

**تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي:
الدور الوسيط لمشاركة المعرفة**

**الباحثة: رونق جودت الاسدي
أ.د. هادي عبد الوهاب عبد الامام**

**جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم ادارة
الاعمال**

The effect of paradoxical leadership on organizational innovation: The mediating role of knowledge sharing

**Researcher: Rwnq Jawdet Alasady
Prof. Dr. Hadi A. AL-Abrow**

Abstract

This study aimed to discover the effect of paradoxical leadership on organizational innovation through the mediating role of knowledge sharing. This study was tested in five public sector hospitals, and the questionnaire was used as a tool to collect data from a sample of (338) respondents. The results showed that paradoxical leadership has a positive effect on organizational innovation through the role of knowledge sharing as a mediator in this effect, because knowledge sharing among employees allows the organization to access a variety of information, and this encourages the willingness to adopt organizational innovation.

Key words: Paradoxical leadership, Organizational innovation, Knowledge sharing

تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة

- المجلد السادس عشر
- العدد اثنان وثلاثون
- حزيران 2022
- استلام البحث: 2021/9/13
- قبول النشر: 2021/11/2

الباحث: رونق جودت
أ.د. هادي عبد الوهاب عبد الامام

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف تأثير القيادة المتناقضة على الابداع التنظيمي من خلال دور الوساطة لمشاركة المعرفة اذ جرى بناء المخطط الفرضي وفقا للمتغيرات الثلاثة للدراسة والتي على ضوءها جرى تطوير الفرضيات الرئيسية والفرعية. واختبرت هذه الدراسة في خمس مستشفيات تابعة للقطاع العام وجرى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بحجم (338) موظفا. واطهرت النتائج ان للقيادة المتناقضة تأثيرا إيجابيا على الابداع التنظيمي من خلال دور مشاركة المعرفة كوسيط في هذا التأثير لأن مشاركة المعرفة بين الموظفين تتيح للمؤسسة الوصول إلى مجموعة متنوعة من المعلومات، فإن هذا يشجع على الاستعداد لتبني الابداع التنظيمي.

الكلمات الدالة: القيادة المتناقضة، الابداع التنظيمي، مشاركة المعرفة

المقدمة Introduction

تشكل كل من العولمة وسرعة وتيرة وتنافس البيئة ضغوطاً متزايدة على المنظمات في الحصول على الموارد سواء البشرية ام المالية ام المادية المحدودة، مما قد يضع قيوداً على عمليات الابداع التنظيمي، فضلاً عن زيادة التوترات بين المنظمات وذلك من خلال جعل المنافسة بينها عوضاً عن روح والتعاون، والربح عوضاً عن المسؤولية الاجتماعية، والمطالب قصيرة الأجل مقابل الاستدامة طويلة الأجل، والمرونة مقابل الكفاءة، الاستكشاف مقابل الاستغلال، الفردية مقابل الجماعية، المركزية مقابل اللامركزية وغيرها (Dashuai and Bin,2020:12). مما يتطلب رصد أفعال القادة على هذه التناقضات والتوترات التنظيمية بشكل مباشر اتجاه مصير المنظمة والذي يتطلب من القادة ان يكونوا أكثر انسانية في تعاملهم مع الآخرين ولكن ايضا يجب ان يتصفوا بالثبات والقوة (Lee et al., 2013: 267). اخذين بنظر الاعتبار ان هذه التناقضات تستلزم الكثير من الموارد المعرفية لكي يتم تحديدها والتعامل معها بطريقة فعالة وذلك من خلال معرفة سلوكيات الافراد العاملين بطريقة تضمن التدفق المستمر لسلوكيات العمل الايجابية والتي تعمل على زيادة فاعلية الابداع التنظيمي (kooten, 2019:2). لهذا وفي ظل البيئة الديناميكية، يتطلب من القادة تعديل أسلوب قيادتهم ليكون أكثر مرونة، والانخراط في التفكير الشامل، وتنسيق التناقضات والتوترات داخل وخارج المنظمة بموقف مفتوح وشامل، كما يجب عليهم أيضاً تنفيذ القواعد والإجراءات التنظيمية للأفراد العاملين ومنحهم مرونة في العمل (Zhang et al.,2015:544). ان السلوكيات الداعمة للقائد هي مفاتيح لتطوير وتشكيل سياق لمشاركة المعرفة (Carmeli and Gelbard,2013:100)، فضلاً عن ان مشاركة المعرفة تؤدي إلى تعزيز التعاون، وزيادة احتمالية توليد مزيج جديد من الأفكار والمعرفة المتطورة (Wang et al.,2014:979). وبالتالي سوف يساعد المنظمة في تحسين الابداع التنظيمي لديها (Muaf,2020:327; Yi and Wang, 2019:2). وعليه سوف تركز الدراسة الحالية على القطاع الصحي في العراق من خلال التركيز على المشكلات والتناقضات التي يعاني منها وخصوصاً في ظل تفشي مرض كورونا (covid-19) والتي تستدعي وقفة حقيقية تتناسب مع حجم المعضلات التي تنخر في معظم قطاعاته المختلفة، حيث يتطلب الموقف قيادة ملمة بجوانب المشكلات والتحديات كافة التي تواجه القطاع الصحي في الوقت الراهن ومن بينها ضعف الابداع في توفير الخدمة الصحية لذلك ستحاول هذه الدراسة التركيز دور (القيادة المتناقضة) وكيفية استخدام ابعادها لمساعدة المديرين في مختلف المستويات في معالجة المشكلات التي تواجههم في ميدان عملهم، وكيف يؤثر

اسلوبهم المتناقض على (الابداع التنظيمي) وكذلك قياس طبيعة التفاعل بينهم من خلال (مشاركة المعرفة).

الإطار النظري Theoretical Framework

Paradoxical Leadership Concept and its Importance

ان القادة المتناقضين يتبعون الأسلوب التشاركي للقيادة وذلك من خلال انتهاج سلوكيات تشاركية وتوجيهية في صنع القرار. حيث ان السلوك التشاركي ينطوي على صنع القرار المشترك أو التأثير المشترك في صنع القرار، وتبادل المعلومات مع الآخرين، فضلا عن محاسبة الافراد العاملين، والعتاء، الاستقلالية والمرونة في العمل (Alfes and Langner,2017:97-98). اذ ان مفهوم القيادة المتناقضة بني بالأساس على نظرية التناقض والتي تشير إلى أن الدفاع والقصور الذاتي يمكن أن ينشأ من الطرائق التي تدير بها الجهات التنظيمية الفاعلة التوترات (Cunha and Putnam,2019:103). اذ تعرف القيادة المتناقضة بأنها مكونات سلوكية متنافسة، ولكنها في نفس الوقت مترابطة، لتلبية متطلبات بيئة العمل المتناقضة في وقت واحد وعلى مدار الوقت، ومن ثم فان جوهر القيادة المتناقضة ذات طبيعة ديناميكية تقوم بالمواربة بين التوترات والتناقضات في الإدارة التنظيمية (Zhang et al.,2015:539). او يمكن تعريفها على انها التحول من عقلية " إما / أو " إلى عقلية " كلاهما / و " من خلال رؤية فضائل التناقض ، والاعتراف بأن الموارد ليست محدودة دائماً ، وتبني التغيير بدلاً من مطاردة الاستقرار (Smith et al.,2016:65). وعليه فان الفكرة الكامنة وراء مفهوم القيادة المتناقضة هي أن أساليب " كلاهما و " يتم تبنيها من قبل القائد الذي يدمج ويقبل المطالب المتعاكسة في الوقت نفسه من أجل الاستفادة من النية وراء التناقض (Waldman and Bowen,2016:316). كما أن القيادة المتناقضة تؤدي بعض الأدوار الرئيسية في المنظمات من خلال تحقيق الاستقرار والمرونة التي تساعد المنظمات على التعامل مع المتغيرات الخارجية (Lewis,2000:769)، اضافة الى تحسين الاداء الابداعي في المنظمة (Dashuai and Bin,2020:11) ، وذلك من خلال قدرتها على زيادة اكتشاف الفرص وبالتالي زيادة الابداع التنظيمي (Yi et al,2019:9) . اذ ان الأفراد الذين تم إعدادهم للتفكير بعقلية متناقضة لاحتضان عناصر تبدو متناقضة أظهروا إبداعاً أعلى مقارنة بغيرهم من الأفراد الذين لم يتم إعدادهم للتفكير بطريقة متناقضة (Spektor et al,2011:229). ويبنى القادة المتناقضون بيئة عمل مستقلة من خلال منح الاستقلالية والمرونة، مما يؤدي ذلك الى دعم الافراد العاملين في تجربة الحلول المتنوعة (Zacher et al,2014:17)، وتعزيز الدافع

الذاتي (Ryan and Deci,2000:70)، وتشجيع السلوك الابتكاري (Liu et al,2010:295).

ابعاد القيادة المتناقضة Paradoxical Leadership Dimensions of

• الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الآخر : Combining self-centeredness with other-centeredness

ان التوجه الهيكلية الرسمي للقيادة يشير إلى أن القادة هم مركز التأثير في المنظمة، بينما يشير التوجه الفردي إلى ضرورة تركيز القادة على مراعاة الآخرين والاهتمام بهم، ومن هنا فقد تم وصف الاهتمام بالآخرين باعتباره الموقف الأكثر أخلاقية (Jones et al,2007:144) ، في حين تم وصف التركيز على الذات ، والغطرسة ، وعدم الاهتمام بالآخرين كمؤشرات على النرجسية (Galvin et al,2010:514; Judge et al,2009:866). لهذا جاءت القيادة المتناقضة لوضع الية قادرة على الجمع والمواءمة بين التمرکز حول الذات مقابل التمرکز على الآخر وذلك من خلال اظهار القادة التواضع والاعتراف بقيمة الآخرين (Rosenthal and Pittinsky,2006:623) ، وامتلاكهم درجة عالية من الثقة بالنفس، إضافة الى انهم يرغبون في أن يكونوا مركز الاهتمام و يطلق على هذا النوع بالقيادة "النرجسيون المنتجون" (Maccoby,2000:94)، فالقادة ذوو النمط المتناقض سوف يكونوا قادرين على الحفاظ على نفوذهم المركزي، بينما يشاركون في الوقت نفسه الاعتراف والقيادة مع أتباعهم (Hoch and Dulebohn,2013:117).

