتفعة جدا	0.687	4.22	يمتلك النادي الأعضاء القدرة على ابتكار المعرفة
مرتفعة	0.767	4.04	يستطيع أعضاء النادي تبادل المعرفة بسهولة كبيرة
مرتفعة	1.630	4.16	نتيجة البعد الرابع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

أما فيما يخص البعد الثاني فقد بلغ المتوسط الحسابي القيمة 4.33 التي تنتمي للمجال [4.21-5] يدل ذلك على درجة موافقة مرتفعة جدا والتي توضح أن القائد يتميز بقوة العزيمة والإصرار على الإنجاز معتمدا على دراسة أفكار أعضاء النادي، في حين قدرت نسبة الانحراف المعياري 0.70 ما يدل على وجود تباين في الآراء الخاصة بإجابات أفراد العينة وذلك في القيم موافق وموافق بشدة؛ حيث نلاحظ أن العبارة الرابعة احتلت المرتبة الأولى من ناحية درجة الموافقة بمتوسط 4.43 تليها العبارة الثانية بمتوسط 4.37 مما يعني أن القائد يوفر مساحة لتبادل الأفكار بحرية ويقوم بتقبلها وتوفير الوقت الملائم لدراستها من أجل معالجتها ثم تطبيقها.

إلى جانب ذلك، البعد الثالث تحفيز الإبداع الذي تمثل أيضا بدرجة موافقة مرتفعة جدا حيث قدرت نسبة المتوسط الحسابي بـ 4.34 في المجال [4.21-5] ما يشير إلى أن القائد يقوم بتحفيز وحث الأفراد على الإبداع وإنتاج الأفكار الجديدة في إطار يهدف إلى تحقيق التميز، في المقابل قدرت نسبة الانحراف المعياري بـ 1.921 ما يدل على تباين في إجابات أفراد العينة وذلك أيضا في قيم الموافق وموافق بشدة. حيث احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط 4.53 التي تدل على أن القائد يقوم بتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء النادي ما يتيح توفر بيئة عمل مرتكزة على تبادل الأفراد والتعاون والتعلم.

أما فيما يتعلق بالبعد الرابع المعرفة الابتكارية الذي قدر المتوسط بنسبة 4.16 التي تنتمي للمجال [3.41-4.20] أين تدل على درجة موافقة مرتفعة وهذا يظهر أن القائد يقوم بخلق بيئة يتم فيها تبادل المعرفة بهدف الابتكار والتطوير، أما بالنسبة لقيمة الانحراف المعياري فقد قدرت بـ 1.630 ما يشير إلى تباين في إجابات أفراد العينة وذلك أيضا في الاختلاف في قيم الموافق والموافق بشدة. في هذا السياق احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط 4.25 تليها العبارة الثانية بمتوسط 4.24 وهذا يعني أن القائد يقوم بتطبيق المعرفة بهدف الابتكار بناء على الاعتماد على خبرات وكفاءات أعضاء النادي.

ويبين الجدول الموالي تحليل مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة:

الجدول (06): تحليل مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة	درجة الموافقة
01	الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار	4.12	1.822	4	مرتفعة
02	المثابرة	4.33	0.7007	2	مرتفعة جدا
03	تحفيز الإبداع	4.34	1.921	1	مرتفعة جدا
04	المعرفة الابتكارية	4.16	2.063	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمحور القيادة الإبداعية	4.24	1.626	/	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيادة الإبداعية في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بولاية باتنة قد بلغ 4.24 انحراف معياري 1.626 ما يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد العينة على مضمون عبارات هذا المحور وأن هناك تباين في آرائهم وذلك في القيم الموافقة والموافق بشدة، أما من حيث الأهمية فقد احتل البعد الثالث المرتبة الأولى. بمتوسط 4.34 يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد العينة، يليه البعد الثاني المثابرة في المرتبة الثانية بمتوسط 4.33 ما يعني أن الأفراد موافقين بدرجة مرتفعة جدا على ما تضمنته العبارات الخاصة بهذا البعد، في حين احتل البعد الرابع المرتبة الثالثة بمتوسط 4.16 ما يعني أن الأفراد موافقين بدرجة مرتفعة على ما جاء في بعد المعرفة الابتكارية، وأخيرا احتل بعد الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط 4.12. وبهذا العرض استطاع الباحثان بيان مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة.

