

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار الخامس - العدد الرابع عشر || تاريخ الإصدار 2026-05-20



القيادة البارعة وانعكاساتها على تعزيز التنوع المعرفي ودعم الإبداع الوظيفي في مديرية بلديات محافظة البصرة.

Ambidextrous Leadership and its Implications for Enhancing Knowledge Diversity and Supporting Job Creativity: A Field Study in the Directorate of Basra Municipalities.

م.م. ازهار عبد محيسن الركابي

Azhar Abed Mohisen Alrikabi

الجامعة التقنية الجنوبية - الكلية التقنية الإدارية - البصرة

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss51415>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

Clarivate | ProQuest

Ulrichsweb™



ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER INTERNATIONAL CENTRE



Google Scholar

معرفة e-Marefa



شبكة المعلومات العربية الشامية Arab Educational Information Network

AskZad

ORCID Connecting Research and Researchers

INTERNATIONAL Scientific Indexing

CC creative commons

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واختبار انعكاسات القيادة البارعة في تعزيز التنوع المعرفي ودعم الإبداع الوظيفي لدى عينة من العاملين في مديرية بلديات محافظة البصرة. تبلورت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول مدى إدراك القيادات لمفهوم القيادة البارعة وأثر ذلك في استثمار التنوع المعرفي لتحقيق مخرجات إبداعية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير مخطط فرضي يوضح طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الثلاثة.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث استهدفت الدراسة مستويات الإدارة (العليا والوسطى والتنفيذية). تم توزيع (40) استبانة، استرد منها (30) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، مما شكل عينة قوامها (30) فرداً من موظفي المديرية. وعولجت البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) عبر أساليب معامل الارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة البارعة في تعزيز التنوع المعرفي، ودورها الحيوي في تهيئة بيئة عمل تدعم الإبداع الوظيفي. واختتمت الدراسة بتقديم جملة من التوصيات الرامية إلى تعزيز نمط القيادة البارعة في المؤسسات البلدية، بما يضمن استثمار التباين المعرفي للموظفين في تقديم حلول وخدمات ابتكارية للمجتمع المبحوث.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة ، التنوع المعرفي الإبداع الوظيفي.

Abstract:

This study aims to explore and test the implications of **Ambidextrous Leadership** in enhancing **Knowledge Diversity** and supporting **Job Creativity** among a sample of employees at the Directorate of Basra Municipalities. The research problem was formulated through several questions centered on the extent to which leaders perceive the concept of ambidextrous leadership and its impact on investing in knowledge diversity to achieve creative outcomes. To achieve the study's objectives, a hypothetical framework was developed to illustrate the nature of the correlation and impact relationships among the three variables.

The researcher adopted a **descriptive-analytical approach**, using a questionnaire as the primary tool for data collection, targeting various managerial levels (top, middle, and executive). A total of (40) questionnaires were distributed, of which (30) valid forms were retrieved for statistical analysis, representing a sample of (30) employees from the directorate. Data were processed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**, employing **Pearson Correlation** and **Multiple Regression** analysis to test the hypotheses.

The study reached several key findings, most notably: the existence of a statistically significant impact of ambidextrous leadership on enhancing knowledge diversity, and its vital role in creating a work environment that fosters job creativity. The study concluded with a set of recommendations aimed at strengthening the ambidextrous leadership style within municipal institutions, ensuring the investment of employees' cognitive variance in providing innovative solutions and services to the community under study.

Keywords: Ambidextrous Leadership, Knowledge Diversity, Job Creativity.

المقدمة

تعد المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد داخل منظمات الأعمال المعاصرة مورداً استراتيجياً ثميناً، والمحرك الأساسي لتحقيق التميز والإبداع. وفي ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، برز التنوع المعرفي كعنصر جوهري يساهم في توسيع آفاق العاملين وتعزيز قدرتهم على معالجة المعلومات من زوايا متعددة، مما ينعكس إيجاباً على جودة أداء المهام وتحسين مكانة المنظمة (Wang et al., 2022: 45).

ومع سعي المنظمات لتبني أنماط قيادية حديثة تتلاءم مع هذه المتغيرات، برز مفهوم القيادة البارعة (Ambidextrous Leadership) كنمط قيادي متميز يمتلك القدرة على الموازنة بين استثمار القدرات الحالية (Exploitation) واستكشاف الفرص المستقبلية (Exploration). وتكمن أهمية هذا الأسلوب في قدرته العالية على إدارة التناقضات التنظيمية وتوظيف التنوع المعرفي داخل فرق العمل، مما يرفع من مستويات الكفاءة والفاعلية المؤسسية من خلال سلوكيات قيادية مرنة تتواءم مع المتطلبات المتغيرة (Zacher & Rosing et al., 2011: 967), (Rosing, 2015: 56).

إن الانعكاس الحقيقي للقيادة البارعة يتجسد في قدرتها على تهيئة بيئة حاضنة للإبداع الوظيفي، عبر تشجيع الأفراد على استكشاف كل ما هو جديد واستثمار الأفكار الابتكارية التي تنبثق من تباين الخبرات والمهارات داخل الفريق الواحد (O'Reilly & Tushman, 2013: 328). وهذا بالنتيجة يصب في المصلحة العامة للمنظمة من خلال إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات وإنجاز المهام بأساليب غير تقليدية (Afsar et al., 2018: 114). ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على هذه المتغيرات في مديرية بلديات محافظة البصرة للوقوف على كيفية تعزيز التنوع المعرفي ودعم التوجهات الإبداعية من خلال ممارسات القيادة البارعة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الخدمية، ومنها مديرية بلديات محافظة البصرة، تحديات كبيرة في الموازنة بين تقديم الخدمات البلدية التقليدية بكفاءة عالية، وبين الحاجة الملحة لتبني أفكار إبداعية وحلول مبتكرة لمواجهة التوسع العمراني والسكاني في المحافظة. وتكمن المشكلة في أن الاعتماد على الأنماط القيادية الكلاسيكية قد يؤدي إلى إهمال "التنوع المعرفي" والخبرات المتباينة التي يمتلكها الموظفون، مما يتسبب في حالة من الجمود الفكري وتراجع مستوى الإبداع الوظيفي.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤلات الرئيسية التالية:

1. ما مدى إدراك القيادات الإدارية في مديرية بلديات البصرة لمفهوم وسلوكيات القيادة البارعة؟
2. هل يساهم نمط القيادة البارعة في استثمار التنوع المعرفي (الخبرات، المهارات، التخصصات) لدى العاملين في المديرية؟
3. كيف تنعكس العلاقة بين القيادة البارعة والتنوع المعرفي على دعم ومستوى الإبداع الوظيفي؟
4. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث (القيادة البارعة، التنوع المعرفي، الإبداع الوظيفي) في المؤسسة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- بيان مستوى ممارسة القيادة البارعة، ومدى توفر التنوع المعرفي، ومستوى الإبداع الوظيفي في المديرية المبحوثة.

- 2- تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة البارعة كمتغير مستقل، وبين كل من التنوع المعرفي والإبداع الوظيفي.
- 3- قياس مدى تأثير القيادة البارعة في تعزيز التنوع المعرفي ودعم الإبداع الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 4- السعي إلى تحقيق الترابط بين الإطار النظري والواقع التطبيقي من خلال استخدام المقاييس العلمية الرصينة ومطابقتها ميدانياً.
- 5- تقديم نتائج وتوصيات واقعية يمكن أن تستفيد منها مديرية بلديات البصرة والمنظمات الحكومية العراقية الأخرى في تطوير مهارات القيادة والإبداع.

ثالثاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

- أهمية المتغيرات: يركز البحث على الربط بين ثلاثة مفاهيم حيوية (القيادة البارعة، التنوع المعرفي، الإبداع الوظيفي) والتي تشكل معاً حجر الزاوية في نجاح المنظمات المعاصرة.
- الريادة الإدارية: تنبع الأهمية من كون القيادة البارعة منهجاً حديثاً يسهم في إعداد قيادات قادرة على الموازنة بين كفاءة الأداء الحالي واستكشاف الفرص المستقبلية.
- القيمة التطبيقية: تحاول الدراسة استكشاف إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة لاستثمار التنوع المعرفي وتطويره داخل مديرية بلديات البصرة.
- المعالجة الميدانية: يسهم البحث في تقديم مقترحات عملية تعزز من الممارسات الإبداعية لدى المديرية في ظل معطيات التنوع المعرفي لفرق العمل.

رابعاً: فرضيات البحث:

يسعى البحث الحالي إلى اختبار ثلاث فرضيات رئيسية، يندرج تحتها عدد من الفرضيات الفرعية:

- H1: الفرضية الرئيسية الأولى (علاقات الارتباط):

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة البارعة وكل من (التنوع المعرفي والإبداع الوظيفي) في مديرية بلديات محافظة البصرة".

- H2: الفرضية الرئيسية الثانية (علاقات التأثير المباشر):

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ القيادة البارعة في كل من (التنوع المعرفي والإبداع الوظيفي) في مديرية بلديات محافظة البصرة".

- H3: الفرضية الرئيسية الثالثة (علاقة الأثر الوسيط):

"يساهم التنوع المعرفي دوراً وسيطاً ذو دلالة إحصائية في تعزيز العلاقة بين القيادة البارعة والإبداع الوظيفي في مديرية بلديات محافظة البصرة".

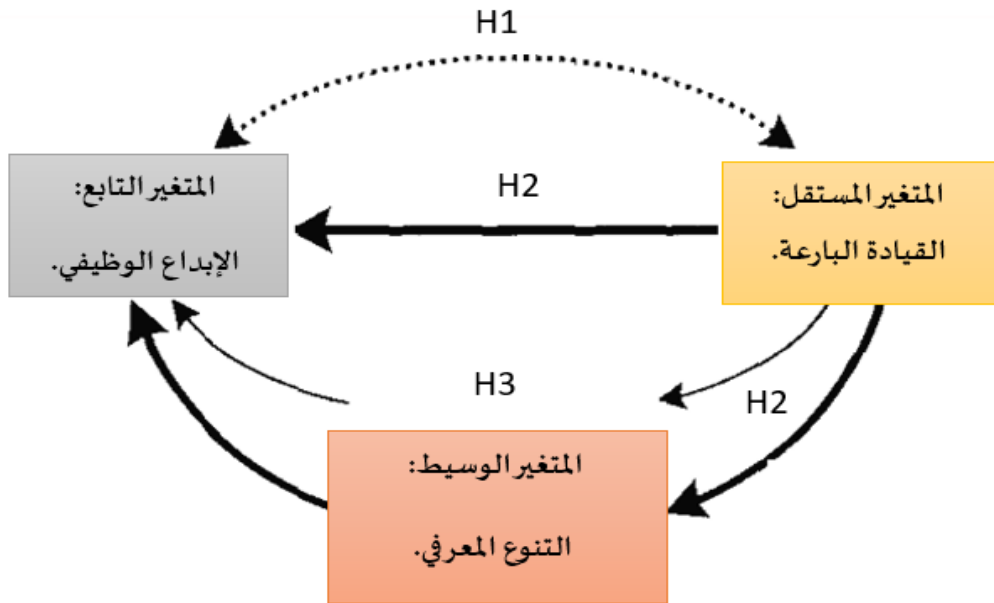
خامسا: مخطط البحث الفرضي

يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح اتجاهات العلاقة بين المتغيرات الرئيسية:

أ- المتغير المستقل: القيادة البارعة.

ب- المتغير الوسيط: التنوع المعرفي.

ج- المتغير التابع: الإبداع الوظيفي.



الشكل رقم (1) مخطط الفرضي للبحث

المصدر من اعداد الباحثة

سادسا: منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر ملائمة لدراسة خصائص ظاهرة القيادة البارعة ودورها في تعزيز التنوع المعرفي والإبداع، حيث يقوم الباحث بوصف تلك الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها وتقديم البيانات عنها مبيناً أسبابها ونتائجها.

سابعا: مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بموظفي ومسؤولي مديرية بلديات محافظة البصرة، وتم اختيار عينة طبقية شملت (المدرء، مسؤولي الأقسام، والموظفين)، حيث بلغت العينة المستجيبة (30) فرداً.

ثامنا: حدود البحث:

- 1- الحدود المكانية: مديرية بلديات محافظة البصرة.
- 2- الحدود الزمنية: الفترة من 2025/10/1 إلى 2026/4/28.
- 3- الحدود البشرية: عينة من المسؤولين والموظفين في مديرية بلديات محافظة البصرة.

تاسعا: أساليب جمع البيانات:

- الجانب النظري: تم الاعتماد على المصادر والمراجع العلمية، والكتب، والمجلات، والبحوث الأجنبية الحديثة ذات الصلة بمتغيرات البحث.
- الجانب التطبيقي: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي لتناسب أبعاد ومتغيرات الدراسة

عاشرا: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

- 1- تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال:
- 2- الإحصاء الوصفي: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية).
- 3- تحليل الارتباط: معامل ارتباط (Pearson) لتحديد قوة ونوع العلاقة.
- 4- تحليل التأثير: (الانحدار المتعدد) لقياس مدى تأثير المتغير المستقل في المتغيرات التابعة.

المبحث الثاني : الاطار النظري

أولاً: القيادة البارعة (Ambidextrous Leadership)

1. مفهوم القيادة البارعة:

تعد القيادة البارعة من أكثر المفاهيم تطوراً في الفكر الإداري المعاصر، حيث تُعرف بأنها قدرة القائد على الموازنة بين نوعين متناقضين من السلوكيات: سلوكيات الاستكشاف (Exploration) التي تهدف إلى تشجيع الابتكار والبحث عن حلول جديدة، وسلوكيات الاستثمار (Exploitation) التي تهدف إلى الكفاءة التشغيلية والالتزام بالقواعد (Rosing et al., 2011: 957). وتشير الدراسات إلى أن القائد البارع هو الذي يمتلك "التعقيد السلوكي" الكافي للتبديل بين السلوك المنفتح والسلوك المنغلق وفقاً لمتطلبات الموقف التنظيمي، مما يضمن للمنظمة البقاء في الأمد القريب والنمو في الأمد البعيد (Zacher & Rosing, 2015: 54). فالقيادة البارعة لا تكتفي بتحقيق الأهداف المرسومة فحسب، بل تعمل كحجر أساس لإدارة التناقضات وحل الصراعات التنظيمية من خلال الاتصال الفعال واستشراف المستقبل (O'Reilly & Tushman,)

329: 2013). وتعني القدرة القيادية على ممارسة سلوكيات متناقضة تتراوح بين المرونة الصارمة والحرية المطلقة لضمان استمرارية المنظمة (Raisch & Birkinshaw, 2008: 391). بينما يشير التعريف التنظيمي: "القدرة القيادية على ممارسة سلوكيات متناقضة تتراوح بين المرونة الصارمة والحرية المطلقة لضمان استمرارية المنظمة" (Raisch & Birkinshaw, 2008: 391) الى النمط الذي يجمع بين الدعم العاطفي للإبداع وبين الرقابة الهيكلية لضمان تحويل الأفكار إلى مخرجات ملموسة. أما (Jansen et al., 2016: 1141) يعرفها هي عملية موازنة ديناميكية يقوم بها القائد لتوجيه الموارد نحو تحسين العمليات الحالية واستكشاف مجالات نمو جديدة يركز (Smith & Tushman, 2005: 524) على سلوك قيادي يهدف إلى تقليل الفجوة بين متطلبات الكفاءة التشغيلية ومتطلبات الابتكار الجذري. في حين يشير (Duncan, 1976: 72) الى استجابة قيادية ذكية تعتمد على تنوع الأساليب الإدارية لتناسب مع درجات عدم التأكد في البيئة الخارجية.

