

تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي: الدور التفاعلي للسلامة النفسية

الباحثة: رونق جودت الاسدي الاستاذ الدكتور هادي عبد الوهاب الابرو

كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

جامعة البصرة¹

المستخلص :

هدفت الدراسة الى اكتشاف تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي من خلال الدور التفاعلي للسلامة النفسية اذ جرى بناء المخطط الفرضي على وفق ثلاثة متغيرات والتي على ضوءها جرى تطوير الفرضيات الرئيسة والفرعية، واختبرت هذه الدراسة في خمسة مستشفيات تابعة للقطاع العام وجرى استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة بحجم (338) موظف. وظهرت النتائج ان القيادة المتناقضة لها تأثير إيجابي في الابداع التنظيمي الا ان وجود السلامة النفسية كمتغير تفاعلي عكس العلاقة الإيجابية بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي الى تأثير سلبي ومن ثم تثبيط تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي.

الكلمات الدالة: القيادة المتناقضة، الابداع التنظيمي، السلامة النفسية

*1 بحث مستل من رسالة ماجستير الموسومة (الدور التفاعلي للانعكاس التنظيمي في العلاقات بين القدرة الجمالية التنظيمية وتطور المنتجات)
(المنتجات)

The effect of paradoxical leadership on organizational innovation: The moderating role of psychological safety

Researcher: Rwnq Jawdet Alasady Professor Dr. Hadi A. Al-Abrrrow

College of Administration & Economics / Business Administration Department

University of Basrah

Abstract :

The Goal of the Research to Identify Entrepreneurship, Credit Cards and Electronic Payment and how to use it in the Accounting work, The Research was Based on the use of the Quantitative Descriptive Analytical Method of the Data of the Salaries of the University Members and is Based on the Presentation and Clarification of the Difference Between the Traditional Method and the Electronic System, As for the Most Important Conclusions, Entrepreneurship, Credit Cards and Electronic Payment had an Important and Significant Role in Enhancing Accounting Work, Reducing the Burden on the Accounting and Control Cadres and Reducing the Risks of Fraud and Financial Fraud, The Most Important Recommendations Were to Transfer all Financial Dealings at the University Electronically.

Keywords: paradoxical leadership, organizational creativity, psychological safety

المقدمة :

ان أحد أهم التحديات التي يواجهها المديرون المعاصرون هي في كيفية جعل كل من الافراد العاملين وعمليات المنظمة موجهة نحو الابداع قدر الإمكان (Dekoulou and Trivellas,2015:385). مما يتطلب من القادة انتهاز اساليب قيادية مشجعة ومحفزة للإبداع التنظيمي (Xiao) (and Chen, 2017:20) (Prasad and Junni, 2016:8; Xiao) ، والذي يتطلب من القادة ان يتعاملوا بأساليب أكثر مرونة وانسانية مع الافراد العاملين، مع ضرورة عن عدم اغفالهم بانتهاز اساليب تتصف بالقوة والحزم (Lee et al., 2008: 93). ان البيئة الديناميكية لعمل المنظمات، 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). وفي ظل الظروف الحالية التي يعانيها الافراد العاملين في القطاع الصحي من الازهاق النفسي، فان ذلك يتطلب خلق المناخات النفسية الامنة، فالمنظمات التي تتمتع بمناخ أمان نفسي أعلى قياساً بباقي المنظمات سيكون الافراد العاملين لديها قادرين في المشاركة الفعالة في العمل مقارنة بالمنظمات ذات المناخ الأقل اماناً نفسياً (Ferreira and Valentini,2019:354). اذ تؤدي السلامة النفسية دوراً حيوياً في مساعدة الأشخاص في التغلب على العوائق التي تحول دون التعلم والتغيير في بيئات العمل الصعبة (Edmondson,2016:62). ان الأساس المنطقي وراء تطبيق السلامة النفسية هو عندما يعتقد الافراد العاملين أن الفشل هو جزء من التعلم وان التحدث وكذلك الاستفسار عن أي شيء سوف لن يجعل القادة متذمرين من ذلك (Xue et al/2020:9). لذا ستركز الدراسة الحالية على القطاع الصحي في العراق من خلال التركيز على المشكلات والتناقضات التي تعاني منها المنظمات الصحية (المستشفيات) خصوصا في ظل تفشي مرض كورونا (covid-19) والذي يستدعي وقفة حقيقية تتناسب مع حجم المعضلات التي تنخر في معظم قطاعاته المختلفة، من خلال تبني قيادة ملهمة بجوانب المشكلات والتحديات كافة التي تواجه القطاع الصحي في الوقت الراهن ومنها ضعف الابداع في توفير الخدمة الصحية.

المبحث الأول: الإطار النظري Theoretical Framework

أولاً: مفهوم وأهمية القيادة المتناقضة Paradoxical Leadership Concept and Its Importance

ان القادة المتناقضين يتبعون الأسلوب التشاركي للقيادة وذلك من خلال انتهاز 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، والعطاء، والاستقلالية، والمرونة في العمل (Alfes and Langner,2017:97-98). 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 القيادة المتناقضة تستند في جوهرها على الطبيعة الديناميكية التي تقوم بالمواءمة 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) حيث ان الفكرة الكامنة وراء مفهوم القيادة المتناقضة هي أن أساليب "كلاهما\ و" يتم تبنيها من قبل القائد الذي يدمج ويقبل المطالب المتعاكسة في نفس الوقت من أجل الاستفادة من النية وراء التناقض (Waldman and Bowen,2016:316). وبالتالي يمكن القول انها اسلوب قيادة يجمع بين التناقضات التي تواجه المنظمة باستخدام أسلوب (كلاهما – و) الذي يعالج مشكلتين او أكثر دون ان يكون القائد ملزماً باختيار احدهما من ثم تعزيز المرونة في اتخاذ القرارات. 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)، فضلاً عن 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). إذ ان الأفراد الذين تم إعدادهم للتفكير بعقلية متناقضة لاحتضان عناصر تبدو متناقضة أظهروا إبداعاً أعلى مقارنة بغيرهم من الافراد الذين لم يتم اعدادهم للتفكير بطريقة متناقضة (Spektor et al,2011:229). يبني 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).

ثانياً: ابعاد القيادة المتناقضة Paradoxical Leadership Dimensions

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

ان التوجه الهيكلي 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 بوصفه الموقف الأكثر أخلاقية (Jones et al,2007:144) ، في حين تم وصف التركيز على الذات ، والغطرسة ، وعدم الاهتمام بالآخرين كعلامة على النرجسية (Galvin et al,2010:514; Judge et al,2009:866) حيث من المهم لأعضاء المجموعة تولي أدوار قيادية (Day et al,2004:858). لهذا فقد 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، فضلاً عن 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 مرؤوسهم هم أكثر فاعلية وأكثر جاذبية لهم. (Shamir, 1995:19; Yagil,1998:162).