• المحافظة على المسافة والقرب Maintaining both distance and closeness

ان المحافظة على وجود مسافات بين القائد والمرؤوس تعتمد على كيفية تأثير سلوكيات القائد على المرؤوسين وكيفية تقييم المرؤوسين لتلك السلوكيات (Howell et al,2005:274). الا انه ومن جانب اخر قد يرى المرؤوس أن القادة الذين يحافظون على المسافة بينهم وبين مرؤوسيهم هم أكثر فاعلية وأكثر جاذبية لهم (Shamir, 1995:19; Yagil,1998:162). اذ غالبا ما تكون علاقة القادة بالمرؤوسين ذات طبيعة هيكلية وعمودية أي تكون ذات طبيعة رسمية و بحسب التسلسل الهرمي والتي تحدد هذه العلاقة بعدهم عن المرؤوسين وبحسب المكانة والرتبة والسلطة (Antonakis and Atwater,2002:3). ومع ذلك، ولكي يتم الالتزام بمطالب المرؤوسين يجب على القادة تقليل الفروق بينهم وبين المرؤوسين من خلال بناء درجة معينة من العلاقات الشخصية الوثيقة (Antonakis and Atwater,2002:14).

• معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد: Treating subordinates uniformly while allowing Individualization

تتم معاملة الافراد في أي مجموعة بناء على عضويتهم في تلك المجموعة وهذا ما ينص عليه مبدأ التوحيد، اذ تقترح بعض نظريات القيادة معاملة المرؤوسين بشكل موحد وفريد أو بشكل شخصي، ومن تلك النظريات نظرية القيادة التحويلية التي تركز على التوجه الفردي للقيادة، أو عن طريق نمط قيادة تبادل القائد والمرؤوس LMX داخل المجموعات (Boies and Howell,2006:247). وعليه يمكن للقيادة وضع المرؤوسين في مواقف ومهام معينة وبصورة متجانسة مع الاخذ في الاعتبار امتيازات وحقوق كل فرد منهم ومن دون إظهار المحسوبية (Lewis,2000:767). مع ملاحظة ان تبني بعد التوحيد قد يؤدي إلى نزاع الطابع الشخصي للأفراد وحرمانهم من هوية فردية تميزهم عن غيرهم (Brewer,1991:476; Kreiner et al,2006:1031).

• التحكم والتمكين Control and Empowerment

يحاول القادة الذين يتبعون اسلوب القيادة المتناقضة دمج أو موازنة التناقضات المتعلقة بكل من بعدي التحكم والتمكين بمرور الوقت (Smith and Lewis,2011:394). لهذا فقد تم اقتراح تناقضين الاول ذو صلة بالتحكم السلوكي وهو: (1) فرض متطلبات العمل مع السماح بالمرونة، والآخر ذو صلة بالتحكم بالمخرجات (2) الحفاظ على التحكم في القرار مع السماح بالاستقلالية. بمعنى آخر، يمكن للقادة التحكم في سلوك المرؤوسين واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مع إعطاء الافراد العاملين حرية التصرف بمرونة واستقلالية (Ouchi,1978:174). وقد تم اعتبار هذه التناقضات كظواهر قيادة ظرفية تستخدم اسلوب "إما - أو"، الا انه قد تتطلب بعض المواقف وبعض انماط القيادة الاخرى رقابة صارمة على السلوكيات واتخاذ القرارات (Vroom and Jago,2007:17).

مفهوم واهمية الابداع التنظيمي Organizational Innovation Concept and Its Importance

الإبداع التنظيمي هو ميل المنظمة لتطوير منتجات / خدمات جديدة أو محسنة ونجاحها في جلب تلك المنتجات / الخدمات إلى السوق (Gumusluoglu and Ilsev, 2009: 467)، وهذا يتطلب تنفيذ تغييرات كبيرة في ممارسات الأعمال وتنظيم مكان العمل والعلاقات الخارجية (Cardan and Nicolas,2013:131)، أو تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو تبني أشكال جديدة للمنهجيات والممارسات الادارية والتي ستنجح لها تقديم مساهمة مهمة في عملية الابداع (Chen et al,2019:3; Kahn,2018:457) مما ينعكس ذلك ايجابا على اداء المنظمات

(Phan,2019:79) ، وتحقيق الميزة التنافسية في السوق Vincent et (al,2004:18). وذلك من خلال توليد أفكار جديدة لمعالجة الوضع التنظيمي والمالي، ودمج الأفكار الموجودة في المنظمة من اجل الخروج بفكرة او صورة ذهنية وطرائق جديدة لم تحدث من قبل من اجل تطوير حل لمشكلة او حالة تنظيمية (Kilgour,2006:82). أن الدافع الرئيسي للمنظمات لتبني بعض الابداعات في وقت مبكر هو إما تحسين الأداء أو تحقيق مركز تنافسي (Nemoto et al,2010:97). ومن ثم فان تبني مفهوم الابداع يمكن ان يكون اختياريا من قبل المنظمات أو يمكن أن تفرضه ظروف خارجية Moreira et al (2017:2). وفي كلتا الحالتين فان القرار الخاص بتبني الابداع (أي القبول أو الرفض) والتنفيذ اللاحق و / أو التوقف و / أو التعديل من قبل فرد أو منظمة للاستفادة من الابداع (Kee,2017:1; Frambach and Schillewaert,1999:2 يتطلب من المنظمات ان تنظر الى الموارد والتكاليف والمخاطر لتشكيل قرار تبني الابداع من عدمه (Kung and Kung,2015:105). ويتم اتخاذ قرار تبني الابداع من خلال خمس مراحل كما حددها Khan وهي مرحلة المعرفة، مرحلة الاقتناع، مرحلة القرار، مرحلة التنفيذ ومرحلة التأكيد (Khan,2017:11-12). وبعد ذلك يتم نشر الابداع من خلال عملية الاتصال التي ينتقل من خلالها الابداع أو ينتشر عبر قنوات معينة من شخص أو منظمة أو أي وحدة اعتماد إلى أخرى داخل نظام اجتماعي (Rogers,2003:37; Kee,2017:1

ابعاد الابداع التنظيمي Organizational Innovation Dimensions

• ابداع الخدمة Service Innovation

يشير ابداع الخدمة الى خدمة جديدة ، أو تجديد لخدمة حالية يتم وضعها في الممارسة والتي تعود بالنفع على المنظمة التي طورتها؛ وتستمد الفائدة عادة من القيمة المضافة التي يوفرها التجديد للعملاء، بالإضافة إلى ذلك، ولكي يكون التجديد ابداعا، فانه يتوجب أن يكون جديداً ليس فقط على مطوره، ولكن في سياق أوسع (Toivonen and Tuominen,2009:893). وبما ان ابداع الخدمة يركز بشكل أساسي على خلق القيمة (Snyder et al,2015:21) لذا يعد من العوامل الأساسية في زيادة أداء المنظمة (Carborg et al, 2014:13)، كونها تحفز مشاركة المعرفة وأيضاً إنشاء ثقافة فريق متناغمة داخل المنظمة وهو أمر ضروري لعملية تطوير الابداع في اكتساب ميزة تنافسية (Hussain et al,2016:37).

• ابداع العملية **Process Innovation**

تركز ابداعات العمليات على تحسين جودة وكفاءة العمليات التجارية الداخلية والخارجية، وتعزيز العلاقات بين أعضاء المنظمة، والتركيز على القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل التنظيمية (Damanpour and Gopalakrishnan,2001:60). وتتضمن الدوافع الداخلية لإبداع العملية التوجه نحو السوق (Theoharakis and Hooley,2008:4)، والتعلم التنظيمي (Chiva et al,2014:687; Ar and Baki,2011:176). ان الأساس المنطقي لتبني ابداع العملية هو أنه يرجع في كثير من الأحيان إلى الاحتياجات المعلنة للعملاء (Baker and Sinkula, 1999) علاوة على ذلك، فإن الانفتاح والقيم المشتركة من السمات الرئيسية للتعلم التنظيمي، والتي قد تساعد المنظمات بشكل كبير في عملية الابداع (Sinkula et al, 1997:306).

