

أثر القيادة الإبداعية في المناخ الابتكاري: قائد التفكير الجدلي كمتغير معدل

رافد عبدالجليل الحسن^١، سعد الدين علي حسين^٢، حسن عوده عبدالله^١

^١كلية البصرة الجامعة للعلوم والتكنولوجيا، البصرة، العراق.

^٢شركة مصافي الجنوب، البصرة، العراق.

المستخلص

استعان الباحثين بالاستبانة بغية الوصول الى اهداف هذه الدراسة من خلال صياغة الفرضيات التي تختبر تلك العلاقة وتوصلنا الى مجموعة من النتائج التي تشير الى وجود دور ايجابي للقيادة الابداعية في المناخ الابتكاري، كما ان هذا التأثير سيكون اكبر عندما يكون تفكير القائد الجدلي بمستوى عالي. وتم مناقشة هذه النتائج بهدف التعرف على واحدة من الاليات المهمة لادارة رأس المال البشري في المنظمات الصناعية في القطاع لنفطي. كما تم اقتراح عدد من التوصيات التي يمكن للمنظمة المبحوثة الاستفادة منها.

يمثل المناخ المشجع للابتكار بعدا استراتيجيا مهما تسعى له المنظمات الفاعلة بكونه الالية الامثل لتطورها. ولتحقيق هذا الغرض تحتاج المنظمات الى قيادة ابداعية تتيح لها التمتع باحترافية عالية للقيام بواجباتها ومهامها الأساسية، تتجسم الفكرة الرئيسة في هذه الورقة الى محاولة اختبار تأثير القيادة الابداعية على المناخ الابتكاري، بالاضافة الى محاولة التعرف على الدور المعدل لتفكير القائد الديكالي. وقد شملت الدراسة عينة من العاملين في شركة مصافي الجنوب بلغ عددهم 354 موظفا اختيروا بطريقة عشوائية وقد

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، المناخ الابتكاري، التفكير الجدلي للقائد، الموظفين.

المقدمة

المنفتح على الأفكار الجديدة حتى وان كانت غير واضحة ومبهمه، ربما يكونون هم اكثر عرضة لانشاء مناخ عمل ابداعي (Naqshbandi, Tabche, & Choudhary, 2018). تحاول الدراسة الحالية اكتشاف العلاقة بين القيادة الإبداعية جنبا الى جنب التفكير الجدلي على المناخ الابتكاري للمنظمات (Khan, Ismail, Hussain, & Alghazali, 2020).

القيادة الإبداعية هي استجابة إبداعية ومدروسة للفرص والقضايا الصعبة التي تمنح التعلم على جميع المستويات ويتعلق الأمر برؤية الأشياء والتفكير فيها وفعلها بشكل مختلف. يوفر القادة المبدعون

في عصر التقدم التكنولوجي، فأن خلق مناخ يشجع على الابتكار وحل المشاكل بطرق إبداعية اصبح ضرورة ملحة (Litvinenko, 2020). في هذا السياق، يلعب القادة دورا مهما في تغيير بيئة العمل وجعلها بيئة ترحب بالأفكار الجديدة التي تساعد المنظمات على التطور والنجاح (Sani, Ekowati, V. Wekke, & Idris, 2018). يعتمد هذا الامر على طبيعة التفاعل بين القادة والمرؤوسين، فالقادة الذين يكونون فاعلين في علاقاتهم مع المرؤوسين، وقادرين على تجميع وفرز وتحليل الأفكار والمقترحات التي ينتجها العاملين (Hoang, Wilson-Evered, & Lockstone-Binney, 2020). القائد

والمقنعة. على هذا الأساس، تحاول الدراسة الحالية دمج مفهوم القيادة الإبداعية مع نمط تفكير جدلي يقبل الأفكار غير الواضحة (وربما غير المقنعة أحياناً) لكنها مثيرة للاهتمام ومحفزة للنقاش. بالإضافة إلى ذلك، تطبق الدراسة الحالية نموذج الدراسة في قطاع مهم يتمثل بالقطاع النفطي، وتحديدًا قطاع مصافي الجنوب والتي يبيلور عملياتها على منتجات يمكن تطويرها أو تحسينها إذا ما تم استخراج وتقبل ومناقشة أفكار جديدة وإبداعية. لهذا الأمر صمم نموذج الدراسة الحالية للتحقق في علاقات متغيرات القيادة الإبداعية في المناخ الابتكاري، ومن ثم التعرف على الدور التفاعلي لتفكير القائد الجدلي. لتحقيق هذا الغرض، سيتم مناقشة الأدبيات السابقة وبناء الفرضيات في المقاطع القادمة، ومن ثم سوف نتناول منهجية الدراسة ونتائج تحليل البيانات. وبالنهاية، سيتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها واقتراح آثار نظرية وعملية، إضافة إلى مقترحات تتعلق بالاتجاهات المستقبلية للباحثين في المستقبل.

