



## أثر سلوكيات القيادة المتناقضة على براءة الابتكار: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين بقطاع الاتصالات الخاص في مصر

إعداد

د. خالد محمود فهمي عياد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

[Khaled\\_myd@mans.edu.eg](mailto:Khaled_myd@mans.edu.eg)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عياد، خالد محمود فهمي (٢٠٢٥). أثر سلوكيات القيادة المتناقضة على براءة الابتكار: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين بقطاع الاتصالات الخاص في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ١٤١٢-١٣٦٩.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## أثر سلوكيات القيادة المتناقضة على براعة الابتكار: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين بقطاع الاتصالات الخاص في مصر

د. خالد محمود فهمي عياد

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى اختبار دور سلوكيات القيادة المتناقضة - متمثلة في: الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين، الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد، التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة، التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية - في تعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين، وأثرهما في براعة الابتكار، ببعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي)، ومن ثم البحث في إمكانية قيام الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين بدور الوسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار.

وأجريت الدراسة على عينة قوامها (383) مفردة من العاملين في شركات تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر (فودافون مصر، اتصالات مصر، أورنج مصر)، وبلغت نسبة الاستجابة (76%). وبالاستعانة بأسلوب (PLS-SEM) لاختبار فروض الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، تتمثل في: (1) وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة (باستثناء الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين) على كل من الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين وبراعة الابتكار، (2) وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين على براعة الابتكار، (3) تتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية جزئياً العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة (باستثناء الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين) وبراعة الابتكار. وفي ضوء تلك النتائج، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية.

### الكلمات المفتاحية:

سلوكيات القيادة المتناقضة - الكفاءة الذاتية الإبداعية - براعة الابتكار - الابتكار الاستغلالي - الابتكار الاستكشافي

## المقدمة

استحوذ موضوع براءة الاختراع على اهتمام الباحثين في العصر الحالي، نظراً للأهمية المتزايدة لتحقيق التوازن والتزامن بين الاختراع الاستغلالي والاختراع الاستكشافي في تحسين أداء عملية تطوير المنتجات الجديدة، والحفاظ على المستويات العالية من الأداء التنظيمي، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (Açıkgöz et al., 2021; Ceptureanu et al., 2022; Cho et al., 2020; Pangarso et al., 2020; Saleh et al., 2023). فبراعة الاختراع تنطوي على السعي للاختراع الاستغلالي، الذي يُبنى على تعميق المعرفة الحالية، لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات الحالية، جنباً إلى جنب مع الاختراع الاستكشافي، الذي يُبنى على تطبيق معارف جديدة، لخلق منتجات وخدمات جديدة (Čirjevskis, 2016). وتواجه معظم المنظمات تحديات عند محاولة تحقيق التوازن والتزامن بين الممارسات المتناقضة التي تكمن وراء كل من الاختراع الاستغلالي والاختراع الاستكشافي (Saleh et al., 2023).

ولتعزيز براءة الاختراع، فإن أنماط القيادة التقليدية التي تتبع نهج "إما-أو" في اتخاذ القرارات وإدارة التوترات، تُعد غير فعالة لمعالجة التناقضات بين الاختراع الاستغلالي والاختراع الاستكشافي؛ ما أدى إلى زيادة الحاجة لنمط القيادة المتناقضة، والتي تتبع نهج "كلاً من-و" لتنسيق التناقضات في عملية الاختراع (Zhang et al., 2022). وعلى الرغم من أهمية القيادة المتناقضة لتعزيز براءة الاختراع، إلا أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات للوصول لفهم أفضل لطبيعة هذه العلاقة (Deng et al., 2023).

وعلاوة على ذلك، بينت الدراسات السابقة أهمية الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في تعزيز الاختراع؛ فالأفراد ذوي المستوى المرتفع من الكفاءة الذاتية الإبداعية، أكثر ميلاً للقيام بمهام أكثر تحدياً، وأكثر رغبةً في تجربة تقنيات وأساليب جديدة، وأكثر انفتاحاً بشأن المعرفة الجديدة، وأكثر استعداداً لاستخدام الأساليب غير التقليدية لحل المشكلات (Carmeli & Schaubroeck, 2007; Liang et al., 2023). كما كشفت الدراسات السابقة أهمية سلوكيات القيادة المتناقضة في تعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين (Jung et al., 2022; Shao et al., 2019).