III.2- عرض وتحليل بيانات دراسة عمليات بناء المعرفة :

الجدول(07): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات عمليات بناء المعرفة

عبارات مستوى عمليات بناء المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول: المجتمعة			
يعتمد النادي على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار	4.19	0.619	مرتفعة
يوفر النادي بيئة مساعدة على توليد الأفكار الجديدة والمبدعة	4.30	0.592	مرتفعة جدا
يعمل النادي على دعم الأفكار الإبداعية	4.39	0.596	مرتفعة جدا
يركز النادي على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها	4.03	0.818	مرتفعة
نتيجة البعد الأول	4.22	1.920	مرتفعة جدا
البعد الثاني: التجسيد			
يشجع النادي الأعضاء ذوي الخبرة والكفاءة على نقل معارفهم للأعضاء الجدد	4.21	0.630	مرتفعة جدا
يتم تبادل الآراء والأفكار بصورة مستمرة في النادي	4.22	0.617	مرتفعة جدا
يعقد النادي جلسات تبادل المعرفة المرتبطة بأنشطة النادي	4.36	0.608	مرتفعة جدا
يتم استخدام أسلوب فرق المعرفة في توزيع المعرفة بين أعضاء النادي	4.18	0.747	مرتفعة
نتيجة البعد الثاني	4.24	1.9201	مرتفعة جدا
البعد الثالث: التركيب			
لدى النادي ثقافة تنظيمية تسهل نشر وتعميم المعرفة بين الأعضاء	4.44	0.602	مرتفعة جدا
يدعم النادي الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين نشاطاته	4.36	0.608	مرتفعة جدا
يشجع النادي مبدأ الاستخدام المتبادل للمعرفة (تدعم الصداقة المعرفية)	3.94	0.774	متوسطة
نتيجة البعد الثالث	3.18	1.519	متوسطة
البعد الرابع: التدويب			
يستقطب النادي الكفاءات التي تمتلك المعرفة المتقدمة	4.09	0.651	مرتفعة
يشجع النادي على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت	4.22	0.598	مرتفعة جدا
يقوم النادي بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفيا مع الخبراء بشكل مستمر	4.39	0.650	مرتفعة جدا
كل أعضاء النادي يطبقون ما تم التوصل إليه من خلال التجربة أولا ثم تنفيذه	4.07	0.735	مرتفعة
نتيجة البعد الرابع	4.35	1.826	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

من خلال قراءة الجدول أعلاه تبين أن هناك درجة متوسطة ومرتفعة جدا لممارسة عمليات بناء المعرفة وذلك من خلال النتائج النهائية لعبارات الأبعاد الأربعة لعمليات بناء المعرفة، حيث تمثل البعد الأول المجتمعة بنسبة متوسطة حسابي 4.19 في المجال [3.41-4.20] ما يدل على درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري بقيمة 1.920 مما يعني أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة من حيث قيم الموافق والموافق بشدة، في هذا الإطار احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى من ناحية درجة الموافقة بمتوسط 4.39 تليها العبارة الثانية بمتوسط 4.30 ما يشير إلى أن القائد يقوم بتوفير بيئة عمل داعمة للأفكار الإبداعية التي تساعد في توليد الأفكار الجديدة بغرض الاستفادة منها.

بالنسبة للبعد الثاني التجسيد، فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.24 في المجال [5-4.21] وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا، في حين قدر الانحراف المعياري بـ 1.920 الذي يبين أن هناك تباين في آراء أفراد العينة حول الإجابات موافق و موافق بشدة، على هذا السياق احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط 4.36 تليها العبارة الثانية بمتوسط 4.22 هذا يدل على أن القائد يقوم بعقد جلسات تبادل المعرفة المرتبطة بأنشطة النادي أينما يتم فيها تبادل الآراء والأفكار بصورة مستمرة ونقل المعارف فيما بين الأعضاء.

