

توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي

بالتطبيق على العاملين بمستشفى أملج بمنطقة تبوك - المملكة العربية السعودية

إعداد

أ/ خالد عبد الغني الشذيواني
باحث ماجستير إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د/ حميدة محمد النجار
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.م.د/ تامر إبراهيم عشري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي للعاملين بمستشفى أملج بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وتم تصميم قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS V.26, Smart PLS4، وبلغ حجم المجتمع (4200) عامل، وبلغ حجم العينة (353) مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة 100%.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج يتمثل أهمها في وجود علاقة ارتباط بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وكل من أبعاد السلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة، ووجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي، ووجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد مشاركة المعرفة، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي، كما أتضح أن أبعاد مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية (النوع، الدخل، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: القيادة الموجهة نحو المعرفة – السلوك الإبداعي - مشاركة المعرفة.

Abstract:

The study aimed to identify the mediating role of knowledge sharing in the relationship between knowledge-oriented leadership and creative behavior among employees at Hospital in Tabuk Region Umluj Governorate. A questionnaire was designed to measure study variables. SPSS V.26, Smart PLS4, was used. The population size was (4,200) employees, and the sample size was (353) individuals, with a response rate of 100%.

The study results revealed several important findings, the most important of which are the existence of a correlation between knowledge-oriented leadership and both dimensions of creative behavior and knowledge sharing. The study also revealed a significant positive effect of knowledge-oriented leadership on the dimensions of creative behavior. The study also revealed a significant positive effect of knowledge-oriented leadership on the dimensions of knowledge sharing. The knowledge-sharing dimensions significantly mediated the relationship between knowledge-oriented leadership and the dimensions of creative behavior. Furthermore, there were partially statistically significant differences across the study variables (knowledge-oriented leadership, creative behavior, and knowledge sharing) according to some demographic variables (gender, income, educational level, and years of experience).

Keywords: Knowledge-Oriented Leadership – Creative Behavior – Knowledge Sharing

تمهيد

تعتبر المعرفة مورد مهم لتحقيق أداء تنافسي مستدام للمؤسسة، ولهذا يعتمد النجاح التنظيمي على استراتيجية استغلال أصول المعرفة ومن ثم يسعى القادة إلى إدارة المعرفة بفعالية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي تلعب القيادة دوراً جديراً بالملاحظة (Manzoor and Hussain, 2024). ولقد تطورت القيادة من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، فمن منظور بيئة عمل كثيفة المعلومات يجب أن يظهر القادة التنظيميين سلوكيات مميزة، أما من منظور المعرفة يحتاج القادة إلى مزيج من أنماط القيادة لإدارة المعرفة التنظيمية بفعالية، ونظراً للأهمية الكبيرة للمعرفة ذات الصلة في المؤسسات الحديثة والدور الذي تلعبه القيادة في إدارتها الناجحة، فقد بدأ الخبراء تدريجياً في البحث في سلوكيات القيادة المحددة اللازمة لإدارة المعرفة الناجحة (Naqshbandi and Jasimuddin, 2018; Rehman and Iqbal, 2020).

وتُعدّ مشاركة المعرفة أحد أهم مكونات إدارة المعرفة. حيث يتشارك العاملون معارفهم مع زملائهم في العمل، وبالتالي تصبح معرفتهم الشخصية معرفة تنظيمية. ومن ناحية أخرى، تُعتبر المعرفة قوة، ويتردد العاملون في مشاركتها خوفاً من فقدان ميزتهم التنافسية. ويرى خبراء إدارة المعرفة ضرورة تشجيع العاملين على مشاركة المعرفة من خلال تبني سياسات وممارسات تُمكنهم من التبادل في عملية مشاركة المعرفة (Shariq et al., 2019).

ولهذا حظيت القيادة الموجهة نحو المعرفة كنمط قيادي باهتمام علمي في السنوات الأخيرة، حيث تركز القيادة الموجهة نحو المعرفة على عناصر التحفيز والتواصل من خلال الجمع بين جوانب معينة من أنماط القيادة التحويلية والتشاركية، بهدف تحفيز الأفراد على توليد المهارات والممارسات ذات الصلة والحصول عليها ومشاركتها واستخدامها (Malik et al. 2023; Khatri et al. 2023).

ولذلك تلعب القيادة الموجهة نحو المعرفة دوراً مهماً في إدارة المعرفة، أي أن القادة الموجهين نحو المعرفة يعززون التواصل والابداع، ويركزون على الدافع والأداء من القيادة التحويلية لتوفير الأمن النفسي ودعم المكافأة العملية لمختلف سلوكيات المعرفة (Khatri et al. 2023).

وتميل المؤسسات إلى اتباع وزيادة القدرة على الابداع كحل مثالي للتغلب على التحديات لأنه يُنظر إليه على أنه الوسيلة السائدة لتحقيق المزايا التنظيمية التنافسية والتنمية المستدامة (Le and Lei, 2018; Lei et al., 2018).

(al. 2020)، ويعد الابداع وسيلة فعالة لتحقيق العديد من النتائج التنظيمية الرئيسية كالأداء التنظيمي والميزة التنافسية والنجاح التنظيمي (Le, 2023; Soomro et al., 2021; Le and Do, 2024).

وينظر العاملون إلى القيادة كعامل محدد يؤثر على الأداء الإبداعي، وقد جعلت المؤسسات من الأولوية دمج نهجها القيادي مع أهدافها طويلة الأجل، فإن تأثير القيادة على الأداء الإبداعي هو قضية مثيرة للاهتمام جذبت العديد من الدراسات في الغرب ولكنها لا تزال في مهدها بالعالم العربي (Alzghoul et al. 2023).

ونظراً لأن مفهوم القيادة الموجهة نحو المعرفة في مراحلها الأولية تكمن الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تتناول مفهوم القيادة الموجهة نحو المعرفة ومشاركة المعرفة والسلوك الإبداعي في سياق المستشفيات بالمملكة العربية السعودية.

وبما أن القطاع الصحي حظي باهتمام كبير في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ حيث أن الوقاية والصحة العامة والإبداع والاستدامة تُعد من مقدمة أهداف البرنامج، وبالتالي يُعد من التحديات التي يواجهها مسؤولي القطاع الصحي في اختيار الكوادر القيادة التي تستخدم المعرفة لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع الصحي، ولأن المستشفيات هي كيانات حاملة للمعرفة تستخدم مواردها القائمة على المعرفة من أجل رفاهية المجتمع، ويعد دور القيادة المعرفية هو شرط أساسي في المستشفيات مقارنةً بالقطاعات الأخرى من أجل الاستخدام الفعال للموارد القائمة على المعرفة.

لذا تناول الباحثون دراسة الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي على مستشفيات أملج بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

أ- الإطار النظري

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات هم القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ، ومشاركة المعرفة، وفيما يلي عرض لمفاهيم وأبعاد كل متغير على النحو التالي:

١- القيادة الموجهة نحو المعرفة

١/١- مفهوم القيادة الموجهة نحو المعرفة

يمكن تعريف القيادة الموجهة نحو المعرفة نمط من أنماط القيادة قائم على بناء ثقافة موجهة نحو المعرفة وتعزيز كفاءة إدارة المعرفة التنظيمية، بأنها أداة تنافسية لتعزيز الأداء التنظيمي والقدرة الإبداعية (Riaz et al. 2023).

كما يمكن تعريف القيادة الموجهة نحو المعرفة على أنها نمط قيادة يحفز على إنشاء المعرفة الجديدة ومشاركتها واستخدامها بطريقة تبدو وكأنها تؤدي إلى تحول في التفكير والنتائج الجماعية Ghlichlee et al., 2025).

وترى دراسة (Nawaz et al., 2024) أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تشير إلى أولئك الذين لديهم سلوك يشجع على إنشاء المعرفة الجديدة ومشاركتها وتطبيقها، مما يؤدي في النهاية إلى تغيير تحويلي في التفكير والنتائج الجماعية.

٢/١- أبعاد القيادة الموجهة نحو المعرفة

اتفقت معظم الدراسات & (Manzoor and Hussain, 2024; Riaz et al. 2023; Rehman Iqbal, 2020; Shariq et al. 2019; Le & Do, 2024; Zhang et al. 2024; Gürlek, & Cemberci, 2020; Khatri et al. 2023; Zia, 2020; Malik et al. 2023; Bashir & Pradhan, 2023; Mansoor & Hussain, 2024; Nawaz et al., 2024; Ghlichlee et al., 2025; Sahibzada et al., 2023; Gu et al., 2024) علي أن القيادة الموجهة نحو المعرفة أحادي البعد، وهذا ما سיתبناه الباحثون في الدراسة الحالية.

٢- السلوك الإبداعي

١/٢- مفهوم السلوك الإبداعي

يمكن تعريف السلوك الإبداعي بأنه طريقة لوضع وتطوير حلول للمشاكل التي تواجه العامل في وظيفته، وتعتبر هذه الأساليب جديدة ومناسبة للعمل، وهو جهد منظم وجماعي للوصول إلى أفكار جديدة لتحقيق الأداء الأفضل (Joo et al., 2023).

وأوضحت دراسة (الختاتنة، ٢٠١٩) أنه يمكن التعبير عن السلوك الإبداعي بالقدرة علي تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، فالإبداع يمكن العامل من تقديم رؤيته لظاهرة ما بطريقة جديدة، والقدرة علي الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة علي التفكير بشكل مختلف ومبدع، وبالتالي إيجاد الحل المناسب.

كما تناولت دراسة (Abdelshafy et al., 2022) السلوك الإبداعي علي أنه عبارة عن القدرة علي اقتراح طرق جديدة لتحقيق الأهداف، والبحث عن تقنيات وأفكار جديدة، والتعامل مع المشاكل بعقل منفتح، وعدم الخوف من المخاطرة، وتطوير خطط وجدول زمنية مناسبة لتنفيذ أفكار جديدة.

٢/٢- أبعاد السلوك الإبداعي

يمكن عرض وجهات نظر الباحثين في الدراسات السابقة حول أبعاد السلوك الإبداعي من خلال الجدول (١):

الجدول رقم (١): أبعاد السلوك الإبداعي

الأبعاد الدراسة	توليد الأفكار	ترويج الأفكار	تنفيذ الأفكار
Sari et al., 2021	√	√	√
راضي، جبار، ٢٠٢٢	√	√	√
الحساوي، والصميدعي، ٢٠٢٣	√		√

√	√	√	الطبال، ٢٠٢٣
√	√	√	Sari and Wahyuni, 2023
√	√	√	Gu et al., 2024
√	√	√	Nicolescu and Rîpa, 2024
√	√	√	Dhir and Vallabh, 2025

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً للدراسات السابقة

يتضح من الجدول رقم (١) أن الأبعاد التي اتفقت عليها معظم الدراسات هي (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار) في قياس السلوك الإبداعي وهو ما تتبناه الدراسة ويمكن تناولهم علي النحو التالي:

١/٢/٢- توليد الأفكار:

يعرف هذا البعد بتجميع وإعادة تنظيم المفاهيم والمعلومات الموجودة لحل المشكلات أو تحسين أداء العمل، حيث تمثل الأفكار أشياء جديدة (Gu et al., 2024).