2. أهمية القيادة البارعة:

تستمد القيادة البارعة أهميتها من كونها حلقة الوصل الحيوية التي تحول الطاقات البشرية المتنوعة إلى نتائج إبداعية ملموسة. وتتلخص أهميتها في الآتي:

- الموازنة الاستراتيجية: القدرة على دمج المفاهيم والسياسات مع الاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة بمرونة عالية (Simsek et al., 2009: 865)

- تعزيز الإيجابية: تقليل الجوانب السلبية في بيئة العمل وتوظيف التغيرات المحيطة لخدمة أهداف المؤسسة.

- رعاية رأس المال الفكري: التركيز على تنمية الأفراد باعتبارهم المورد الأهم، من خلال تشجيع التنوع المعرفي لديهم (Wang et al., 2022: 48).

3. سلوكيات القيادة البارعة:

ينفق الباحثون على أن القيادة البارعة تجسد من خلال التفاعل بين نمطين سلوكيين متكاملين كما هو موضح في الأدبيات الإدارية الحديثة (Rosing et al., 2011: 960):

أ- سلوكيات القيادة المنفتحة (Opening Leader Behaviors):

يهدف هذا النمط إلى زيادة التباين في سلوكيات المرؤوسين وتشجيعهم على الخروج عن الأطر التقليدية. وتتضمن الإجراءات المثالية لهذا السلوك ما يلي:

- تعزيز التجريب: تشجيع الموظفين على البحث عن حلول خارج الصندوق (Thinking outside the box) وتجربة أساليب غير مسبوقة (Afsar et al., 2018: 118).

- خلق بيئة منفتحة: السماح بارتكاب الأخطاء واعتبارها فرصاً للتعلم، مما يقلل من خوف الموظفين من المجازفة.

- دعم الاستقلالية: إعطاء مساحة كافية للتفكير المستقل وتحدي الوضع الراهن (Challenging the status quo) للبحث عن طرق تطويرية جديدة (Zacher et al., 2016: 25).

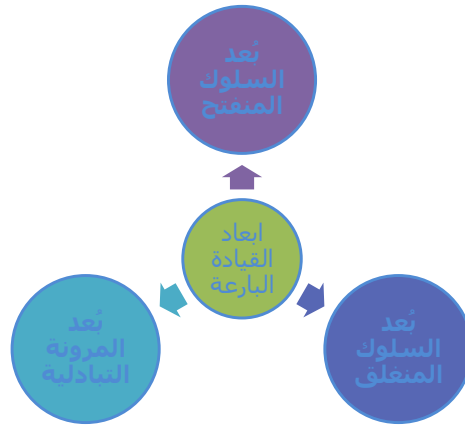
ب- سلوكيات القيادة المنغلقة (Closing Leader Behaviors):

على النقيض من السلوك المنفتح، يأتي السلوك المنغلق لضبط العمليات وضمان تنفيذ الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى واقع عملي. ويشمل هذا السلوك:

- الالتزام بالمعايير: التشجيع على التقيد بالقواعد والتعليمات لضمان دقة التنفيذ (Rosing et al., 2011: 968).
- الرقابة والمتابعة: رصد مستوى تحقيق الأهداف المخطط لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- تحقيق الكفاءة: التركيز على تلبية المواعيد النهائية (Deadlines) وتعزيز التسلسل الهرمي لضمان انسيابية العمل واستثمار الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة (Zacher & Rosing, 2015: 59).

4. ابعاد القيادة البارعة

تعتمد القيادة البارعة (Ambidextrous Leadership) بشكل أساسي على ثلاث ابعاد :



الشكل رقم (2) ابعاد القيادة البارعة

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة

أ. بُعد السلوك المنفتح (Opening Leader Behavior)

يركز هذا البُعد على تحفيز الأنشطة الاستكشافية (Exploration) من خلال كسر الروتين وتشجيع الاختلاف.

- جوهر البُعد يهدف إلى زيادة التباين في سلوكيات المرؤوسين ودفعهم نحو الابتكار.
- أهم الممارسات هي التشجيع على التجريب ، منح الموظفين الحرية في تجربة طرق عمل غير مألوفة (Rosing et al., 2011: 967).
- دعم الاستقلالية أي إعطاء مساحة للتفكير الحر والتمثيل المستقل بعيداً عن القواعد الصارمة.

- تقبل الأخطاء من خلال خلق ثقافة تعتبر الخطأ جزءاً من عملية التعلم والنمو (Zacher & Rosing, 2015: 57).
- تحدي الوضع الراهن يعتمد على تحفيز الموظفين على انتقاد الأساليب القديمة وتطوير بدائل إبداعية.
- 2. بعد السلوك المنغلق (Closing Leader Behavior)
 - يركز هذا البُعد على أنشطة الاستثمار (Exploitation) من خلال الانضباط وتقليل الانحرافات لضمان الكفاءة.
 - جوهر البُعد يهدف إلى تقليل التباين في سلوكيات المرؤوسين لضمان تنفيذ المهام بدقة وسرعة.
 - أهم الممارسات من خلال الالتزام بالقواعد أي التأكد من اتباع التعليمات والمعايير المحددة مسبقاً لضمان جودة المخرجات (O'Reilly & Tushman, 2013: 330).
 - الرقابة والمتابعة من خلال رصد دقيق لتحقيق الأهداف والجدول الزمنية المحددة.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال التدخل السريع عند وجود انحرافات لضمان بقاء العمل في مساره الصحيح.
 - تعزيز الهيكلية أي الحفاظ على التسلسل الهرمي لضمان انسيابية العمل وتنفيذ القرارات بكفاءة (Afsar et al., 2018: 119).
- 3. بُعد المرونة التبادلية (The Temporal Flexibility)
 - على الرغم من أن الأدبيات تركز غالباً على البُعدين أعلاه، إلا أن الأبحاث الحديثة تشير إلى بُعد ثالث ضمنى وهو "المرونة":
 - جوهر البُعد: قدرة القائد على التبدل السريع والفعال بين السلوكين (المنغلق والمنفتح) وفقاً لمتطلبات الموقف التنظيمي (Zacher et al., 2016: 28).

ثانياً: التنوع المعرفي (Knowledge Diversity)

1. مفهوم التنوع المعرفي:

يُعرف التنوع المعرفي بأنه الاختلاف في الحصيلة المعلوماتية، والخلفيات التعليمية، ووجهات النظر التقنية التي يمتلكها أعضاء الفريق الواحد (Wang et al., 2022: 44) وعلى عكس التنوع الديموغرافي (كالعمر والجنس)، يركز التنوع المعرفي على "ما يعرفه الأفراد" وكيفية معالجتهم للمعلومات، مما يجعله المحرك الأساسي لحل المشكلات المعقدة في المؤسسات الخدمية (Shin et al., 2012: 198) وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التنوع المعرفي يمثل قيمة مضافة للمنظمة؛ حيث يساهم في توسيع المدارك الجماعية وتقليل فرص "التفكير الجماعي المنغلق"، مما يفتح آفاقاً جديدة للإبداع (Mitchell et al., 2017: 510) في حين يرى (Harrison & Klein, 2007: 1205) هو المزيج الفريد من المهارات العقلية والخبرات المهنية التي تساهم في تعزيز القدرة الجماعية على حل المشكلات. بينما يعرفه (Reagans & Zuckerman, 2001: 504) تعدد مصادر المعرفة والروابط الفكرية التي يجلبها الأفراد من خلفيات وظيفية وأكاديمية متنوعة. أما (Bunderson & Sutcliffe, 2002: 878) يشير إلى الاختلاف في عمق واتساع الخبرات الفنية التي توفر للفريق رؤية شاملة لمواجهة التحديات