الظروف والبيئة والفرص للآخرين ليكونوا مبدعين، بشكل لا يتعلق فقط بحل المشكلات وإنما بـ ("رؤية المواقف، وإيجاد حلول أفضل للمشكلات. .. البحث عن حلول لا تركز على نطاق ضيق") كما تتضمن أيضًا "اكتشاف المشكلة" (Louis & Miles, 1990). في نفس السياق، فإن التفكير الجدلي للقيادة يشجع النهج التعاوني بدلاً من النهج التنافسي لصراع الفريق ويميلون أكثر لامتلاك مشاعر مختلطة ويميلون إلى التعامل بشكل أفضل مع المواقف العصبية والمتغيرة وتتطلب براعة الفريق كلاً من أنشطة التعلم الاستكشافية والاستغلالية في الفريق (Jansen et al., 2016; Kostopoulos, 2011; Bozionelos, 2011).

ناقشت الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ الابتكاري في نماذج وسياقات مختلفة، لكنها أهملت متغيرات تمثل تفكير القادة نحو مفاهيم التناقضات والتغيير. إذ إن القيادة الإبداعية ليست بالضرورة تتقبل التناقضات، فهي تقبل الأفكار الواضحة

مناقشة الأدبيات: Literature

تفكير القائد الديكالتينيكي Leader dialectical thinking

بناءً على الافتراضات الوظيفية يمثل القادة الذين يظهرون عقلية جدلية إشارة ظرفية ذات صلة لتفعيل الكفاءة الذاتية الإبداعية في الموظفين (Miron et al., 2004). في هذا السياق، قد يتردد الموظفون في اقتراح أو تنفيذ أفكار إبداعية لأنهم يخشون الشعور من الإحباط، أو القلق بشأن المخاطر أو الخوف من الفشل (Millike et al., 2004). ومع ذلك، قد يكون القادة الذين يعملون بعقلية جدلية أكثر استعداداً للترحيب بالأفكار المختلفة والانفتاح على الحلول الأقل وضوحاً في حل المشكلات. سيؤدي هذا بلا شك إلى خلق مناخ أكثر أماناً وترحاباً يشعر فيه الموظفون بأنهم يستطيعون الانخراط بأمان في مثل هذه السلوكيات، مع العلم أن سلوكياتهم في المخاطرة لن يتم معاقبتهم إذا لم تنجح النتائج (Edmondson, 1999). بعبارة أخرى قد يكون القادة ذوو العقلية الجدلية أكثر عرضة لإظهار سلوكيات إدارة الإبداع مثل تسهيل تدفق الأفكار، وتوفير مساحة للمخاطرة المعقولة ومساعدة الموظف على الوصول إلى الأهداف باستقلالية (Zhang & Bartol, 2010). وبالتالي، خلق بيئة عمل تشجع على إطلاق عمليات إبداعية وتحسين الأداء لدى الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية الإبداعية العالية. يعكس التفكير الجدلي أسلوباً إدراكياً يتسامح مع الغموض والتناقضات (Han & Bai, 2020). يميل المفكرون الجدليون إلى التعامل مع هذه التناقضات الظاهرة من خلال استخدام التسوية والتكامل لأنهم يميلون إلى رؤية الأضداد على أنها في حالة تغير مستمر وغالباً ما تنتقل بين الطرفين. أن القائد الذي يعرض أسلوب التفكير الجدلي يميل إلى تحمل وتشجيع الأصوات والآراء المختلفة من أعضاء الفريق لتقديم حلول جديدة أو حتى متناقضة للمشكلات (Bai, Harms, Han, & Cheng, 2015). عندما يتم الترحيب بالأفكار المختلفة وتقييمها في مناقشة الفريق فمن