ويقوم العامل باستكشاف وتوليد الأفكار الابداعية من خلال معرفة العامل للمشاكل في المؤسسة، وبعد ذلك يحاولون إيجاد حلول مبدعة للتعامل معها بهدف تحسينها أو لحل مشكلة ما بها ، ثم يقوم العامل بإعادة تنظيم المعلومات ومقارنتها بالوضع الحالي بهدف توليد أفكار جديدة ، ويتوقف نجاح تلك الأفكار علي إيجاد فرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم في المؤسسة (Sari and Wahyuni, 2023).

ولذلك يُعد هذا البعد خطوة هامة في استغلال الفرص من خلال البحث عن معلومات لتحسين الخدمات الحالية أو محاولة التفكير في عمليات المنتج أو الخدمات بطرق بديلة، أي أن توليد الأفكار يشير إلي توليد المفاهيم من أجل تحسين الخدمات أو المنتجات (Nicolescu and Rîpa, 2024).

٢/٢/٢- ترويج الأفكار:

يهدف هذا البعد إلى إيجاد العامل للدعم من المديرين أو الزملاء للأفكار الجديدة، وذلك من خلال تعزيز وبناء الدعم للأفكار الجديدة وهذا يتم من خلال المشاركة في الأنشطة الاجتماعية مع أعضاء الفريق أو الأصدقاء أو الداعمين، وذلك يضمن أن الأفكار قابلة للتنفيذ لغرض الأداء الشخصي والتنظيمي (Dhir and Vallabh, 2025).

كما يعبر هذا البعد عن احتياج الأفكار إلي أن تصل لمن ينفذها حتي يتم الاستفادة منها، فالأفكار التي لم يتم الاستفادة منها فلا يكون لها أي قيمة، ولكن ينبغي مراعاة أن فوائدها لا تتجاوز تكلفة تنفيذها (Nicolescu and Rîpa, 2024).

٣/٢/٢ - تنفيذ الأفكار:

يقصد بهذا البعد تحويل الأفكار إلى أرض الواقع، ويستند هذا البعد إلى بعض السلوكيات التي تحتوي على إنتاج نموذج أولي للمنتج الجديد أو إدخال تعديلات في إجراءات العمل فضلاً عن القيام بالاختبارات والتعديلات اللازمة لتنفيذ الأفكار بالشكل الصحيح إذا لزم الأمر (Sari et al., 2021).

وأوضحت دراسة (Sari and Wahyuni, 2023) أنه عبارة عن العملية التي يتم فيها تحويل المفاهيم أو التصورات الذهنية إلى أفعال ملموسة أو مشاريع قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.

ويحتاج تنفيذ الأفكار إلى الكفاءة الذاتية للأفراد حول قدراتهم على الإنتاج والمرتبطة بإدراكهم لإمكانية التعديل أو التغيير (Nicolescu and Rîpa, 2024).

٣ - مشاركة المعرفة

١/٣ - مفهوم مشاركة المعرفة

تعرف مشاركة المعرفة بأنها نشاط يتم من خلاله تبادل المعرفة المتمثلة في مجموعة من المعلومات والمهارات والخبرات بين الأشخاص أو المجتمعات داخل أو بين المؤسسات، فهي عبارة عن مجموعة الوسائل التي تنتقل المعرفة عن طريقها من المصدر إلى المستقبل (Le and Le, 2025).

وعرفت دراسة (محمد، ٢٠٢١) مشاركة المعرفة بأنها منهجية تتيح قنوات اتصال بين العاملين والإدارة، ويمكن عن طريقها مشاركة المعلومات الداعمة للقرارات التي تخص العاملين مع السعي لمعرفة ردود أفعال العاملين حول هذه القرارات وفقاً لإطار محدد يحقق رؤية مشتركة.

كما ترى دراسة (كوال، وبوفطيمة، ٢٠٢٢) أن مشاركة المعرفة تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تهتم بتشجيع تبادل وتشارك المعلومات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة بين الأفراد والمؤسسة أو بين المؤسسات فيما بينها عن طريق التفاعلات والاتصالات، ويترتب عليها إيجاد طرق جديدة للعمل، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات وخلق معارف جديدة، بما يضمن للمنظمة البقاء في عالم المنافسة.

بينما عرفت دراسة (Manzoor and Zhang, 2024) بأنها عبارة عن العملية التي يتم من خلالها تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة والأطراف الخارجية، بحيث يتم تبادل المعلومات والمهارات والخبرات عن طريق عمليات التفاعل الاجتماعي والتواصل مع الآخرين من أجل بقاء المؤسسات.

بينما ترى دراسة (رزق، وعجوة، ٢٠٢٤) أن مشاركة المعرفة عبارة عن عملية يتبادل فيها الأفراد معارفهم الضمنية والصريحة، ويقومون بشكل مشترك معاً بإنشاء معرفة جديدة.

٢/٣ أبعاد مشاركة المعرفة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت مشاركة المعرفة، يستعرض الباحثون الأبعاد الخاصة بمشاركة المعرفة من خلال (٢):

الجدول رقم (٢): أبعاد مشاركة المعرفة

مشاركة المعرفة الصريحة	مشاركة المعرفة الضمنية	الأبعاد الدراسة
√	√	Andreasian and Andreasian, 2013
√	√	أبو هلال، والسيد، ٢٠١٨
√	√	Shariq et al., 2019
√	√	Almatrooshi et al., 2020
√	√	حشيش، وآخرون، ٢٠٢٢
√	√	Nurhidayati et al., 2023
√	√	Le and Do, 2024
√	√	Chughtai and Khan, 2024
√	√	Manzoor and Zhang, 2024
√	√	Than et al., 2024
√	√	Le and Le, 2025

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً للدراسات السابقة

ويتضح من الجدول رقم (٢) اتفاق الدراسات على وجود بعدين لمشاركة المعرفة وهما (مشاركة المعرفة الصريحة، ومشاركة المعرفة الضمنية)، ويمكن توضيح مفاهيم ذلك البعدين كالتالي:

١/٢/٣ - مشاركة المعرفة الصريحة:

تعرف بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصور ومن ثم يمكن مشاركتها من خلال البيانات والمعادلات العلمية الكتب ويتم نقلها بسهولة للآخرين (Chughtai and Khan, 2024).

وتعبر مشاركة المعرفة الصريحة عن شيء يمكن تدوينه ونقله رسمياً وبسهولة، ومن ثم تعرف مشاركة المعرفة الصريحة بأنها عملية مشاركة الأفراد للمعرفة المدونة والمعلومات الرسمية داخل المنظمة مثل الوثائق والتقارير والإجراءات والسياسات أو الكتيبات (Le and Do., 2024).

كما يمكن التعبير عنها بالمعرفة المنظمة الرسمية التي يمكن الحصول عليها، وتكون قابلة للمشاركة والنقل والتعلم والتخزين، وتتسم بالمظاهر الخارجية توفرها تقنيات الاتصال والمعلومات ويعبر عنها بالكتابة

والخبرات المحفوظة في الكتب والوثائق، وتتمثل في صور الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع، وحقوق النشر، والأسرار التجارية، والمعلومات المرتبطة بالعملاء والأسواق والمنافسين (Than et al., 2024).

٢/٢/٣ - مشاركة المعرفة الضمنية:

يمكن التعبير عن مشاركة المعرفة الضمنية بأنها عبارة عن شيء يعرفه الشخص ولكن لا يمكنه أن يفسره أو يكتبه بالكلمات، فالفرد يعرف أكثر مما يقول، ويعتمد هذا النوع من المعرفة على تفكير الفرد والخبرات والعلاقات بين العاملين والأفكار (Almatrooshi et al., 2020).

وتعتبر أيضاً عن المعرفة الشخصية التي تتضمن معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وبصيرة وبديهية وشعور حدسي، ويوجد نوعين أحدهما تقني يرجع إلى عمق المعرفة، والثاني له بعد إدراكي يشمل مخطط ذهني ونماذج ومعتقدات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية (Shariq et al., 2019).

كما تشير إلى المعتقدات والقيم ووجهة النظر التي توفر وجهات نظر يمكن للفرد من خلالها رؤية العالم بطرق مختلفة ويمكنه تعريف عالمه الخاص. ويعد المصدر الرئيسي لمشاركة المعرفة الضمنية المعرفية هو الخبرة؛ ويجب أن يكون هناك نوع من الخبرة المشتركة لأنه بدون وجود خبرة مشتركة، سيكون من الصعب جداً على الفرد مشاركة عملية تفكير الآخرين (Manzoor and Zhang, 2024).

وتحتاج مشاركة المعرفة الضمنية لتوفير ما يكفي من الموارد مثل الوقت وذلك لتوثيق كل ما يعرفونه لكن قد لا يكون عند العاملين استعداد للتعبير عن المعرفة الضمنية بالرغم مما وفرته المؤسسة من موارد (Le and Do., 2024).

ب- الدراسات السابقة

يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

١ - الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي

بحث دراسة (Bashir, Pradhan, 2023) في معرفة الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية علي العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والابتكار، وقامت الدراسة بجمع البيانات باستخدام استبيان من صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند، وأوضحت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على الابتكار ، كما أظهرت الدراسة أن القدرات الاستيعابية تتوسط هذه العلاقة.

وبحثت دراسة (Riaz, et al., 2023) في مدي تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة علي براءة الابتكار مع الدور الوسيط لإدارة المعرفة، كما استخدمت الدراسة الاضطرابات التكنولوجية كدور مُعدل للعلاقة بين قدرة إدارة المعرفة وبراءة الابتكار، واستخدمت الدراسة البيانات التي حصلت عليها من ١٢٢ مؤسسة تصنيع باكستانية لتقييم العلاقات المقترحة، وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على أبعاد براءة الابتكار سواء (الابتكار الاستغلالي أو الابتكار الاستكشافي)، وأشارت الدراسة أيضاً إلي أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والابتكار الاستكشافي ولكنها لا تتوسط

العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والابتكار الاستغلالي، وأن الاضطرابات التكنولوجية تُعدل من تأثير إدارة المعرفة علي براعة الابتكار.

كما هدفت دراسة (Hamour, 2023) إلي معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي في الشركات الأردنية المتوسطة والصغيرة، وقامت الدراسة بجمع البيانات من العاملين في ٢٨ شركة بالأردن وبلغ عدد الاستبيانات ٤٦٠، وتوصلت الدراسة إلي أن كل من نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لهما دور فعال في السلوك الإبداعي.

واستهدفت دراسة (Alzghoul et al. 2023) معرفة مدي تأثير التفكير الاستراتيجي والقيادة الموجهة نحو المعرفة على إبداع العاملين في بيئة الجامعات الخاصة الأردنية، وبلغ حجم العينة ١٤٣ مفردة، وأوضحت نتائج الدراسة أن التفكير الاستراتيجي يعزز ويزيد من إبداع العاملين، كما أشارت الدراسة إلي أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تعمل على تعديل الارتباط السببي بين التفكير الاستراتيجي وإبداع العاملين.