2. أبعاد التنوع المعرفي:

يشير التنوع المعرفي إلى مدى التباين والاختلاف في الحصيللة المعرفية، والخبرات، والمهارات، والمنظور الفكري للأفراد داخل الفريق الواحد. (Horwitz & Horwitz, 2007: 989) وفي بيئة المؤسسات الخدمية (كالبلديات)، يعد هذا التنوع المحرك الأساسي لتوليد الأفكار الابتكارية (Wang et al., 2022: 46). ويمكن تقسيم أبعاده إلى ما يلي:

• تنوع التعليم والتخصص (Educational & Functional Diversity):

ويعكس الاختلاف في الخلفيات الأكاديمية والتخصصات المهنية لأعضاء الفريق (مثل المهندسين، القانونيين، والإداريين في مديرية البلديات). يعد هذا البعد مهماً إذ يساهم تباين التخصصات في تقديم حلول شاملة للمشكلات المعقدة من خلال دمج رؤى فنية وإدارية مختلفة (Horwitz & Shin et al., 2012: 994). بالإضافة إلى إن تعدد الخلفيات التعليمية يوسع نطاق المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار (Shin et al., 2012: 201).

• تنوع الخبرات والمهارات (Experiential & Skill Diversity):

ويتعلق بتباين سنوات الخبرة والمهارات العملية التي اكتسبها الموظفون خلال مسيرتهم المهنية. ويسمح هذا التنوع للمنظمة بالاستفادة من حكمة ذوي الخبرة الطويلة وطموح الموظفين الجدد، مما يعزز عملية نقل المعرفة (Post et al., 2021: 15). كما أن الخبرات المتنوعة تزيد من قدرة الفريق على استيعاب وتطبيق المعارف الجديدة بكفاءة (Carbonell & Rodriguez, 2006: 215).

• التنوع في المنظور الفكري (Cognitive Perspective Diversity):

ويشير إلى الاختلاف في طرق التفكير، وأساليب معالجة المعلومات، وكيفية رؤية التحديات والفرص. هذا البعد هو الأكثر ارتباطاً بالإبداع؛ حيث أن اختلاف وجهات النظر يمنع "التفكير الجماعي المنغلق" ويشجع على النقد البناء (Mitchell et al., 2017: 512). التنوع في الأساليب المعرفية يؤدي إلى تدفق أفكار غير تقليدية، شريطة وجود قيادة تدير هذا الاختلاف ببراعة (Zacher & Rosing, 2015: 60).

3. إدارة التنوع المعرفي:

تعرف إدارة التنوع بأنها العملية الاستراتيجية لخلق بيئة عمل شاملة تستثمر الاختلافات الفردية كمصدر للقوة والميزة التنافسية (O'Reilly & Tushman, 2013: 327) وتبرز أهمية إدارة هذا التنوع في قدرتها على:

- ابتكار حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية.
- تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة في مواجهة المتغيرات البيئية.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي من خلال تقبل وجهات نظر الجميع. (Zacher & Rosing, 2015: 58)

4. العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء

يُعد الأداء المؤسسي (Organizational Performance) النتيجة النهائية التي تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال استثمار مواردها. ويرتبط التنوع المعرفي بالأداء من خلال قدرته على تحسين جودة اتخاذ القرار وزيادة كمية المخرجات الفكرية المبتكرة. (Afsar et al., 2018: 112). ويعتمد مستوى الأداء الناتج عن التنوع على عدة عوامل بسيطة، أهمها:

- الدافعية الفردية: رغبة الأفراد في مشاركة معرفتهم مع الآخرين.
- إدراك الدور: فهم الموظف لكيفية مساهمة تخصصه الفريد في تحقيق الأهداف العامة.
- البيئة القيادية: وجود قيادة (بارعة) قادرة على دمج هذه التناقضات المعرفية. (Rosing et al., 2011: 961)

ثالثًا: الإبداع الوظيفي (Job Creativity)

1. مفهوم الإبداع الوظيفي:

يُعرف الإبداع الوظيفي بأنه قدرة الموظف على إنتاج أفكار جديدة، وأصلية، ومفيدة تتعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو العمليات التنظيمية داخل المنظمة. (Amabile & Pratt, 2016: 158) وفي سياق المؤسسات الحكومية (كالبلديات)، لا يقتصر الإبداع على الاختراعات الكبرى، بل يشمل "الإبداع التدريجي" الذي يهدف لتطوير آليات تقديم الخدمة وتبسيط الإجراءات الإدارية. (Afsar et al., 2018: 115) ويؤكد الباحثون أن الإبداع ليس مجرد سمة شخصية، بل هو نتيجة لتفاعل ذكاء الفرد وخبراته مع بيئة العمل المحفزة التي توفرها القيادة. (Shalley et al., 1935: 2004) في حين (Klaic et al., 2020: 14) يعرفه سلوك تطوعي يقوم به الموظف يتضمن توليد أفكار مستحدثة ومفيدة، تهدف بشكل أساسي إلى معالجة الفجوات الأدائية داخل المنظمة. أما (Newman et al., 2020: 205) يعرفه انه القدرة على ابتكار مخرجات فكرية تتصف بالأصالة والجدوى، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات العامة في ظل البيئات المتغيرة. يشير (Chen et al., 2021: 112) عملية عقلية وسلوكية يستخدم فيها الموظف المهارات التقنية والمعرفية لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية التقليدية. يرى (Amankwah et al., 2022: 38) Amoah et al., 2022: 38) يحصيلة تفاعل الموظف مع بيئة العمل المحفزة، مما يؤدي إلى إعادة صياغة العمليات الإدارية بطرق تعزز القيمة المضافة للمستفيدين. يشير (Liu et al., 2023: 156) الى مرونة فكرية يمارسها الفرد داخل وحدته التنظيمية لدمج المعارف المتنوعة وتحويلها إلى مبادرات إبداعية قابلة للتطبيق.

2. أبعاد الإبداع الوظيفي:

اتفق معظم الباحثين على أن الإبداع الوظيفي يتجلى من خلال الأبعاد الآتية: (Zhou & George, 2001: 685)

✚ الأصالة: (Originality) القدرة على تقديم حلول غير مسبوقه ومبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل البلدي.

✚ الطلاقة: (Fluency) القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والمقترحات التطويرية في وقت محدد.

✚ المرونة: (Flexibility) القدرة على تغيير زوايا النظر للمشكلة والتحول من مسار فكري إلى آخر للاستجابة للمتغيرات البيئية (Gong et al., 2013: 830).

3. دور التنوع المعرفي والقيادة في دعم الإبداع:

يعتبر الإبداع الوظيفي المخرج النهائي للتفاعل بين "القيادة البارعة" و"التنوع المعرفي"؛ فالقيادة البارعة من خلال سلوكها المنفتح تشجع الموظفين على استثمار تباين خبراتهم (تنوعهم المعرفي) لإنتاج الأفكار، ومن خلال سلوكها المنغلق تعمل على تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق (Rosing et al., 2011: 965; Zacher & Rosing, 2015: 61).