مفهوم القيادة الإبداعية Innovative leadership concept

الابداع هو القدرة على توليد أفكار جديدة وإحيائها، بالإضافة إلى القدرة على جمع الناس معاً كفريق واحد وإنجاز أشياء جديدة. الابتكار وبالتالي فإن القيادة هي عملية تحديد الاتجاه والمواءمة والالتزام الضروري لبناء وإنجاز شيء جديد وذو قيمة (Hughes et al., 2018). اكتسب مصطلح "القيادة الإبداعية" قوة جذب كبيرة خلال العقد الماضي وغالباً ما يرتبط بأسلوب القيادة الذي يشجع الإبداع في ابتكار استراتيجيات ونماذج عمل جديدة، وفي التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في بناء البيئات والفرق التي تستخدم العمليات الإبداعية في ابتكار المنتجات والخدمات (Stoll & Temperley, 2009). وصف (Adjei, 2013) القيادة الإبداعية بأنها توليفة للعديد من أساليب القيادة داخل الشركة من أجل تحفيز الناس على توليد أفكار ومنتجات وخدمات وحلول جديدة. وبالتالي، فإن قيادة الإبداع هي عملية بناء بيئة مواتية للابتكار؛ تستلزم تطوير وتنفيذ الأدوار، وعمليات صنع القرار، والمساحة المادية، والتعاون، والشبكات، والمعدات اللازمة لتعزيز التفكير والاختبار الجديد. نظراً لأن قيادة الابتكار موضوع معقد، يؤكد (Cushenbery & Hunter, 2010) أنه لا يوجد تفسير واحد أو صيغة واحدة يتبعها القائد من أجل تعزيز الإبداع. وفقاً لقيادة الإبداع، يتحمل القادة مجموعة متنوعة من المسؤوليات عندما يتعلق الأمر بتعزيز الابتكار في الشركات، لا سيما تلك التي تؤثر على الإبداع والابتكار. تتميز القيادة الإبداعية بالتركيز على تنمية رأس المال البشري والاجتماعي وكذلك القدرة على خلق بيئة داعمة داخل المنظمة (Randel & Jaussi, 2019). يعزز القادة المبدعون الشعور بالمشاركة والتحفيز والنمو والتعلم بين الموظفين، إذ إنها عناصر أساسية للازدهار في العمل تجعل الموظفون المزددهرون يظهرون مستويات عالية من الرفاهية العاطفية والاجتماعية والنفسية (Wissing & Temane, 2013).

والمعرفة والموارد إلى توليد أفكار وممارسات جديدة (Kogut & Zander, 1992).

بناء فرضيات نموذج الدراسة Building hypotheses for the study model

يميل بعض الناس إلى رؤية كل شيء من حولهم إما جيدًا أو سيئًا، أسود أو أبيض. ويختلف التفكير الجدلي عن هذا الاتجاه لأنه يشير إلى أسلوب التفكير المعرفي الذي يقبل الجانبين المتعارضين للأفكار بطريقة مساومة (Chen et al., 2013). يقبل التفكير الجدلي التناقضات الناتجة عن الموقف ذات الجوانب الإيجابية والصعبة في نفس الوقت (Nisbett et al., 2013). حيث يُنظر إلى الثنائيات المتناقضة على أنها أجزاء متكاملة من شيء أكبر يميل المفكرون الجدليون إلى إدراك أن العالم يتغير وليس مستقرًا وثابتًا. يميلون إلى الاعتقاد بأن افتراضين متعارضين يمكن أن يتعايشا بشكل متوافق (Chen, 2002). وجدت دراسة من المرجح أن يشارك الأفراد المبدعون في أنشطة مبتكرة عندما يكونون في بيئة تشجع على الابتكار. نحن نجادل بأن القادة الجدليون هم أكثر عرضة لتوفير بيئة تعزز أنشطة التعلم الاستكشافية والاستغلالية للموظفين قد يحفز القادة الجدليون التعلم الاستكشافي من خلال تشجيع الموظفين على تجربة إجراءات العمل (Bausch et al., 2011). في الوقت نفسه، قد يُظهر القادة الجدليون أيضًا سلوكيات القيادة التقليدية مثل إجراء التصحيحات وتحديد الأهداف وتقييم تحقيق الهدف، وبالتالي تشجيع الأنشطة وتحفيز الموظفين (Rosing et al., 2011). في الواقع، تُظهر الأبحاث أن القائد الجدلي يمكن أن يساعد في تعزيز بيئة يشعر فيها الموظفون بالثقة لتحمل المخاطر (De Vries, Roe, & Taillieu, 2002). على سبيل المثال أن كبار المديرين التنفيذيين الذين يعرضون سلوكيات مثل الإشادة بالمبادرات الفردية، وتقديم ملاحظات واضحة، و التشديد على العلاقات الموثوقة يشجع على ظهور براعة الفريق (Gibson & Birkinshaw, 2004). على هذا الأساس يمكننا افتراض الاتي:

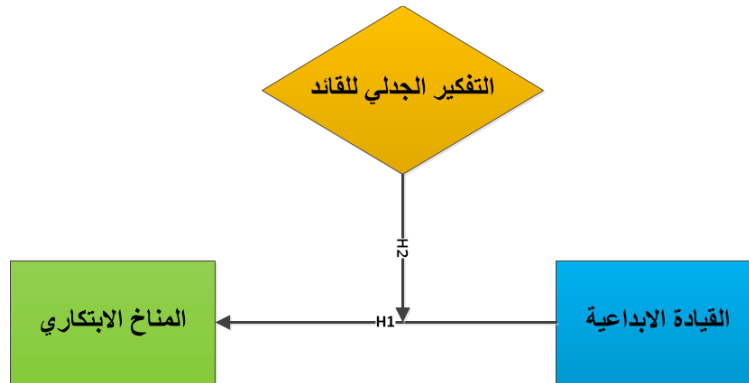
H1: تؤثر القيادة الإبداعية إيجابيا في المناخ الابتكاري.