• الابداع التكنولوجي **Technological Innovation**

ان الابداع التكنولوجي يعني تنفيذ فكرة لمنتج جديد، أو خدمة جديدة، أو إدخال عناصر جديدة في عملية إنتاج المنظمة أو عمليات الخدمة (Azar and Ciabuschi,2017:7). كما يمكن اعتباره أحد الحلول الأساسية لتطوير المنظمات وذلك من خلال ارتباطه بمعايير مختلفة مع وظائف وموارد مختلفة في المنظمة، على سبيل المثال، البحث والتطوير، وقرار الابداع، والتسويق، والتصنيع، وقدرات رأس المال (Sumrit,2020:4). ان التنفيذ الناجح للإبداع التكنولوجي يعتمد على اجراء تغييرات في المكونات الإدارية للمنظمة (أي الابداع التنظيمي). ومن اجل من الابداع التكنولوجي يجب على المنظمات أن تتبنى أشكال تنظيمية جديدة، وأساليب تنظيمية جديدة، ونماذج أعمال جديدة لها أهمية مساوية (إن لم تكن أكبر) لمنظمة الأعمال. (Teece,2010:186)

• ابداع النموذج **Paradigm innovation**

يقصد بأبداع النموذج التغييرات في النماذج العقلية الأساسية التي تحدد ما تقوم به المنظمة (Baregheh et al,2012:302). ان ابداع النموذج هو التحول في المنظور الأساسي الذي يسبق التغييرات في أنواع الابداع الأخرى (ابداع الخدمة، وابداع العملية، والابداع والتكنولوجي) (Rowley et al., 2011:83). وعليه فان الابداعات النموذجية هي نتيجة لتغيير جوهري في المنظور والتي من المحتمل أن تنسب في العديد من ابداع العملية والخدمة وغيرها (Buchheim et al,2019:21)، وبالتالي فان ابداع النموذج يتطلب تحولاً أكبر، حيث تقوم المنظمة بتغيير عرض المنتج والعمليات والأسواق والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تغيير جذري في نموذج الأعمال (Baregheh et al,2016:5)، وتتضمن هذه التغييرات تغييرات في نموذج العمل التنظيمي، وبالتالي التغييرات في الروتين التنظيمي (Baregheh et al,2016:10)

مفهوم واهمية مشاركة المعرفة Knowledge Sharing Concept and Its Importance

تركز المنظمات في الوقت الحاضر وبشكل كبير على مشاركة المعرفة، التي تعد جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة (Liao et al,2007:342). اذ تشير مشاركة المعرفة إلى تبادل المعلومات بين الافراد أو المجتمعات. اما بالنسبة لمشاركة المعرفة في المنظمات فهي مرتبطة بمشاركة الافراد العاملين بالأفكار والاقتراحات والتجارب والخبرات والمهارات Bartol and (Srivastava,2002:65). و من ثم ينظر الى مشاركة المعرفة على انها عملية تفاعلية بين الافراد العاملين في المنظمة والتي يتم من خلالها مشاركة الخبرات، والأفكار التي من شأنها ان تحسن الأداء التنظيمي، وذلك من خلال قدرتها على ايجاد وتوفير حلولاً قيمة ونادرة للمشاكل التي تواجه المنظمة وتعزيز القدرة الإبداعية للأفراد ، وبالتالي منح المنظمة ميزة تنافسية. ويمكن ان تكون مشاركة الفرد معارفه مع شخص آخر وهو ما يسمى مشاركة واحد لواحد؛ او فرد يشارك مع مجموعة من الافراد في قسم ما وهو ما يسمى مشاركة واحد إلى قسم ؛ أو فرد يشارك مع المنظمة بأكملها وهو ما يسمى بمشاركة واحد لمنظمة بأكملها (Argote et al,2000:6). وتفترض عملية مشاركة المعرفة مشاركة طرفين على الأقل؛ أحدهما في التبرع بالمعرفة أو توزيعها بينما يكتسب الآخر المعرفة ويقوم بتجميعها (Vithessonthi, 2004:121 ; Hooff and Ridder, 2008:327)، ويمكن لمشاركة المعرفة أن تساعد الافراد العاملين، وفرق العمل على استغلال الموارد القائمة على المعرفة، والاستفادة منها، مما يساهم في القدرة التنافسية للمنظمة (Cabrera and Davenport and Prusak,2000:7; Jackson et al,2006:56; Cabrera, 2005:320).

ابعاد مشاركة المعرفة Knowledge Sharing Dimensions

• جمع المعرفة Knowledge Collecting

تعرف عملية جمع المعرفة على أنها محاولة لإقناع الآخرين بمشاركة ما يعرفونه (Hooff and Ridder,2004:118)، اذ عد جمع المعرفة بانه يمثل جانباً رئيساً من جوانب إكمال المشروع بنجاح ، خاصة بالنسبة للمنظمات المشاركة بشكل كبير في مشاريع الابداع (Hansen,1999:83). كونها يمكن أن تؤدي الى توليد أفكار جديدة وتحسين منتجات المنظمة وذلك عن طريق القدرة الاستيعابية الأفضل للأفكار والقدرة على تحسين الأداء الابداعي (Jantunen,2005:340). ويجب أن يتم جمع المعرفة من مصادر مختلفة ، والتعرف على وجهات النظر ووجهات النظر المختلفة وذلك من اجل توليد، واختبار، وتنفيذ حلول جديدة (Hülshager et al,2009:1130)

• التبرع بالمعرفة Knowledge Donating

ان التبرع بالمعرفة يشمل فكرة نقل المعرفة التي تم تعريفها على أنها عملية منهجية لنقل وتوزيع ونشر المعرفة متعددة الأبعاد من شخص أو منظمة إلى شخص أو منظمة أخرى التي تحتاج لتلك المعرفة من خلال مجموعة متنوعة الأساليب والوسائط. و من ثم فان هذه العملية سوف تسهم في تحسين استخدام أو استغلال المعرفة الموجودة وتشجيع إنشاء معرفة جديدة كنتيجة للتعلم والجمع بين المعارف المختلفة (Chen et al, 2006:5; Arizqi,2017:136).

الإطار المنهجي Methodological Framework

مشكلة الدراسة Study Problem

يُنظر إلى الابداع بشكل عام على أنه عامل رئيس يؤثر في أداء المنظمة (Chen,2017:648)، فكلما ارتفع مستوى أنشطة الابداع والمتمثلة بأنشطة العمليات، والتنظيم والتسويق وغيرها من أنشطة المنظمة ، كلما زاد الأداء الابداعي (Tuan and Nhan;2016:414). ولا يزال الابداع في مجال الرعاية الصحية يمثل قوة دافعة في السعي لتحقيق التوازن بين احتواء التكلفة وجودة الرعاية الصحية (Einspruch;2010:2) (Omachonu and). ولأهمية دور الابداع التنظيمي في القطاع الصحي لشرائح المجتمع كافة، فان عملية تحسين الابداع التنظيمي لهذه المنظمات سوف ينعكس على نوعية الخدمات المقدمة لتلك الشرائح، وهذا يتطلب من قيادات المنظمات الصحية العاملة في العراق اظهار قدرٍ معينٍ من المرونة فيما يتعلق بالعوامل الظرفية التي تشكل البيئة والتي من المرجح أن يثبتوا أنهم الأكثر نجاحًا من حيث توليد الأداء الجيد والحلول الإبداعية (Hemlin et al;2008:203). ان المشكلة الاساسية في منظمات القطاع الصحي انها تعمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وخصوصا في ظل جائحة كورونا وتناقضاتها مما يتطلب من القادة ان يكونوا اكثر تشددا، وأن يظهروا قدرة اكثر حزما في التركيز على المشكلات غير المتوقعة (Grint,2005:1468). فبدلاً من البحث عن قرار واضح "إما / أو" باستخدام المنطق الرسمي لموازنة إيجابيات وسلبيات كل جانب، تتطلب التوترات المتناقضة تفكيراً متناقضاً، وهو عقلية أكثر مرونة وشمولية تعزز الفروق والتأزر بين العناصر بحثاً عن حلول من نوع كلاهما/ و "من المحتمل أن تكون القدرة على رؤية جانبي المشكلات المتناقضة محرراً قوياً للتكيف والابداع في الأعمال " (Schuman et al.,2010:32). ان حل المشكلات المعقدة وغير المنتظمة من قبل القادة سوف يسهم في جلب المعرفة والخبرة إلى الموقف، وعندما يتفاعلون في أثناء عملية حل المشكلات، فإنهم ينشئون المعرفة ويستخدمونها ويشاركونها مع الافراد العاملين (Augier et al.,2001:125)، مع مراعاة الاحتياجات الفردية وفي بعض الأحيان عمل استثناءات من خلال منح الافراد العاملين المرونة والاستقلالية مع مراعاة

السيطرة على المواقف من خلال تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية Zhang (2015:3). لقد عانى العراق على مدى العقود الأربعة الماضية من تراجع مستمر في الوضع الصحي ولذلك، فإن وجود منظومة أو نظام صحي متكامل واضح المعالم متطور وكفوء يمتلك رؤية مستقبلية ويتوفر على الأدوات المناسبة على وفق الإمكانيات المتاحة قادرا على إيجاد آليات تنفيذية حديثة تعتمد خططا وبرامج قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى بناءً على مؤشرات دقيقة وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة. وبناء على ما تقدم تلخص الدراسة الحالية مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

”ما مدى تأثير القيادة المتناقضة للمدراء العاملين في القطاع الصحي على الابداع التنظيمي وهل يوجد لمشاركة المعرفة دور في هذا التأثير؟“

اهداف الدراسة Study Objectives

- 1- تشخيص مدى العلاقة والتأثير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة المتناقضة) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي)
1. اختبار العلاقة والتأثير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة المتناقضة) والمتغير الوسيط (مشاركة المعرفة)
2. تشخيص مدى العلاقة والتأثير المباشرة للمتغير الوسيط (مشاركة المعرفة) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي)
3. تشخيص مدى العلاقة والتأثير المباشرة بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي من خلال المتغير الوسيط مشاركة المعرفة

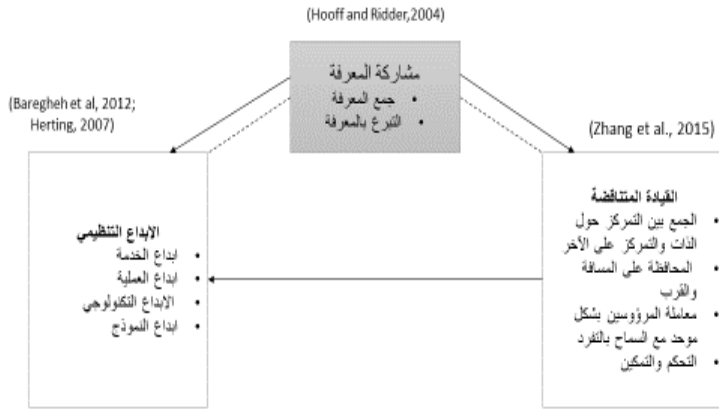
أهمية الدراسة Study Importance

1. من خلال المراجعة للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية وجدت دراسات اختبرت بصورة مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ودراسات قليلة للدور الوسيط لمشاركة المعرفة.
- 2- ان القيادة المتناقضة تعد أسلوب قيادة حديث تم اقتراحه في السنوات الأخيرة وعلاقتها بالابداع ما زال في المراحل الاستكشافية خصوصا في البيئة البلدان المتقدمة (Wikhamn:2020,Fu zheng,2017) ، ومن ثم فان تناول هذا الاسلوب في الدول الاقل تقدما ومنها العراق سوف يسهم الى الالتفات اليه من قبل القيادات ويُلهم القادة على جميع مستويات المنظمات الصحية للاستفادة من القيادة المتناقضة لإشراك التناقضات والمطالب المتنافسة المنتشرة في مكان العمل والمنظمات بفعالية مما ينعكس ايجابا على الابداع التنظيمي في تلك المنظمات.