اذ غالبا ما تكون علاقة القادة بالمرؤوسين علاقة ذات طبيعة هيكلية وعمودية أي تكون ذات طبيعة رسمية وبحسب التسلسل الهرمي 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). الا انه يجب مراعاة ان تبني بعدالتوحيد قد يؤدي إلى نزع 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، والاخر ذا 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 الأخرى رقابة صارمة على السلوكيات واتخاذ القرارات (Vroom and Jago,2007:17).

ثالثا: مفهوم وأهمية الابداع التنظيمي Organizational Innovation Concept and Importance

الإبداع التنظيمي فهو 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)، او تغييرات في الهيكل التنظيمي، او تبني أشكال جديدة للمنهجيات والممارسات الادارية والتي ستتيح 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 وطرق جديدة لم تحدث من قبل من اجل تطوير حل لمشكلة او حالة تنظيمية (Kilgour,2006:82). أن الدافع الرئيسي للمؤسسات لتبني بعض الابداعات في وقت مبكر هو إما

تحسين الأداء أو تحقيق مركز تنافسي (Nemoto *et al*,2010:97). ومن ثم فإن تبني مفهوم الابداع يمكن ان يكون اختياريا من قبل المنظمات أو يمكن أن تفرضه ظروف خارجية (Moreira *et al*,2017:2) وفي كلتا الحالتين فإن 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 تنظرالى 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 الاقناع، 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

رابعا: ابعاد الابداع التنظيمي Organizational InnovationDimensions

• 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، فضلا عن ذلك، ولكي يكون التجديد ابداعا، فإنه يتوجب أن يكون جديداً ليس فقط على مطوره، ولكن في سياق أوسع (Toivonen andTuominen,2009:893). اذ يركز ابداع الخدمة بشكل أساسي على خلق القيمة (Snyder *et al*,2015:21) لذا يعتبر 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 لابداع العملية التوجه نحو السوق (Theoharakis and Hooley,2008:4)، والتعلم التنظيمي (Chiva *et al*,2014:687; Ar and Baki,2011:176). ان الأساس المنطقي هو أن ابداع العمليات 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

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 يعتبر أحد الحلول الأساسية لتطوير الشركات. لأنه يرتبط بمعايير مختلفة مع وظائف وموارد مختلفة في المنظمة، على سبيل المثال، البحث والتطوير، وقرار الابداع، والتسويق،

والتصنيع، وقدرات رأس المال (Sumrit,2020:4). كما يعتمد التنفيذ الناجح للإبداع التكنولوجي على اعتماد تغييرات في المكونات الإدارية للمنظمة (أي الابداع التنظيمي). علاوة على ذلك، أنه للاستفادة 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

ويعني التغييرات في النماذج العقلية الأساسية التي تحدد ما تقوم به المنظمة (Baregheh *et al*,2012:302). فإن ابداع النموذج هو تحول في المنظور الأساسي الذي يسبق التغييرات في أنواع الابداع الأخرى (ابداع الخدمة والعملية والتكنولوجي) (Rowley *et al.*, 2011:83). أي ان الابداعات النموذجية هي نتيجة لتغيير جوهري في المنظور والتي من المحتمل أن تتسبب في العديد من ابداع العملية والخدمة وغيرها (Buchheim *et al*,2019:21). يستلزم ابداع النموذج تحولاً أكبر، حيث تقوم المؤسسة بتغيير عرض المنتج والعمليات والأسواق والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تغيير جذري في نموذج الأعمال (Baregheh *et al*,2016:5). تتضمن هذه التغييرات تغييرات في نموذج العمل التنظيمي، ومن ثم التغييرات في الروتين التنظيمي (Baregheh *et al*,2016:10).

خامساً: مفهوم وأهمية السلامة النفسية Psychological Safety Concept and Its Importance

تتعلق السلامة النفسية بتصورات الأفراد العاملين حول عواقب المخاطر الشخصية في بيئة عملهم، وبالتالي فهي تتألف من عدد من المعتقدات منها ما يرتبط حول كيفية استجابة الآخرين عندما يضع المرء نفسه على المحك، مثال ذلك طرح سؤال أو البحث عن تعليقات أو الإبلاغ عن خطأ أو اقتراح فكرة جديدة (Edmondson,2003:4). وتعرف السلامة النفسية بالمثل بأنها الشعور بالقدرة على إظهار الذات وتوظيفها دون خوف من العواقب السلبية على الصورة الذاتية أو المكانة أو المهنة (Khan,1990:708) إذ ان من المتعارف عليه أن السلامة النفسية تعزز السلوك الصوتي (Voice behavior) للأفراد العاملين (Liu *et al*,2015:111; Detert and Burris,2007:872). حيث يستخدم السلوك الصوتي بشكل متبادل للتحدث، وهو نوع من انواع السلوك الذي يتحدى الوضع الراهن لغرض تحسين جودة عمليات العمل، ومساعدة المنظمات على تجنب الوقوع في السلوكيات المعتادة. كما ان السلامة النفسية لها تأثير في عملية الابداع، فالإبداع الفريق يمكن تعريفه على أنه المتوسط (المرجح) للابداع الفردي، ومن ثم فمن خلال الابداع الفردي يتم بناء الابداع على مستوى المجموعة من خلال توافر السلامة الصحية والتي تعتبر المحور الاساسي لنجاح فرق العمل مما ينعكس إيجاباً على تعزيز مستوى أعلى من الأداء (Mann,2004:237). (Merlo and Mann,2004:237). كما تسهم السلامة النفسية في زيادة جودة التعلم لدى الافراد العاملين (Carmeli and Gittell,2009:709)، وذلك من خلال قدرتها على مساعدة فرق العمل على الانخراط في سلوك التعلم، فالأفراد يزنون قراراتهم قبل الانخراط في إجراءات محفوفة بالمخاطر، وتجنب الأخطاء

التي يمكن أن تساعد الفريق على تطوير حلول جديدة بدلاً من الحفاظ على الوضع الراهن من خلال شعورهم بعدم الخوف او القلق من الحكم السلبي (West and Anderson,1996:681).