H2: يزيد تفكير القائد الجدلي من تأثير القيادة الإبداعية في المناخ الابتكاري.

المرجح أن تتلقى هذه الأفكار دراسة شاملة ويتم دمجها بشكل أفضل في حل إبداعي (Tett & Burnett, 2003)

المناخ الابتكاري Innovative climate

هناك تعريفات مختلفة للمناخ المبتكر ومع ذلك، فقد اعتمدنا تعريفًا يستخدمه الباحثون باستمرار وبشكل متكرر والذي يعتبر المناخ المبتكر بمثابة "تصورات مشتركة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي فيما يتعلق بمدى تشجيع العمليات الفردية والجماعية والتنظيمية على الابتكار وتمكينه" (Gandomi & Haider, 2015). وبالتالي، فإن المناخ المبتكر هو مزيج من الاستقلالية، ودعم القيادة، والمرونة، والتشجيع على الأفكار الإبداعية، ورفاهية الموظفين، وتوفير الموارد، والثقة، والتعاون، والتواصل، والأمن، ووضوح الأهداف، والتركيز الخارجي، وردود الفعل على الأداء، والمكافأة. ويركز على الأنشطة والعمليات الفكرية الفردية التي تخلق أفكارًا ورؤى جديدة وحلولًا مبتكرة للمشكلات وتركز على التكيف والاستغلال والتطبيق والتنفيذ الناجح لهذه الأفكار والحلول والرؤى (Akram et al., 2018). في حين أن المناخ المبتكر يمهد الطريق للأداء المبتكر والقدرة التنافسية للشركة. تسعى الشركات إلى الابتكار فيما يتعلق بالأفكار الجديدة والعمليات ونماذج الأعمال المحسنة للحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق (Santhanam & Hartono, 2003). وأشارت الأدبيات السابقة بان المنظمات ذات المناخات المنفتحة على الابتكار يكون الأعضاء فيها على استعداد لتحمل المخاطر وللتعلم المستمر لتحسين المنظمة وهي أكثر نجاحًا في تنفيذ الابتكارات الفعلية من المنظمات ذات المناخات الأقل ابتكارًا (Kim, Shin, & Kwon, 2012). يشجع المناخ المبتكر على التدريب والعصف الذهني وتنمية المهارات و يحفز الإبداع ويؤدي إلى التفكير خارج الصندوق لتحسين العمليات، واتخاذ المخاطر المحسوبة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتطوير تصميم نموذج الأعمال (Brynjolfsson & Hitt, 1995; Newman et al., 2020). أن عملية التعلم الاجتماعي تكمن وراء تطوير الابتكار التنظيمي في المناخات المبتكرة حيث يؤدي الجمع بين مختلف الأشخاص



الشكل (1)
اختبار الفرضية الثانية

المنهجية: Methodology

الردود على مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط والذي يتراوح من "1" (لا أوافق بشدة) إلى "5" (أوافق بشدة).

مقاييس الدراسة Study measurement

القيادة الإبداعية Creative leadership: تم قياس هذا المتغير بناء على (Liquin et al. (2017), الذين يتكون من 6 فقرة، على سبيل المثال: "يعزز القادة بنشاط تنفيذ الأفكار والمقترحات الجديدة." **المناخ الابتكاري Innovative climate:** تم قياس هذا المتغير بناء على (Scott & Bruce (1994), الذين يتكون من بعدين (تحمل الاختلاف، دعم الإبداع)، يتكون كل بعد من خمس فقرات، على سبيل المثال: "يشجع نظام المكافآت هنا على الابتكار." **التفكير الجدلي للقائد Leader dialectical thinking:** تم قياس هذا المتغير بناء على (Spencer-Rodgers et al. (2015), الذين يتكون من 13 فقرة، على سبيل المثال: "عندما يختلف طرفان، تكون وجهة نظر القائد نحو الحقيقة بكونها في مكان ما في المنتصف."