وعلى الرغم من أهمية العلاقات السابقة، لم تحظ دراسة الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الاختراع بالاهتمام في البيئتين الغربية والعربية على حد سواء؛ وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية، من خلال دراسة أثر سلوكيات القيادة المتناقضة في كل من الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين وبراعة الاختراع، ودراسة أثر الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في براءة الاختراع، وبالتالي البحث في إمكانية قيام الكفاءة الذاتية الإبداعية بدور الوسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الاختراع، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر، بغية تقديم عدد من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز براءة الاختراع لهذه الشركات.

## أولاً: مشكلة الدراسة

حققت مصر خلال السنوات القليلة الماضية تقدماً ملحوظاً في تطوير البنية التحتية للاتصالات والخدمات الرقمية، وهو ما انعكس مردوده الإيجابي على تحسن ترتيبها في مؤشر جاهزية الحكومة للذكاء الاصطناعي *Government AI Readiness Index*، من المركز 111 عام 2019 إلى المركز 62 عام 2023، من بين 193 دولة شملها التقرير (Hankins et al., 2023). كما تُولي مصر أهمية كبيرة لتعزيز التحول الرقمي، باعتباره أحد الممكنات الرئيسية لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030".

ويُعد قطاع الاتصالات أحد المحركات الرئيسية لدفع عجلة التحول الرقمي في القطاعات الحيوية، مثل الزراعة والطاقة والرعاية الصحية، عبر التركيز على الابتكارات الرقمية؛ لذا كان من الضروري الاهتمام بكيفية تعزيز براءة الابتكار، يُعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي) في قطاع الاتصالات، من خلال معرفة العوامل التي تُعزز أو تحد من مستوى براءة الابتكار في هذه القطاع. واستناداً للدراسات السابقة ذات الصلة ببراءة الابتكار، ومع الأخذ في الاعتبار التناقضات بين الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي، يرى الباحث أهمية دراسة دور سلوكيات القيادة المتناقضة في تعزيز براءة الابتكار، والدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في تلك العلاقة، خاصةً في ضوء ما أسفرت عنه مراجعة تلك الدراسات من وجود فجوة بحثية، تمثلت فيما يلي:

- محدودية الدراسات في البيئة الغربية التي تناولت العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراءة الابتكار (Deng et al., 2023; Yi et al., 2019)، مع غياب لمثل تلك الدراسات في البيئة العربية.  
- قلة الدراسات في البيئة الغربية التي تناولت علاقة سلوكيات القيادة المتناقضة بالكفاءة الذاتية بصفة عامة (Li et al., 2020; Qiang et al., 2023; Xue et al., 2020)، والكفاءة الذاتية الإبداعية بصفة خاصة (Jung et al., 2022; Shao et al., 2019)، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية.

- بحثت الدراسات السابقة علاقة الكفاءة الذاتية العامة - وليست الإبداعية - ببراءة الابتكار (Kauppila & Tempelaar, 2016; Ma et al., 2023; Shahzadi & Khurram, 2020).  
- تناولت الدراسات السابقة الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة ومتغيرات أخرى، بخلاف براءة الابتكار، مثل: الأداء الإبداعي للعاملين (Shao et al., 2019)، والاندماج في المهام الإبداعية (Jung et al., 2022)، وسلوك العمل الاستباقي (Qiang et al., 2023).

ولتأكيد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، في الفترة من (2024/07/08) إلى (2024/07/30م)، من خلال المقابلة الشخصية مع عينة ميسرة قوامها (42) مفردة، من العاملين في شركات تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر (فودافون مصر، اتصالات مصر، أورنج مصر)، بهدف استطلاع آرائهم حول درجة توفر متغيرات الدراسة، وتم إجراء تلك المقابلة اعتماداً على إطار، تم إعداده في ضوء أدبيات الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة لما يلي:

- المتوسطات الحسابية لإدراك مفردات العينة لسلوكيات القيادة المتناقضة تتراوح من (2.91) إلى (3.35)، وهو ما يشير إلى أن درجة ممارسة هذه السلوكيات في الشركات محل الدراسة متوسط.  
- المتوسط الحسابي لشعور مفردات العينة بالكفاءة الذاتية الإبداعية (3.11)، مما يشير إلى أن مستوى الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين متوسط.