أما بخصوص البعد الثالث التركيب، قدر بمتوسط حسابي 3.18 الذي ينتمي للمجال [2.61-3.40] والتي تظهر درجة موافقة متوسطة لعبارات هذا البعد وانحراف معياري بنسبة 1.519 ما يظهر أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة وذلك في قيم المحاييد والموافق، هنا احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط 4.44 تليها العبارة الثانية بمتوسط 4.36 مما يشير إلى أن النادي يحتوي على ثقافة تنظيمية تسهل نشر وتعميم المعرفة بين الأعضاء وأن النادي يدعم الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين نشاطاته.

البعد الأخير التذويب فتمثل بقيمة متوسطة 4.36 في المجال [5-4.21] الذي يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا وانحراف معياري 1.826 ما يعني أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة فيما يخص قيم الموافق والموافق بشدة، في هذا الإطار احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى من ناحية درجة الموافقة بمتوسط 4.39 تليها العبارة الثانية بمتوسط 4.22 هذا يظهر لنا أن النادي يدعم خاصية التعلم من خلال تشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفيا، ويستخدم نظم الحوافز والمكافآت بهدف دفع الأعضاء إلى ابتكار المعارف الجديدة.

ويبين الجدول الموالي تحليل مستوى ممارسة أبعاد عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة:

الجدول (08): تحليل أبعاد عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب الجزائريين بباتنة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة	درجة الموافقة
01	المجتمع	4.22	1.920	3	مرتفعة جدا
02	التجسيد	4.24	0.608	2	مرتفعة جدا
03	التركيب	3.18	1.519	4	متوسطة
04	التذويب	4.35	1.826	1	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية لمحور عمليات بناء المعرفة	4.02	0.518	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لمحور عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة قد بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.518 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على مضمون عبارات هذا المحور، وأن هناك تجانس في إجاباتهم، أما من حيث الأهمية فقد احتل البعد الرابع "التذويب" المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي 4.35 الذي يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا، في حين احتل البعد الثاني "التجسيد" المرتبة الثانية بمتوسط 4.24 ما يعني أن الأفراد موافقين بدرجة مرتفعة جدا على ما تضمنته عبارات هذا البعد، يليه البعد الأول "المجتمع" بمتوسط 4.22 الذي يمثل درجة موافقة مرتفعة جدا على عباراته، وأخيرا احتل البعد الثالث "التركيب" المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة. وبهذا العرض استطاع الباحثان بيان مستوى ممارسة عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين.

III.3- نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الإبداعية وعمليات بناء المعرفة:

قام الباحثان بإجراء اختبار معامل الارتباط بهدف اختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الإبداعية وفعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة.

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة لعلاقة القيادة الإبداعية بفعالية عمليات إدارة المعرفة.

حيث يظهر لنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة لعلاقة بعد الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار بعمليات بناء المعرفة ذلك أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين 0.408 و 0.375 المنتمية للمجال [0.49-0.01] الذي يعكس علاقة طردية ضعيفة، بينما لا توجد أي علاقة بين بعد المثابرة وعمليات بناء المعرفة، أما بالنسبة لبعد تحفيز الإبداع فتمثلت قيم معامل الارتباط لعمليتي التجسيد والمجتمع بـ