3- ان سلوكيات القائد المتناقض هي سلوكيات غير مألوفة من الناحية الهيكلية والفردية. وهما جانبان من الطاقات الكونية المتضادة للسلوك، ويعتمدان بعضها على بعض ويكملان بعضهما بعضا لدعم فعالية القائد بشكل مشترك في إدارة الموارد البشرية (Zhang et al,2015:10)، الا انه لم يتم تناول هذا الاسلوب بدراسات عربية من الناحية النظرية او التطبيقية على حد علم الباحثان.

مخطط الدراسة الفرضي Conceptual framework of study

يهدف مخطط الدراسة الفرضي الى تحديد المتغيرات الرئيسية التي جرى على اساسها صياغة مشكلة الدراسة، وتوضيح العلاقات بين المتغيرات التي تم اعتمادها في صياغة مشكلة الدراسة والتي على ضوءها صيغت فرضيات الدراسة كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على الدراسات المذكورة انفا

تطوير الفرضيات Hypotheses Development

الفرضية الأولى: العلاقة بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي

بالرغم من ان المنظمات تعج بالتناقضات، الا اننا في الوقت نفسه لا نعرف سوى القليل جداً عن كيفية تعامل القادة مع تلك التناقضات المتعددة (Pearce *et al.*, 2019:31). وغالباً ما يقع القادة في فخ التعامل مع تناقضات معينة، في حين يتجاهل بعضهم تناقضات مهمة أخرى مما قد يؤدي إلى إثارة المزيد من التوترات (Schad *et al.*, 2016:10). ان الخصائص التي يمتلكها الذين يطبقون نمط القيادة المتناقضة والمتمثلة بالجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز الآخر؛ والحفاظ على المسافة والقرب من الأتباع؛ ومعاملة الأتباع بشكل موحد، مع السماح بالتفرد؛ والتحكم والتمكين يمكن أن تشجع وتعزز من ابداع الافراد العاملين من خلال خلق بيئة تتوافق مع احتياجات العمليات المتناقضة التي تؤدي إلى السلوك الابداعي (Kooten,2019:6). وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضية التالية:

H1: توجد علاقة و تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي

الفرضية الثانية: العلاقة بين القيادة المتناقضة ومشاركة المعرفة

تعد مشاركة المعرفة عملية مهمة في المنظمات الحديثة، اذ يمكن أن يؤدي تبادل المعرفة الناجحة إلى رأس مال فكري مشترك والذي يعد مورداً متزايد الأهمية (Hooff and Weenen, 2004:1). ان مشاركة المعرفة لا تحدث تلقائياً في المنظمات ، وانما يؤدي القادة دوراً مهماً في تحقيق تلك المعرفة (Srivastava,2006:1241)، وذلك بالاستناد الى أن القائد يعمل كعامل رئيس في تسريع مشاركة المعرفة ، وان لدعم القيادة تأثيرات كامنة وواضحة في مدى مشاركة المعرفة في المنظمة (Singh, 2010:299;Xue *et al.*, 2008:3). وذلك من خلال انشاء ثقافة مشاركة المعرفة الإيجابية والحفاظ عليها في المنظمة سواء من خلال جمع المعرفة و/او التبرع بالمعرفة (Alhady *et al.*, 2011). وتختلف اساليب القيادة في التأثير بسلوكيات الافراد العاملين ومن ثم على سلوكهم في مشاركة المعرفة (Vrieset *al.*, 2010:367)، ولكي يتم تعزيز تأثير القيادة المتناقضة، يجب على المنظمات إنشاء آليات لتبادل المعرفة (Yi *et al.*, 2019:11) اذ تساعد القيادة المتناقضة المديرين وتشجعهم على مشاركة المعرفة لكي تساعد الموظفين وتعلمهم كيفية حل مشكلاتهم بأنفسهم (Lewis *et al.*, 2014:69)

وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضية التالية:

H2: هناك علاقة و تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتناقضة ومشاركة المعرفة

الفرضية الثالثة: العلاقة بين مشاركة المعرفة والابداع التنظيمي

تعد مشاركة المعرفة العنصر الأكثر حيوية في الابداع (Storey and Kelly,2002:66;Tasi,2001:1002)، وذلك من خلال الجمع المستمر للمعرفة الجديدة ودمجها مع الابداع.(Subramaniam and Youndt, 2005) وترتبط عمليات مشاركة المعرفة ارتباطاً وثيقاً بكفاءة الابداع التنظيمي حيث عندما يتم تقاسم المعرفة بين الافراد العاملين ، ثم يحدث التعلم الجماعي ، والذي بدوره يطور مخزون المعرفة الموجود في المنظمة وهذه هي الطريقة التي يحدث بها الابداع عندما يشارك الموظفون معارفهم الضمنية ، إلى جانب تغييرها إلى معرفة صريحة لإنشاء منتجات وخدمات جديدة(Fayyaz et al,2021:1). وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضية التالية:

H3: هناك و علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والابداع التنظيمي

الفرضية الرابعة: العلاقة بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي من خلال المتغير الوسيط مشاركة المعرفة

تساعد عمليات مشاركة المعرفة التي يتبناها القادة والافراد العاملون في المنظمات على تحويل المعرفة وإنشاء إجراءات ونماذج عقلية جديدة وحل المشكلات(Von Krogh et al., 2012:242) ، تسهم بشكل كبير في تعزيز الابداع التنظيمي وذلك من خلال التركيز على الموارد القائمة على المعرفة مما يؤدي الى زيادة فاعلية الابداع في عمليات المنظمة (Cho and Lindrman,2020:9). اضافة الى ان مشاركة المعرفة يخلق التنوع الضروري لشرح وفهم المعرفة اللازمة لدعم المزيد من الابداع والتجريب (Carlo et al, 2012:883). ومن خلال الخصائص الشخصية للقادة فانهم يكونون قادرين على إيلاء اهتمام خاص للأفراد العاملين، وتشجيعهم على حل المشكلات، وبالتالي فانه عندما يمكن مشاركة المعرفة بين أعضاء المنظمة من خلال التبرع والجمع، سيتم توفير المعرفة، وهذا سوف يساعد في توليد أفكار جديدة، والتي بدورها يمكن أن تحسن المنتج و عملية الابداع (Gu et al, 2012) ويستنتج من خلال الدراسات السابقة ان أسلوب القيادة يؤثر على الابداع التنظيمي من خلال قدرة الافراد على مشاركة المعرفة. وستحاول الدراسة الحالية اختبار تأثير مشاركة المعرفة كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي. من خلال الفرضية القائلة :

H4: توجد علاقة و تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي من خلال المتغير الوسيط مشاركة المعرفة

طرائق جمع البيانات Data Collection Methods

اعتمد الباحثان في تغطية الجانب الميداني للدراسة على الاستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، اذ تضمنت مجموعة من الاسئلة يقوم المستجيب بتسجيل اجابته عليها وذلك من خلال اختيار احد البدائل المحددة. وقد تألفت الاستبانة النهائية من (45) فقرة غطت ثلاث متغيرات رئيسية انتظم تحتها (10) ابعاد فرعية. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماماً "1", لا اتفق "2", اتفق إلى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماماً "5"). والجدول رقم (1) يوضح مقاييس الدراسة والمصادر التي تم الاعتماد عليها.

الجدول رقم (1) مقاييس الدراسة ومصادرها

ت	المتغيرات	الايحاء	الفقرات	المصدر
1	القيادة المتناقضة	الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الآخر	4-1	Zhang et al,2015
			8-5	
			12-9	
			16-13	
			20-17	
2	الابداع التنظيمي	ابداع الخدمة ابداع العملية الابداع التكنولوجي ابداع النموذج	24-21	Baregheh et al,2012 Herting,2007
			28-25	
			32-29	
			36-33	
3	مشاركة المعرفة	جمع المعرفة التفرع بالمعرفة	40-37	Hooff and Ridder,2004
			45-40	

المصدر: اعداد الباحثان بناء على الدراسات اعلاه

تصميم الدراسة: Study Design

نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت متغيرات هذه الدراسة مجتمعة وبسبب قلة توفر المعلومات عن الظاهرة او المشكلة او الطرائق التي يمكن ان تساعد في حل هذه المشكلة فأن تصميم هذه الدراسة سوف يكون استكشافياً Exploratory Design (Kumar, 2011:9)، والذي هو بحوث ودراسات اولية لتوضيح واستكشاف المشكلة ومحاولة تفسير العلاقة بين المتغيرات (; Sekaran, 2003:119). وبالرغم من انه يشار بالتصميم الاستكشافي الى البحث النوعي فيمكن استخدامه في البحث الكمي من خلال اختبار او التنبؤ بالعلاقات بين الظواهر او المفاهيم التي اجري عليها القليل من الابحاث (Creswell, 2003:23,91).