التنوع المعرفي كمادة خام للإبداع لا يمكن للأفكار الإبداعية أن تنبثق من فراغ؛ بل هي نتيجة إعادة دمج المعلومات المتنوعة. في المؤسسات التي تتسم بتنوع التخصصات (مهندسين، قانونيين، فنيين)، تتوفر قاعدة معرفية عريضة. الآلية عندما يواجه الفريق مشكلة (مثلاً: تعارض تخطيطي في أحد أحياء البصرة)، فإن التنوع المعرفي يضمن طرح حلول من زوايا تقنية وقانونية واجتماعية مختلفة (Wang et al., 2022: 47). التنوع المعرفي يزيد من سعة استيعاب الفريق للمعلومات المعقدة، مما يجعله أكثر قدرة على تقديم حلول أصيلة وغير تقليدية (Shin et al., 2012: 204).

أما القيادة البارعة كمحفز في حين التنوع المعرفي وحده قد يؤدي إلى "صراع معرفي" يعيق العمل إذا لم تتوفر قيادة بارعة تديره. هنا تظهر أهمية سلوكيات القيادة البارعة: أي دور السلوك المنفتح يعمل القائد هناك محفز. يشجع صاحب الخبرة الفنية على مشاركة فكرته مع صاحب الخبرة الإدارية، ويسمح بالاعتراض على الطرق التقليدية. هذا السلوك يكسر الجمود ويحرر المعرفة الكامنة (Rosing et al., 2011: 966). في حين دور السلوك المنغلق بعد توليد الأفكار المتنوعة، يأتي دور الناظم. فالإبداع بدون تنفيذ هو مجرد خيال. يقوم القائد البارع بوضع الأطر الزمنية والالتزام بالمعايير لتحويل تلك الأفكار المتنوعة إلى واقع مطبق في المديرية (Zacher & Rosing, 2015: 62).

أثر التفاعل بين القيادة والتنوع في دعم الإبداع الوظيفي تشير الدراسات الحديثة إلى أن العلاقة بين التنوع المعرفي والإبداع ليست مباشرة دائماً، بل تعتمد على "نمط القيادة". في التأثير التتابعي: القيادة البارعة تخلق بيئة آمنة نفسياً، مما يدفع الموظفين ذوي الخلفيات المتنوعة إلى المخاطرة بطرح أفكار إبداعية دون خوف من النقد (Afsar et al., 2018: 121). تعود إلى القادة الذين يمارسون البراعة التنظيمية ينجحون في تحويل الاختلافات المعرفية من مصدر للنزاع إلى مصدر للابتكار من خلال التبدل المرن بين الدعم والرقابة (O'Reilly & Tushman, 2013: 331). تحدي الفجوة المعرفية وحلها قيادياً يكمن في بيئة العمل العراقية (كالبليات)، قد يبرز تحدي صراع الأجيال أو صراع التخصصات. هنا تتجلى براعة القائد في:

- الطلاقة الفكرية في استثمار طموح الموظفين الجدد (تنوع المهارات الحديثة) مع حكمة الموظفين القدامى (تنوع الخبرات التراكمية) (Post et al., 2021: 18).
- المرونة التنظيمية في القدرة على تكيف سلوك القيادة مع كل فئة معرفية لضمان أعلى مستوى من الإبداع الوظيفي (Gong et al., 2013: 832).

المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً: تحليل وعرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها استخدم الباحث برنامج (SPSS) للحصول على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد ومعامل بيرسون واختبار T لمتوسط عينة واحدة لمقياس ليكرت الخماسي وتم استخدام مستوى دلالة (0.05) ويعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وتم توزيع (40) استمارة استبيان واسترد (30) لغرض التحليل، فإذا كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) يكون الاتجاه إيجابياً، أما إذا كانت أقل من (3) يكون الاتجاه سلبياً، أما إذا كانت قيمته مساوية لـ (3) يكون الاتجاه محايداً، وحسب مقياس ليكرت الخماسي .

يبين الجدول رقم (1) التالي مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (3.1) مقياس ليكرت الخماسي

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

من اعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

ففي مقياس ليكرت الخماسي اننا نأخذ العدد 5 على درجة موافق بشدة و 4 على درجة موافق و 3 على درجة محايد و 2 على درجة غير موافق و 1 لدرجة غير موافق بشدة، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

$$= \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0.80$$

هو طول الفئة 0.80

ومنه تتكون فئات المقياس كما مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) فئات مقياس ليكرت الخماسي

الفئات	الدرجة	دلالتها
من 1.00 الى 1.79	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1.80 الى 2.59	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 الى 3.39	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 الى 4.19	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 الى 5.00	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

من اعداد الباحث بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

البيانات الشخصية لعينة البحث

يبين الجدول (3) المؤهل العلمي لعينة البحث، حيث كانت النسبة الأكبر لحاملي شهادة البكالوريوس بنسبة (70.0%)، ثم تلتها أقل من الإعدادية بنسبة (16.7%)، بعدها أقل من البكالوريوس بنسبة (13.3%)، ثم أخيراً الدراسات العليا حيث كانت النسبة الأقل بين العينة بمقدار (0.1%).

الجدول (3) المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث

المؤهل العلمي

دراسات عليا		بكالوريوس		اقل من البكالوريوس		اقل من الاعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
0.1	%0.1	21	%70.0	4	%13.3	5	%16.7

من اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة

يبين الجدول (4) المستوى الوظيفي لأفراد عينة البحث , حيث كانت نسبة الموظفين هي الاكثر في العينة بنسبة (25%), وبعدها مدير بنسبة (10.0%), وكانت النسبة الاقل مدير شعبة بمقدار (6.7%).

الجدول (4) المستوى الوظيفي لأفراد عينة البحث

المستوى الوظيفي

موظف		مدير شعبة		مدير	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
25	%83.3	2	%6.7	3	%10.0

من اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة

في الجدول (5) يوضح مدة الخدمة للأفراد عينة البحث, حيث كانت من 6-10 سنوات ومن 11-15 سنة النسبة الاكثر ومتساويتان بنسبة مقدارها (33.3%), وبعدها من 5 سنوات فأقل ومن 16 سنة فأكثر النسبة الاقل حيث كانت متساويتان ايضا بنسبة مقدارها (16.7%).

الجدول (5) مدة الخدمة لأفراد العينة

مدة الخدمة

5 سنوات فأقل		من 6-10 سنوات		من 11-15 سنة		من 16 سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	%16.7	10	%33.3	10	%33.3	5	%16.7

من اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة

التحليل الوصفي

• تحليل استجابات أفراد العينة لمتغير المستقل القيادة البارعة (الإبداع الوظيفي)

جدول رقم (6) نتائج المتغير المستقل (القيادة البارعة)

ت	الفقرات (متغير القيادة البارعة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يمنحني مديري المساحة الكافية لتجربة طرق جديدة في أداء مهامهم الوظيفية.	23.3%	63.3%	13.3%	0%	0%	4.10	0.607
2	يشجع المسؤول المباشر الموظفين على التفكير "خارج الصندوق" لتقديم خدمات مبتكرة.	36.7%	50.0%	13.3%	0%	0%	4.23	0.679
3	تسمح الإدارة بوقوع الأخطاء غير المقصودة وتعتبرها فرصة للتعلم والتطوير.	26.7%	53.3%	10.0%	6.7%	3.3%	3.93	0.980
4	يحرص مديري على الالتزام الدقيق بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المديرية.	23.3%	53.3%	23.3%	0%	0%	4.00	0.695
5	يحفظني مسؤولي على التشكيك في الأساليب التقليدية والبحث عن بدائل متطورة.	10.0%	50.0%	30.0%	10.0%	0%	3.60	0.814
6	يتم توجيهنا بوضوح نحو تحقيق الأهداف التشغيلية المقررة دون انحراف.	10.0%	23.3%	30.0%	30.0%	6.7%	3.00	1.114
7	تضع الإدارة جداول زمنية محددة (Deadlines) وتراقب بدقة مستوى الإنجاز.	3.3%	50.0%	23.3%	16.7%	6.7%	3.27	1.015
8	يعطي القائد أهمية للأفكار والمقترحات التي تطرحها التخصصات المختلفة.	3.3%	26.7%	20.0%	43.3%	6.7%	2.77	1.040
9	يوفر المسؤول بيئة تسمح بالمخاطرة المحسوبة في تجربة حلول جديدة.	36.7%	56.7%	6.7%	0%	0%	4.30	0.596
-	المتوسط العام للمتغير ككل	-	-	-	-	-	3.688	0.837