سادسا: ابعاد السلامة النفسية Psychological Safety Dimensions

• السلامة النفسية للطاقة Energy-psychological Safety

تشير السلامة النفسية للطاقة إلى شعور الافراد العاملين بالسلامة، والذي يأتي من مشاركة ودعم زملائهم في العمل والمشرّف / المنظمة (and Ellis,2011:403; Babin and Boles,1996:61; Bear and Frese,2003:50; Pearsall) أن السلامة النفسية للطاقة تتعلق بمسؤولية عضو المنظمة، بما في ذلك زملاء العمل والمشرّف لتهيئة مناخ آمن في المنظمة، وبالتالي فهي مرتبطة وبشكل كبير بالمسؤولية التنظيمية، والسلامة النفسية الفردية او الداخلية والتي تظهر في سلوك عمل الافراد (Tomas *et al*,1999:53). والتي تؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي، اذا لاحظ بعض الباحثين ارتباط السلامة النفسية للطاقة بالمسؤولية التنظيمية عن طريق تعزيز الأداء التنظيمي لأفراد المنظمة (Lee *et al*,2011:560; Huang *et al*,2008:1424) ، ان السلامة النفسية للطاقة لها تأثير مباشر في الأداء (Lee *et al*,2011:563) ، ويتم ذلك التأثير من خلال التعلم الجماعي للأفراد الذي يعد ذا أهمية استراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية أكبر (Huang *et al*,2008:1424).

• الأمان النفسي الداخلي Inner-psychological Safety

يعرّف الأمان النفسي الداخلي بأنه شعور الفرد العامل بأنه يمكنه أداء وظيفته دون الخوف من العواقب غير السارة وانعكاسها على حياته المهنية (Khan.1990:708). وهذا يعني أن الأمان النفسي الداخلي يأتي من ذات الفرد أي شعوره الداخلي بالأمان وقد اظهرت الدراسات السابقة، ان الأمان النفسي الداخلي لا يؤثر فقط على الأنواع الأخرى من السلامة النفسية مثل السلامة النفسية للفريق ولكن يؤثر أيضاً في الأداء التنظيمي (Zhang *et al*/2010:428; Bluysen *et al*/2011:2633). كما يمكن لبيئة العمل أن تؤثر جسدياً وعاطفياً ومعرفياً في مشاركة الافراد العاملين من اجل زيادة كفاءتهم وادائهم (Brown and Leigh,1996:560). لذا يجب على الادارة ان تجعل الافراد العاملين يشعرون بأنهم أحراراً ومرتاحين للتعبير عن اختلافاتهم. ونتيجة لذلك، عندما يلاقي الفرد الاحترام المتبادل من غيره مثل زميل العمل أو المدير، فإنه يشعر / تشعر بالأمان النفسي من دون الخوف من التعرض للرفض أو الإحراج أو العقاب من قبل أعضاء المنظمة (Brueller and Carmeli,2011:460; Zhang *et al*,2010:433; Nembhard and) (Edmondson,2006:947; Tynan,2005:230).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي Methodological Framework

أولاً: مشكلة الدراسة Study Problem

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 أكثر تشدداً، وأن يظهروا قدرة أكثر حزماً في التركيز على المشاكل غير

المتوقعة (Grint2005:1468). 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). أن وجود السلامة النفسية في المنظمة تتيح للأفراد من تقليل من القلق، والخوف من مشاركة الافكار، والمعلومات بين افراد المنظمة (Van ;Pinder and Harlos,2001:357). Dyne et al/2003:1365) فقد عانى العراق على مدى العقود الأربعة الماضية من تراجع مستمر في الوضع الصحي وكان للخلل الكبير الذي أصاب نظامنا الصحي المعتمد منذ منتصف القرن الماضي بسبب الحروب التي أقحم نفسه فيها والحصار الاقتصادي الذي استمر لأكثر من اثني عشر عاماً، فضلاً عن الاحتلال الأمريكي للعراق في عام 2003 وعدم الاستقرار السياسي والفساد الإداري والمالي مما أدى الى تدهور كبير في مستوى الخدمات الصحية والطبية في ظل غياب الرؤية الاستراتيجية للنهوض بهذا القطاع المهم والحيوي ضمن منظومة التنمية الشاملة. ولذلك، فإن وجود منظومة أو نظام صحي متكامل واضح المعالم متطور وكفوء يمتلك رؤية مستقبلية ويتوفر على الأدوات المناسبة على وفق الإمكانيات المتاحة قادراً على إيجاد آليات تنفيذية حديثة تعتمد خططا وبرامج قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى بناءً على مؤشرات دقيقة وصولاً الى تحقيق الأهداف المنشودة ضمن مشروع التنمية المستدامة للدولة. 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 للسلامة النفسية دور في هذا التأثير؟"

ثانياً: اهداف الدراسة Study Objectives

تهدف الدراسة الى محاولة بناء نموذج مفاهيمي للمتغيرات الثلاث والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة المتناقضة) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) والمتغير التفاعلي (السلامة النفسية) لغرض الوصول الى استنتاجات تعكس تأثير هذه المتغيرات على القطاع الصحي المتمثل في المستشفيات في محافظة البصرة من خلال اختبار العلاقات الآتية:

- 1- تشخيص مدى علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة المتناقضة) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي)
- 2- تشخيص مدى علاقة تأثير (السلامة النفسية) كمتغير تفاعلي في تعديل العلاقة بين (القيادة المتناقضة) و(الابداع التنظيمي)

ثالثاً: 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 التفاعلي للسلامة النفسية.
- 2- ان القيادة المتناقضة تعد أسلوب قيادة حديث تم اقتراحه في السنوات الأخيرة وعلاقتها بالأبداع ما زال في المراحل الاستكشافية خصوصاً في البيئة البلدان المتقدمة (Fu zheng,2017,Wikhamn:2020) ، ومن ثم فان تناول هذا الاسلوب في الدول الاقل تقدماً ومنها العراق سوف يسهم الى الالتفاف اليه من قبل القيادات يُلهم القادة وعلى جميع مستويات المنظمات الصحية للاستفادة من القيادة المتناقضة لإشراك التناقضات

والمطالب المتنافسة المنتشرة في مكان العمل والمؤسسات بفعالية مما ينعكس ايجابا على الابداع التنظيمي في تلك المنظمات

3- فان سلوكيات القائد المتناقض هي سلوكيات غير مألوفة من الناحية الهيكلية والفردية. جانبان من الطاقات الكونية المتضادة للسلوك، ويعتمدان بعضهما على بعض ويكملان بعضهما على 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