وهدف دراسة (Hamid et al., 2024) إلي معرفة تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على الابتكار سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال إدارة المعرفة الإلكترونية، وقامت الدراسة بالحصول على البيانات الأولية من خلال استبيان تم تقديمه إلى ١١٠ مدير، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن القيادة الموجهة نحو المعرفة لها تأثير إيجابي ومباشر على البنية التحتية لإدارة المعرفة وكذلك عمليات إدارة المعرفة، وأن القيادة الموجهة نحو المعرفة ليس لها تأثير مباشر على الابتكار، وأن أنظمة إدارة المعرفة الإلكترونية لها تأثير مباشر وإيجابي على الابتكار، كما أشارت الدراسة إلى وجود مسارين رئيسيين للمؤسسات لتحسين أدائها الإبداعي وهما: تعزيز البنية التحتية التكنولوجية والثقافية والبنوية للمؤسسة، وتعزيز إنشاء المعرفة واستخدامها والاستفادة منها.

وبحثت دراسة (Manzoor, and Hussain , 2024) في كيفية تحفيز القيادة الموجهة نحو المعرفة لأداء الفريق من خلال الإبداع وأثر ذلك علي الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي ، قامت الدراسة بجمع البيانات من ٦٤ قائد فريق و ٣٠٣ عضو فريق من مؤسسات التعليم العالي الباكستانية لتقييم النموذج، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تعزز بشكل كبير أداء الفريق وهذا من خلال وساطة جزئية للإبداع، كما أوضحت الدراسة تحسن الميزة التنافسية المستدامة بشكل إيجابي من خلال تعزيز أداء الفريق بالقيادة الموجهة نحو المعرفة.

وفحصت دراسة (Gu et al., 2024) العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأداء العاملين بالمعرفة داخل صناعة تكنولوجيا المعلومات الصينية أثناء جائحة COVID-19، كما بحثت الدراسة العلاقة المباشرة بين أداء العاملين بالمعرفة والأداء التنظيمي وكذلك من خلال سلوك العمل الإبداعي وسلوك المواطن الرقمي، وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أداء العاملين بالمعرفة ، وأن القيادة الموجهة نحو المعرفة لها تأثير إيجابي على السلوك الإبداعي للعاملين، وأن سلوك المواطن الرقمي يحسن أداء العاملين في مجال المعرفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي لصناعة تكنولوجيا المعلومات.

٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة ومشاركة المعرفة

تناولت دراسة (Shariq et al., 2019) تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة والدور الوسيط لتوجه العامل نحو الهدف في العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة ومشاركة المعرفة بالتطبيق على صناعة الأدوية في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة ، ووجود تأثير غير مباشر للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة من خلال وساطة توجه العامل نحو هدف التعلم.

كما بحثت دراسة (Almatrooshi et al., 2020) في العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في وزارة الداخلية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً للقيادة الموجهة نحو المعرفة والأداء التنظيمي، وكذلك أشارت النتائج لوجود دور وسيط لمشاركة المعرفة في تلك العلاقة.

وبحثت دراسة (Farooq Sahibzada et al., 2021) في علاقة الارتباط بين القيادة الموجهة نحو المعرفة ورضا العاملين بالمعرفة وإنتاجية العاملين بالمعرفة والأداء التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة من ٢٤٨ أكاديمياً وعاملاً إدارياً في المؤسسات التعليمية العليا، ووجدت الدراسة تأثيراً معنوياً مباشراً للقيادة الموجهة نحو المعرفة على الأداء التنظيمي. وكشفت النتائج أن القيادة الموجهة نحو المعرفة يؤثر على رضا العاملين بالمعرفة، وأن رضا العاملين بالمعرفة يعزز إنتاجية العاملين بالمعرفة، مما يحسن في النهاية الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية العليا.

وقامت دراسة (Nurhidayati et al., 2023) بتحليل تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على سلوك الابتكار من خلال سلوك مشاركة المعرفة. وأظهرت النتائج أن القيادة الموجهة نحو المعرفة كان لها تأثير معنوي وإيجابي على سلوك مشاركة المعرفة وسلوك الابتكار، وأظهرت النتائج أن سلوك مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وسلوك الابتكار.

واستهدفت دراسة (Zhang et al., 2024) معرفة أثر مستويات الذكاء الثقافي للمديرين التنفيذيين علي إدارة المعرفة ومشاركتها من خلال الدور الوسيط للقيادة الموجهة نحو المعرفة، وتم جمع البيانات من ٢٨٨ من كبار المديرين والمديرين التنفيذيين للشركات المتعددة الجنسيات التي تهيمن عليها الصناعات كثيفة المعرفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستويات الذكاء الثقافي للمديرين التنفيذيين والقيادة الموجهة نحو المعرفة تساهم في نجاح إدارة المعرفة، وتتوسط القيادة الموجهة نحو المعرفة العلاقة بين الذكاء الثقافي ومشاركة المعرفة.

٣- الدراسات التي تناولت العلاقة بين مشاركة المعرفة والسلوك الإبداعي

بحثت دراسة (Yasmeen et al. 2020) الدور الوسيط للأنماط المعرفية ومشاركتها في العلاقة بين أنماط التعلم وإبداع العاملين، وقامت الدراسة بجمع البيانات من ٤٥٠ عاملاً في البنوك والتأمين والاتصالات

سواء القطاعين العام والخاص، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة لها تأثير معنوي على أنماط التعلم وإبداع العاملين.

واستهدفت دراسة (De Clercq and Pereira, 2020) معرفة العلاقة بين مشاركة المعرفة والسلوكيات الإبداعية، كما تناولت إمكانية تنشيط هذه العلاقة من خلال الشغف بالعمل، الوقت الكافي، العدالة الإجرائية، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة لتحفيز السلوك الإبداعي تكون أكبر عندما يشعر العاملون بالشغف تجاه العمل، ويكون لديهم الوقت الكافي لإكمال مهام عملهم ويدركون أن اتخاذ القرارات التنظيمية يتم بشكل عادل.

كما هدفت دراسة (بن الحبيب، وآخرون، ٢٠٢١) إلى فحص تأثير مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية بتقورت -الجزائر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة عينة الدراسة.

واستهدفت دراسة (محمد، ٢٠٢١) التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء بأبعادها الأربعة متمثلة في المشاركة القرارية، وتبادل المعلومات، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء، ومشاركة المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب من جانب، والسلوك الإبداعي للعاملين من جانب آخر، كما استهدفت الدراسة أيضا دراسة الدور الوسيط للمؤهلات الزائدة المدركة في هذه العلاقة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة معنوية موجبة بين سلوكيات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي، كما تبين وجود تأثير إيجابي مباشر ومعنوي لمشاركة المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب، وتبادل أو مشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي للعاملين، كما تبين أيضا وجود تأثير معنوي إيجابي للمؤهلات الزائدة المدركة على السلوك الإبداعي، أسفرت النتائج عن ثبوت الدور الوسيط للمؤهلات الزائدة المدركة في تأثير ممارسات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي على السلوك الإبداعي للعاملين، وفيما يتعلق بتفاعل الأبعاد الأربعة لممارسات العمل عالية الاحتواء مع المؤهلات الزائدة المدركة، أسفرت النتائج عن ثبوت الدور الوسيط للمؤهلات الزائدة المدركة مع البعد الخاص بمشاركة المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب في تأثيرها على السلوك الإبداعي، في حين جاءت بقية التفاعلات غير معنوية.

كما استهدفت دراسة (سيدروحو، ٢٠٢٢) معرفة مدى تأثير مشاركة على السلوك الإبداعي ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من مشاركة المعرفة لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بها وممارستها، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين مشاركة المعرفة والسلوك الإبداعي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات على أبعاد السلوك الإبداعي وهي (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار) وهذا ما يتبناه الباحثون .

- اتفقت معظم الدراسات على أن القيادة الموجهة نحو المعرفة أحادية البعد، وهو ما تستند إليه الدراسة الحالية.
- اتفقت الدراسات على أن أبعاد مشاركة المعرفة تتمثل في (المعرفة الضمنية- المعرفة الصريحة)، وهذا ما يتبناه الباحثون.
- تكمن الفجوة البحثية في ندرة الدراسات العربية والأجنبية- على حد علم الباحثون- التي تناولت العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بمستشفيات أملج في بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: مشكلة البحث

لتحديد مشكلة البحث قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مسيرة قوامها (٣٠) مفردة من العاملين بالقطاع الصحي بمستشفى أملج بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من خلال مقابلة شخصية خلال الفترة (٢٠٢٣/١٢/١) إلى (٢٠٢٣/١٢/١٥) وذلك بهدف التعرف على مدى توافر أبعاد متغيرات الدراسة.

واسفرت الدراسة الاستطلاعية عن المؤشرات التالية:

- فيما يخص القيادة الموجهة نحو المعرفة: أشار ٦٠٪ من العاملين إلي أن بيئة العمل ليست مناسبة لسلوك العامل المسئول والعمل الجماعي بشكل ملائم، وأن المديرين لم يتسموا بالانفتاح والتسامح مع الأخطاء والوساطة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أوضح ٧٠٪ من العاملين أن القطاع الصحي لا يدعم المديرين نقل ومشاركة الخبرة والمعرفة ولا يكتسبون المعرفة الخارجية بشكل كافي، ولا يوجد مكافآت لمشاركتهم للمعرفة.
- فيما يخص السلوك الإبداعي: أشار ٦٠٪ من العاملين إلي أنهم لا يسعون إلى تقديم أفكار جديدة لتطوير أداء المؤسسة، أوضح ٥٠٪ من العاملين أنهم لا يحاولون إقناع رؤسائهم في العمل بما يقدمون من أفكار إبداعية، وأكد ٧٠٪ من العاملين أنهم لا يقدمون أفكار إبداعية بشكل منهجي في ممارسات العمل بالمؤسسة.
- فيما يخص مشاركة المعرفة: أشار ٦٠٪ من العاملين إلي أنهم لا يتشاركون في معارف العمل لأنهم لا يستمتعون بمساعدة الآخرين، وأكد ٥٠٪ من العاملين أنه لا يتم تبادل المعلومات داخل المستشفى من خلال الاتصالات الفعالة والاجتماعات المفتوحة.