0.526 و0.649 التي تنتمي للمجال [0.50-0.69] الذي يعكس وجود علاقة طردية موجبة متوسطة، في حين كانت معاملات ارتباط بعد تحفيز الإبداع وعملياتي التركيب والتذويب 0.466 و0.478 المنتمية للمجال [0.49-0.01] الذي يعكس وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة. أما فيما يخص بعد المعرفة الابتكارية فتظهر لنا النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة قوية لبعد المعرفة الابتكارية وعملية الاجتماع ذلك أن معامل الارتباط 0.712 ينتمي للمجال [0.99-0.70] بينما تمثلت معاملات الارتباط الخاصة بعلاقة المعرفة الابتكارية وعملياتي التحسيد والتذويب بـ 0.516 و0.534 التي تنتمي في المجال [0.50-0.69] التي تعكس وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة، بينما هناك علاقة طردية موجبة ضعيفة لبعد المعرفة الابتكارية وعملية التركيب حيث تمثلت قيمة معامل الارتباط 0.433 التي تنتمي للمجال [0.49-0.01].

الجدول (09): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية وعمليات بناء المعرفة

المعرفة الابتكارية	تحفيز الإبداع	المثابرة	الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار	الاجتماعية
,712**	,526**	,129	,408**	Corrélation de Pearson
,516**	,649**	,087	,375**	Corrélation de Pearson
,433**	,466**	,101	,405**	Corrélation de Pearson
,534**	,478**	,061	,403**	Corrélation de Pearson

الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى **0.01 الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى **0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

وعليه تمثلت العلاقة الأقوى، بين بعد المعرفة الابتكارية وعملية الاجتماع وذلك بقيمة $r=0.712$ وهي علاقة طردية موجبة قوية عند مستوى معنوية ألفا يساوي 0.05. وهكذا تم تأكيد صحة الفرضية ونفي بعد المثابرة من الأبعاد التي لها علاقة طردية موجبة بعمليات بناء المعرفة.

III.4- نتائج تحليل دراسة أثر أبعاد القيادة الإبداعية على فعالية عمليات بناء المعرفة:

لدراسة الأثر قام الباحثان بإجراء اختبار معامل الانحدار الخطي وذلك بعد التأكد من توفر شروطه المتمثلة في النقاط الموالية:

III.4.1- معامل الالتواء والتفلطح: تم الاعتماد على معامل الالتواء والتفلطح للحكم على اعتدالية التوزيع بهدف التحقق من افتراض

التوزيع الطبيعي للبيانات وقد تم التوصل إلى:

الجدول (10): معامل الالتواء والتفلطح

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة الإبداعية	1.070	-1.409
عمليات بناء المعرفة	1.38	-1.452

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

من خلال معطيات هذا الجدول التي تبين أن معامل الالتواء الخاص بالمتغيرين يتراوح بين (1.070 و1.38) أقل من 1.96 ما يعكس توزيع اعتدالي للبيانات، أما بالنسبة لمعامل التفلطح الذي تراوحت قيمته بين -1.409 و -1.452 وهو أصغر من -1,96 ما يدل على أن التوزيع غير متفلطح.

III.4.2- معامل التضخم التباين والتباين المسموح: تم الاعتماد على معامل التضخم التباين والتباين المسموح للتأكد من عدم وجود

ارتباط عارم بين المتغيرات المستقلة؛ وتم التوصل إلى:

الجدول (11): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار	,748	1,337
المثابرة	,937	1,067
تحفيز الإبداع	,654	1,528
المعرفة الابتكارية	,589	1,698

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التضخم VIF محصور بين 1,067 و 1,698 وهو أقل من 10، أما بالنسبة للتابين Tolérance فهو محصور بين 0,589 و 0,748، وعليه مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها لن تظهر في معادلة خط الانحدار المتعدد.