العينة والإجراءات Sample and procedure

لأهمية القطاع النفطي في العراق، وتحديدًا في محافظة البصرة، تم إجراء أجريت هذه الدراسة في شركة مصافي الجنوب. إذ أن هناك أهمية لخلق مناخ ابتكاري يشجع السلوكيات الإبداعية وحل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل العاملين. حدد مجتمع الدراسة بـ 7150 موظف، وفقًا لـ Thompson (2002) تم تحديد حجم العينة المقبول بـ 365، بناءً على ذلك تم توزيع 400 استبانة بشكل عشوائي، استرجع منها 375 استبانة، كان الصالح منها للتحليل 368 استبانة. أجريت عملية توزيع الاستبيانات خلال الربع الأول من عام 2022. وشملت العينة 56% (206) ذكور، 162% (162) إناث. تم اختيار المستجيبين من بين مجموعة متنوعة من الوظائف، بما في ذلك المهندسين (15%) والفنيين (55%) والاداريين (30%). تراوحت أعمار المستجيبين من 24 إلى 59 عامًا، بمتوسط عمر 36 عامًا، بينما تنقسم مستويات تعليمهم على النحو التالي: اعدادية او دبلوم (51%)، بكالوريوس (42%)، شهادة عليا (7%). تم الحصول على

نتائج تحليل البيانات: Data analysis results

طبيعة البيانات. بناءً على هذا الاختبار، وبما أن مستوى المعنوية أو درجة الثقة المطلوبة في هذه الدراسة هو ($P < 0.05$)، فإن البيانات تقترب من منحني التوزيع الطبيعي عندما تكون قيمة Z للتمايل Skewness والتفطح Kurtosis في حدود (± 1.96). يتم استخراج قيمة الـ Z من خلال قسمة قيم التمايل والتفطح المحسوبة على الخطأ المعياري لها (Kerr et al., 2002:49). الجدول (1) يوضح نتائج اختبار توزيع البيانات:

طبيعة توزيع البيانات The nature of the data distribution هناك حاجة لتحديد طبيعة توزيع البيانات لغرض تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب للتحليل. إذ أن التوجه سيكون نحو الإحصاء المعلمي إذا كان توزيع البيانات بشكل طبيعي، في حين يتم التوجه نحو الإحصاء اللامعلمي عندما تكون البيانات موزعة بشكل غير طبيعي (Field, 2009). لغرض التأكد من طبيعة توزيع البيانات سوف يتم اختبار التمايل Skewness والتفطح Kurtosis للتأكد من

الجدول (1)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kurtosis			Skewness			المتغيرات
Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	
-1.791	.254	-.455	0.913	.127	.116	القيادة الإبداعية
-1.071	.254	-.272	0.692	.127	.088	المناخ الابتكاري
-0.540	.254	-.137	-0.047	.127	-.006	التفكير الجدلي للقائد

الإحصاء الوصفي والارتباط Descriptive statistics and correlation يقدم الجدول (2) الإحصاء الوصفي والعلاقة بين المتغيرات. أشارت النتائج إلى أن متوسط المتغيرات كان عند مستوى متوسط للمتغيرات والتي تراوحت بين (3.130 - 3.188). كما أظهر الجدول أن الانحراف

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن توزيع البيانات كان بشكل طبيعي لعدم تجاوز قيم Z للتمايل Skewness والتفطح Kurtosis الـ (± 1.96)، بالتالي، سوف يتم استخدام أدوات الإحصاء المعلمي.

المعياري للمتغيرات كان اختلافات طفيفة بين آراء المبحوثين. كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباطات موجبة بين الثلاثة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدعم فرضيات الدراسة الحالية. أخيراً، النتائج تشير إلى أن معامل الثبات لجميع المتغيرات (α) قد تجاوزت الـ (0.700) بما يشير تحقق ثبات المتغيرات، وإمكانية تحقق نفس النتائج باستخدام نفس المقاييس.

الجدول (2)

الإحصاء الوصفي والارتباط ومعامل الثبات

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيادة الإبداعية	التفكير الجدلي للقائد	تحمل الاختلاف	دعم الابداع	المناخ الابتكاري
القيادة الإبداعية	3.188	0.675	(0.750)				
التفكير الجدلي للقائد	3.135	0.489	.367**	(0.786)			
تحمل الاختلاف	3.180	0.640	.221**	.282**	(0.748)		
دعم الابداع	3.130	0.580	.270**	.331**	.352**	(0.735)	
المناخ الابتكاري	3.155	0.502	.297**	.371**	.741**	.702**	(0.779)

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

ملاحظة: القيم بين الأقواس تمثل معامل الثبات (α)

يجب أن تتجاوز قيمة t الـ ± 1.96 ، بينما يجب أن تكون القيمة p أقل من 0.05، لقبول الفرضية. يوضح الجدول (3) نتائج اختبار الفرضيات.