ووفقاً للفجوة البحثية ونتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثين صياغة التساؤلات البحثية علي النحو التالي:

- (١) ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد مشاركة المعرفة بمستشفى أملج؟
- (٢) ما تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أملج؟
- (٣) ما تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد مشاركة المعرفة بمستشفى أملج؟

- ٤) ما تأثير أبعاد مشاركة المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج؟
- ٥) هل تتوسط أبعاد مشاركة المعرفة العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج؟
- ٦) هل يوجد اختلاف بين آراء مفردات العينة من العاملين بمستشفى أمّالج بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية بشأن متغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، الدخل، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)؟

ثالثاً: أهداف البحث

- استناداً لمشكلة الدراسة يسعى الباحثون لتحقيق الأهداف التالية:
- ١) معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة للعاملين بمستشفى أمّالج.
- ٢) دراسة تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي (توليد الأفكار- ترويج الأفكار- تنفيذ الأفكار) بمستشفى أمّالج.
- ٣) معرفة تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد مشاركة المعرفة (مشاركة المعرفة الصريحة- مشاركة المعرفة الضمنية) بمستشفى أمّالج.
- ٤) دراسة تأثير أبعاد مشاركة المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي (توليد الأفكار- ترويج الأفكار- تنفيذ الأفكار) بمستشفى أمّالج.
- ٥) فحص الدور الوسيط لأبعاد مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج.
- ٦) تحديد مدى الاختلاف بين آراء مفردات العينة من العاملين بمستشفى أمّالج بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية بشأن متغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، الدخل، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

رابعاً: فروض ونموذج الدراسة

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفروض التالية:

فروض ونموذج الدراسة

- بناءً على مشكلة الدراسة والتساؤلات البحثية وأهداف الدراسة تتمثل فروض الدراسة في الآتي:
- الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط بين بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد مشاركة المعرفة للعاملين بمستشفى أمّالج
- الفرض الثاني : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج.
- ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية وهي :
- الفرض الفرعي الأول : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على توليد الأفكار.

الفرض الفرعي الثاني : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على ترويج الأفكار.

الفرض الفرعي الثالث : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على تنفيذ الأفكار.

الفرض الثالث : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد مشاركة المعرفة بمستشفى أمّالج.

ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية وهي :

الفرض الفرعي الأول : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الصريحة.

الفرض الفرعي الثاني : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الضمنية.

الفرض الرابع : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج.

ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية وهي :

الفرض الفرعي الأول : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة المعرفة على توليد الأفكار.

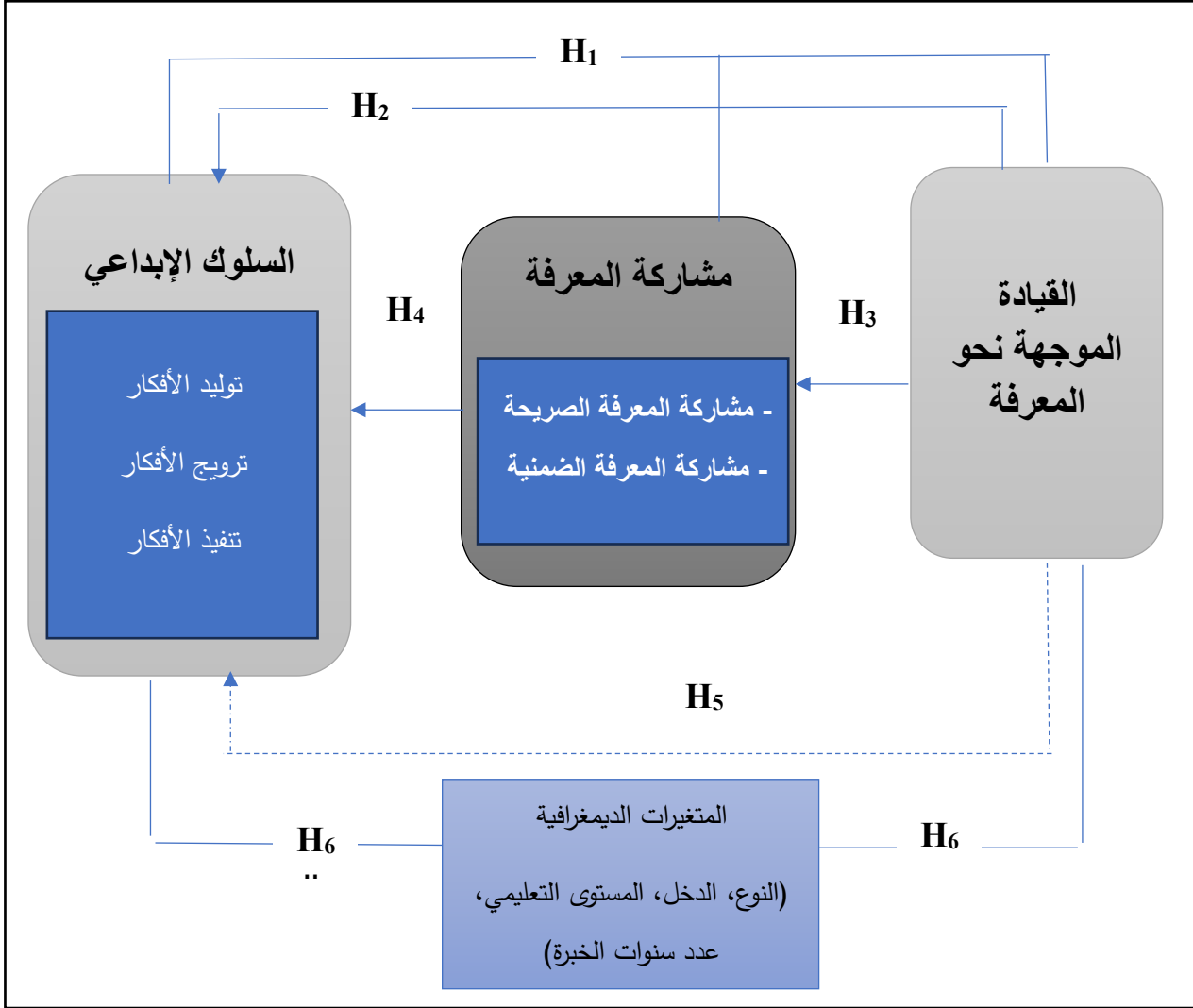
الفرض الفرعي الثاني : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة المعرفة على ترويج الأفكار.

الفرض الفرعي الثالث : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة المعرفة على تنفيذ الأفكار.

الفرض الخامس : تتوسط أبعاد مشاركة المعرفة معنوياً العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج.

الفرض السادس : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية (النوع، الدخل، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

والشكل (١) التالي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث



الشكل رقم (١) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على الدراسات السابقة

خامساً: أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي على النحو التالي:

(١) الأهمية العلمية:

أ) دراسة بعض المصطلحات الإدارية الحديثة وهما القيادة الموجهة نحو المعرفة ومشاركة المعرفة ومحاولة التأصيل العلمي لعلاقتهما بالسلوك الإبداعي.

ب) محاولة الدراسة الحالية إثراء المكتبة الإدارية العربية وتقليل الفجوة البحثية بين الأدبيات العربية والأجنبية وذلك لندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة علي حد علم الباحثون.

٢) الأهمية العملية:

أ) تشكل المستشفيات أحد أهم المؤسسات في المجتمع لانعكاس أدائها على صحة أفرادها وحياتهم، لذا فهي ذات طابع خاص وفريد في أهدافها وأنشطتها، ومن أجل أن تحقق النجاح في عملها عليها أن تلعب دوراً أساسياً في المجتمع عن طريق تقديم أفضل الخدمات الصحية ولا يتم ذلك إلا عن طريق رفع كفاءة أداء كوادرها.

ب) مساعدة المسؤولين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية في تحسين بيئة العمل في المستشفيات من خلال استخدام أسلوب القيادة الموجهة نحو المعرفة الذي يساهم في تحديد آليات مشاركة المعرفة وإدارتها بين العاملين، وكذلك اختيار أساليب تحفيز العاملين لأداء المهام الوظيفية، بالإضافة إلى تعزيز دور فرق العمل.

ج) يستفيد المسؤولين في القطاع الصحي من نتائج هذه الدراسة بتطوير قدرات العاملين من خلال الحرص على نشر السلوك الإبداعي في بيئة العمل حيث أن السلوك الإبداعي يُحسن من جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

سادساً: منهجية البحث

أ- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثون على نوعين من البيانات في هذه الدراسة وهما:

- **بيانات ثانوية:** وتتمثل في البيانات الناتجة عن الاطلاع ومراجعة البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما يُمكن من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
- **بيانات أولية:** والتي تم تجميعها من العاملين بالمستشفى محل الدراسة وتحليلها بما يُمكن الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

ب- مجتمع وعينة البحث

١- مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمستشفيات أمّالج بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم (٤٢٠٠)، وذلك وفق البيانات المستمدة من إدارة الموارد البشرية في أكتوبر ٢٠٢٤.

٢- عينة الدراسة

يصل حجم العينة المسحوبة للدراسة (٣٥٣) مفردة ، وتم تحديد حجم العينة العشوائية من خلال الاستعانة ببرنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥٪)، وحدود ثقة (٩٥٪). بواقع ٣٩٠ إستمارة صحيحة تم إخضاعهم جميعاً للتحليل الإحصائي ، وبذلك تكون نسبة الإستجابة قد تخطت ١٠٠٪ .

وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية لعدم وجود تجانس بين فئات مجتمع الدراسة.

ج- قياس متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات تتمثل في:

١- **المتغير المستقل: القيادة الموجهة نحو المعرفة:** تم قياس القيادة الموجهة نحو المعرفة من خلال استخدام مقياس (Donate and de Pablo, 2015) على أنها أحادي البعد، والتي ثبت صدقه وثباته ويتضمن هذا المقياس 6 عبارات تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٢- **المتغير التابع: السلوك الإبداعي:** تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في (توليد الأفكار - ترويج الأفكار - تنفيذ الأفكار) اعتماداً على دراسة (Scott and Bruce, 1994)، وقد تصميم مقياس لكل بعد منها والتي ثبت صدقها وثباتها ويتضمن هذا المقياس 11 عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٣- **المتغير الوسيط: مشاركة المعرفة:** تم قياسه من خلال بعدين رئيسيين تتمثل في (مشاركة المعرفة الضمنية - مشاركة المعرفة الصريحة) بالاعتماد على دراسة (Andreasian and Andreasian, 2013)، وقد تصميم مقياس لكل بعد منها اعتماداً على المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة والتي ثبت صدقها وثباتها ويتضمن هذا المقياس 10 عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

هـ- اختبارات الصدق والثبات

قام الباحثون بإجراء اختبارات الصدق الثبات لقائمة الاستقصاء بهدف بحث مدي إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وذلك على النحو التالي:

١. اختبار الصدق

يتم إجراء اختبارات الصدق للتأكد من ان المقاييس المستخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يراد قياسه، وأن أداة الدراسة قد اشتملت نظرياً على كافة النقاط الواجب توافرها. وتم التحقق من ذلك بعرضها على بعض السادة

المحكمين بقسم إدارة الأعمال^١، وبناء عليه تم تعديل وصياغة بعض العبارات، كما تم اختبار صدق المقياس عن طريق الصدق الظاهري وهو معامل الجذر التربيعي لمعامل ألفا لكرونباخ.