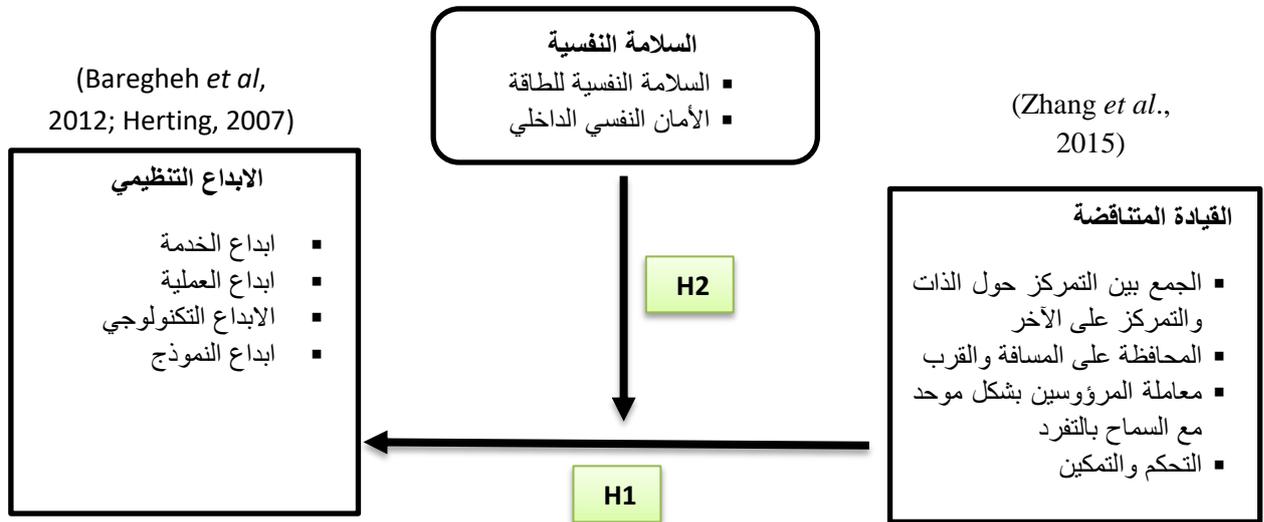
4- تعد السلامة النفسية أمراً بالغ الأهمية في الأماكن التي قد يكون فيها سلوك معين من قبل الأفراد قد وضع مصلحة الفرد أو أمنه على المحك، مثل الخوف من النتائج غير المرغوب فيها المحتملة التي قد تنجم عن سلوكهم(Irai and Lu,2018:128) ، وفي هذه الدراسة سيتم اختبار تأثير ذلك من الناحية التطبيقية.

رابعا: مخطط الدراسة الفرضي Planned Study Premise

يهدف مخطط الدراسة الفرضي الى تحديد المتغيرات الرئيسية التي جرت 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
(Arboer and Akamavi,2015)



المصدر: من اعداد الباحثان بناء على ما عكسته الدراسات أعلاه

خامسا: بناء وتطوير الفرضيات Building and Developing Hypotheses

الفرضية الأولى: العلاقة بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي

تعج المنظمات بالتناقضات، الا اننا في الوقت نفسه لا نعرف سوى القليل جدًا عن كيفية تعامل القادة مع تلك التناقضات المتعددة (Pearce et al,2019:31). وغالبًا ما يقع القادة في فخ التعامل مع تناقضات معينة، في حين يتجاهلون بعضهم التناقضات مهمة أخرى مما قد يؤدي إلى إثارة المزيد من التوترات (Schad et al., 2016:10). ويؤدي القائد المتناقض دورا مهما في التأثير في عملية الابداع وذلك من خلال تركيزه على الأدوار المزدوجة بوصفه قدوة للآخرين وايضا من خلال مساهمته في بناء مناخ العمل الايجابي، والتفكير المتكامل لتلبية الاحتياجات المزدوجة للمنظمات والافراد العاملين، وإطلاق إشارات إيجابية للعاملين والتي تنعكس ايجابا على سلوكيات الافراد العاملين. كما يمكن القادة الذين يطبقون نمط القيادة المتناقضة من امتلاك القدرة في التعامل مع تناقضات وتوترات الابداع مما يؤدي الى تعزيز قدرة الافراد العاملين على المقارنة المعرفية وإنتاج مستويات متعددة من الابداع (Rosing and Zacher,2016:35). ان الخصائص التي يمتلكها الذين يطبقون نمط القيادة المتناقضة والمتمثلة بـ (الجمع 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 تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي

الفرضية الثانية: الدور التفاعلي للسلامة النفسية للعلاقة بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي

أن السلوك القيادي هو من المتغيرات الأكثر فاعلية للتنبؤ بالسلامة النفسية للإفراد العاملين (Tynan,2005:230)، وذلك من خلال توفير بيئة آمنة نفسيًا للأفراد العاملين. وهذا يتطلب في كثير من الاحيان من القادة الاعتراف بالانتقادات التي لا تتوافق مع خططهم ورغباتهم، ومن ثم يتوجب عليهم السماح بالمعارضة للآراء التي يطرحونها، لان كبت الاصوات التي لا تتوافق مع اراء القادة سوف تؤدي الى إعاقة السلامة النفسية المتصورة (Walumbwa, 2009:1276). ان السلامة النفسية تشجع الافراد العاملين على التحلي بالمرونة والتعبير بطرائق مقبولة من الاخرين، ومن ثم شعورهم بالأمان النفسي العالي والذي سوف يمكنهم من التغلب على التحديات التي تحدث عند تفعيل الأفكار الإبداعية في التطبيق العملي. بعبارة أخرى، إذا كان الافراد العاملون يفتقرون إلى الأمان النفسي، فإن الازدهار في العمل ينتج فقط الأفكار دون تحويل تلك الأفكار عالية الجودة إلى نتائج إبداعية فعلية. فالأفراد العاملين يرغبون في الازدهار لأنهم يدركون أن القائد المتناقض يشجعهم من خلال التعلم وكيفية تفاعلهم في العمل والذي يعتمد على السلامة النفسية (Yang, 2019:5). وقد يؤدي سلوك القادة دورًا حاسمًا في تعزيز السلامة النفسية من خلال تشجيع الافراد

العاملين على استكشاف وابتكار طرائق جديدة لأن السلامة النفسية تخفف بشكل كبير من خوفهم من الفشل المحتمل ونتائجها السلبية(Hirak et al., 2012:109).

وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضية التالية:

H2: وجود السلامة النفسية يعمل على تعديل العلاقة بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي

سادسا: طرق 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، من خلال اختيار أحد البدائل المحددة. وقد تألفت الاستبانة النهائية من (45) فقرة غطت ثلاث متغيرات رئيسية انتظم تحتها (11) بُعداً فرعياً. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماما "1", لا اتفق "2", اتفق إلى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماما "5"). والجدول (1) يوضح مقاييس الدراسة والمصادر التي تم الاعتماد عليها.

الجدول (1)

مقاييس الدراسة ومصادرها

| ت | المتغيرات | الابعاد | الفقرات | المصادر |
|---|-------------------|--|---------|--------------------------------------|
| 1 | القيادة المتناقضة | الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الآخر | 4-1 | Zhang et al,2015 |
| | | المحافظة على المسافة والقرب | 8-5 | |
| | | معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد | 9-12 | |
| | | التمكين | 13-16 | |
| | | التحكم | 17-20 | |
| 2 | الابداع التنظيمي | ابداع الخدمة | 21-24 | Baregheh et al,2012, Herting,2007 |
| | | ابداع العملية | 25-28 | |
| | | الابداع التكنولوجي | 29-32 | |
| | | ابداع النموذج | 33-36 | |
| 3 | السلامة النفسية | السلامة النفسية للطاقة | 37-41 | Abror and Akamavi,2015 |
| | | الأمان النفسي الداخلي | 42-45 | |

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على ما عكسته الدراسات اعلاه

سابعاً: تصميم الدراسة Study Design :

بسبب قلة توافر المعلومات عن الظاهرة او المشكلة او الطرق 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 ; Kumar, 2011:12). 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).