- وجود تباين في آراء مفردات العينة حول مستوى الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي في الشركات موضع التطبيق؛ حيث يشير (64%) من مفردات العينة إلى ارتفاع مستوى الابتكار الاستغلالي، بينما يشير (36%) من مفردات العينة إلى انخفاض مستوى الابتكار الاستغلالي. وعلى العكس من ذلك، يشير (42%) من مفردات العينة إلى ارتفاع مستوى الابتكار الاستكشافي، بينما يشير (58%) من مفردات العينة إلى انخفاض مستوى الابتكار الاستكشافي.

وبناءً على ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

"هل تؤثر الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراءة الابتكار، في شركات تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر؟"، وهو ما يثير عدة تساؤلات فرعية، تتمثل فيما يلي:

- (1) ما الدور الذي تلعبه سلوكيات القيادة المتناقضة في تعزيز براءة الابتكار بالشركات موضع التطبيق؟
- (2) إلى أي مدى تؤثر سلوكيات القيادة المتناقضة على مستوى الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين بالشركات موضع التطبيق؟
- (3) ما علاقة الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين بمستوى براءة الابتكار في الشركات موضع التطبيق؟
- (4) ما طبيعة الدور الوسيط الذي تلعبه الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار في الشركات موضع التطبيق؟

### ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- (1) فهم طبيعة الدور الذي تلعبه سلوكيات القيادة المتناقضة في تعزيز براءة الابتكار بالشركات موضع التطبيق.
- (2) قياس أثر سلوكيات القيادة المتناقضة على الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في الشركات موضع التطبيق.
- (3) التعرف على طبيعة العلاقة المباشرة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين وبراعة الابتكار في الشركات موضع التطبيق.
- (4) فهم طبيعة الدور الوسيط الذي تلعبه الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار في الشركات موضع التطبيق.
- (5) اقتراح مجموعة من التوصيات، التي يمكن أن تسهم في تعزيز براءة الابتكار بالشركات موضع التطبيق.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية من الاعتبارات التالية:

- (1) تعكس هذه الدراسة القيمة الفريدة للقيادة المتناقضة في تحقيق التوازن بين التناقضات، من خلال الكشف عن آلية تأثير سلوكيات القيادة المتناقضة في براءة الابتكار، مما يُثري أدبيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار.
- (2) تُعد من أوائل الدراسات في المجال الإداري - في حدود علم الباحث - التي تبحث الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار.
- (3) زيادة أهمية القطاع محل الدراسة؛ حيث ارتفعت نسبة مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي من 3.2% إلى 4.7% خلال الفترة (2018/2017 - 2021/2020)، كما ارتفع معدل النمو السنوي للناتج المحلي لهذا القطاع من 14.1% إلى 16.1% خلال نفس الفترة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2024).
- (4) تسهم نتائج هذه الدراسة في إدراك المسؤولين بالشركات موضع التطبيق لأهمية سلوكيات القيادة المتناقضة في زيادة مستوى الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين، ومن ثم تعزيز براءة الابتكار لهذه الشركات، بالشكل الذي يُمكنها من تحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030".

## رابعاً: الإطار النظري للدراسة

### (1) سلوكيات القائد المتناقضة *Paradoxical Leadership Behaviors*

#### (1/1) مفهوم وأبعاد سلوكيات القيادة المتناقضة

تعود جذور كلمة التناقض *Paradox* إلى اليونانية، وتُعرّف وفقاً لقاموس المصطلحات لعام 2019 بأنها أي شيء له معنيان متعارضان ظاهرياً، على نحو لا يمكن الجمع بينهما منطقياً؛ فالعناصر المتناقضة تبدو منطقية إذا نظرنا لكل منها على حدة، ولكنها تبدو غير منطقية ولا يمكن التوفيق بينها إذا نظرنا إليها معاً (Al Hasnawi & Abbas, 2020). كما عرف (Smith & Lewis, 2011) العناصر المتناقضة بأنها "عناصر متعارضة، ولكنها مترابطة، تحدث في وقت واحد، وتستمر مع مرور الوقت" (p.382).

وبالرغم من أن السعي وراء المطالب المتناقضة في وقت واحد سيكون دائماً تحت التوتر، ولا يمكن تحقيقه بشكل مثالي، إلا أن هناك أدلة متزايدة على أنه يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل، مقارنة بإعطاء الأولوية لأحدهما على الآخر (Pearce & van Knippenberg, 2024)، وأن التفكير المتناقض هو المفتاح لحل التناقضات (Smith & Lewis, 2011).