عينة الدراسة: Study Sample

سوف يتم التركيز على القطاع الصحي كمجتمع للدراسة كونه يعتمد على الابداع في معالجة المشاكل المتعلقة بالرعاية الصحية إضافة الى ان القيادة جانب مهم في هذا القطاع اسوة ببقية القطاعات الأخرى (Sfantou et al.,2017:2). خصوصاً في الفترة الأخيرة تم الاعتماد على القطاع الصحي وبشكل كبير بسبب ما يواجهه العراق من ازمة متمثلة بجائحة كورونا لذلك يحتاج القطاع الصحي كافة المعارف والخبرات للسيطرة على هذا الوباء. ويجب الاهتمام بجانب القيادة بشكل خاص وتأثيره على اقتراح الأفكار الإبداعية وتسهيل مشاركة المعرفة بين الكوادر الصحية كون الازمة جديدة وتحتاج الى تسهيلات فيما يتعلق بمشاركة المعارف والخبرات المتاحة والتركيز على السلامة النفسية الذي يجب توفيره في بيئة العمل لكي يتم تسهيل عمليات المشاركة والقدرة على جمع المعرفة والتبرع بها. إما عينة الدراسة فتمثلت بـ (340) مدير من مجتمع الدراسة البالغ (2820) فرد اعتماداً على الجدول الذي اورده (Sekaran, 2003:294).

الإطار الميداني Procedural Framework**ثبات وصدق المقاييس****اولاً: قياس صدق التقارب ومؤشرات جودة التطابق**

سوف يتم التأكد من صدق المقاييس الثلاثة فضلاً عن التأكد من تطابق البيانات المجمعة مع النموذج المفترض (صدق البناء التوكيدي) ومن ثم الانتقال الى التأكد من الثبات، اذ ان التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis- CFA) هو الأكثر شيوعاً لهذا الغرض. فالتحليل العاملي التوكيدي CFA يحقق امرين مهمين هما (1) التعرف على صدق وصلاحيّة المقياس في قياس المفهوم الذي صمم من اجله، (2) ومعرفة ما إذا كان نموذج المقياس المفترض يتوافق مع البيانات المجمعة من العينة (مؤشرات جودة التطابق- Model Fit) (Singh, 2007:203). إذ يشترط في اختبار CFA ان يتجاوز حجم العينة الـ 200 مفردة وهذا متحقق في الدراسة الحالية (Kline, 2011:199). كما ان تحليل CFA يستخدم لغرض التأكد من ملاءمة النموذج المفترض لبناء المقاييس المشتقة من مقاييس جاهزة. سوف يتم اختبار الصدق (Validity) من خلال التركيز على صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يتحقق من درجة تقارب مكونات البناء في قياس مفهوم معين بصورة مقبولة (Hair et al., 2017:112,115). ويتطلب صدق التقارب التحقق من: (1) قيم التشبعات المعيارية (Factor loading) لفقرات كل بعد من ابعاد المقياس، إذ يجب ان تتجاوز قيمته (0.50) وفي حالتها المثالية ان تتجاوز (0.70)، (2) قيمة معدل التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) الذي

يجب ان تتجاوز قيمته (0.50) (Hair et al., 2010:680). إما فيما يخص مؤشرات جودة التطابق (Model fit) فيتم استخراجها من خلال اختبار التطابق بين مصفوفة التباين (Covariance Matrix) للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج. وهذا التطابق ينعكس من خلال فئتين من المؤشرات: (اولاً) مؤشرات التناسب المطلقة Absolute fit indices (غير النسبية): من خلال التحقق من قيمتي (Chi square/df و RMSEA) لغرض التعرف على التوافق العام بين النموذج النظري والبيانات. إذ يقبل النموذج عندما تكون قيمة (Chi square/df) اقل من 2 , وعندما تتراوح قيمة RMSEA ما بين الـ (0.05 الى 0.8) (Widaman & Thompson, 2003:20). (ثانياً) مؤشرات التناسب التدريجية incremental fit indices (النسبية): من خلال التحقق من قيم (CFI و TLI و NFI) بهدف مقارنة النموذج المفترض الذي تم اختباره مع النموذج الفارغ (null model). إذ يقبل النموذج النظري للبيانات اذا تجاوزت قيم المؤشرات الثلاثة (0.90) (Widaman & Thompson, 2003:20).

ثانياً: التحقق من الثبات والاتساق الداخلي

يعرف الثبات (Reliability) بكونه درجة ظهور النتائج نفسها اذا تم اختبار المقاييس في جمع البيانات من العينة نفسها في وقت اخر. في حين يشير الاتساق الداخلي (Internal Consistency) الى درجة تمثيل وتناسق الفقرات الموضوعية في بنية المقياس المستخدم. ولتحقيق هذا الغرض، سيتم التحقق من قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة ثبات الفا كرونباخ (Cronbach's α) لغرض التأكد من الثبات والاتساق الداخلي للمقاييس. إذ يجب ان تتجاوز القيمتين (0.70) لتكون مقبولة احصائياً (Hair et al., 2017:112). الجداول المرقمة (2,3,3,4) تبين لنا نتائج اختبار صدق التقارب وجودة تطابق النموذج والثبات والاتساق الداخلي وكالاتي:

القيادة المتناقضة (المتغير المستقل)

يحتوي المتغير المستقل على (20) فقرة مقسمة بالتساوي على خمسة ابعاد. والجدول (2) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة تطابق النموذج والتحقق من الثبات والاتساق الداخلي لهذا المتغير:

جدول (2): الصدق والثبات للمتغير المستقل (القيادة المتناقضة)

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الاخر	Q1	0.838	0.561	0.742	0.793
	Q2	0.715			
	Q3	0.716			
	Q4	0.720			
المحافظة على المسافة والقرب	Q5	0.801	0.532	0.708	0.706
	Q6	0.707			
	Q7	0.673			
	Q8	0.731			
معاملة المروسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد	Q9	0.801	0.579	0.708	0.728
	Q10	0.782			
	Q11	0.350			
	Q12	0.734			
التمكين	Q13	0.163	0.638	0.701	0.719
	Q14	0.828			
	Q15	0.070			
	Q16	0.768			
التحكم	Q17	0.316	0.567	0.702	0.728
	Q18	0.806			
	Q19	0.727			
	Q20	0.723			

1. قبل الحذف: RMSEA= .073; Chi square/df= 2.96; NFI= .721; TLI= .788; CFI= .821

2. بعد الحذف: RMSEA= .067; Chi square/df= 1.98; NFI= .901; TLI= .908; CFI= .913

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

ان النتائج المبينة في الجدول (2) تبين لنا:

- 1- ان الفقرة (Q11) من بعد (معاملة المروسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد) والفقرة (Q13,Q15) من بعد (التمكين) والفقرة (Q17) من بعد (التحكم) تم حذفها من مقياس هذا المتغير لكون قيم التشبعات المعيارية لهما كانت اقل من 0.50، ومن ثم اصبح عدد فقرات هذا المقياس (16) فقرة بدلاً من (20). كما ان قيمة معدل التباين المستخرج AVE قد تجاوزت (0.50) لجميع الابعاد (بعد الحذف). وبالنهاية فأن ذلك دليل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.
- 2- اما فيما يخص قيم مؤشرات تطابق النموذج المفترض مع البيانات لمقياس هذا المتغير، فان قيم المؤشرات جميعها مقبولة احصائياً، وفي ذلك دلالة على ان النموذج المفترض يتطابق بشكل جيد مع البيانات المستخلصة من العينة.

تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة

3- ان قيم الثبات (CR) والفا كرونباخ اكبر من (0.70) وبما يشير الى وجود ثبات واتساق داخلي مقبول احصائيا.

الابداع التنظيمي (المتغير التابع)

يتضمن المتغير المستقل على (16) فقرة مقسمة بالتساوي على اربعة ابعاد. والجدول (3) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة تطابق النموذج والتحقق من الثبات والاتساق الداخلي لهذا المتغير:

جدول (3): الصدق والثبات للمتغير التابع (الابداع التنظيمي)

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
ابداع الخدمة	Q21	0.685	0.610	0.793	0.823
	Q22	0.818			
	Q23	0.853			
	Q24	0.758			
ابداع العملية	Q25	0.697	0.627	0.809	0.846
	Q26	0.837			
	Q27	0.812			
	Q28	0.815			
الابداع التكنولوجي	Q29	0.820	0.567	0.748	0.808
	Q30	0.780			
	Q31	0.755			
	Q32	0.645			
ابداع النموذج	Q33	0.664	0.536	0.713	0.799
	Q34	0.799			
	Q35	0.806			
	Q36	0.645			

RMSEA= .079; Chi square/df= 2.02; NFI= .905; TLI= .913; CFI= .929

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

والنتائج المبينة في الجدول (3) تبين لنا:

1- ان جميع الفقرات قد تجاوزت القيمة المقبولة احصائيا للتشبعات المعيارية ومن ثم، لن يتم حذف أي فقرة وسيتم الاحتفاظ بعدد الفقرات نفسها (16) فقرة لهذا المقياس. كما ان قيمة معدل التباين المستخرج AVE قد تجاوزت (0.50) لجميع الابعاد. وبالنهاية فأن ذلك دليل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.

2- اما فيما يخص قيم مؤشرات تطابق النموذج المفترض مع البيانات لمقياس هذا المتغير, فان قيم المؤشرات جميعها مقبولة احصائياً, وفي ذلك دلالة على ان النموذج المفترض يتطابق بشكل جيد مع البيانات المستخلصة من العينة.

3- ان قيم الثبات (CR) والفاكرونباخ اكبر من (0.70) وبما يشير الى وجود ثبات واتساق داخلي مقبول احصائياً.