ثامناً: عينة الدراسة Study Simple

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 يواجه 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 والتركيز على السلامة النفسية الذي يجب توفيره في بيئة العمل. إما عينة الدراسة فتمثلت بـ (340) موظف من مجتمع الدراسة البالغ (2820) فرد اعتماداً على الجدول الذي اورده (Sekaran, 2003:294).

الجدول (2)

عينة الدراسة

| الاستمارات الخاضعة للتحليل | المستبعدة | الاستمارات المستردة | الاستمارات الموزعة | مجتمع الدراسة | المستشفى |
|----------------------------|-----------|---------------------|--------------------|---------------|------------------------|
| 149 | 3 | 152 | 170 | 1200 | مستشفى البصرة العام |
| 61 | 4 | 65 | 75 | 500 | مستشفى الفحاء التعليمي |
| 41 | 2 | 43 | 50 | 350 | مستشفى الشفاء العام |
| 42 | 3 | 45 | 55 | 370 | مستشفى الصدر التعليمي |
| 47 | 4 | 51 | 60 | 400 | مستشفى الموائئ |
| 340 | 16 | 356 | 410 | 2820 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على ما عكسته بيانات المستشفيات

المبحث الثالث: الإطار الميداني Procedural Framework

ثبات وصدق المقاييس

أولاً: قياس صدق التقارب ومؤشرات جودة التطابق

سيتم التحقق 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، إذ ان التحليل العاملي التوكيدي (-Confirmatory Factor Analysis) 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) معرفة 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. 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. هذا التطابق ينعكس من خلال فئتين من المؤشرات: (أولاً) 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 and Thompson, 2003:20). (ثانياً) مؤشرات التناسب التدريجية incremental fit indices (النسبية): من خلال التحقق من قيم (TLI و CFI و NFI) بهدف مقارنة النموذج المفترض الذي تم اختياره مع النموذج الفارغ (null model). إذ يقبل النموذج النظري للبيانات إذا تجاوزت قيم المؤشرات الثلاثة (0.90) (Widaman and Thompson, 2003:20).

ثانياً: التحقق من الثبات والاتساق الداخلي

يعرف الثبات (Reliability) بكونه درجة ظهور النتائج نفسها إذا 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. لتحقيق 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 (1,2,3,4) 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 (3) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة تطابق النموذج والتحقق من الثبات والاتساق الداخلي لهذا المتغير:

جدول (3)

الصدق والثبات للمتغير المستقل (القيادة المتناقضة)

| Cronbach's α | CR | AVE | التشبعات | الفقرة | البعد |
|---|-------|-------|----------|--------|--|
| 0.793 | 0.742 | 0.561 | 0.838 | Q1 | الجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الآخر |
| | | | 0.715 | Q2 | |
| | | | 0.716 | Q3 | |
| | | | 0.720 | Q4 | |
| 0.706 | 0.708 | 0.532 | 0.801 | Q5 | المحافظة على المسافة والقرب |
| | | | 0.707 | Q6 | |
| | | | 0.673 | Q7 | |
| | | | 0.731 | Q8 | |
| 0.728 | 0.708 | 0.579 | 0.801 | Q9 | معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد |
| | | | 0.782 | Q10 | |
| | | | 0.350 | Q11 | |
| | | | 0.734 | Q12 | |
| 0.719 | 0.701 | 0.638 | 0.163 | Q13 | التمكن |
| | | | 0.828 | Q14 | |
| | | | 0.070 | Q15 | |
| | | | 0.768 | Q16 | |
| 0.728 | 0.702 | 0.567 | 0.316 | Q17 | التحكم |
| | | | 0.806 | Q18 | |
| | | | 0.727 | Q19 | |
| | | | 0.723 | Q20 | |
| 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. 3. الفقرات باللون الاحمر تم حذفها | | | | | |

المصدر: مخرجات برنامجي ال Amos & SPSS

ان النتائج المبينة في الجدول (3) تبين لنا:

- 1- ان الفقرة (Q11) من بعد (معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد) والفقرة (Q13,Q15) من بعد (التمكن) 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.

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

الابداع التنظيمي (المتغير التابع)

يتضمن المتغير التابع على (16) فقرة مقسمة بالتساوي على اربعة ابعاد. والجدول (4) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة تطابق النموذج والتحقق من الثبات والاتساق الداخلي لهذا المتغير:

جدول (4)

الصدق والثبات للمتغير التابع (الابداع التنظيمي)

| البعد | الفقرة | التشعبات | 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 ال Amos & SPSS

والنتائج المبينة في الجدول (4) تبين لنا:

1- ان جميع الفقرات قد تجاوزت القيمة المقبولة احصائياً للتشعبات المعيارية ومن ثم لن يتم حذف أي فقرة وسيتم الاحتفاظ بنفس عدد الفقرات (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) والفا كرونباخ أكبر من (0.70) وبما يشير الى وجود ثبات واتساق داخلي مقبول احصائياً.

السلامة النفسية (المتغير التفاعلي)

يتضمن المتغير التفاعلي على (8) فقرات مقسمة بالتساوي على بعدين. والجدول رقم (5) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة تطابق النموذج والتحقق من الثبات والاتساق الداخلي لهذا المتغير:

جدول (5)

الصدق والثبات للمتغير التفاعلي (السلامة النفسية)

| البعد | الفقرة | التشعبات | AVE | CR | Cronbach's α |
|------------------------|--------|----------|-------|-------|---------------------|
| السلامة النفسية للطاقة | Q37 | 0.893 | 0.658 | 0.792 | 0.823 |
| | Q38 | 0.274 | | | |
| | Q39 | 0.710 | | | |
| | Q40 | 0.820 | | | |
| الأمان النفسي الداخلي | Q41 | 0.698 | 0.547 | 0.726 | 0.806 |
| | Q42 | 0.699 | | | |
| | Q43 | 0.665 | | | |
| | Q44 | 0.878 | | | |

1- قبل الحذف: RMSEA= .102; Chi square/df= 2.58; NFI= .822; TLI= .797; CFI= .902.

2- بعد الحذف: RMSEA= .079; Chi square/df= 1.85; NFI= .905; TLI= .907; CFI= .920.