اختبار الفرضيات Hypothesis testing

لغرض اختبار فرضيات نموذج الدراسة الحالي، تم إجراء تحليل الانحدار الهرمي hierarchical regression analysis في برنامج SPSS. إذ يتم قبول أو رفض الفرضية على أساس قيم t و p، حيث

الجدول (3)

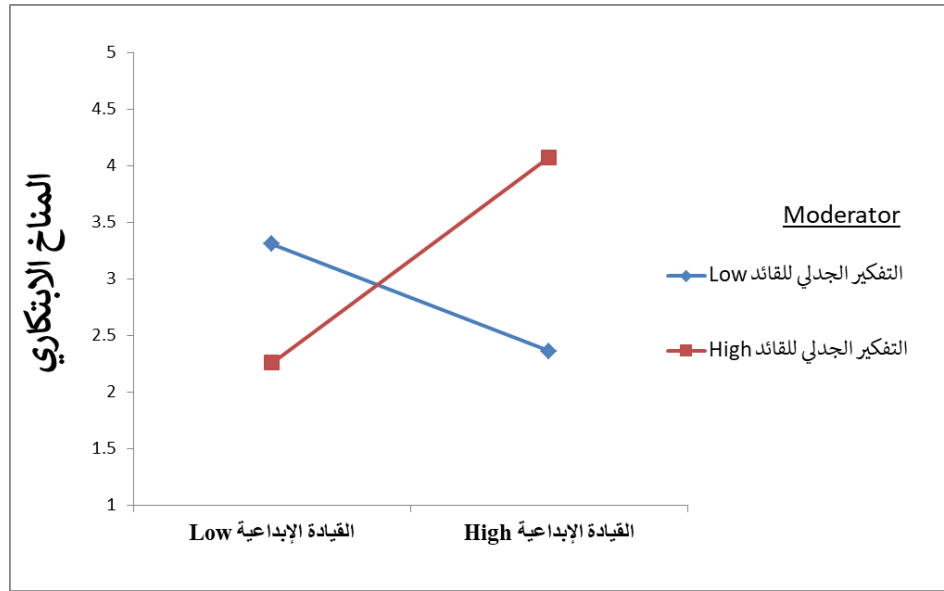
اختبار الفرضيات

Sig.	F	Sig.	t	Std. Error	Beta		
.000 ^b	35.461	0.000	19.676	0.085		(Constant)	H1
		0.000	5.955	0.037	0.297	القيادة الإبداعية	
.000 ^c	28.355	0.000	6.359	0.348		(Constant)	H2
		0.026	2.236	0.172	0.217	القيادة الإبداعية	
		0.297	1.044	0.163	0.166	التفكير الجدلي للقائد	
		0.002	3.116	0.077	0.689	القيادة الإبداعية*التفكير الجدلي للقائد	

Dependent Variable: المناخ الابتكاري

الإبداعية في المناخ الابتكاري. الشكل رقم (2) يوضح اختبار الفرضية الثانية بيانياً.

من خلال الجدول اعلا يتبين لنا قبول فرضيتي الدراسة. بما يشير إلى وجود علاقة تأثير للقيادة الإبداعية في المناخ الابتكاري، إضافة إلى وجود دور مهم وواضح للتفكير الجدلي للقائد في زيادة تأثير القيادة



الشكل (2)
اختبار الفرضية الثانية

المناقشة: Discussion

ويشجعون الحلول التي توفر حلول غير تقليدية وبنفس الوقت تكون واضحة وذات محتوى سياقي يتطابق مع الواقع. في هذا السياق، فإن الحلول الغامضة أو الأفكار ذات السياق المتناقض ستكون غير مدعومة من القادة الإبداعيين بدرجة كبيرة. على هذا الأساس، فإن القادة ذوي التفكير الجدلي الذين يتقبلون ويناقشون الأفكار غير الواضحة والمتناقضة سوف يزيدون بدرجة كبيرة مستوى المناخ التنظيمي الداعم للابتكار (Han & Bai, 2020). نتائج دراستنا تدعم هذا الاستنتاج، فالنتائج التي تم التوصل إليها تؤكد بشكل كبير على أهمية أن يكون القادة بتفكير جدلي ذي توجه إبداعي في خلق مناخ يدعم الابتكار في مكان العمل. هذا الأمر يؤكد على أن القادة ذوي التوجه الإبداعي والتفكير الجدلي يتعدى تأثيرهم على أنشطة ومهارات الموظف إلى المناخ العام للعمل، بالتالي، سوف يشعر الموظفون جميعاً أن أفكارهم ومقترحاتهم سوف يكون مرحب بها حتى وإن كانت غريبة أو غامضة. هذه النتائج تدعم الدور متعدد المستويات للقيادة في مكان العمل، إذ يمكن أن يكون تأثيرهم على السلوك بالمستوى الفردي بالدرجة الأولى، إضافة إلى السلوك بالمستوى الجماعي بالدرجة الثانية. بالنهاية، فإن هذا الدور سوف يساهم فيما بعد بالسلوك على المستوى التنظيمي.