وتُعد دراسة (Zhang et al., 2015) أول دراسة تجريبية لسلوكيات القيادة المتناقضة؛ وتُعرفها بأنها "السلوكيات التي تبدو متناقضة، ولكنها مترابطة، وتبنيها القائد لتلبية المطالب المتعارضة في وقت واحد وبمرور الوقت" (p.539). كما يُعرف (Zaman et al., 2024) القيادة المتناقضة بأنها "أسلوب يأخذ فيه القائد بعين الاعتبار احتياجات جميع الأطراف في المنظمة، ويتبنى سلوكاً بدمج البدائل والخيارات المتناقضة معاً في عملية صنع القرار، لتحقيق الأهداف المرجوة (p.3827)؛ فالقيادة المتناقضة تتمتع بمهارة استخدام استراتيجية "كلّ من-و" في اتخاذ القرارات وإدارة التوترات، والتي يسعى فيها القائد للوصول إلى حل وسط مقبول من جميع الأطراف المعنية (Zhang et al., 2021).

وحدد (Zhang et al., 2015) خمسة أبعاد لسلوكيات القيادة المتناقضة، تبنتها العديد من الدراسات السابقة؛ (e.g. Al Hasnawi & Abbas, 2020; Bao & Yang, 2024; Chen et al., 2021; Deng et al., 2023; Devi, 2024; Franken et al., 2020)، وتتمثل تلك الأبعاد فيما يلي:

#### (1/1/1) الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين

##### "Self-and Other-Centeredness"

يتعلق هذا البُعد بالحفاظ على الشعور القوي بالذات، مع إظهار التواضع للآخرين (Franken et al., 2020). فالقادة ذوي التوجه المتناقض يتمتعون بثقة عالية في أنفسهم، ويرغبون في أن يكونوا مركز الاهتمام، وفي نفس الوقت يُظهرون التواضع والاعتراف بقيمة الآخرين؛ فهؤلاء القادة قادرون على الحفاظ على نفوذهم المركزي، ومشاركة التقدير والقيادة مع مرؤوسيه (Zhang et al., 2015). وبينما يساعد عنصر التركيز على الذات من جانب القادة في ترسيخ دورهم كعامل مؤثر، فإن عنصر التركيز على الآخرين يخلق بيئة عمل جماعية، تشجع على التعلم والسلوكيات المرنة الأخرى (Franken et al., 2020).

### "Distance and Closeness" (2/1/1) الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم

يرتبط هذا البُعد بتحقيق التوازن بين المسافة والقرب من المرؤوسين؛ فالقادة يستخدمون العلاقات الهيكلية الرأسية لتأسيس سلطتهم ونفوذهم، والحفاظ على الفوارق في المكانة بينهم وبين مرؤوسيه، وفي نفس الوقت يستلزم تنفيذ مطالب المرؤوسين الحفاظ على مستوى معين من العلاقات الشخصية الوثيقة معهم (Zhang et al., 2015). ومن المرجح أن يؤدي هذا التوازن إلى نظر المرؤوسين لقادتهم على أنهم يتمتعون بشخصية كاريزمية، ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة، ويعترفون بمطالبهم، ويأخذونها في الاعتبار (Franken et al., 2020). لذا فإن التحدي الذي يواجه القادة، هو الحفاظ على مسافة من مرؤوسيه، مع بناء علاقات شخصية وثيقة معهم (Zhang et al., 2015).

### (3/1/1) معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد

#### "Uniformity and Individualization"

إن التوحيد كمعيار أساسي لمعاملة القائد لمرؤوسيه، قد يؤدي إلى وضع المرؤوسين في مراكز متماثلة في الحقوق والمزايا دون تمييز، إلا أنه قد يجردهم من سماتهم الشخصية، ويسلبهم إحساسهم المتميز بالذات؛ لذا يجب على القادة التوفيق بين التوحيد والفردية، كأن يُخصص القائد للمرؤوسين مهام متشابهة في النطاق والصعوبة، مع تخصيص أجزاء أخرى من العمل على أساس مهارات وقدرات الفرد، ومدى اهتمامه بالنشاط، أو أن يقدم القائد مكافآت متماثلة القيمة لمرؤوسيه، مع اختيار نوع المكافأة الذي يتناسب مع كل مرؤوس (Zhang et al., 2015). وتؤدي معاملة المرؤوسين على أساس التوحيد والفردية إلى إلهاء إدارتهم للعدالة، وهذا بدوره يؤدي لزيادة مستوى الالتزام الفردي والجماعي تجاه المنظمة، ويُعزز كل من سلوكيات الابتكار وسلوكيات الدور الإضافي للمرؤوسين (Franken et al., 2020).