٢. اختبار الثبات:

يستخدم اختبار الثبات لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، حيث يعكس ثبات الاستقصاء الاستقرار في نتائج تحليل البيانات المجمعة من خلال قائمة الاستقصاء ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج اختبار الثبات والصدق المتعلقة بأبعاد المتغيرات محل الدراسة:

جدول رقم (٣) معاملات الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	رقم العبارات الاستقصاء	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha	معامل الصدق
السلوك الابداعي	القيادة الموجهة نحو المعرفة	1-6	6	.878	.937
	توليد الأفكار	7-11	5	.918	.958
	ترويج الأفكار	12-14	3	.872	.933
	تنفيذ الأفكار	15-17	3	.916	.957
مشاركة المعرفة	مشاركة المعرفة الصريحة	18-22	5	.914	.956
	مشاركة المعرفة الضمنية	23-27	5	.924	.961

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً للنتائج الإحصائية

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيمة معامل ألفا لكرونباخ للقيادة الموجهة نحو المعرفة (.878) بينما بلغ معامل الصدق (.937)، وتراوح قيم معامل ألفا لكرونباخ للسلوك الإبداعي ما بين (.872) و (.918) وبلغ معامل الصدق ما بين (.933) و (.958)، بينما تراوحت قيم معامل ألفا لكرونباخ لمشاركة المعرفة ما بين (.914) و (.924) وبلغت معامل الصدق لهذه الأبعاد (.956) و (.961). وتعتبر هذه النسب مرتفعة لأن المستوى المتعارف عليه في البحوث الاجتماعية، فكلما بلغت نسبة ألفا لكرونباخ (٠,٦) كلما تميز القياس

١ تم تحكيم القائمة من السادة أعضاء هيئة التدريس الآتي أسمائهم

- أ. د. جاب الرب عبد السميع - أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة.
- أ. د/ مني سامي - أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة.
- أ.م.د/ سارة السيد الدريني - أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة جامعة المنصورة.
- د. ندي حسام الدين شعبان - مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة.

بالثبات، ومن ثم تعد هذه القيم تعكس تمتع المقياس بمستويات صدق وثبات عالية تؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

و- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إدخال وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- اختبار الثبات Reliability Analysis : بمعاملات ألفا لكرنباخ Cronbach's Alpha Coefficients الذي يعتبر الأكثر شيوعاً في قياس مستوى ثبات قائمة الاستقصاء والمستخدم لتحديد درجة صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

٢- تحليل الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics: المتمثل في المتوسط الحسابي Mean الذي يستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة مستوى إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة ودرجة إدراكهم لها بما يعكس درجة الموافقة عليها، والانحراف المعياري Std. Deviation الذي يتم إجراؤه لقياس مدى تشتت البيانات الخاصة باستجابات العينة عن متوسطها الحسابي.

ج- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها، وتم استخدامه لاختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.

د- تحليل المسار: لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

هـ- اختبار مان ويتي: لقياس الفروق المعنوية بين مجموعتين واختبار كروسكال والس لاختبار الفروق المعنوية بين ثلاثة مجموعات أو أكثر.

سابعاً نتائج الدراسة الميدانية:

أ- الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

فيما يلي توضيح للخصائص الديمغرافية لمفردات العينة:

جدول رقم (٤): توزيع مفردات عينة البحث وفقاً للخصائص الديموغرافية

الخصائص الديموغرافية		عدد المفردات	النسبة
النوع	ذكر	290	74.4%
	نوع	100	25.6%
	الإجمالي	390	100%
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	71	18.2%
	مؤهل جامعي	168	43.1%

	دراسات عليا	151	38.7%
	الإجمالي	390	100%
الدخل	أقل من ١٠ آلاف ريال	174	44.6%
	من ١٠ آلاف ريال لأقل من ١٥ آلاف ريال	135	34.6%
	١٥ آلاف ريال فأكثر	81	20.8%
	الإجمالي	390	100%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	108	27.7
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	86	22.1
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	87	22.3
	من ١٥ سنة فأكثر	109	27.9
	الإجمالي	390	100%

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ويتضح لدى الباحثين من الجدول (٤) مجموعة من الملاحظات منها:

(١) أن عينة الدراسة تحتوي على ذكور أكثر إناث، حيث بلغت فئة الذكور (74.4%) بواقع (290) مفردة، بينما اشتملت فئة الإناث (100) مفردة بواقع (25.6%).

(٢) وبالنسبة لفئات المستوي التعليمي: فقد حصلت فئة المؤهل الجامعي على المركز الأول بواقع (168) مفردة بنسبة (43.1%)، يليها فئة الدراسات العليا حصلت على المركز الثاني بواقع (151) مفردة بنسبة (38.7%)، ثم فئة أقل من الجامعي في المركز الأخير بواقع (71) مفردة بنسبة (18.2%).

(٣) أما فئات الدخل: فقد جاءت فئة الحاصلين على أقل من 10 آلاف ريال بواقع (174) مفردة بنسبة (44.6%)، يليها فئة دخل من 10 آلاف ريال إلى 15 ألف ريال بواقع (135) بنسبة (34.6%)، وأخيراً فئة الحاصلين على أكثر من 15 آلاف ريال بـ (81) مفردة بنسبة (20.8%).

(٤) فئات مستوى الخبرة: جاء في المركز الأول الحاصلين على خبرة من 15 سنة فأكثر بعدد (109) بنسبة (27.9%)، يليها في المركز الثاني الحاصلين على خبرة أقل من 5 سنوات بواقع (108) بنسبة (27.7%)، ثم في المركز الثالث الحاصلين على خبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بواقع (87) بنسبة (22.3%)، وفي المركز الأخير الحاصلين على خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة بواقع (86) بنسبة (22.1%).

ب- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، ويشمل ما يلي:

قام الباحثون بتوصيف متغيرات البحث وأبعادها، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضح الجدول رقم (٥) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة مجتمع البحث:

جدول رقم (٥): التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

Rank	Std. Deviation	Mean	الأبعاد والمتغيرات
—	.71759	4.0513	القيادة الموجهة نحو المعرفة
1	.59078	4.3327	توليد الأفكار
2	.61137	4.3222	ترويج الأفكار
3	.59526	4.3068	تنفيذ الأفكار
—	.55852	4.3219	السلوك الإبداعي
1	.56309	4.3656	مشاركة المعرفة الصريحة
2	.55651	4.3400	مشاركة المعرفة الضمنية
—	.53709	4.3528	مشاركة المعرفة

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي
ويتضح لدى الباحثين من الجدول (٥) ما يلي:

ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير المستقل الخاص القيادة الموجهة نحو المعرفة حيث يبلغ 4.0513 مما يشير إلى وجود إدراك عام لعينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغير الأول ، كما تبين ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير التابع الخاص بالسلوك الإبداعي وقد بلغ 4.3219 مما يشير إلى وجود إدراك عام لعينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغير الثاني وأبعاده الفرعية، حيث جاء البعد الفرعي الأول الخاص بتوليد الأفكار في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي 4.3327، بينما جاء في المرتبة الثانية البعد الفرعي الثاني الخاص بترويج الأفكار حيث يبلغ الوسط الحسابي 4.3222، يليه في المركز الثالث والأخير البعد الفرعي الثالث الخاص بتنفيذ الأفكار بوسط حسابي 4.3068.

كما اتضح ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير الوسيط الخاص بمشاركة المعرفة للعاملين حيث بلغ 4.3528 مما يشير إلى وجود إدراك عام لعينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغير الثالث وأبعاده الفرعية، حيث جاء البعد الفرعي الأول الخاص بمشاركة المعرفة الصريحة في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي 4.3656، بينما جاء في المرتبة الثانية البعد الفرعي الثاني الخاص بمشاركة المعرفة الضمنية حيث بلغ الوسط الحسابي 4.3400.

ج- نتائج اختبار الفروض:

١- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

لدراسة العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد مشاركة المعرفة، قام الباحثون بصياغة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على أنه **توجد علاقة ارتباط بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد مشاركة المعرفة للعاملين بمستشفى أمّالج**، وتم اختبار هذا الفرض من خلال الاعتماد على معاملات ارتباط بيرسون ، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتلك العلاقة من خلال الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦): مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات

مشاركة المعرفة	مشاركة المعرفة الضمنية	مشاركة المعرفة الصريحة	السلوك الإبداعي	تنفيذ الأفكار	ترويج الأفكار	توليد الأفكار	القيادة الموجهة نحو المعرفة
مشاركة المعرفة							1
مشاركة المعرفة الضمنية						1	.530**
مشاركة المعرفة الصريحة					1	.802**	.531**
السلوك الإبداعي			1	.932**	.934**	.935**	.562**
تنفيذ الأفكار			.720**	.703**	.671**	.648**	.449**
ترويج الأفكار		1	.725**	.693**	.676**	.665**	.473**
توليد الأفكار	1	.959**	.960**	.728**	.702**	.684**	.480**

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ * معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين من الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والأبعاد الفرعية لكل من السلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة ، حيث يبلغ معامل الارتباط بين السلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة (.753)، بينما بلغ معامل الارتباط بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي (.562)، بينما بلغ معامل الارتباط بين القيادة الموجهة نحو المعرفة ومشاركة المعرفة (.480). وبالنسبة لعلاقة الارتباط بين الأبعاد الفرعية لكل من السلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة، كانت أقوى علاقة ارتباط بين تنفيذ الأفكار ومشاركة المعرفة الصريحة وبلغ معامل الارتباط بينهما (.703)، بينما كانت أضعف علاقة ارتباط بين توليد الأفكار ومشاركة المعرفة الصريحة وبلغ معامل الارتباط بينهما (.648).

كما أوضحت للباحثين معنوية العلاقة بين كافة أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط. وتأسيساً على تلك النتائج يمكن للباحثين قبول الفرض الإحصائي الأول للدراسة على الشكل البديل التالي: **توجد علاقة ارتباط بين بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد مشاركة المعرفة للعاملين بمستشفى أمّالج.**

٢- تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي

لدراسة هذا التأثير قام الباحثون بصياغة الفرض الثاني من فروض البحث، والذي ينص على أنه :

يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج ولاختبار صحة الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، ولقد تم اختبار هذا الفرض في ضوء مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على توليد الأفكار.

الفرض الفرعي الثاني : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على ترويج الأفكار.

الفرض الفرعي الثالث : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على تنفيذ الأفكار.

١/٢ - تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على توليد الأفكار.

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بمتغير مستقل، والجدول رقم (٧) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول رقم (٧): نتيجة تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على توليد الأفكار

H	المتغير المستقل	(β)	(T)	(Sig)
الفرعي الأول	القيادة الموجهة نحو المعرفة	.530	12.324	.000
R		.530 ^a		
R ²		.281		
Adj. R ²		.279		
F(Sig.)		151.891		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (٧) ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.}) = (151.891)$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية $.001$.
- معنوية معاملات انحدار للقيادة الموجهة نحو المعرفة حيث بلغت قيمة $(T = 12.324)$ ، وذلك عند مستوى معنوية $.001$ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على توليد الأفكار، كما بلغت قوة تأثيرها بمعامل انحدار $(\beta = .530)$.
- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $\text{Adj. } R^2 = (.279)$ مما يعني أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تفسر ما نسبته 27.9% من التباين في توليد الأفكار، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول حيث تبين وجود تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على توليد الأفكار.