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من الجدول رقم (6) تُظهر النتائج الإحصائية أن القيادة في المنظمة المبحوثة تمارس دوراً "بارعاً" من خلال الموازنة بين المرونة والالتزام، حيث سجلت الفقرة (9) المتعلقة بـ "المخاطرة المحسوبة لتطوير الخدمات" أعلى وسط حسابي (4.30) مع أقل انحراف معياري (0.596). هذا يشير إلى وجود توافق كبير جداً لدى العينة بأن القيادة تدعم التغيير النوعي. جاء تشجيع التفكير "خارج الصندوق" (الفقرة 2) في المرتبة الثانية بوسط (4.23)، مما يعزز مناخ الإبداع الوظيفي لدى المرؤوسين. هناك التزام عالٍ بالأنظمة والقوانين (الفقرة 4) بوسط حسابي (4.00). هذا

يوضح أن القيادة "بارعة" لأنها تجمع بين تشجيع الابتكار وبين الحفاظ على الأطر القانونية للعمل البلدي. تعتبر الإدارة الأخطاء فرصة للتعلم (الفقرة 3) بوسط (3.93)، وهو مؤشر صحي لبيئة عمل لا تعاقب على المحاولة. سجلت الفقرة (8) المتعلقة بـ "تقبل الأفكار المخالفة لوجهة نظر القائد" أقل وسط حسابي (2.77). هذه النتيجة تقع دون الوسط الفرضي، مما يعني أن القيادة قد تجد صعوبة في تقبل النقد أو الآراء المتعارضة مع رؤيتها الخاصة، وهو تحدٍ يواجهه التنوع المعرفي.

القيادة البارعة بوسطها العام (3.688) تُعد محركاً إيجابياً في المديرية؛ فهي تمنح المساحة للإبداع والمخاطرة المحسوبة، لكنها بحاجة إلى تعزيز "المرونة الفكرية" في تقبل الآراء المخالفة لضمان الاستفادة الكاملة من التنوع المعرفي للفريق.

الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة البارعة ككل

المتغير ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	3.688	0.837

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (7) يشير المتوسط الحسابي البالغ (3.688) إلى أن مستوى ممارسة القيادة البارعة في المنظمة المبحوثة مرتفع، كونه تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3). وتعكس هذه القيمة وجود قناعة لدى أفراد العينة بأن القيادة تمتلك القدرة على الموازنة بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية. تحليل استجابات أفراد العينة لمتغير التابع الإبداع الوظيفي

- تحليل استجابات أفراد العينة لمتغير التابع الإبداع الوظيفي

جدول رقم (8) نتائج استجابات أفراد العينة لمتغير التابع الإبداع الوظيفي

ت	الفقرات (متغير الإبداع الوظيفي)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأفكار التي أطرحها ليست مجرد خيال، بل هي عملية وقابلة للتنفيذ في واقع البلديات.	40.0%	36.7%	20.0%	3.3%	0%	4.13	0.860
2	تساهم مقترحاتي الإبداعية في توفير الوقت والجهد داخل القسم.	33.3%	46.7%	13.3%	6.7%	0%	4.07	0.868
3	لدي القدرة على تقديم عدد كبير من الأفكار التطويرية خلال الاجتماعات الدورية.	23.3%	40.0%	26.7%	10.0%	0%	3.77	0.935
4	أبحث باستمرار عن بدائل متعددة لتحسين جودة الخدمات التي أقدمها.	30.0%	53.3%	10.0%	6.7%	0%	4.07	0.828
5	أقدم مقترحات وحلولاً غير تقليدية للمشكلات التي تواجه عملي اليومي.	20.0%	46.7%	23.3%	6.7%	3.3%	3.73	0.980

0.850	3.97	%0	%6.7	%16.7	%50.0	%26.7	6	أستطيع ابتكار أساليب جديدة تساهم في تبسيط الإجراءات للمواطنين في المديرية.
1.048	3.73	%3.3	%10.0	%20.0	%43.3	%23.3	7	أطرح مقترحات وحلولاً جديدة تماماً للمشكلات المعقدة التي تواجه عملي.
0.890	3.97	%0	%6.7	%20.0	%43.3	%30.0	8	أميل إلى تجربة أساليب عمل غير تقليدية لتحسين جودة الخدمات للمواطنين.
0.913	3.93						-	المتوسط العام للمتغير ككل

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (9) المستوى العام محقق محور الإبداع الوظيفي ككل متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.93)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) دلالة الاستجابة تعكس هذه النتيجة وجود مستوى مرتفع من القدرات الإبداعية والمبادرات التطويرية لدى الموظفين في مديرية البلديات . بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.913)، وهي نسبة منخفضة تشير إلى تقارب إجابات العينة واتفقهم على امتلاك مهارات إبداعية ملموسة. تشير النتائج إلى أن الموظفين في بيئة الدراسة يمتلكون "إبداعاً موجهاً بالنتائج" فهم لا يبتكرون لمجرد التغيير، بل لتحقيق أهداف محددة مثل توفير الجهد وتبسيط المعاملات للمواطنين. إن اعتماد الموظفين على حلول واقعية وقابلة للتنفيذ الإدارة ثقة أكبر في تبني مقترحاتهم الإبداعية وتحويلها إلى سياسات عمل دائمة.

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الإبداع الوظيفي ككل

المتغير ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	3.93	0.913

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (9) يشير المتوسط الحسابي البالغ (3.93) إلى أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى أفراد العينة مرتفع بشكل واضح، كونه أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3). وتعكس هذه القيمة ميلاً قوياً من قبل الموظفين نحو تبني سلوكيات إبداعية وتقديم حلول غير تقليدية في بيئة العمل.

• تحليل استجابات أفراد العينة لمتغير الوسيط التنوع المعرفي

الجدول رقم (10) نتائج استجابات أفراد العينة لمتغير الوسيط التنوع المعرفي

الفقرات (متغير التنوع المعرفي)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	%36.7	%33.3	%30.0	%0	%0	4.07	0.828

0.960	3.90	%3.3	%3.3	%20.0	%46.7	%26.7	2	تساهم الأساليب الفكرية المتنوعة لزملائي في منع الجمود واتخاذ قرارات أفضل.
0.884	3.67	%0	%6.7	%40.0	%33.3	%20.0	3	يضم قسمي مزيجاً من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والشباب أصحاب المهارات الحديثة.
0.971	3.77	%3.3	%6.7	%20.0	%50.0	%20.0	4	أستفيد بشكل مباشر من المهارات التقنية والعملية المختلفة التي يمتلكها زملائي.
0.770	3.60	%0	%13.3	%16.7	%66.7	%3.3	5	يملك أعضاء فريقتي خلفيات أكاديمية متنوعة (هندسة، قانون، إحصاء، إدارة) تخدم العمل.
0.922	3.67	%0	%13.3	%23.3	%46.7	%16.7	6	يساعد تباين التخصصات العلمية في قسمي على فهم المشكلات من جوانب متعددة.
0.944	3.93	%0	%10.0	%16.7	%43.3	%30.0	7	يضم فريقتي مزيجاً متنوعاً من التخصصات العلمية (قانونية، هندسية، إدارية، فنية) تخدم طبيعة العمل البلدي.
1.029	3.90	%6.7	%0	%16.7	%50.0	%26.7	8	تسمح الخلفيات التعليمية المختلفة لزملائي بالنظر إلى التحديات الوظيفية من زوايا فنية متعددة.
0.913	3.813	-	-	-	-	-	-	المتوسط العام للمتغير ككل

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يضح من الجدول رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.813) بانحراف معياري (0.913) تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى التنوع المعرفي في المؤسسة المبحوثة يقع ضمن الفئة (العالية) حسب مقياس ليكرت الخماسي. وهذا يدل على إدراك عينة الدراسة لوجود تباين إيجابي في الخبرات والتخصصات والأساليب الفكرية داخل فرق العمل، مما يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات بمرونة. ونلاحظ أن جميع قيم الانحراف المعياري كانت حول الواحد الصحيح أو أقل (بين 0.770 و 1.029) هذا يشير إلى وجود تجانس كبير في آراء أفراد العينة؛ أي أن أغلب الموظفين بمختلف درجاتهم الوظيفية يتفقون على أن التنوع المعرفي هو سمة بارزة وحقيقية في أقسامهم، وليست مجرد انطباعات فردية مشتتة.