III.4.3- معامل الانحدار الخطي المتعدد: تم إجراء معامل الانحدار الخطي لدراسة أثر القيادة الإبداعية على فعالية عمليات بناء المعرفة وتم التوصل إلى:

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

	المعاملات غير نمطية		المعاملات النمطية		قيمة T الحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
الثابت Constante	17,608	5,073			3,471	,001
الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار	,546	,285	,156		1,917	,059
المثابرة	-,084	,104	-,059		-,807	,422
تحفيز الإبداع	1,370	,289	,413		4,740	,000
المعرفة الابتكارية	1,134	,284	,367		3,995	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول النتائج التالية:

- ◀ ليس للحساسية للمشكلات واتخاذ القرار أي أثر على فعالية عمليات بناء المعرفة ذلك لأن مستوى الدلالة ($T=0.059 > 0.05$) وبالتالي الفرضية الثانية مرفوضة؛
- ◀ ليس للمثابرة أي أثر على فعالية عمليات بناء المعرفة ذلك لأن مستوى الدلالة ($T=0.422 > 0.05$) وبالتالي الفرضية الثالثة مرفوضة.
- ◀ للإبداع التحفيزي أثر إيجابي على فعالية عمليات بناء المعرفة ذلك أن مستوى الدلالة ($T=0.000 < 0.05$) بالإضافة إلى أن نسبة المعاملات النمطية $Bêta$ تعبر عن نسبة أثر التحفيز الإبداعي على عمليات بناء المعرفة حيث قدرت بـ 0.413 أي 41.3% وهي قيمة متوسطة، وعليه تم تأكيد الفرضية الرابعة؛
- ◀ للمعرفة الابتكارية أثر إيجابي على فعالية عمليات بناء المعرفة ذلك أن مستوى الدلالة ($T=0.000 < 0.05$) بالإضافة إلى أن نسبة المعاملات النمطية $Bêta$ تعبر عن نسبة أثر المعرفة الابتكارية على عمليات بناء المعرفة حيث قدرت بـ 0.367 أي 36.7% وهي نسبة منخفضة، إذن الفرضية الأخيرة مؤكدة.

IV- الخلاصة:

بناء على التحليل السابقة تتضح صورة أهمية القيادة الإبداعية في فعالية عمليات المعرفة، ذلك يتجسد خصوصا من خلال ما يتميز به القائد الإبداعي من قدرات تحفيز الإبداع التي بدورها تقوم بدعم الأفكار الجديدة التي ينتجها الأفراد؛ إذ تتم هذه العملية من خلال تبادل الأفكار والمعارف الضمنية وتحويلها وهي النقطة التي يتم فيها بناء المعرفة بفعالية خاصة لما يوفره القائد الإبداعي من بيئة تبادلية للمعارف وما يتميز به من معرفة ابتكارية تدفع النادي إلى تكوين أشياء جديدة ومنفردة، كله في إطار تشكيل مسار تحقيق الميزة التنافسية ما يمكن الباحثين مستقبلا من إجراء الدراسة على المؤسسات الربحية التجارية، الاقتصادية والصناعية منها ليتم تأكيد انعكاس ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية في تحقيق فعالية عمليات بناء المعرفة وهذا ما تم تأكيده ضمن مؤسسة تعليمية بحثية التي تم اختيارها بسبب تميز نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بثقافة تنظيمية تسعى إلى الاستثمار في معارف الأفراد من خلال بناءها وتطويرها. أين توصل الباحثان إلى مجموع **النتائج** التالية:

- يوجد مستوى مرتفع لممارسة القيادة الإبداعية في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة؛
- يوجد مستوى مرتفع لممارسة عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة؛
- يوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين أبعاد القيادة الإبداعية وعمليات بناء المعرفة دون بعد المثابرة؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بعد الحساسية للمشكلات وعمليات بناء المعرفة (الجمعة، التجسيد، التركيب، التدويب)؛ في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين؛
- لا توجد أي علاقة ارتباطية بين بعد المثابرة وعمليات بناء المعرفة (الجمعة، التجسيد، التركيب، التدويب)؛ في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بعد تحفيز الإبداع وعمليات التجسيد والجمعة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين؛

- يوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية بين بعد المعرفة الابتكارية وعملية التجمعة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين؛
 - لا يوجد أي أثر لبعدها الحساسية للمشكلات واتخاذ القرار على فعالية عمليات بناء المعرفة بنادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين؛
 - لا يوجد أي أثر لبعدها المثابرة على فعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين؛
 - يوجد أثر إيجابي لبعدها تحفيز الإبداع على فعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين؛
 - يوجد أثر إيجابي لبعدها المعرفة الابتكارية على فعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين.
- وقد خلص الباحثان إلى بضع توصيات نذكرها كالتالي:
- تبني المنظمات لأهداف تعزز بيئة عمل تشاركية يقوم ضمنها القائد بتيسير تبادل الأفكار والخبرات بين الأعضاء من خلال إنشاء منصات لتبادل المعرفة؛
 - تجميع وتوثيق المعرفة المهمة والمفيدة للنادي، سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك من خلال الأنظمة والأدوات المناسبة، وهذا في سبيل استخدامها في عمليات بناء المعرفة؛
 - إنشاء وتطوير قواعد بيانات معرفية تسهل على الأعضاء الوصول إلى المعلومات اللازمة؛
 - استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية المناسبة لدعم عمليات بناء المعرفة؛
 - تبني ثقافة التعلم من الأخطاء عبر التزام القيادة بتشجيع تجربة الأفكار دون الخوف من الفشل مع التأكيد على التعلم من الأخطاء؛
 - وضع سياسات داعمة للإبداع من خلال تنفيذ الإجراءات التي تدعم تحويل الأفكار الجديدة إلى نتائج ملموسة وتحفيز تبادل المعرفة لتمكين دمج المعارف في إطار خلق الإبداع والابتكار؛
 - الإلمام بآليات القيادة الإبداعية التي تمكن من تحفيز توليد المعارف الابتكارية ضمن بيئة تسمح بالتفكير الإبداعي ما يعزز من فرص تحقيق نتائج متميزة؛
 - تقييم أداء عمليات بناء المعرفة بانتظام، وتحديث العمليات والسياسات والأدوات بناءً على النتائج والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

- الإحالات والمراجع :

1. ليلي حسن عبد الله القرشي. (2004). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. السعودية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، صفحة 14.
2. Luttig , A., & Yagnik , L. (2022). **The handbook of creativity&innovation in business**. Singapore: springer, P.414.
3. Smarsh, A. G. (2013). **Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship**. china: Institute of Policy and Management, Chinese Academy of Sciences, Beijing, China, PP. 292-294.
4. Adela, M., Nuttawuth, M., & chamindika, w. (2021). **The Palgrave Handbook of Workplace Innovation** (Vol. 01). cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland, p. 354.
5. Elbanna, S. (2017). **Decision Making**. The SAGE Encyclopedia of Political Behavior 163-166. P.07.
6. chen, s., Valerie J, s., stewart, a., yonehiro, j., Duran, n., & D'mello, s. (2020). **Towards a generalized competency model of collaborative problem**. Computers & Education, 143, 1-17. p. 03.
7. kimberly k, M. (2017). **Leadership and perseverance**. Springer International Publishing Switzerland, 19, 335-345. P.338.
8. English, L. (2018). **Disruption and learning innovation across STEM**. Education Conference Brisbane,Australia, 1-8. P.06
9. Hannah, k., villamor, i., & Aguinis, h. (2019). **Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing**. Business Horizons, 62, 65-74. P.68.
10. henry, j. (2006). **Creative Management and development** (Vol. 03). London thousand Oaks New Delhi: Sage publication Vol.3 No.6A. P.65.
11. shailey, M., & dave, r. (2008). **Laying the groundwork for socialisation and knowledge construction within 3D virtual worlds**. ALT-J, Research in Learning Technology, vol 16(No 03), P.184.

- ¹². konno , i., & Nonaka , n. (1998). THE **concept of "Ba" Bilding a foundation for Knowledge Creation**. california managment review, vol 40(03), P.45.
- ¹³. konno , i., & Nonaka , n. (1998), P. 46.
- ¹⁴. konno , i., & Nonaka , n. (1998), P. 46.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

إيمان مقداد، نسيم حمودة (2024)، علاقة القيادة الإبداعية بفعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 10 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص: 280-267.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Journal Of Quantitative Economics Stadies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.