3- الفقرات باللون الاحمر تم حذفها

المصدر: مخرجات برنامجي ال Amos & SPSS

من الجدول (5) يتبين ما يلي:

- 1- ان الفقرة (Q38) من بعد (السلامة النفسية للطاقة) تم حذفها من مقياس هذا المتغير لكون قيم التشعبات المعيارية لها كانت اقل من 0.50، ومن ثم اصبحت عدد فقرات هذا المقياس (7) فقرة بدلاً من (8). 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.
- 3- أخيراً، فان قيم الثبات (CR) والفا كرونباخ تجاوزتا (0.70) وبما يشير الى وجود ثبات واتساق داخلي مقبول احصائياً.

الإحصاء الوصفي والارتباط

يبين الجدول رقم (6) نتائج الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) ومعامل الارتباط بين المتغيرات الثلاثة للدراسة، اذ يلاحظ أن الاوساط الحسابية للمتغيرات تراوحت قيمها بين (2.18-2.49) من وجهة نظر العاملين في المستشفيات. كما أن معامل ارتباط (Pearson's Correlation) بين المتغيرات كان ايجابياً وتراوح بين (0.290-0.350) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، مما يقدم دعماً اولياً لفرضيات الدراسة.

جدول (6)

الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

| المتغيرات | | 1 | 2 | 3 |
|-----------|-------------------|--------|--------|------|
| 1 | القيادة المتناقضة | 1 | 0.465 | 2.36 |
| 2 | الابداع التنظيمي | .321** | 1 | 2.49 |
| 3 | السلامة النفسية | .174** | .524** | 1 |

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

المصدر: مخرجات برنامجي ال SPSS

اختبار الفرضيات Hypothesis Testing

تم الاعتماد على تحليل المسار Path Analysis في برنامج ال Amos. والجدير بالذكر، فان نتائج تحليل المسار مشابهة لتحليل الانحدار Regression analysis في ال 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، بينما يمثل S.E الخطأ المعياري في كلا التحليلين، اما قيمة النسبة الحرجة Critical ratio (C.R.) تمثل القيمة الحرجة التي تمثل قيمة (t) في تحليل الانحدار، واخيراً تمثل قيمة ال(P) معنوية قبول الفرضية في كلا التحليلين. تقبل او ترفض الفرضية على اساس قيمتي ال P و C.R، إذ يجب ان تتجاوز القيمة الحرجة ال ± 1.96 بينما يجب ان تكون قيمة t اقل من 0.05، لقبول الفرضية. الأقسام الاتية توضح نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وكالاتي:

اولاً: اختبار الفرضيات الاولى (H1) وفرضياتها الفرعية

لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية الاولى تم رسم نموذج من متغير مستقل (القيادة المتناقضة) وتابع (الابداع التنظيمي)، اما الفرضيات الفرعية فقد تم استخدام الابعاد الفرعية للقيادة المتناقضة. من خلال تحليل المسار تظهر لنا النتائج في الجدول وكالاتي:

الجدول (7)

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1) وفرضياتها الفرعية

| Label | P | C.R. | S.E. | Estimate | المسار | |
|-------|------|-------|-------|----------|------------------|------|
| تقبل | *** | 3.784 | 0.069 | 0.221 | الابداع التنظيمي | <--- |
| تقبل | *** | 3.401 | 0.051 | .143 | الابداع التنظيمي | <--- |
| تقبل | *** | 3.307 | 0.062 | .147 | الابداع التنظيمي | <--- |
| تقبل | *** | 3.892 | 0.027 | .193 | الابداع التنظيمي | <--- |
| ترفض | .073 | 1.796 | 0.066 | .081 | الابداع التنظيمي | <--- |
| ترفض | .367 | .901 | 0.011 | .027 | الابداع التنظيمي | <--- |

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج الآتي:

- 1- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للقيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$; H1).
- 2- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للجمع بين التمرکز حول الذات والتمرکز على الآخر في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$; H1a).
- 3- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للمحافظة على المسافة والقرب في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$; H1b).
- 4- توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية لمعاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$; H1c).
- 5- لا توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للتمكين في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$; H1d).
- 6- لا توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية واحصائية للتحكم في الابداع التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ($P > 0.05$; H1e).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة تم رسم نموذج من متغير مستقل (القيادة المتناقضة) وتابع (الابداع التنظيمي) ومتغير تفاعلي (السلامة النفسية). من خلال تحليل المسار تظهر لنا النتائج في الجدول (8) والشكل (2). يبينان نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وكالاتي:

الجدول (8)

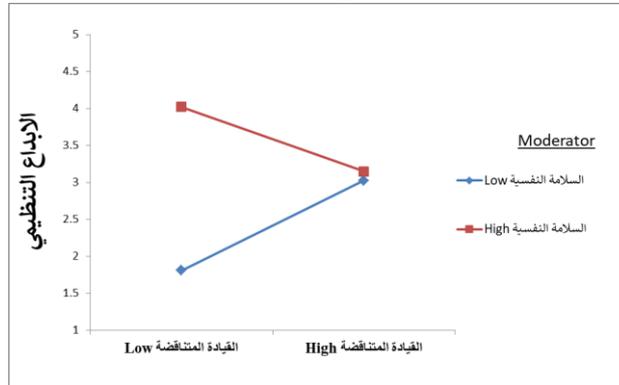
اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H5)

| Label | P | C.R. | S.E. | Estimate | المسار | | |
|-------|-----|--------|-------|----------|---------------------|------|--------------------------------------|
| تقبل | *** | 5.945 | 0.275 | 0.085 | الابداع التنظيمي | <--- | القيادة المتناقضة |
| | *** | 6.799 | 0.296 | 0.584 | | <--- | السلامة النفسية |
| | *** | -4.853 | 0.123 | -0.523 | | <--- | القيادة المتناقضة*السلامة النفسية |

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

الشكل (2)

الدور التفاعلي للسلامة النفسية



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول والشكلين أعلاه نستنتج ان السلامة النفسية تعكس العلاقة الإيجابية بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي الى تأثير سلبي، ومن ثم فهناك دور سلبي للسلامة النفسية في العلاقة أعلاه. أي ان السلامة النفسية للعاملين تثبط تأثير القيادة في الابداع التنظيمي.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية (H2)

من اجل اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الخامسة للدراسة تم رسم نموذج من متغير مستقل (القيادة المتناقضة) وتابع (الابداع التنظيمي) وبعدي المتغير التفاعلي (السلامة النفسية للطاقة، الأمان النفسي الداخلي). من خلال تحليل المسار تظهر لنا النتائج في الجدول (9) والشكلان (3) و(4)، يبينان نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية وكالاتي:

تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي: الدور التفاعلي للسلامة النفسية

الجدول (9)