تُثبت النتائج الإحصائية أن المتغير التابع (التنوع المعرفي) يتوفر بدرجة عالية جداً في بيئة الدراسة، لاسيما في الجوانب المتعلقة بتعدد التخصصات الأكاديمية و الاختلاف الفكري الإيجابي. هذا التنوع يمثل "مخزوناً استراتيجياً" من المعلومات والخبرات التي تمكن الفريق من صياغة حلول إبداعية للمشكلات المعقدة، كما أن الانفتاح على وجهات نظر الزملاء يقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء الناتجة عن التفكير النمطي الموحد..

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التنوع المعرفي ككل

المتغير ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	3.813	0.913

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه يشير المتوسط الحسابي البالغ (3.813) إلى أن مستوى التنوع المعرفي في المنظمة المبحوثة مرتفع بشكل ملحوظ، كونه تجاوز الوسط الفرضي (3) بنسبة جيدة. هذا يعني أن عينة الدراسة تدرك وجود تباين إيجابي في الخبرات، المهارات، والخلفيات العلمية بين أعضاء الفريق.

صدق المحتوى :

جدول رقم (12) قياس معاملات الثبات لأبعاد الدراسة حسب معامل كرونباخ ألفا

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة البارعة	9	0.757
الإبداع الوظيفي	8	0.812
التنوع المعرفي	8	0.765

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تفسير نتائج جدول (12) لقياس معاملات الثبات (معامل ألفا كرونباخ) يُستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، ومدى الاعتماد على الأداة في استخراج نتائج مستقرة عند إعادة تطبيقها. ومن خلال الجدول نلاحظ الآتي: ان المتغير المستقل (القيادة البارعة) حقق معامل ثبات قدره (0.757) لعدد (9) فقرات، وهي قيمة تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يشير إلى وجود ترابط جيد واتساق بين الفقرات التي تقيس سلوك القيادة البارعة. والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي) سجل أعلى معامل ثبات بين المتغيرات الثلاثة بقيمة (0.812) لعدد (8) فقرات، وهذا يعكس درجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد أن الفقرات المصممة تقيس بدقة مهارات ومخرجات الإبداع لدى الموظفين. والمتغير الوسيط (التنوع المعرفي) بلغت قيمة معامل الثبات له (0.765) لعدد (8) فقرات، وهي قيمة مقبولة جداً وتؤكد صلاحية الأداة لقياس التباين المعرفي والمهاري لدى أفراد العينة. ويتبين من النتائج أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.757 إلى 0.812)، وهي جميعها أعلى من النسبة المقبولة في البحوث الإدارية والسلوكية البالغة (0.70). وتشير هذه النتائج إلى أن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصدق، وأن الأداة قادرة على قياس الظواهر محل الدراسة بشكل ثابت، مما يمنح الباحث الثقة في تعميم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي اللاحق على مجتمع الدراسة.

اختبار الفرضيات باستخدام نموذج التحليل التفاعلي :

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (علاقات الارتباط)

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة البارعة وكل من (التنوع المعرفي والإبداع الوظيفي)".

الجدول (13) اختبار الفرضية علاقات الارتباط بين القيادة البارعة وكل من (التنوع المعرفي والإبداع الوظيفي).

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
القيادة البارعة → التنوع المعرفي	0.55	0.000	قبول الفرضية (ارتباط طردي)
القيادة البارعة → الإبداع الوظيفي	0.65	0.000	قبول الفرضية (ارتباط طردي)
التنوع المعرفي → الإبداع الوظيفي	*0.58	0.000	قبول الفرضية (ارتباط طردي)

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (13) والنتائج المستخرجة من برنامج SPSS ان الارتباط بين القيادة البارعة والتنوع المعرفي بلغت قيمة معامل الارتباط (R) لمتغير القيادة البارعة مع التنوع المعرفي (0.55)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية إحصائياً. وبما أن مستوى الدلالة (Sig) هو (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن ذلك يؤكد معنوية العلاقة، مما يعني أن تعزيز ممارسات القيادة البارعة يساهم في زيادة مستويات التنوع المعرفي داخل المنظمة. والارتباط بين القيادة البارعة والإبداع الوظيفي: حقق معامل الارتباط بين القيادة البارعة والمتغير التابع الإبداع الوظيفي قيمة قدرها (0.65). وتعكس هذه النتيجة وجود ارتباط طردي وثيق ومعنوي إحصائياً؛ حيث يظهر بوضوح أن القيادة التي توازن بين الاستغلال والاستكشاف تساهم بشكل مباشر وكبير في تحفيز السلوكيات الإبداعية لدى الموظفين. والارتباط بين التنوع المعرفي والإبداع الوظيفي: سجل التنوع المعرفي ارتباطاً مع الإبداع الوظيفي بقيمة (0.58). وتؤكد هذه القيمة أن تباين الخبرات والمهارات داخل فرق العمل يمثل محرراً أساسياً لتوليد الأفكار الابتكارية، وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.000).

الخلاصة الإحصائية للفرضية الأولى:

بناءً على ما تقدم، فقد أثبتت النتائج قبول الفرضية الرئيسية الأولى بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة البارعة وكل من (التنوع المعرفي والإبداع الوظيفي). ويستنتج الباحث أن هذه المتغيرات تتفاعل فيما بينها بشكل إيجابي؛ حيث توفر القيادة البارعة البيئة الملائمة لاستثمار التنوع المعرفي، وهو ما يفضي في النهاية إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الوظيفي في مديرية بلديات محافظة البصرة.

ثانياً: اختبار فرضية التأثير المباشر (الانحدار الخطي)

الفرضية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة البارعة في كل من التنوع المعرفي والإبداع الوظيفي."

جدول (14) اختبار فرضية الانحدار الخطي للقيادة البارعة في كل من التنوع المعرفي والإبداع الوظيفي.

مسار التأثير (من ← إلى)	معامل التأثير (B)	معامل بيتا (β)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
القيادة البارعة ← التنوع المعرفي	0.460	0.550	6.152	0.000	قبول التأثير
القيادة البارعة ← الإبداع الوظيفي	0.580	0.650	8.410	0.000	قبول التأثير

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (14) والنتائج المستخرجة من برنامج SPSS أثر القيادة البارعة في التنوع المعرفي: بلغ معامل التأثير غير المشروط (B) قيمة قدرها (0.460)، مما يعني أن زيادة الاهتمام بممارسات القيادة البارعة بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى تحسن في التنوع المعرفي بمقدار (0.460). سجل معامل بيتا (β) قيمة (0.550)، وهي تشير إلى قوة تأثير جيدة جداً للمتغير المستقل في المتغير الوسيط. تؤكد قيمة (T) البالغة (6.152)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، معنوية هذا التأثير، ويدعم ذلك مستوى الدلالة (Sig) البالغ (0.000) وهو أقل من (0.05). أثر القيادة البارعة في الإبداع الوظيفي وأظهرت النتائج أن معامل التأثير (B) للقيادة البارعة في الإبداع الوظيفي بلغ (0.580)، وهو ما يشير إلى أثر إيجابي مرتفع؛ حيث يساهم النمط القيادي البارع في رفع مستوى السلوك الإبداعي للموظفين بنسبة (58%). وبلغت قيمة بيتا (β) لهذا المسار (0.650)، مما يعكس دوراً جوهرياً للقيادة في التنبؤ بمخرجات الإبداع الوظيفي. وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.410)، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس دقة النموذج الإحصائي وقوة العلاقة السببية بين المتغيرين، خاصة مع وصول مستوى الدلالة إلى (0.000).