٢/٢ - تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على ترويج الأفكار

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بمتغير مستقل، والجدول رقم (٨) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول رقم (٨): نتيجة تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على ترويج الأفكار

H	المتغير المستقل	(β)	(T)	(Sig)
الفرعي الثاني	القيادة الموجهة نحو المعرفة	.531	12.331	.000
R		.531 ^a		
R^2		.282		
$\text{Adj. } R^2$		.280		
$F(\text{Sig.})$		152.063		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (٨) ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(Sig.) = (152.063)$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية .٠٠٠١
 - معنوية معاملات انحدار للقيادة الموجهة نحو المعرفة حيث بلغت قيمة $(T = 12.331)$ ، وذلك عند مستوى معنوية .٠٠٠١ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على ترويج الأفكار، كما بلغت قوة تأثيرها بمعامل انحدار $(\beta = .531)$.
 - بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = (.280)$ مما يعني أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تفسر ما نسبته 28% من التباين في ترويج الأفكار، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.
- ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثاني حيث تبين وجود تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على ترويج الأفكار.

٣/٢ - تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على تنفيذ الأفكار

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بمتغير مستقل، والجدول رقم (٩) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول رقم (٩): نتيجة تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على تنفيذ الأفكار

H	المتغير المستقل	(β)	(T)	(Sig)
الفرعي الثالث	القيادة الموجهة نحو المعرفة	.515	11.837	.000
R		.515 ^a		
R^2		.265		
$Adj. R^2$		.263		
$F(Sig.)$		140.106		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (٩) ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(Sig.) = (140.106)$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية .٠٠٠١

- معنوية معاملات انحدار للقيادة الموجهة نحو المعرفة حيث بلغت قيمة ($T = 11.837$) ، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على تنفيذ الأفكار، كما بلغت قوة تأثيرها بمعامل انحدار ($\beta = .515$) .

- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adj. R^2 = .263$) مما يعني أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تفسر ما نسبته 26.3% من التباين في تنفيذ الأفكار ، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثالث حيث تبين وجود تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على تنفيذ الأفكار.

وتأسيساً على تلك النتائج يمكن للباحثين قبول الفرض الإحصائي الثاني للدراسة على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أملج.

٣- تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد مشاركة المعرفة

لدراسة هذا التأثير قام الباحثون بصياغة الفرض الثالث من فروض البحث، والذي ينص على أنه :

يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد مشاركة المعرفة بمستشفى أملج
ولاختبار صحة الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بمتغير مستقل، ولقد تم اختبار هذا الفرض في ضوء مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الصريحة.

الفرض الفرعي الثاني : يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الضمنية.

١/٣- تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الصريحة

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بمتغير مستقل، والجدول رقم (١٠) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول رقم (١٠): نتيجة تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الصريحة

H	المتغير المستقل	(β)	(T)	(Sig)
الفرعي الأول	القيادة الموجهة نحو المعرفة	.449	9.889	.000
R		.449 ^a		
R^2		.201		
Adj. R^2		.199		

97.786	F(Sig.)
--------	---------

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي
ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(Sig.) = (97.786)$ ، وهي معنوية عند مستوي معنوية ٠,٠١.
- معنوية معاملات انحدار للقيادة الموجهة نحو المعرفة حيث بلغت قيمة $(T = 9.889)$ ، وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٠١، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الصريحة، كما بلغت قوة تأثيرها بمعامل انحدار $(\beta = .449)$.
- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = (.199)$ مما يعني أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تفسر ما نسبته 19.9% من التباين في مشاركة المعرفة الصريحة، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول حيث تبين وجود تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الصريحة.

٢/٣- تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الضمنية

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بمتغير مستقل، والجدول رقم (١١) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول رقم (١١): نتيجة تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الضمنية

H	المتغير المستقل	(β)	(T)	(Sig)
الفرعي الثاني	القيادة الموجهة نحو المعرفة	.473	10.578	.000
R		.473 ^a		
R ²		.224		
Adj. R ²		.222		
F(Sig.)		111.779		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي
ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (١١) ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(Sig.) = (111.779)$ ، وهي معنوية عند مستوي معنوية ٠,٠١.

- معنوية معاملات انحدار للقيادة الموجهة نحو المعرفة حيث بلغت قيمة ($T = 10.578$) ، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الضمنية، كما بلغت قوة تأثيرها بمعامل انحدار ($\beta = .473$) .

- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adj. R^2 = .222$) مما يعني أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تفسر ما نسبته 22.2% من التباين في مشاركة المعرفة الضمنية، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثاني حيث تبين وجود تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة الضمنية.

وتأسيساً على تلك النتائج يمكن للباحثين قبول الفرض الإحصائي الثالث للدراسة على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد مشاركة المعرفة بمستشفى أمّالج.

٤- تأثير أبعاد مشاركة المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي

لدراسة هذا التأثير قام الباحثون بصياغة الفرض الرابع من فروض البحث، والذي ينص على أنه :

يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج

ولاختبار صحة الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، ولقد تم اختبار هذا الفرض في ضوء مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة المعرفة على توليد الأفكار.

الفرض الفرعي الثاني : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة المعرفة على ترويج الأفكار.

الفرض الفرعي الثالث : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة المعرفة على تنفيذ الأفكار.

١/٤- تأثير أبعاد مشاركة المعرفة على توليد الأفكار.

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، والجدول رقم (١٢) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول رقم (١٢): نتيجة تأثير أبعاد مشاركة المعرفة على توليد الأفكار

H	المتغير المستقل	(β)	(T)	(Sig)
الفرعي الأول	مشاركة المعرفة الصريحة	.410	6.361	.000
	مشاركة المعرفة الضمنية	.348	5.406	.000
R		.728 ^a		

.530	R^2
.527	Adj. R^2
217.805	F(Sig.)

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي
ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(Sig.) = (217.805)$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

- معنوية معاملات انحدار للقيادة الموجهة نحو المعرفة حيث بلغت قيمة $(T = 6.361)$ لمشاركة المعرفة الصريحة يليها قيمة $(T = 5.406)$ لمشاركة المعرفة الضمنية ، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد مشاركة المعرفة على توليد الأفكار، كما بلغت قوة تأثيرها بمعامل انحدار $(\beta = .410)$ لمشاركة المعرفة الصريحة يليها مشاركة المعرفة الضمنية بقوة تأثيرها بمعامل انحدار $(\beta = .348)$.

- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = (.527)$ مما يعني أن أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة تفسر ما نسبته 52.7% من التباين في توليد الأفكار، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول حيث تبين وجود تأثير لأبعاد مشاركة المعرفة على توليد الأفكار.

٢/٤- تأثير أبعاد مشاركة المعرفة على ترويج الأفكار.

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، والجدول رقم (١٣) يوضح نتائج هذا التأثير

جدول رقم (١٣): نتيجة تأثير أبعاد مشاركة المعرفة على ترويج الأفكار

(Sig)	(T)	(β)	المتغير المستقل	H
.000	5.276	.353	مشاركة المعرفة الصريحة	الفرعي
.000	5.659	.379	مشاركة المعرفة الضمنية	الثاني
.702 ^a			R	
.493			R^2	
.490			Adj. R^2	
188.022			F(Sig.)	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.}) = (188.022)$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
 - معنوية معاملات انحدار للقيادة الموجهة نحو المعرفة حيث بلغت قيمة $(T = 5.659)$ لمشاركة المعرفة الضمنية يليها قيمة $(T = 5.276)$ لمشاركة المعرفة الصريحة ، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد مشاركة المعرفة على ترويج الأفكار، كما بلغت قوة تأثيرها بمعامل انحدار $(\beta = .379)$ لمشاركة المعرفة الضمنية يليها مشاركة المعرفة الصريحة بقوة تأثيرها بمعامل انحدار $(\beta = .353)$.
 - بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $\text{Adj. } R^2 = (.490)$ مما يعني أن أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة تفسر ما نسبته 49% من التباين في ترويج الأفكار، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.
- ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثاني حيث تبين وجود تأثير لأبعاد مشاركة المعرفة على ترويج الأفكار.

٣/٤- تأثير معنوي لأبعاد مشاركة المعرفة على تنفيذ الأفكار.

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، والجدول رقم (١٤) يوضح نتائج هذا التأثير

جدول رقم (١٤): نتيجة تأثير أبعاد مشاركة المعرفة على تنفيذ الأفكار

H	المتغير المستقل	(β)	(T)	(Sig)
الفرعي الثالث	مشاركة المعرفة الصريحة	.410	6.361	.000
	مشاركة المعرفة الضمنية	.348	3.406	.000
R		.728 ^a		
R^2		.530		
Adj. R^2		.527		
F(Sig.)		188.022		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.}) = (188.022)$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

- معنوية معاملات انحدار للقيادة الموجهة نحو المعرفة حيث بلغت قيمة ($T = 6.361$) لمشاركة المعرفة الصريحة يليها قيمة ($T = 3.406$) لمشاركة المعرفة الضمنية ، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد مشاركة المعرفة على تنفيذ الأفكار، كما بلغت قوة تأثيرها بمعامل انحدار ($\beta = .410$) لمشاركة المعرفة الصريحة يليها مشاركة المعرفة الضمنية بقوة تأثيرها بمعامل انحدار ($\beta = .348$) .

- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adj. R^2 = .527$) مما يعني أن أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة تفسر ما نسبته 52.7% من التباين في تنفيذ الأفكار، أما باقي النسبة فنرجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثالث حيث تبين وجود تأثير لأبعاد مشاركة المعرفة على تنفيذ الأفكار.

وتأسيساً على تلك النتائج يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرابع للدراسة على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج.

٥- توسط أبعاد مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي

ينص الفرض الخامس للدراسة على: "تتوسط أبعاد مشاركة المعرفة معنوياً العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج"، ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام تحليل المسار وطريقة Bootstrap من أجل التعرف على التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات ومستوى معنويتها، والجدول رقم (١٥) يوضح نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية كما يلي:

جدول رقم (١٥): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات الكلية	القيمة المعنوية	النتيجة
القيادة الموجهة نحو المعرفة	مشاركة المعرفة الضمنية	توليد الفكرة	.377**	.153**	.530**	< .001	***
		ترويج الفكرة	.391**	.140**	.531**	< .001	***
		تنفيذ الفكرة	.384**	.131**	.515**	< .001	***
	مشاركة المعرفة الصريحة	توليد الفكرة	.414**	.116**	.530**	< .001	***
		ترويج الفكرة	.392**	.139**	.531**	< .001	***
		تنفيذ الفكرة	.348**	.167**	.515**	< .001	***

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ * معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (١٥) ما يلي:

- أ- تُظهر النتائج أن تأثير مشاركة المعرفة الضمنية على الأبعاد الإبداعية المختلفة كان قوياً، خاصة في توليد الفكرة، حيث كان التأثير المباشر (0.377) والتأثير غير المباشر (0.153)، كما كان التأثير على ترويج الفكرة (0.391) مباشر، (0.140) غير مباشر، وأيضاً على تنفيذ الفكرة (0.384) مباشر، (0.131) غير مباشر، وتوضح هذه الأرقام أن مشاركة المعرفة الضمنية لها تأثير قوي في تحفيز الإبداع في كل مرحلة من مراحل السلوك الإبداعي.
- ب- يعتبر تأثير مشاركة المعرفة الصريحة أيضاً قوياً، ولكن بدرجة أقل مقارنةً بمشاركة المعرفة الضمنية. على سبيل المثال، في توليد الفكرة كان التأثير المباشر (0.414) مباشر، (0.116) غير مباشر، وفي ترويج الفكرة كان (0.392) مباشر و (0.139) غير مباشر، وفي تنفيذ الفكرة كان (0.348) مباشر و (0.167) غير مباشر.
- تتوسط مشاركة المعرفة الضمنية العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي.
- ج- يتضح مما سبق أن مشاركة المعرفة الضمنية تتوسط العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي أكثر من مشاركة المعرفة الصريحة.