الآثار العملية Practical implications

من خلال مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، يمكننا اقتراح عدد من النقاط الإرشادية التي تكون مهمة للممارسين في مكان العمل. أولاً: يجب أن تكون مسؤولة خلق مناخ داعم للابتكار على عاتق القادة بشكل أساسي، بالتالي يجب أن يكون هذا الهدف مؤطر ومتبني

كان الغرض من هذه الدراسة على التعرف على علاقة تأثير القيادة الإبداعية في المناخ الابتكاري، بالإضافة إلى التعرف على الدور التفاعلي للتفكير الجدلي للقيادة في ذلك التأثير. الدراسة الحالية تتماشى مع محاولات عديدة قامت بها دراسات سابقة في نماذج وسياقات مختلفة على سبيل المثال (Lang, Lisak, Zhang, & Zhong, 2019; Han & Bai, 2020; Han, Bai, & Peng, 2022). نتائج هذه الدراسة تؤكد على التأثير المهم للقيادة الإبداعية في المناخ الابتكاري، بالإضافة إلى التأثير المعدل الكبير لتفكير الجدلي للقيادة، حيث أن القادة الإبداعيين مع نمط تفكير جدلي سيكونون بيئة ومناخ عمل يشجع ويدعم الابتكار بشكل كبير. في المقاطع القادمة سوف نناقش الآثار المترتبة على النظرية والممارسة، بالإضافة إلى اقتراح عدد من الاتجاهات المستقبلية للبحث.

الآثار النظرية Theoretical implications

يلعب القادة دور محورياً في طبيعة مناخ وبيئة العمل، إذ إن توفير موارد العمل المادية والمعنوية ستكون متوقعة وفقاً لطبيعة ونمط القيادة السائد (Lang et al., 2019). المرونة وديناميكية العمل وطبيعة التفاعل بين القائد والمرؤوس ستكون بمستويات عالية عندما يكون نمط القيادة داعماً للابتكار (Khan et al., 2020). نتائج الدراسة الحالية تؤكد على هذا الجانب، إذ إن القادة الإبداعيين سيخلقون بيئة عمل تدعم مواقف واتجاهات العاملين تجاه الحلول والأفكار الإبداعية. الدراسة الحالية تؤكد على أن التفاعل بين القادة والعاملين سيكون هو المحدد الأهم في طبيعة بيئة العمل. إذ يوفر القادة الدعم المادي والمعنوي اللازم للابتكار، وبالتالي، هم يقبلون

Limitation & future directions of research

على الرغم من النتائج التي تم الحصول عليها، إلا أن هناك عدد من المحددات التي يجب مناقشتها والتوصية بمعالجتها في الدراسات المستقبلية. الدراسة الحالية ذات تصميم مستعرض يعتمد على جميع البيانات في نقطة واحدة، وبالتالي فإن هذا الأمر سيفقد النتائج طبيعتها السببية، إضافة إلى خطر التحيز المحتمل في الاستجابات. لذلك نوصي أن يركز البحث المستقبلي على إمكانية إجراء دراسات طولية تستخرج العلاقات السببية بين المتغيرات بشكل أكثر دقة. إضافة إلى ذلك، فإن نموذج الدراسة يقتصر على ثلاث متغيرات فقط، نقترح أن تختبر الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى على سبيل المثال: الكفاءة الذاتية أو اختبار أنماط قيادية أخرى جنباً إلى جنب التفكير الجدلي للقيادة. أخيراً، فإن نتائج الدراسة الحالية استخلصت من القطاع النفطي، وتحديدًا شركة مصافي الجنوب، لذلك يجب توخي الحذر عن تعميم النتائج، بالتالي، نقترح أن يتم تطبيق هكذا من الدراسات في قطاعات أخرى، مثل القطاع المصرفي أو القطاع التعليمي أو الصحي.

بطريقة مؤسسية. ثانياً، يمكن أن تملك المنظمة قادة ذوي توجه إبداعي يساهمون في خلق أفكار جديدة في العمل، لكن صناعة قادة ذوي تفكير جدلي يحتاج إلى جهود تدريبية وتطويرية للكوادر القيادية، وتحديدًا القيادات الوسطى. على هذا الأساس، يمكن أن تتبنى المنظمات برامج تطويرية ذات مستويات متقدمة لتطوير قادتها في هذا الجانب. ثالثاً: قد يعتقد بعض القادة أن الدعم المعنوي سيكون كافياً لتشجيع الابتكار، في الحقيقة، ربما يكون هذا صحيحاً على المدى القصير، لكن على المدى الطويل سيكون هناك حاجة لتطوير وتعديل هيكل المكافآت ليصمم بطريقة تدعم مثل هكذا سلوكيات ابتكارية. الدعم المادي سيجعل المناخ الابتكاري ذو طبيعة مستدامة وبالتالي يؤثر على الكفاءة والفاعلية الاستراتيجية للمنظمات. أخيراً، هناك أمر آخر يجب الالتفات إليه يتعلق بكيفية التعامل مع الأفكار الجديدة التي لا تناسب الوضع الراهن بعد أن يتم مناقشتها. إذ أن التعامل مع طرح أفكار جديدة غير مناسبة للوضع الراهن سيكون سيف ذو حدين، فشعور الموظف صاحب الفكرة بالإحباط سيفقد المنظمة عنصر بشري مبدع في المستقبل. لذلك، يجب أن يعرف القادة كيفية تعاملهم مع هكذا موقف بكفاءة تفاعلية وعاطفية كبيرة.