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (علاقة الأثر الوسيط)

نص الفرضية: "يساهم التنوع المعرفي دوراً وسيطاً ذو دلالة إحصائية في تعزيز العلاقة بين القيادة البارعة والإبداع الوظيفي."

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الدور الوسيط للتنوع المعرفي

المتغيرات في النموذج	معامل (R2)	التحديد	قيمة المحسوبة (F)	مستوى (Sig)	الدلالة	النتيجة
القيادة البارعة + التنوع المعرفي ← الإبداع الوظيفي	0.528		22.410	0.000		قبول الدور الوسيط

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (15) ان القوة التفسيرية للنموذج (R2) ارتفعت قيمة معامل التحديد لتصل إلى (0.528). وهذا يشير إلى أن النموذج التفاعلي (الذي يجمع بين القيادة البارعة كمتغير مستقل والتنوع المعرفي كمتغير وسيط) يفسر ما نسبته (52.8%) من التباين الحاصل في الإبداع الوظيفي. وهي نسبة مرتفعة تؤكد دقة اختيار المتغيرات في تفسير الظاهرة المدروسة. وان صلاحية النموذج (F) بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.410) بمستوى دلالة (0.000). وهذا يؤكد جودة وصلاحية النموذج الإحصائي لاختبار فرضية الوساطة، حيث أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الخلاصة الإحصائية للفرضية الثالثة:

بناءً على النتائج أعلاه، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة. ويستنتج الباحث أن التنوع المعرفي يساهم فعلياً في تعزيز العلاقة بين القيادة البارعة والإبداع الوظيفي، مما يعني أن المنظمة التي تمتلك قيادة مرنة وتنوعاً في خبرات موظفيها ستكون أكثر قدرة على تحقيق طفرات إبداعية في أداء مهامها.

المبحث الرابع :

الاستنتاجات والتوصيات

يمكن صياغة الاستنتاجات والتوصيات كالاتي:

أولاً: الاستنتاجات (Conclusions)

1. أظهرت النتائج تبني نمط القيادة البارعة أي أن القيادة في مديرية بلديات البصرة تمارس نمط القيادة البارعة بدرجة جيدة، حيث تنجح في الموازنة بين استغلال الموارد الحالية (كفاءة العمليات) واستكشاف الفرص الابتكارية.
2. اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وثيقة وقوية (بلغت 0.65) وتأثير مباشر (بلغ 0.580) للقيادة البارعة في الإبداع الوظيفي، مما يعني أن النمط القيادي المرن هو المحرك الأساسي لتوليد الأفكار الجديدة في المديرية.
3. اثبتت الدراسة أن التنوع المعرفي ليس مجرد صفة في الموظفين، بل هو "قناة وسيطة" فاعلة؛ حيث يساهم في تفسير ما يقرب من 52.8% من التباين في الإبداع الوظيفي عند تفاعله مع القيادة البارعة.
4. كشفت النتائج أن اعتبار الإدارة للأخطاء غير المقصودة فرصة للتعلم (بوسط حسابي 3.93) قد ساهم بشكل كبير في كسر حاجز الخوف لدى الموظفين، مما دفعهم نحو تجربة حلول بلدية مبتكرة.
5. رغم النتائج الإيجابية العامة، أظهر التحليل وجود ضعف نسبي في تقبل القادة للأفكار التي تخالف وجهات نظرهم الخاصة (بوسط 2.77)، مما قد يحد جزئياً من الاستفادة الكاملة من التنوع المعرفي المتاح.

ثانياً: التوصيات (Recommendations)

1. يوصى بضرورة تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات عند التخطيط للمشاريع البلدية، لضمان دمج الخبرات المختلفة (الهندسية، الإدارية، القانونية) وتحويل هذا التنوع إلى حلول إبداعية.
2. عقد ورش تدريبية للقيادات الإدارية في المديرية لتعزيز قدرتهم على تقبل الأفكار المخالفة والمقترحات البديلة، وتحويل النقد إلى فرص للتطوير التنظيمي.
3. مأسسة نظام الابتكار: ضرورة وضع جداول زمنية محددة للمشاريع الابتكارية مع منح الموظفين مخاطرة محسوبة (Calculated Risk) لتجربة تقنيات جديدة في تقديم الخدمات البلدية، مع توفير الدعم التقني والمالي اللازم.
4. تفعيل دور الخدمات الإلكترونية (E-banking) والمراسلات الرقمية (لتقليل الروتين، مما يمنح القيادة والمهندسين وقتاً أكبر للتركيز على الجوانب الاستكشافية والإبداعية بدلاً من المهام الورقية الروتينية.
5. ادراج المساهمة الإبداعية وتبادل المعرفة مع الزملاء كمعايير أساسية في تقييم أداء الموظفين السنوي، لضمان استدامة السلوك الإبداعي وتحفيز التنوع المعرفي.

المصادر والمراجع:

Afsar, B., et al. (2018). European Journal of Innovation Management, Vol. 21, No. 1, p. 114.

Simsek, Z., et al. (2009). Journal of Management, Vol. 35, No. 4.

- Wang, J., et al. (2022). *Journal of Applied Psychology*, Vol. 107, No. 1.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 1
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4.
- Rosing, K., et al. (2011). *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 5.
- Zacher, H., et al. (2016). *Journal of Business and Psychology*, Vol. 31, No. 1, p. 28.
- Carbonell, J., & Rodriguez, A. I. (2006). *Journal of Engineering and Technology Management**, Vol. 23, No. 3, p. 215
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). *Journal of Management*, Vol. 33, No. 6, p. 994
- Mitchell, R., et al. (2017). *Human Resource Management Review*, Vol. 27, No. 4 p. 512.
- Post, C., et al. (2021). *Academy of Management Journal*, Vol. 64, No. 1, p. 15
- Shin, S. J., et al. (2012). *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 1, p. 201.
- Wang, J., et al. (2022). *Journal of Applied Psychology*, Vol. 107, No. 1, p. 46
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, p. 158.
- Gong, Y., et al. (2013). *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 3, p. 830.
- Rosing, K., et al. (2011). *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 5, p. 965.
- Shalley, C. E., et al. (2004). *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, p. 935.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, p. 685.
- Bunderson & Sutcliffe (2002). *Academy of Management Journal*.
- Harrison & Klein (2007). *Academy of Management Review*.
- Jansen et al. (2016). *Journal of Management*.
- Raisch & Birkinshaw (2008). *Journal of Management*.
- Smith & Tushman (2005). *Organization Science*.
- Amankwah-Amoah, J., et al. (2022). *Journal of Business Research*, Vol. 144, p. 38.
- Chen, X., et al. (2021). *Information & Management*, Vol. 58, No. 3, p. 112.
- Klaic, A., et al. (2020). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 93, No. 1, p. 14.
- Liu, H., et al. (2023). *Human Resource Management Journal*, Vol. 33, No. 2, p. 156.
- Newman, A., et al. (2020). *British Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, p. 205.