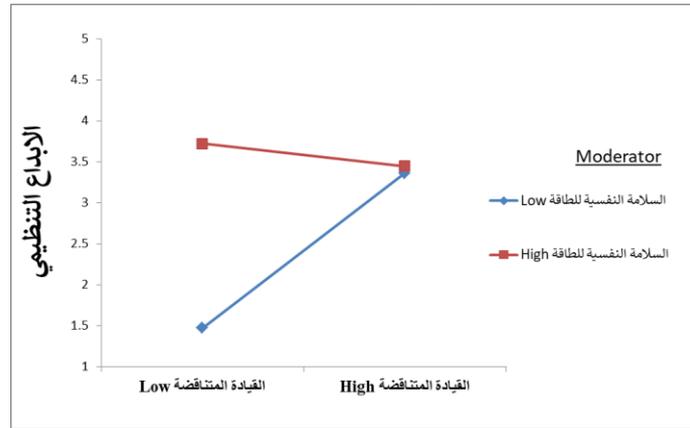
اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H5)

| Label | P | C.R. | S.E. | Estimate | | | |
|-------|-------|--------|-------|----------|------------------|------|--|
| تقبل | *** | 3.985 | 0.306 | 0.404 | الابداع التنظيمي | <--- | القيادة المتناقضة |
| | *** | 4.268 | 0.317 | 0.583 | | <--- | السلامة النفسية للطاقة |
| | 0.003 | -2.942 | 0.133 | -0.540 | | <--- | القيادة المتناقضة*السلامة النفسية للطاقة |
| تقبل | *** | 6.658 | 0.214 | 0.473 | الابداع التنظيمي | <--- | القيادة المتناقضة |
| | *** | 6.768 | 0.232 | 0.778 | | <--- | الأمان النفسي الداخلي |
| | *** | -5.025 | 0.095 | -0.689 | | <--- | القيادة المتناقضة*الأمان النفسي الداخلي |

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

الشكل (3)

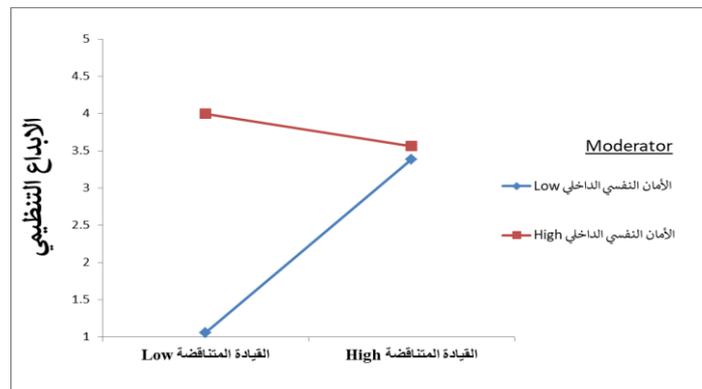
الدور التفاعلي للسلامة النفسية للطاقة



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

الشكل (4)

الدور التفاعلي للأمان النفسي الداخلي



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول(9) والشكلين(3)و(4) أعلاه نستنتج ان السلامة النفسية للطاقة والأمان النفسي الداخلي تعكسان العلاقة الإيجابية بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي الى تأثير سلبي، ومن ثم فهناك دور سلبي لهما في العلاقة أعلاه. أي ان السلامة النفسية للطاقة والأمان النفسي الداخلي للأفراد العاملين يثبطان تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي.

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

الاستنتاجات Conclusions

- 1- ان القائد الذي يتبع نمط القيادة المتناقضة 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) ونستنتج من ذلك ان للقيادة المتناقضة دورا إيجابيا على تحقيق الابداع التنظيمي في المستشفيات وعلى وجه الخصوص عند مواجهة الأزمات اذ يتطلب من القادة في مثل هذه الأوقات ان يكونوا أكثر مرونة وان يتخذوا جميع البدائل التي من الممكن ان تعالج الموقف في الحسبان وهذا ما تقترحه القيادة المتناقضة
- 2- في ضل جائحة كورونا Covid-19 تعرض العاملون في الخطوط الأمامية لضغط قوي بسبب زيادة عبء العمل والخطورة ونقص المعرفة بالمرض ونقص معدات الحماية وخطر العدوى وخطر انتقال العدوى إلى عائلاتهم كان لهذه الظروف القاسية تأثير سلبي على السلامة النفسية للعاملين في مجال الرعاية الصحية وبذلك نستنتج ان الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الأمان النفسي يرتفع مستوى الابداع لديهم مقارنة بالموظفين ذوي المستويات المنخفضة من الأمان النفسي. كون ان السلامة النفسية تشجع الموظفين على التحلي بالمرونة والتعبير عن آرائهم. لهذا السبب يسعى الموظفون ذوو الأمان النفسي العالي للتغلب على التحديات التي تحدث عند تفعيل الأفكار الإبداعية في التطبيق العملي. بعبارة أخرى، إذا كانت تفتقر إلى الأمان النفسي، فإن الازدهار في العمل ينتج فقط الأفكار دون تحويل الأفكار عالية الجودة إلى نتائج إبداعية فعلية. الموظفون على استعداد لتقديم أفكارا ابداعية لأنهم يدركون أن القائد المتناقض يشجعهم من خلال التعلم وكيفية تفاعلهم مع المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل يعتمد على السلامة النفسية.

التوصيات Recommendations

- 1- يجب على القائد التركيز على احترام الآخرين أي القابلية للاستماع إلى وجهات نظرهم وإلى مطالبهم واحتياجاتهم. الاحترام يبني الثقة تدريجيًا، ومن ثم بناء علاقات مثمرة مع الموظفين والابتعاد عن أسلوب التحكم الرسي.
- 2- يجب على القائد ان يركز على جانب التمكين واعطاء الحرية الكافية للموظفين والاشترك في اتخاذ القرارات والابتعاد عن التحكم الكامل باتخاذ القرار دون السماح للموظفين ابداء الراي وتقديم الافكار ومن ثم سيؤثر على الابداع بشكل عام فضلا عن اعطاء مساحة كافية بينه وبين الموظف مبنية على الود وحسن المعاملة.

- 3- تنظيم دورات او ندوات تتمحور حول العمل التعاوني وتقليل القيادة الرسمية التي تركز على ان التحكم باتخاذ القرار يكون بيد القاد وحده دون اشراك الموظفين والذي يؤثر على الجانب الإبداعي لدى الموظفين.
- 4- يتطلب من المستشفى تحقيق الأمان النفسي للعاملين فيها كون ان الموظفين في المستشفى لديهم امان نفسي منخفض وهذا يجعل الموظف غير قادر على الابداع والازدهار في العمل فضلا عن ضعف في الأمن النفسي الداخلي وبشكل أكثر تحديد كذلك عندما يتعلق الامر بالظروف الصحية للعاملين في المستشفيات
- 5- يجب تزويد العاملين بالمعدات اللازمة لتخفيف أي خطر خاصة العاملين في الخطوط الامامية الذين يكونون بتماس مباشر مع المرضى الذين يعانون من الامراض المعدية ومنها المصابون بمرض كورونا Covid-19. ولكي تتم مواجهة نقص السلامة النفسية لدى العاملين الصحيين بسبب الأزمة الصحية، يجب تحديد عوامل الحماية التي يتطلب توفيرها من قبل المؤسسات مثل الدعم التنظيمي، وكفاية التدريب الذي يتم تلقيه والثقة في معدات وتدابير الوقاية.