وتأسيساً على تلك النتائج يمكن للباحثين قبول الفرض الإحصائي الخامس للدراسة الذي ينص على: تتوسط أبعاد مشاركة المعرفة معنوياً العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أملج.

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة)

وتم اختبار هذا الفرض الذي ينص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية (النوع، الدخل، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)". وذلك في ضوء الفروض الفرعية التالية:

١/٦ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً للنوع

تم استخدام اختبار مان وتني لتحديد دلالة الفروق بين آراء العاملين حول (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً للنوع، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١٦) جدول (١٦) نتيجة اختبار مان وتني للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع

النوع					العدد	الفئة	المتغير
Mann-Whitney							
Result	Sig.	Z	Sum Rank	Mean Rank			

NS	.100	-1.646	21093.00	210.93	100	أنثي	القيادة الموجهة نحو المعرفة
			55152.00	190.18	290	ذكر	
NS	.212	-1.249	20708.00	207.08	100	أنثي	مشاركة المعرفة الصريحة
			55537.00	191.51	290	ذكر	
NS	.253	-1.142	20603.50	206.04	100	أنثي	مشاركة المعرفة الضمنية
			55641.50	191.87	290	ذكر	
NS	.435	-.781	20260.50	202.61	100	أنثي	توليد الأفكار
			55984.50	193.05	290	ذكر	
NS	.288	-1.062	20508.50	205.09	100	أنثي	ترويج الأفكار
			55736.50	192.19	290	ذكر	
NS	.337	-.961	20402.50	204.03	100	أنثي	تنفيذ الأفكار
			55842.50	192.56	290	ذكر	

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ * معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين من خلال الجدول رقم (١٦) أن قيمة Z الناتجة من اختبار مان ويتني غير معنوية لكافة المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية حيث أنها أكبر من ٥٪، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية تتعلق باختلاف النوع كأحد الخصائص الديموغرافية تؤثر على آراء عينة الدراسة بشأن أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي، وبالتالي يمكن للباحثين رفض الفرض الإحصائي الفرعي الأول والذي ينص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً للنوع".

٢/٦ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً لمستوى التعليم

تم استخدام اختبار مان وتني لتحديد دلالة الفروق بين آراء العاملين حول (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً لمستوى التعليم، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١٧)

نظراً لأن متغير مستوى التعليم متعدد القيمة فإنه يمكن للباحثين استخدام اختبار كروسكال والس كأحد الاختبارات اللامعلمية، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم (١٧) التالي:

جدول رقم (١٧): نتيجة اختبار كروسكال والس للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمستوى التعليم

المتغير	سنوات الخبرة
	Kruskal – Wallis

Result	Sig.	Chi-Square	
NS	.170	3.546	القيادة الموجهة نحو المعرفة
NS	.061	5.593	مشاركة المعرفة الصريحة
**	.028	7.118	مشاركة المعرفة الضمنية
NS	.008	9.581	توليد الأفكار
**	.004	10.873	ترويج الأفكار
NS	.092	4.779	تنفيذ الأفكار

** معنوي عند مستوي ٠,٠١ * معنوي عند مستوي ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين من خلال الجدول رقم (١٧) أن قيمة كا^٢ الناتجة من اختبار كروسكال والس غير معنوية لكافة المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية حيث أنها أكبر من ٥٪ مما يشير الى عدم وجود أي فروق معنوية تتعلق باختلاف مستوى التعليم كأحد الخصائص الديموغرافية تؤثر على آراء عينة الدراسة بشأن أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي، وبالتالي يمكن للباحثين قبول الفرض الإحصائي الفرعي الثاني جزئياً والذي ينص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً لمستوى التعليم".

٣/٦ - فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً للدخل

تم استخدام اختبار مان وتني لتحديد دلالة الفروق بين آراء العاملين حول (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً للدخل، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١٨)

نظراً لأن متغير الدخل متعدد القيمة فإنه يمكن للباحثين استخدام اختبار كروسكال والس كأحد الاختبارات اللامعلمية، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم (١٨) التالي:

جدول رقم (١٨): نتيجة اختبار كروسكال والس للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للدخل			
سنوات الخبرة			المتغير
Kruskal – Wallis			
Result	Sig.	Chi-Square	

**	.042	6.326	القيادة الموجهة نحو المعرفة
**	.021	7.718	مشاركة المعرفة الصريحة
**	.026	7.266	مشاركة المعرفة الضمنية
NS	.120	4.239	توليد الأفكار
NS	.145	3.855	ترويج الأفكار
NS	.208	3.137	تنفيذ الأفكار

** معنوي عند مستوى ٠.٠١ * معنوي عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين من خلال الجدول رقم (١٨) أن قيمة كا^٢ الناتجة من اختبار كروسكال والس غير معنوية لكافة المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية حيث أنها أكبر من ٥٪ مما يشير الى عدم وجود أي فروق معنوية تتعلق باختلاف الدخل كأحد الخصائص الديموغرافية تؤثر على آراء عينة الدراسة بشأن أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي، وبالتالي يمكن للباحثين قبول الفرض الإحصائي الفرعي الثالث جزئياً والذي ينص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً للدخل".

٤/٦ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً للخبرة

تم استخدام اختبار مان وتني لتحديد دلالة الفروق بين آراء العاملين حول (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً للخبرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١٩)

نظراً لأن متغير الخبرة متعدد القيمة فإنه يمكن للباحثين استخدام اختبار كروسكال والس كأحد الاختبارات اللامعلمية، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم (١٩) التالي:

جدول رقم (١٩): نتيجة اختبار كروسكال والس للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للخبرة

سنوات الخبرة			المتغير
Kruskal – Wallis			
Result	Sig.	Chi-Square	
NS	.261	4.008	القيادة الموجهة نحو المعرفة
NS	.195	4.705	مشاركة المعرفة الصريحة
NS	.997	2.319	مشاركة المعرفة الضمنية

توليد الأفكار	.094	.781	NS
ترويج الأفكار	1.084	.993	NS
تنفيذ الأفكار	.055	.509	NS

** معنوي عند مستوي ٠,٠١ * معنوي عند مستوي ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين من خلال الجدول رقم (١٩) أن قيمة كا^٢ الناتجة من اختبار كروسكال والس غير معنوية لكافة المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية حيث أنها أكبر من ٥٪ مما يشير الى عدم وجود أي فروق معنوية تتعلق باختلاف الخبرة كأحد الخصائص الديموغرافية تؤثر على آراء عينة الدراسة بشأن أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي، وبالتالي يمكن للباحثين رفض الفرض الإحصائي الفرعي الثالث جزئياً والذي ينص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً للخبرة".

وتأسيساً على نتائج اختبارات الفروض الفرعية يمكن للباحثين قبول الفرض الإحصائي السادس جزئياً والذي ينص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (النوع، الدخل، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)".

ثامناً: مناقشة النتائج والتوصيات

أ- مناقشة النتائج:

(١) وجود علاقة ارتباط بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وكل من أبعاد السلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة بمستشفى أمّالج ، فقد أظهرت نتائج تحليل معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وكل من أبعاد السلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة. ويُفسر الباحثون هذه النتيجة بأن وجود قيادة واعية وموجهة نحو المعرفة يخلق بيئة مشجعة للعاملين لتبادل الأفكار والمعلومات، مما يُعزز من إنتاجيتهم الإبداعية ويساهم في نشر ثقافة المعرفة داخل المستشفى، وهو ما يعكس أهمية الاستثمار في تطوير مهارات القيادة المعرفية.

(٢) وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج، حيث أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة

على أبعاد السلوك الإبداعي، شملت توليد الأفكار، ترويجها، وتنفيذها. ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تعكس الدور الفعّال للقيادة في تحفيز الإبداع الوظيفي عبر تمكين العاملين، وتوفير الدعم والتشجيع اللازمين لهم لابتكار حلول جديدة وتطبيقها، مما يستدعي تعزيز المهارات القيادية التي تدعم بيئة العمل الإبداعية، واتفقت مع هذا الرأي بعض الدراسات (Hamour, Bashir, Pradhan, 2023; Riaz, et al., 2023; (Alzghoul et al. 2023; Gu et al., 2024) علي أن القيادة الموجهة نحو المعرفة لها تأثير معنوي على السلوك الإبداعي.

٣) وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أبعاد مشاركة المعرفة بمستشفى أمّالج، فقد أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية. ويُعلق الباحثون على هذه النتيجة بأنها تعكس قدرة القادة على تحفيز العاملين نحو الانخراط في عملية تبادل المعرفة، سواء كانت رسمية وواضحة أو مكتسبة من الخبرات، وهو ما يُعد من العوامل الأساسية لتطوير بيئة معرفية تشاركية تعزز من كفاءة الأداء التنظيمي داخل المستشفى. وفي هذا السياق أكدت الدراسات (Shariq et al., 2019; Nurhidayati et al., 2023; Le and Do, 2024) على وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الموجهة نحو المعرفة على مشاركة المعرفة بين العاملين.

٤) وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي بمستشفى أمّالج، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد مشاركة المعرفة على أبعاد السلوك الإبداعي ، حيث تبين أن المعرفة الصريحة تؤثر بشكل أكبر على توليد الأفكار، في حين تؤثر المعرفة الضمنية بدرجة أكبر على ترويج الأفكار وتنفيذها. ويرى الباحثون أن هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية التكامل بين أنواع المعرفة المختلفة داخل بيئة العمل، حيث يساهم تبادل المعلومات المكتوبة والممارسات الفعلية في تعزيز العملية الإبداعية بجميع مراحلها. واتفق دراستي (سيدروحو، ٢٠٢٢; De Clercq and Pereira, 2020) مع هذا الرأي ، واختلفت دراسة (بن الحبيب، وآخرون، ٢٠٢١) مع هذا الرأي حين أوضحت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة عينة الدراسة.

٥) توسط أبعاد مشاركة المعرفة معنوياً العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمستشفى أملج، وكشفت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد مشاركة المعرفة تتوسط بشكل معنوي العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي. ويُفسر الباحثون هذه النتيجة بأن القيادة لا تؤثر على الإبداع بشكل مباشر فقط، بل إن مشاركة المعرفة تمثل حلقة وصل ضرورية تُسهم في نقل أثر القيادة إلى سلوك العامل، مما يبرز أهمية تعزيز ثقافة المشاركة كعنصر استراتيجي في التأثير القيادي داخل المؤسسات الصحية.

٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة الموجهة نحو المعرفة والسلوك الإبداعي ومشاركة المعرفة) وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية (النوع، الدخل، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في متغيرات الدراسة وفقاً لمتغيري التعليم والدخل، بينما لم تُسجل فروق ذات دلالة تُذكر فيما يخص النوع أو عدد سنوات الخبرة. ويرى الباحثون أن هذه النتائج تُشير إلى أن الخلفية التعليمية والقدرة المالية قد تؤثر على وعي العامل بأهمية القيادة والمشاركة والإبداع، في حين أن الجنس أو الخبرة لا تشكل فارقاً كبيراً، مما يُعزز من أهمية وضع برامج تطوير شاملة تأخذ بعين الاعتبار التباين في التعليم والدخل دون التحيز لأي خصائص ديموغرافية أخرى.

ب-توصيات البحث

وفقاً لما توصلت إليه نتائج الدراسة يستعرض الباحثون مجموعة من التوصيات المنبثقة من تلك النتائج، وبعض الآليات المقترحة التي يراها ملائمة لتفعيل تلك التوصيات ووضعها موضع التنفيذ كما يلي:

- ١- تدريب القيادات على مفاهيم القيادة المعرفية: من خلال تنفيذ ورش عمل دورية بالشراكة مع مراكز تدريب إدارية
- ٢- تطبيق سياسات تشجع مشاركة المعرفة: تحديث اللوائح الإدارية لتضمين مبادئ القيادة المعرفية
- ٣- عقد جلسات عصف ذهني: عمل اجتماعات شهرية داخل الأقسام لتوليد حلول للمشكلات.
- ٤- تخصيص صندوق دعم الأفكار: تمويل جزئي لأفضل الأفكار القابلة للتنفيذ.
- ٥- إنشاء منصة إلكترونية داخلية للمعرفة.

- ٦- تعزيز التوجيه المهني بين العاملين: اعتماد نظام "عامل خبير" لمرافقة العاملين الجدد.
- ٧- تضمين مشاركة المعرفة في مؤشرات الأداء: تضمين مشاركة المعرفة في مؤشرات الأداء.

ج- مقترحات لبحوث مستقبلية:

- اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للبحث المستقبلي، ومن أهمها:
- ١- إجراء دراسة مقارنة لتحديد الفروق في تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة على الإبداع بين المستشفيات الحكومية والخاصة.
- ٢- دراسة العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي.
- ٣- قياس أثر التحول الرقمي وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة (مثل SharePoint أو Microsoft Viva) على تعزيز مشاركة المعرفة.
- ٤- دراسة العوامل النفسية المؤثرة في مشاركة المعرفة، كالثقة، الدعم التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو هلال، حنان حسن عيسى، والسيد، محمود محمد إبراهيم. (٢٠١٨). مشاركة المعرفة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع ٢٤، ٣٢٧-٣٤٩.
- بن الحبيب، محسن، وشريفة، بن طرية، وشهرزاد، مسعي محمد. (٢٠٢١). أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع الصحي-المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتقوت أنموذجاً. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، (١)٧، ٢٩٩-٣١٥.
- حشيش، محمد حامد عبده، والسيد، محمود محمد إبراهيم، والزيادي، عادل رمضان الرفاعي. (٢٠٢٢). أثر مشاركة المعرفة على المزايا التنافسية: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع ١٤، ٣٥٥-٣٦٣.
- الحساوي، معاذ عبد الله هادي، والصميدعي، مرثد عماد سعيد. (٢٠٢٣). الهناء الذاتي أثره في تعزيز السلوك الإبداعي: دراس استطلاعية لعينة من العاملين في دائرة صحة نينوي، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٣ (٤)، ٢٣٧-٢٤٩.
- رزق، مريانة رزق فؤاد، وعجوة، أحمد محمد فتحي. (٢٠٢٤). تأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على موظفي حي غرب المنصورة بمحافظة الدقهلية- مصر "رسالة ماجستير غير منشورة، ١-٧٣.

- راضي، جواد محسن، جبار، أسامة عبد الحر. (٢٠٢٢). ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية- محافظة بابل، *مجلة مركز الكوفة*، ٦٧٤، ٣٩-٧٠.
- سيدروحو، طارق ، وطواهير، عبد الجليل، وبن واعر، الحاج محمد الطاهر. (٢٠٢٢). أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة الاتصالات موبيليس دراسة حالة المديرية الجهوية ورقة *Doctoral dissertation*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- كوال، روفيا، وبوفطيمة، فؤاد. (٢٠٢٢). مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة: الإمارات العربية المتحدة نموذجاً. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، ٥(٢)، ٩٧-١١٣.
- محمد، عبد الناصر طه إبراهيم. (٢٠٢١). دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على معارني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢(٤)، ٩٦١-١٠٢٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Almatrooshi, M. J. A., Khalifa, G. S., Ameen, A., Hossain, M. S., & Morsy, M. A. (2020). The role of knowledge oriented leadership and knowledge sharing to manage the performance of Ministry of Interior in UAE. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, 4(2), 9-17.
- Alzghoul, A., Algraibeh, K. M., Khawaldeh, K., Khaddam, A. A., & Al-Kasasbeh, O. (2023). Nexus of strategic thinking, knowledge-oriented leadership, and employee creativity in higher education institutes. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01107-e01107.
- Abdelshafy, D. T., Yehia, N. K., & Gaafar, H. A. A. (2022). The Role of Conflict Management in Improving the Creative Behavior of Employees in Airlines. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(1/2).
- Andreasian, G., & Andreasian, M. (2013). Knowledge sharing and knowledge transfer barriers. A case study.
- Bashir, M., & Pradhan, S. (2023). The influence of knowledge-oriented leadership on business model innovation and open innovation: mediating role of absorptive capacity. *Management Decision*.
- Chughtai, M. S., & Khan, H. S. U. D. (2024). Knowledge oriented leadership and employees' innovative performance: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(4), 3426-3439.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: the invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1131-1155.
- Dhir, S., & Vallabh, P. (2025). Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. *Acta Psychologica*, 253, 104751.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), 360-370.
- Farooq Sahibzada, U., Xu, Y., Afshan, G., & Khalid, R. (2021). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1720-1746.
- Gürlek, M., & Cemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and

- organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819-2846.
- Ghlichlee, B., Bayat, F., & Hatami, A. (2025). Knowledge-oriented leadership and business performance: the mediating role of intellectual capital and sustainable competitive advantage in the knowledge-intensive service industry. *Journal of Intellectual Capital*, 26(1), 152-173.
 - Gu, A., Nawaz, A., Abbas, S., & Lv, B. (2024). Enhancing organizational performance through knowledge-oriented leadership: the neglected role of employee creative work behavior and digital citizenship behavior in IT industry. *Kybernetes*.
 - Hamid, N., Munizu, M., & Mardiana, R. (2024). The impact of knowledge-oriented leadership on innovation performance with e-based knowledge management system as mediating variable. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 557-568.
 - Hamour, H. M. J. A. (2023). The Effect of Leadership Styles on Creative Behavior: the Mediating Role of Succession an Applied Study in Jordanian Medium and Small Companies. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(2), 12.
 - Joo, B. K., Yim, J. H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2023). Empowering leadership and employee creativity: the mediating roles of work engagement and knowledge sharing. *European journal of training and development*, 47(9), 881-899.
 - Khatrri, P., Duggal, H. K., Dutta, S., Kumari, P., Thomas, A., Brod, T., & Colimoro, L. (2023). Unveiling heterogenous knowledge-oriented leadership and knowledge acquisition based hybrid work agility of knowledge workers. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 253-278.
 - Lei, H., Leaungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499.
 - Malik, M., Abbas, M., & Imam, H. (2023). Knowledge-oriented leadership and workers' performance: do individual knowledge management engagement and empowerment matter?. *International Journal of Manpower*, 44(7), 1382-1398.
 - Mansoor, T., & Hussain, S. (2024). Impact of knowledge oriented leadership on sustainable service quality of higher education institutes. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(4), 705-724.
 - Manzoor, A., & Zhang, B. (2024). Revising the links of Knowledge-oriented leadership on innovation in higher education institutions: the mediating role of knowledge sharing. *Journal of Data, Information and Management*, 6(2), 149-160.
 - Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713.
 - Nicolescu, L., & Rîpa, A. I. (2024). Linking innovative work behavior with customer relationship management and marketing performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100560.
 - Nurhidayati, N., & Zaenuri, Z. (2023). Innovation behaviour improvement strategy through knowledge-sharing behaviour based on knowledge-oriented leadership and

- knowledge-sharing climate. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 14(3), 283-306.
- Nawaz, A., Gu, A., & Jiang, T. (2024). Nexus of knowledge oriented leadership and knowledge worker performance in Chinese higher education institutions: a post-pandemic behavioral analysis. *Business Process Management Journal*, 30(3), 963-985.
 - Nguyen, T. N., Shen, C. H., & Le, P. B. (2022). Influence of transformational leadership and knowledge management on radical and incremental innovation: the moderating role of collaborative culture. *Kybernetes*, 51(7), 2240-2258.
 - Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731-1758.
 - Riaz, M., Jie, W., Ali, Z., Sherani, M., & Yutong, L. (2023). Do knowledge-oriented leadership and knowledge management capabilities help firms to stimulate ambidextrous innovation: Moderating role of technological turbulence. *European Journal of Innovation Management*.
 - Sahibzada, H. F., Jianfeng, C., Sahibzada, U. F., Khalid, R., & Afshan, G. (2021). Unpacking knowledge management and organizational performance: a comparison between emerging and developing countries. *Aslib Journal of Information Management*, 73(6), 793-813.
 - Sahibzada, U. F., Janjua, N. A., Muavia, M., & Aamir, S. (2023). Knowledge-oriented leadership and organizational performance: modelling the mediating role of service innovation, knowledge sharing quality. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 69-89.
 - Sari, D. K., Christian, F., & Yudianto, A. (2021). Work engagement and innovative work behavior: Meta-analysis study. In *Proceedings of the international conference on psychological* 530 (53), 359-366. Atlantis Press.
 - Sari, N. F. P., & Wahyuni, S. (2023). The Role of Mediation and Moderation in the Sharing of Knowledge and Work Centrality Effects of Employee Creativity on Innovative Work Behavior. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 7(6), 44-56.
 - Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2021). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481-506.
 - Than, S. T., Le, P. B., Thanh Ha, C., & Nguyen, D. T. N. (2024). Determinants of innovation performance: influence of knowledge-oriented leadership, knowledge sharing and organizational justice. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
 - Yasmeen, S., Batool, I., & Bajwa, R. S. (2020). Learning styles and employee creative behavior; an exploration through cognitive styles. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(1), 43-54.
 - Zhang, Y., Xiong, P., Rong, S., Frost, M., & Zhou, W. (2024). Knowledge management of MNCs in the post-COVID era: the role of cultural intelligence and knowledge-oriented leadership. *Journal of Knowledge Management*.

-Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819-1839.