مشاركة المعرفة (المتغير الوسيط)

يحتوي المتغير المستقل على (9) فقرات مقسمة الى اربع فقرات لبعده جمع المعرفة وخمس فقرات لبعده التبرع بالمعرفة. والجدول (4) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة تطابق النموذج والتحقق من الثبات والاتساق الداخلي لهذا المتغير:

جدول (4): الصدق والثبات للمتغير الوسيط (مشاركة المعرفة)

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
جمع المعرفة	Q37	0.624	0.572	0.754	0.793
	Q38	0.788			
	Q39	0.864			
	Q40	0.730			
التبرع بالمعرفة	Q41	0.750	0.563	0.744	0.788
	Q42	0.697			
	Q43	0.750			
	Q44	0.450			
	Q45	0.801			
1- قبل الحذف: RMSEA= .087; Chi square/df= 3.35; NFI= .765; TLI= .758; CFI= .799					
2- بعد الحذف: RMSEA= .080; Chi square/df= 1.99; NFI= .902; TLI= .901; CFI= .904					

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

والنتائج المبينة في الجدول (4) تبين لنا:

1- ان الفقرة (Q44) من بعد (التبرع بالمعرفة) تم حذفها من مقياس هذا المتغير لكون قيم التشبعات المعيارية لها كانت اقل من 0.50, ومن ثم اصبح عدد فقرات هذا المقياس (8) فقرات بدلاً من (9). كما ان قيمة معدل التباين المستخرج AVE قد تجاوزت (0.50) لجميع الابعاد (بعد الحذف). وبالنهاية فأن ذلك دليل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.

تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة

- 2- اما فيما يخص قيم مؤشرات تطابق النموذج المقترض مع البيانات لمقياس هذا المتغير, فان قيم المؤشرات جميعها مقبولة احصائياً, وفي ذلك دلالة على ان النموذج المقترض يتطابق بشكل جيد مع البيانات المستخلصة من العينة.
- 3- ان قيم الثبات (CR) والفا كرونباخ تجاوزتا (0.70) مما يدل على وجود ثبات واتساق داخلي مقبول احصائياً.

الإحصاء الوصفي والارتباط Descriptive Statistics and Correlation

يعرض الجدول رقم (5) الاحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط بين المتغيرات الثلاثة للدراسة, اذ يلاحظ أن الاوساط الحسابية للمتغيرات تراوحت قيمها بين (2.17-2.49) من وجهة نظر الافراد العاملين في المستشفيات. كما أن معامل ارتباط (Pearson's Correlation) بين المتغيرات كان ايجابى وتراوح بين (0.290-0.350) عند مستوى دلالة معنوية (0.01), مما يقدم دعماً اولياً لفرضيات الدراسة.

جدول (5): الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3
1 القيادة المتناقضة	2.36	0.465	1		
2 الابداع التنظيمي	2.49	0.702	.321**	1	
3 مشاركة المعرفة	2.17	0.553	.350**	.290**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامجي الـ SPSS

اختبار الفرضيات Hypothesis Testing

لغرض اختبار فرضيات نموذج الدراسة الحالي, تم اعتماد تحليل المسار Path Analysis في برنامج الـ Amos. والجدير بالذكر, ان نتائج تحليل المسار مشابهة لتحليل الانحدار Regression analysis في الـ SPSS فيما يتعلق بقدرته على قياس التأثير المباشر, مع تميز تحليل المسار باختباره لفرضيات التأثير غير المباشر. في تحليل المسار تمثل قيمة Estimate قيمة معامل التأثير بيتا (β) في تحليل الانحدار, في حين يمثل S.E. الخطأ المعياري في كلا التحليلين, اما قيمة النسبة الحرجة Critical ratio (C.R.) فتمثل القيمة الحرجة التي تمثل قيمة (t) في تحليل الانحدار, واخيراً تمثل قيمة الـ (P) معنوية قبول

الفرضية في كلا التحليلين. تقبل او ترفض الفرضية على اساس قيمتي الـ C.R و P، إذ يجب ان تتجاوز القيمة الحرجة الـ ± 1.96 ، في حين يجب ان تكون قيمة t اقل من 0.05، لقبول الفرضية. الأقسام الاتية توضح نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وكالاتي:

أولاً: اختبار الفرضيات الرئيسية (H4,H3,H2,H1)

لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية الأربعة تم رسم نموذج من متغير مستقل (القيادة المتناقضة) وتابع (الابداع التنظيمي) ومتغير وسيط (مشاركة المعرفة). من خلال تحليل المسار تظهر لنا النتائج في الجدول وكالاتي:

الجدول (6) اختبار الفرضيات الرئيسية (H4,H3,H2,H1)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار			
تقبل	***	3.784	0.100	0.25	الابداع التنظيمي	←---	القيادة المتناقضة	H1
تقبل	***	5.597	0.074	0.35	مشاركة المعرفة	←---	القيادة المتناقضة	H2
تقبل	0.002	3.076	0.084	0.203	الابداع التنظيمي	←---	مشاركة المعرفة	H3
تقبل	***	3.963	0.027	0.071	الابداع التنظيمي	←---	القيادة المتناقضة	H4 Indirect

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول المذكور انفا نستنتج الاتي:

- 1- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للقيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($H1: P < 0.01$).
- 2- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للقيادة المتناقضة في مشاركة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية ($H2: P < 0.01$).

تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة

3- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لمشاركة المعرفة في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($H3: P < 0.01$).

4- تتوسط مشاركة المعرفة جزئياً (بسبب قبول الفرضية H1) العلاقة بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($H4: P < 0.01$).

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية (H4,H3,H2,H1)

لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية الأربعة تم رسم نموذج من ابعاد المتغير المستقل (الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الآخر، المحافظة على المسافة والقرب، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد، والتمكين، والتحكم) والمتغير الوسيط والمتغير التابع (الابداع التنظيمي). من خلال تحليل المسار الجدول (7) يظهر لنا نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية الأربعة وكالاتي:

الجدول (7) اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية (H4,H3,H2,H1)

Lab el	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار			
تقبل	0.012	2.514	0.079	0.199	الابداع التنظيمي	<---	الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الآخر	H1a
ترفض	0.203	1.273	0.074	0.094	الابداع التنظيمي	<---	المحافظة على المسافة والقرب	H1b
تقبل	0.02	2.322	0.075	0.174	الابداع التنظيمي	<---	معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد	H1c
ترفض	0.101	-1.638	0.039	-0.064	الابداع التنظيمي	<---	التمكين	H1d
ترفض	0.912	0.111	0.072	0.008	الابداع التنظيمي	<---	التحكم	H1e
تقبل	0.024	2.027	0.063	0.195	مشاركة المعرفة	<---	الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الآخر	H2a
تقبل	***	4.33	0.057	0.248	مشاركة المعرفة	<---	المحافظة على المسافة والقرب	H2b
تقبل	0.024	2.255	0.06	0.134	مشاركة	<---	معاملة	H2c

					المعرفة		المروسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد	
ترف ض	0.561	0.582	0.031	0.018	مشاركة المعرفة	<---	التمكين	H2d
ترف ض	0.34	0.955	0.058	0.055	مشاركة المعرفة	<---	التحكم	H2e
تقبل	0.009	2.616	0.083	0.217	الابداع التنظيمي	<---	مشاركة المعرفة	H3
تقبل	0.018	2.023	0.017	0.043	الابداع التنظيمي	<---	الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الآخر	H4a Indirect
تقبل	0.02	2.000	0.027	0.057	الابداع التنظيمي	<---	المحافظة على المسافة والقرب	H4b Indirect
تقبل	0.01	2.526	0.019	0.057	الابداع التنظيمي	<---	معاملة المرؤسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد	H4c Indirect
ترف ض	0.952	0.571	0.007	0.006	الابداع التنظيمي	<---	التمكين	H4d Indirect
ترف ض	0.588	0.857	0.014	0.012	الابداع التنظيمي	<---	التحكم	H4e Indirect

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن الجدول المذكور انفا نستنتج الاتي:

- 1- توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الآخر في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (H1a: $P < 0.05$).
- 2- لا توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمحافظة على المسافة والقرب في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (H1b: $P > 0.05$).
- 3- توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لمعاملة المرؤسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (H1c: $P < 0.05$).
- 4- لا توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للتمكين في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (H1d: $P > 0.05$).

- 5- لا توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للتحكم في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($H1e: P > 0.05$).
- 6- توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للجمع بين التمركز حول الذات والتمركز على الآخر في مشاركة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية ($H2a: P < 0.05$).
- 7- توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للمحافظة على المسافة والقرب في مشاركة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية ($H2b: P < 0.01$).
- 8- توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لمعاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد في مشاركة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية ($H2c: P < 0.05$).
- 9- لا توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للتمكين في مشاركة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية ($H2d: P > 0.05$).
- 10- لا توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية لمشاركة المعرفة في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($H2e: P > 0.05$).
- 11- توجد علاقة وتأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لمشاركة المعرفة في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($H3a: P < 0.01$).
- 12- تتوسط مشاركة المعرفة جزئيا (بسبب قبول الفرضية H1a) العلاقة للجمع بين التمركز حول الذات والتمركز على الآخر والابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($H4a: P < 0.05$).
- 13- تتوسط مشاركة المعرفة كليا (بسبب رفض الفرضية H1b) العلاقة بين المحافظة على المسافة والقرب والابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($H4b: P < 0.05$).
- 14- تتوسط مشاركة المعرفة جزئيا (بسبب قبول الفرضية H1c) العلاقة بين معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد والابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($H4c: P < 0.05$).

15- لا تتوسط مشاركة المعرفة العلاقة بين التمكين والابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$). (H4d)

16- لا تتوسط مشاركة المعرفة العلاقة بين التحكم والابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$). (H4e)

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

الاستنتاجات Conclusions

1- أظهرت نتائج الدراسة ان هناك تأثيرا إيجابيا بين المتغير المستقل القيادة المتناقضة والمتغير التابع الابداع التنظيمي وهذا يتفق مع ما توصل اليه (Dashuai and Bin,2020) والتي أظهرت أيضا ان القيادة المتناقضة تؤثر تأثيرا إيجابيا وبشكل كبير في الابداع التنظيمي وذلك من خلال قدرتها على زيادة اكتشاف الفرص و من ثم زيادة الابداع التنظيمي (Yi et al,2019:9) ، وذلك نظرا لان القائد الذي يتبع هذا النمط من القيادة يميل الى تشجيع الافراد العاملين الى التعبير عن آرائهم وافكارهم مع احترام وجهة نظر جميع الافراد إضافة الى ان القائد المتناقض يبني بيئة عمل مستقلة تتسم بالمرونة والاستقلالية مما يعزز الدافع لدى الافراد العاملين مما يعزز تحقيق أفكار جديدة . إضافة الى قدرة القيادة المتناقضة على انشاء وتدعيم فرق العمل المتخصصة وبما يساهم في تحقيق أداء ابداعي أفضل (Li,1998:849). ومما تقدم يتضح ان للقيادة المتناقضة دورا إيجابيا على تحقيق الابداع التنظيمي في المستشفيات وعلى وجه الخصوص عند مواجهة الأزمات.