الحدود 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 عن 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-ان تركز 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 يسهم في الحصول على العلاقات السببية بين المتغيرات من خلال جمع البيانات في فترات زمنية متباعدة.
- 4-هناك ضرورة لإضافة متغيرات تفاعلية أخرى تساهم في إثراء نتائج الدراسة (على سبيل المثال: السلوك الاساسي والكفاءة الذاتية وراس المال النفسي والاجهاد والاحتراق الوظيفي). كما نوصي باستخدام ابعاد أخرى لم تتضمنها هذه الدراسة مثل (الابداع التدريجي والابداع الجذري، التسامح وروح المبادرة)

المصادر

1. Alfes, K., & Langner, N. (2017). Paradoxical leadership. *Organizational Dynamics*, Vol.46No.(2),pp. 96-103.
2. Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, Vol.13No. (6), pp. 673-704.
3. Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, Vol.72No.(1), pp.57-75.
4. Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol.24No.(1),pp. 45-68.
5. 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.
6. Bluyssen, P. M., Janssen, S., van den Brink, L. H., & de Kluzenaar, Y. (2011). Assessment of wellbeing in an indoor office environment. *Building and environment*, Vol.46No.(12),pp. 2632-2640
7. 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.
8. 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.
9. Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, Vol.81No.(4),pp. 358-368
10. Brueller, D., & Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, Vol.50No.(4),pp. 455-477.
11. 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.
12. Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, Vol. 26No.(1),pp. 81-98.
13. 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.

14. Creswell, J. W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 2nd edition, Sage publications.
15. 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.
16. 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.
17. Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. The leadership quarterly, Vol.15No.(6),pp. 857-880.
18. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. Academy of management journal, Vol.50No.(4),pp. 869-884.
19. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of management studies, Vol.40No.(6),pp. 1359-1392.
20. Edmondson, A.C., Higgins, M., Singer, S. and Weiner, J., (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. Research in Human Development, Vol.13No (1), pp.65-83.
21. Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., Alves, H. and Raposo, M.L., (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. Journal of Business Research, Vol.68 No(7), pp.1395-1403.
22. Frambach, R.T. and Schillewaert, N., (1999.) Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. ISBM report, Vol.29 No(1), pp.1-40
23. 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
24. 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.
25. Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. Human relations, vol58 No(11),pp. 1467-1494.
26. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall.
27. 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.

28. Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, Vol1.6No.(2),pp. 273-285.
29. Irai, P., & Lu, A. C. C. (2018). Exploring the relationship among psychological safety, knowledge sharing, and innovation. *Journal of Administrative and Business Studies*, Vol.4 No (3),pp. 126-135
30. 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.
31. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The leadership quarterly*, Vol.20No.(6),pp. 855-875.
32. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol.33 No (4), pp. 692-724.
33. Kee, K.F., (2017). Adoption and diffusion. *The international encyclopedia of organizational communication* Chapman University, USA , pp.1-14.
34. Khan, S. A. (2017). Consumer Innovation Adoption Stages and Determinants (No. 03). Department of Management, Università Ca'Foscari Venezia.pp.
35. Kilgour, A.M., (2006). Improving the creative process: Analysis of the effects of divergent thinking techniques and domain specific knowledge on creativity.pp.22-46
36. Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed., New York: Guilford Press
37. 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.
38. Kumar, R. (2011). *Research Methodology* . 3rd edition , SAGE Publications India Pvt Ltd
39. Lee, Y. T., Haight, 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. 267-276
40. Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, Vol.25 No.(4), pp.760-776.
41. 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.
42. Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, Vol.82No.(1), pp.92-92.
43. Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.116 No.(2),pp. 229-240.

44. Moreira, M.R., Gherman, M. and Sousa, P.S., (2017). Does innovation influence the performance of healthcare organizations?. *Innovation*, Vol.19 No (3), pp.335-352.
45. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol.27No.(7),pp. 941-966.
46. Nemoto, M.C.M.O., Vasconcellos, E.P.G.D. and Nelson, R., (2010). The adoption of new technology: conceptual model and application. *Journal of technology management & innovation*, Vol.5 No (4), pp.95-107
47. Ouchi, W. G. (1978). The transmission of control through organizational hierarchy. *Academy of management Journal*, Vol.21No.(2),pp. 173-192.
48. 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.
49. Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. (2011). Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol.96No.(2),pp. 401-411.
50. 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.
51. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.pp331-369
52. Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Management Decision*, Vol.54 No (7), pp.1542–1568.
53. Remneland Wikhamn, B. (2020). Open innovation change agents in large firms: how open innovation is enacted in paradoxical settings. *R&D Management*, Vol.50No.(2),pp. 198-211.
54. Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, Vol.17No.(6),pp. 617-633.
55. Rosing, K. and Zacher, H., (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, Vol.26 No (5), pp.694-709.
56. Rowley, J., Baregheh, A., & Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, Vol.49 No(1), pp.73-86.
57. 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

58. 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.
59. Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business*. 4rd edition , John Wiley & Sons, Inc
60. 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
61. Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 6No.(1), pp. 19-47.
62. Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. New Delhi. Sage Publications.
63. 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
64. 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.
65. 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.
66. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, Vol.43 No (2-3), pp. 172-194.
67. 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.
68. Tomás, J. M., Meliá, J. L., and Oliver, A. (1999). A cross-validation of a structural equation model of accidents: organizational and psychological variables as predictors of work safety. *Work & Stress*, Vol.13No.(1), pp. 49-58.
69. Tynan, R., (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication 1. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.35 No (2), pp.223-247
70. 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
71. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, Vol.62No.(1), pp 17-53
72. 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

73. Walumbwa F O & Schaubroeck J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, vol.94 N.(5): pp.1275-1286.
74. Wang Y, Liu J and Zhu Y (2018) Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation. *Front. Psychol. orea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST), South Korea Vol (9):p.1727.*
75. Xiao, Y., Zhang, X., & de Pablos, P. O. (2017). How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing?. *Journal of Knowledge Management*, Vol.21No.(6), p. 1622-1639
76. 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
77. 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.
78. 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.
79. Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K.K. and Chen, H., (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, Vol.30 No (5), pp.425-436.
80. 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.