المراجع

- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies?. *Leadership, 10*(1), 36-55.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review, 9*(2), 284-295.
- De Vries, R. E., Roe, R. A., & Taillieu, T. C. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly, 13*(2), 121-137.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS, Thrid Edition*.
- Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International journal of information management, 35*(2), 137-144.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal, 47*(2), 209-226.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.
- Han, G. H., & Bai, Y. (2020). Leaders can facilitate creativity: The moderating roles of leader dialectical thinking and LMX on employee creative self-efficacy
- Akram, M. S., Goraya, M. A. S., Malik, A., & Aljarallah, A. M. (2018). Organizational performance and sustainability: exploring the roles of IT capabilities and knowledge management capabilities. *Sustainability, 10*(10), 3816.
- Bai, Y., Harms, P., Han, G. H., & Cheng, W. (2015). Good and bad simultaneously? Leaders using dialectical thinking foster positive conflict and employee performance. *International Journal of Conflict Management, 26*(3), 245-267.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (1995). Information technology as a factor of production: The role of differences among firms. *Economics of Innovation and New technology, 3*(3-4), 183-200.
- Chen, L. (2002). Communication in intercultural relationships. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (2nd ed., pp. 241-257). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, S. X., Benet-Martínez, V., Wu, W. C., Lam, B. C., & Bond, M. H. (2013). The role of dialectical self and bicultural identity integration in psychological adjustment. *Journal of personality, 81*(1), 61-75.

- Litvinenko, V. S. (2020). Digital economy as a factor in the technological development of the mineral sector. *Natural Resources Research*, 29(3), 1521-1541.
- Maroufkhani, P., Wagner, R., Wan Ismail, W. K., Baroto, M. B., & Nourani, M. (2019). Big data analytics and firm performance: A systematic review. *Information*, 10(7), 226.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2018). Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. *Management Decision*, 57(3), 703-723.
- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 73-109.
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., & Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: holistic versus analytic cognition. *Psychological review*, 108(2), 291-310.
- Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2019). Giving rise to creative leadership: Contextual enablers and redundancies. *Group & Organization Management*, 44(2), 288-319.
- Sani, A., Ekowati, V. M., Wekke, I. S., & Idris, I. (2018). Respective contribution of entrepreneurial leadership through organizational citizenship behaviour in creating employee's performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(4), 1-11.
- Santhanam, R., & Hartono, E. (2003). Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS quarterly*, 125-153.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Spencer-Rodgers, J., Srivastava, S., Boucher, H. C., English, T., Paletz, S. B., & Peng, K. (2015). The and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 405-417.
- Han, G., Bai, Y., & Peng, G. (2022). Creating team ambidexterity: The effects of leader dialectical thinking and collective team identification. *European Management Journal*, 40(2), 175-181.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation: a qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2), 416-437.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Jansen, J. J., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R., & Papalexandris, A. (2016). A socio-psychological perspective on team ambidexterity: The contingency role of supportive leadership behaviours. *Journal of Management Studies*, 53(6), 939-965.
- Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 1-16.
- Kim, G., Shin, B., & Kwon, O. (2012). Investigating the value of sociomaterialism in conceptualizing IT capability of a firm. *Journal of Management Information Systems*, 29(3), 327-362.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385-415.
- Lang, Y., Lisak, A., Zhang, Y., & Zhong, W. (2019, July). Thriving in duality: Relationship of paradoxical & dialectical leadership on creativity/innovation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 10614). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Liqun, W., Mingjian, Z., & Qiang, L. (2017). The influence of creative leadership on employee creativity: scale development and validation. *Management Review*, 29(2), 129-142.

- dialectical self scale. Unpublished manuscript, California Polytechnic State University, San Luis Obispo.
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied psychology*, 88(3), 500.
- Thompson, S.K. (2002), Sampling, 2nd ed., Wiley, New York.
- Wissing, M. P., & Temane, Q. M. (2013). Feeling good, functioning well, and being true: Reflections on selected findings from the FORT research programme. In *Well-being research in South Africa* (pp. 225-250). Springer, Dordrecht.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-1