2- ان هناك علاقة وتأثير إيجابية بين المتغير المستقل القيادة المتناقضة والمتغير الوسيط مشاركة المعرفة وهذا ما يتفق مع دراسة (Yi et al ,2019:11) اذ تبين ان ممارسة القيادة المتناقضة في المستشفيات من شأنه ان يساعد على مشاركة المعرفة بين الموظفين ومن ثم تم قبول الفرضيات الفرعية من ناحية (جمع المعرفة، التبرع بالمعرفة) يتطلب تبرع الموظفين بالمعرفة أن يقوم الموظفون بإيصال المعرفة بفاعلية دون الخوف ان ما لديه من معرفة يمكن ان يتم رفضها من قبل القائد وبسبب ان عقلية القائد المتناقض عقلية مرنة ومنفتحة قادرة على استيعاب جميع الاقتراحات من جميع الموظفين كون القائد الذي يمارس القيادة المتناقضة يؤمن بالمعاملة الموحدة بين جميع الافراد العاملين وهذا يتفق مع ما

توصل اليه (Alfas and Langner,2017:101) اذ يمكن للقيادة تعزيز التعاون بين الموظفين وإتاحة الفرصة للتفاعل بعضهم مع بعض لنقل الخبرة وشرح الأساليب المستخدمة للتعامل مع التحديات المتعلقة بالعمل ، ومن ثم زيادة مستويات مشاركة المعرفة.

3- أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير إيجابية بين مشاركة المعرفة والابداع التنظيمي وهذا يتوافق مع ما توصلت اليه دراسة كل من (Kamasak and Bulutlar,2010; Fayyaz et al.,2021). وأظهرت النتائج أن جمع المعرفة كان له تأثير كبير في جميع أنواع الابداع، وكما تم قبول الفرضيات الفرعية (جمع المعرفة، التبرع بالمعرفة) والذي يتفق مع نتائج دراسة (Lin 2007:326)، والذي بين انه قد يؤدي التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة في المنظمات إلى زيادة قدرة الابداع التنظيمي في المنظمات. اذ ان التأثير الإيجابي الكبير لمشاركة المعرفة على الابداع التنظيمي. يمكننا من القول إن المنظمة التي لديها مشاركة للمعرفة في المكان والممارسة من المرجح أن يكون لديها فرصة لزيادة قدرتها على الابداع التنظيمي.

4- أظهرت نتائج التحليل ان هناك علاقة تأثير إيجابية بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وهذا الاستنتاج يتطابق مع ما توصلت اليه دراسة (Yi et al,2019:8). اذ أظهرت نتائج هذه الدراسة حيث عند مشاركة المعرفة، يقوم الأفراد بتعبئة وتفسير وإعادة صياغة وإعادة تفسير أفكارهم ومعلوماتهم واقتراحاتهم لتناسب اهتمامات المتلقين وفهمهم. يمكن أن تكون هذه الأنشطة مفيدة لاكتشاف طرائق جديدة لاستخدام المعرفة الحالية ومن ثم تساعد القادة المتناقضين على الحفاظ على الابداع التنظيمي. حيث تعمل مشاركة المعرفة على تحسين قدرة المنظمات على الاستجابة للفرص من خلال إعادة تشكيل الموارد المتاحة وتعزيز الابداع التنظيمي بشكل فعال من خلال التفكير المتنوع. ونستنتج انه تم قبول الفرضيات الفرعية (جمع المعرفة، التبرع بالمعرفة) اذ إن جمع المعرفة هذا يساهم بشكل إيجابي من تأثير القيادة المتناقضة على الابداع التنظيمي قد يكون لأن مشاركة المعرفة تخلق التنوع الضروري، وتساعد المؤسسات على الحصول على معلومات خارجية ثرية، وتعزز تدفق المعلومات بين المنظمات وداخلها. نظرًا لأنه يعزز أيضًا التفكير الشامل في المنظمات، فإنه يحسن مستوى التنسيق في العمل الداخلي للمنظمات، ويعزز

اتساق سلوك أعضاء المنظمة، وبالتالي تمكين المنظمات من تخصيص المعرفة بسرعة في بيئة سريعة التغير.

التوصيات Recommendations

1- يجب على القائد التركيز على احترام الآخرين معناه القابلية للاستماع إلى وجهات نظرهم وإلى مطالبهم واحتياجاتهم. الاحترام يبني الثقة تدريجياً، ومن ثم بناء علاقات مثمرة مع الافراد العاملين. والابتعاد عن أسلوب التحكم الرسمي الذي يسمح باتخاذ القرارات بنفسه، لهذا يجب على القائد ان يركز على جانب التمكين واعطاء الحرية الكافية للأفراد العاملين والاشترك في اتخاذ القرارات والابتعاد عن التحكم الكامل باتخاذ القرار دون السماح لهم ابداء الراي وتقديم الافكار بالتالي سيؤثر على الابداع بشكل عام اضافة الى اعطاء مساحة كافية بينه وبين الفرد العامل مبنية على الود وحسن المعاملة.

2- يتطلب ان يدرك القائد ان يعطي كل معلومة قد يقدمها الموظف سواء إعطائها بشكل مباشر للقائد او لزملائه في نفس القسم ان يتم اعتبارها على انها مهمة وان يوصل للفرد العامل ذلك الإحساس انه لا بأس ان يقدم أي معلومة لديه وان كانت صغيرة ليحفز مشاركة المعرفة لديه كما عليه ان يكون هناك قدر من الثقة بين الافراد العاملين انفسهم لإمكانية مشاركة المعرفة فيما بينهم لهذا على تلك المستشفيات إنشاء آليات لمشاركة المعرفة أولاً من خلال تشجيع القائد عليها وثانياً من خلال تقديم النصائح حول كيفية مشاركة المعرفة من خلال دورات تدريبية والتأكيد على ان كل معلومة يمكن ان يقدمها الموظف قد تكون ذا قيمة وفائدة والتي من الممكن ان تستخدم في حل مشكلة ما قد تواجه زملائه في العمل.

3- ضرورة مشاركة المعرفة بين الافراد العاملين عن طريق جلسات العصف الذهني والتي تضمن حصول العاملين في المنظمة على المعرفة من زملائهم من خلال مشاركة الأفكار والمعلومات التي لديهم بين بعضهم البعض بالإضافة الى تحفيز العاملين على إنجاز أعمالهم بطرق جديدة إبداعية تكفل الفعالية وتضمن عدم شعور العاملين بالملل من تكرار نفس الإجراءات الروتينية. اذ ان تشجيع العاملين على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة قد تحصل أثناء العمل مما قد يولد حلول إبداعية تسهم في حل هذه المشاكل.

4- يتطلب من القائد تشجيع الافراد العاملين على التعبير والمساهمة في تقديم ما يعرفونه لكي يزيد من قدرتهم على الابداع في المنظمة. لهذا على القائد الذي يتصور ثقافة مشاركة المعرفة التي تتمحور حول الأداء العالي تحفيز سلوك العمل الموجه ذاتيًا بين الافراد العاملين، وخلق فرص مشتركة، والتعرف على الأفكار، وتشجيع الإنجازات الجماعية من أجل تحقيق النجاح في سعيهم للإبداع التنظيمي.

المحددات Limitations

- 1- ان عينة الدراسة قد يكون لها محدد جغرافي كونها ركزت على المستشفيات في محافظة البصرة فقط ولم تركز على المستشفيات في المحافظات الأخرى. ومن ثم يجب الاخذ بنظر الاعتبار هذا القيد عند محاولة تعميم النتائج على القطاع الصحي في انحاء العراق كافة.
- 2- ان الوقت الذي استغرقه جمع البيانات اذ استغرق وقتا أطول نظرا لتأثير الموقف الصحي في البلاد عموما نتيجة مرض كورونا Covid-19 مما تسبب في صعوبة تحصيل المعلومات من مجموعة أكبر من المستجيبين خصوصا الذين يعملون في الخطوط الامامية لمحاربة المرض .
- 3- ركزت الدراسة على جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة بوصفها دراسة مستعرضة (cross-sectional study), لذلك يجب ان يؤخذ هذا الامر بنظر الاعتبار.
- 4- اقتصرت الدراسة على القطاع الصحي العام (الحكومي) فقط ولم تركز على القطاع الخاص منه ولم تشمل ايضا بقية القطاعات مثلا كالقطاع التكنولوجي والتعليم.