### (4/1/1) التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة

#### "Work Requirements and Flexibility"

ويعني هذا البعد أن يضع القائد قواعد ومعايير لبيئة العمل، لضمان العدالة ومعرفة المرؤوسين لما هو متوقع منهم، وفي نفس الوقت يمنح للمرؤوسين حرية التصرف ضمن هذا الإطار، وهو ما يشكل مقدمة لاتجاهات وسلوكيات العمل الإيجابية (Franken et al., 2020). ومن الأمثلة على ذلك، أن يضع القادة أهدافاً صعبة للغاية، لدفع المرؤوسين إلى أداء يفوق التوقعات، وأثناء تنفيذ تلك الأهداف يدرك القادة أن المرؤوسين يواجهون صعوبات حقيقية وتغيرات في الظروف، مما يدفع هؤلاء القادة لتقديم دعم إضافي للمرؤوسين، والتقليل من متطلبات الأهداف (Zhang et al., 2015).

### (5/1/1) التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية

#### "Decision Control and Autonomy"

ويشير هذا البُعد إلى هيمنة القادة على قضايا وعمليات العمل الرئيسية بشكل عام، والسماح للمرؤوسين باتخاذ القرارات في تفاصيل وقضايا العمل الأقل أهمية، مما يؤدي إلى شعور المرؤوسين بالجدارة، وتعزيز كفاءة العمل (Shi, 2018).

وتجدر الإشارة إلى أن البُعدين الرابع والخامس هما بُعدي التحكم والتمكين، فالبُعد الرابع يتعلق بالتحكم في السلوك من خلال استخدام المتطلبات لتنظيم سلوك المرؤوسين، بينما يتعلق البُعد الخامس بالتحكم في المخرجات من خلال استخدام السلطة في صنع القرارات لضمان مخرجات عمل المرؤوسين، وكلا

البُعدين فيه تمكين للعاملين؛ من خلال منح العاملين قدر مناسب من المرونة في التصرف والاستقلالية في اتخاذ القرارات (Zhang et al., 2015).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن القادة المتناقضون يهتمون بالتركيز على ذاتهم، والحفاظ على الفوارق في المكانة بينهم وبين مرؤوسيه، ومعاملة المرؤوسين بشكل موحد، والتأكيد على متطلبات العمل، والاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرارات. وفي نفس الوقت، فإن هؤلاء القادة يشاركون مرؤوسيهم التقدير والقيادة، وينخرطون معهم في علاقات شخصية، فضلاً عن مراعاة الفروق الفردية بينهم، والسماح لهم بقدر مناسب من المرونة في التصرف، والاستقلالية في اتخاذ القرارات.

## (2/1) أهمية سلوكيات القيادة المتناقضة

حظيت سلوكيات القيادة المتناقضة باهتمام كبير من جانب الباحثين، لتأثيرها على العديد من المتغيرات، مثل: النبذ في مكان العمل، والجمود التنظيمي (Al Hasnawi & Abbas, 2020)، والتسويق الوظيفي، والركود التنظيمي (AL-Hisnawi et al., 2023)، وغموض الدور، وغموض الهدف التنظيمي، والرضا الوظيفي، والاندماج الوظيفي، والأداء المدرك (Backhaus et al., 2022)، ورضا العاملين، وارتباطهم الوظيفي (علام، 2022)، والقلق في مكان العمل، وصراع الأسرة-العمل (Bao & Yang, 2024)، وفعالية القيادة (Batool et al., 2023)، وإبداع العاملين (Cai & Zhou, 2023)، وصياغة الوظيفة، وأداء القادة لمهامهم (Chen et al., 2021)، وسلوك مشاركة المعرفة، وسلوك إخفاء المعرفة، وإبداع العاملين (Devi, 2024)، والدعم التنظيمي المدرك، ومرونة العاملين (Franken et al., 2020; Shehata et al., 2023)، والاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي، وسلوك العمل الابتكاري، وسلوك الصوت (Kundi et al., 2023)، وسلوكيات أداء الدور الرسمي، وسلوكيات الابتكار للتابعين (Ishaq et al., 2021)، ومقاومة التكنولوجيا الرقمية، واستدامة المهنة (Li et al., 2023)، والشغف المتناغم، وإبداع العاملين (Lin et al., 2024)، وإدراك ضغوط العمل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الإلزامية (Meng et al., 2021)، وسلوكيات الخدمة الإضافية (Rescalvo-Martin et al., 2021)، والازدهار في العمل، وإبداع العاملين (Yang et al., 2021)، وإبداع العاملين، وسلوكياتهم الاستكشافية والاستغلالية (Younis et al., 2023)، ورشاقة ونجاح المشروعات الضخمة (Zaman et al., 2024).