البحوث المستقبلية The Future Researches

- 1- تركيز البحوث المستقبلية على توسيع عينة الدراسة لتشمل بعض المستشفيات في مختلف المحافظات والمقارنة بين النتائج فيما بينها.
- 2- تضمين البحوث المستقبلية القطاع الخاص كعينة للدراسة وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينه وبين القطاع العام.
- 3- اجراء دراسات تجريبية طويلة (longitudinal study) قد تسهم في الحصول على العلاقات السببية بين المتغيرات من خلال جمع البيانات في فترات زمنية متباعدة.
- 4- هناك ضرورة لإضافة متغيرات وسيطة أخرى تسهم في إثراء نتائج الدراسة (على سبيل المثال: السلوك الاساسي والكفاءة الذاتية وراس المال النفسي والاجهاد والاحترق الوظيفي). كما نوصي باستخدام ابعاد أخرى لم تتضمنها هذه الدراسة مثل (الابداع التدريجي والابداع الجذري، الثقة الشخصية، معرفة الكفاءة الذاتية، التمتع بمشاركة المعرفة)

المصادر References

1. Alhady, S. M., Idris A. S. A., Sawal, M. Z., & Azmi, A. A. (2011). Knowledge sharing behavior and individual factors: A relationship study in the IClass environment. International Conference on Management and Artificial Intelligence (IPED) 6, IACSIT Press, Bali, Indonesia, pp.137-141.
2. Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. The Leadership Quarterly, Vol.13No.(6),pp. 673-704.
3. Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. Organizational behavior and human decision processes, vol. 82 No.(1), pp.150-169.
4. Arizqi, A. (2017). Performance Enhancement Model of Human Resources through Knowledge Sharing. JDM (Jurnal Dinamika Manajemen),vol. 8N.(1), pp.134-142.
5. Augier, M., Shariq, S.Z. and Vendelø, M.T., (2001). Understanding context: Its emergence, transformation and role in tacit knowledge sharing. Journal of knowledge management Vol 5. No. 2. pp. 125-136
6. Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. International business review, Vol.26 No.(2),pp. 324-336.
7. Baker, W.E. and Sinkula, J.M., (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. Journal of the academy of marketing science, Vol.27 No.(4), pp.411-427.
8. Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. Journal of leadership & organizational studies, vol.9 No.(1),pp. 64-76.
9. Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship

- differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol.17No.(3),pp. 246-257.
10. Baregheh, A., Rowley, J. and Hemsworth, D. (2016), "The effect of organisational size and age on position and paradigm innovation", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 23 No. 3, pp. 768-789
 11. Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., & Davies, D. Emerald Article: Innovation in food sector SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.19No.(2), pp.300-321.
 12. Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, Vol.17No.(5),pp. 475-482.
 13. Buchheim, L., Krieger, A., & Arndt, S. (2020). Innovation types in public sector organizations: a systematic review of the literature. *Management Review Quarterly*, vol.70 No.(4),pp. 509-533.
 14. Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, vol.16 No.(5),pp. 720-735.
 15. Carlo, J.L., Lyytinen, K. and Rose, G.M., (2012). A knowledge-based model of radical innovation in small software firms. *MIS quarterly* Vol. 36 No. 3 pp. 865-895.
 16. Carmeli, A., Gelbard, R. and Reiter-Palmon, R., (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, Vol.52No (1), pp.95-121.
 17. Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, vol.25 No(4),pp. 687-705.
 18. Cunha, M. P. E., & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, Vol.17No.(1), pp.95-106.

19. Cho, Y.S. and Linderman, K., (2020). Resource-Based Product and Process Innovation Model: Theory Development and Empirical Validation. Sustainability, vol.12 No(3), p.913-943.
20. Creswell, J. W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 2nd edition, Sage publications.
21. Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S., (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. Journal of management studies, vol. 38 No (1), pp.45-65.
22. Dashuai, R. and Bin, Z., (2020). How does paradoxical leadership affect innovation in teams: An integrated multilevel dual process model. Human Systems Management, vol.39 No (1), pp.11-26.
23. Davenport, T. H. (1993). Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business Press.
24. De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. and Oostenveld, W., (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. Journal of business and psychology, vol.25 No(3), pp.367-380.
25. Fayyaz, A., Chaudhry, B. N., & Fiaz, M. (2020). Upholding Knowledge Sharing for Organization Innovation Efficiency in Pakistan. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol. 7 No(1),pp. 1-17.
26. FU, Z. M. (2017). The Effect of Paradoxical Leadership on Organizational Ambidexterity: The Mediating Role of Knowledge Sharing. Journal of Lanzhou University of Finance and Economics, Vol.33 No(1),pp. 11-28
27. Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader

- charisma. *Personnel Psychology*, Vol.63 No.(3), pp.509-537.
28. Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human relations*, vol58 No(11),pp. 1467-1494.
29. Gu, Q., Wang, G.G. and Wang, L., (2013). Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, Vol43 No (2), pp.89-102.
30. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.
31. Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, Vol.44 No(1),pp. 82-111.
32. Hemlin, S., Allwood, C. M., & Martin, B. R. (2008). Creative knowledge environments. *Creativity Research Journal*, Vol. 20 No (2),pp. 196-210.
33. Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, Vol.23No.(1), pp.114-125.
34. Hooff, B. V. D., & Ridder, J. A. D. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 NO(6),pp. 117-130.
35. Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, Vol.94 No (5), pp.1128-1145

36. Hussain, K., Konar, R. and Ali, F., (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: a PLS approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.224 No (15), pp.35-43.
37. Jakson, R. J. (2006). Genre process writing and testing. *Journal of Education and Practise*, Vol.2 No (3),pp. 12-18.
38. Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, Vol.8, No. 3. pp:336-349
39. Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of management review*, Vol.32No.(1),pp. 137-155.
40. Kee, K.F., (2017). Adoption and diffusion. *The international encyclopedia of organizational communication* Chapman University, USA , pp.1-14.
41. Khan, S. A. (2017). Consumer Innovation Adoption Stages and Determinants (No. 03). Department of Management, Università Ca'Foscari Venezia.pp.
42. Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. 3rd ed., New York: Guilford Press
43. Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, Vol.49No. (5), pp.1031-1057.
44. Lee, Y. T., Haught, H., Chen, K., & Chan, S. (2013). Examining Daoist Big-Five leadership in cross-cultural and gender perspectives. *Asian American Journal of Psychology*, Vol.4No.(4), pp.267.
45. Kumar, R. (2011). *Research Methodology* . 3rd edition , SAGE Publications India Pvt Ltd
46. Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an

- empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of information science*, Vol 33 No.(3), pp.340-359.
47. Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, Vol.31 No (1),pp. 44-52.
48. MUAFI, M., (2020). A nexus among strategic orientation, social network, knowledge sharing, organizational innovation, and MSMEs performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, Vol.7 NO (6), pp.327-338.
49. Omachonu, V.K. and Einspruch, N.G., (2010). Innovation in healthcare delivery systems: a conceptual framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol.15 No (1), pp.1-20.
50. Ouchi, W. G. (1978). The transmission of control through organizational hierarchy. *Academy of management Journal*, Vol.21No.(2),pp. 173-192.
51. Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Berson, Y., & Tuval-Mashiach, R. (2019). Toward a theory of meta-paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.155(C), pp. 31-41.
52. Phan, T. T. A. (2019). Does organizational innovation always lead to better performance? A study of firms in Vietnam. *Journal of Economics and Development*, Vol.21 No (1), pp. 71-82.
53. Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, Vol.17No.(6),pp. 617-633.
54. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, Vol.55No.(1),pp. 68-78

55. Rowley, J., Baregheh, A., & Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, Vol.49 No(1), pp.73-86.
56. Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, Vol.10 No (1), pp. 5-64.
57. Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business*. 4rd edition , John Wiley & Sons, Inc
58. Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of Leadership Style Towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, Vol. 5 No(4), pp .5-73
59. Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. New Delhi. Sage Publications.
60. Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, based at the Institute of Management Technology, Raj Nagar, Ghaziabad, India. Pp. 3–15.
61. Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). Both/and” leadership. *Harvard Business Review*, Vol.94No.(5), pp.62-70.
62. Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol. 25 No (4), pp. 305-318
63. Smith, W.K. and Lewis, M.W., (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, Vol.36 No (2), pp.381-403.
64. Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P. and Kristensson, P., (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, Vol.69 No (7), pp.2401-2408.

65. Srivastava, A., Bartol, K.M. and Locke, E.A., (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, Vol.49 No (6), pp.1239-1251.
66. Storey, C. and Kelly, D. (2002), "Innovation in services: the need for knowledge management", *Australasian Marketing Journal*, Vol.10No (1), pp.59-70.
67. Sumrit, D. (2020). A hybrid multi-criteria decision making model for technological innovation capabilities measurement in automotive parts industry. *International Journal of Management and Decision Making*, Vol.19 No (1),pp. 1-43.
68. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, Vol.43 No (2-3),pp. 172-194.
69. Theoharakis, V., & Hooley, G. (2008). Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, Vol.25 No (1),pp. 69-79.
70. Toivonen, M. and Tuominen, T., (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, vol.29 N.7, pp.887-902.
71. Tsai, W. (2001), "Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business innovation and performance", *Academy of Management Journal*, Vol.44 No(5),pp. 996-1004.
72. Tuan, N., Nhan, N., Giang, P., & Ngoc, N. (2016). The effects of innovation on firm performance of supporting industries in Hanoi, Vietnam. *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol.9 No(2),pp. 413-431.
73. Van den Hooff, B. and Van Weenen, F.D.L. (2004), "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and

- CMC use knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.8 No (6), pp.117-30.
74. Van Kooten, A.L.F., (2019). Do Paradoxical Leader Behaviors Pave the Way to Innovative Work Behaviors? (Master's thesis).pp.224-301
75. Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., & Challagalla, G. N. (2004). Does innovation mediate firm performance?: a meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation.pp.154-178
76. Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, Vol.49 No (1), pp.240-277.
77. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, Vol.62No.(1),pp 17-53
78. Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to Be a Paradox-Savvy Leader. *Academy of Management Perspectives*, Vol.30 No (3), pp.316–327
79. Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management*, Vol.40No.(4),pp. 978-1009.
80. Xue, Y., Bradley, J. & Liang, H. (2010). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol.15 No (2),pp. 299–312
81. Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, Vol.9 No.(2),pp. 161-176.
82. Yi, L., Mao, H. and Wang, Z., (2019). How paradoxical leadership affects ambidextrous innovation: The role of knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol.47 No (4), pp.1-15.
83. Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2014). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported

Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, Vol.50 No (1), pp.24–46.

84. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L., & Li, X.-B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, Vol.58, pp.538–566.