## (٢) الكفاءة الذاتية الإبداعية Creative Self-Efficacy

يُعد مفهوم الكفاءة الذاتية الذي قدمه Bandura (1977) هو الأساس لمفهوم الكفاءة الذاتية الإبداعية الذي قدمه Tierney & Farmer (2002)؛ فالكفاءة الذاتية تشير إلى "اعتقاد الأفراد بقدرتهم على الأداء بطرق تمنحهم السيطرة على الأحداث التي تؤثر على حياتهم" (Bandura, 2000, p.212)، أما الكفاءة الذاتية الإبداعية فنُعرف بأنها "اعتقاد الفرد بقدرته على تحقيق نتائج إبداعية" (Tierney & Farmer, 2002, p.1138)، كما تُعرف بأنها "تقييم ذاتي لإمكانات الفرد الإبداعية، والتي تتطوي بشكل خاص على رؤية الفرد لنفسه بأنه قادر على حل المشكلات بطريقة إبداعية، والإتيان بأفكار جديدة" (Diliello et al., 2011, p.154). فالأمر لا يتعلق بعدد المهارات التي يمتلكها الفرد، وإنما بمعتقدات الفرد حول ما يمكنه القيام به، في ظل القيود المفروضة على الموارد وتغير الظروف (Adil et al., 2020). ويمكن أن تتطور الكفاءة الذاتية الإبداعية بمرور الوقت؛ فهي بناء قابل للتغيير، يُمكن أن يتقلب مع التغيرات في الذات والمهمة والعوامل المرتبطة بالسياق الاجتماعي (Christensen-Salem et al., 2021; Tierney & Farmer, 2011). وتُحدد الكفاءة الذاتية الإبداعية مستوى دافعية العاملين؛ أي مقدار الجهد الذي سيبدلونه لأداء مهمة تتطلب عناصر جديدة، ومدة استمرارهم في بذل هذا الجهد في ظل ظروف صعبة، وتُعد هذه الدافعية مؤشراً قوياً للأداء الإبداعي (Tierney & Farmer, 2011).

وتمثل الكفاءة الذاتية المحور الأساسي للنظرية المعرفية الاجتماعية *Social Cognitive Theory*، والتي تفترض أن معتقدات الكفاءة الذاتية تنشأ في سياق اجتماعي نتيجة التفاعل الديناميكي المتبادل بين السلوكيات والعوامل المعرفية والشخصية والأحداث البيئية (Bandura, 1977). ووفقاً لهذه النظرية، يميل الأفراد الذين لديهم اعتقاد بعدم الكفاءة الذاتية إلى تجنب النشاط، كما أنهم أقل مثابرة وثبات عند مواجهة العقبات، أما الأفراد الذين لديهم اعتقاد بالكفاءة الذاتية، فهم على استعداد لبذل المزيد من الجهد، وأكثر مرونة في مواجهة التحديات والصعوبات (Bandura, 2001). وتماشياً مع تلك النظرية، أشارت دراسة Tierney & Farmer (2002) إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تشكل دافعاً أساسياً للانخراط في السلوكيات الإبداعية، وهو ما توكده العديد من الدراسات، ومنها: دراسة Tierney & Farmer (2004)، والتي أشارت إلى أن العاملين الذين يتعتقدون بأن لديهم قدرة إبداعية عالية، تم تقييمهم من قبل مشرفيهم على أنهم أكثر إبداعاً، وكذلك دراسة Tierney & Farmer (2011)، والتي أظهرت أن الزيادة في مستوى الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين، تؤدي إلى زيادة في أدائهم الإبداعي بمرور الوقت.

وتُعد الكفاءة الذاتية الإبداعية بمثابة قوة نفسية للتعامل مع الظروف الصعبة (Chughtai et al., 2024)؛ فعند مواجهة النكسات والمخاطر، يكون الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية الإبداعية العالية أقل عرضة للتخلي عن جهودهم أو عملياتهم الابتكارية، مما يمكنهم من مقاومة الفشل والتهديدات، وتحقيق أهدافهم (Karimi et al., 2022). لذا أصبح مفهوم الكفاءة الذاتية الإبداعية هو المحور الرئيسي في مجال التطوير التنظيمي، نظراً لنتائجه الإيجابية في مجال الإبداع والابتكار (Islam & Asad, 2024).

وتُعد القيادة من المحددات الهامة للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين؛ فالفائد يمكن أن يؤثر على معتقدات المرؤوسين في كفاءتهم الذاتية الإبداعية بثلاث طرق: (١) أن القادة بمثابة قدوة للمرؤوسين؛ فغالباً ما يُظهر القادة الذين يشرفون على المشاريع الإبداعية قدرات إبداعية في حل المشاكل، ويتحملون المخاطر، ويمكنون مرؤوسيه من المهام الإبداعية؛ مما يساعد المرؤوسين على تعلم مداخل جديدة لتحمل المشكلات، (٢) تكليف القادة لمرؤوسيه بمهام أكثر تحدياً؛ مما يوفر للمرؤوسين تجربة الاتقان، (٣) اقناع القادة لمرؤوسيه بأنهم قادرين على الانخراط في أنشطة ابتكارية (Tierney & Farmer, 2002).

ومن ناحية أخرى، يؤثر التنوع الثقافي على معتقدات الأفراد بشأن الكفاءة الذاتية الإبداعية؛ فمعتقدات الصينيين - كنموذج للثقافة الجماعية- بشأن الكفاءة الذاتية الإبداعية أقل بكثير من الأفراد الذين ينتمون لدول ذات ثقافة فردية (Schwarzer, 1997).

### (3) براعة الابتكار *Innovation Ambidexterity*

#### (1/3) مفهوم وأبعاد براعة الابتكار

تُشتق كلمة البراعة *Ambidexterity* من الكلمة اللاتينية *ambos* أي كليهما، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين معاً بنفس المهارة (عويس، 2015). وفي السياق التنظيمي، تشير البراعة إلى "القدرات المزدوجة" للمنظمة، وبصفة خاصة قدرتها على توسيع قاعدة مواردها الخارجية، بالإضافة إلى قدرتها على دمج واستخدام مواردها الحالية، لاكتساب ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية (Duncan, 1976).

ومن منظور التعلم التنظيمي، حدد March (1991) توجيهاً متناقضين يرتبطان بالبراعة، وهما: الاستكشاف والاستغلال؛ ويصف الاستكشاف تصرفات المنظمة التي تجرب خياراً جديداً، حتى لو كانت النتائج غير متوقعة وغير مواتية، أما الاستغلال فهو عملية تحسين وتطوير القدرات والتقنيات والنماذج

الحالية، مما يؤدي إلى تحسن تدريجي للمنتجات الحالية. وبالتالي، فإن المنظمات التي تتمتع بنفس القدر من المهارة في الاستكشاف والاستغلال تتصف بالبراعة. واستخدم (Benner & Tushman, 2003) هذين التوجهين لتصنيف الابتكار التنظيمي إلى الابتكار الاستكشافي *Exploratory Innovation*، والابتكار الاستغلالي *Exploitative Innovation*. ويُستخدم مصطلح براءة الابتكار ليعبر عن التوازن بين كلا النوعين من الابتكار بشكل متزامن؛ حيث تُشير براءة الابتكار إلى "قدرة المنظمات على" التنفيذ المتزامن لكل من الابتكار الاستكشافي (المتقطع أو الجذري) والاستغلالي (التدريجي) (Junni et al., 2013, p.299)؛ وهو ما تؤكد مراجعته العديد من الدراسات السابقة، بأن براءة الابتكار تتكون من بُعدين أساسيين، هما: الابتكار الاستغلالي، والابتكار الاستكشافي (e.g. Božič & Dimovski, 2019; Ceptureanu et al., 2022; Duodu et al., 2024; Xie et al., 2020; Zang & Li, 2017)، وفيما يلي توضيح لهذين البُعدين بشكل أكثر تفصيلاً:

#### الابتكار الاستغلالي *Exploitative Innovation* (1/1/3)

يُعرف الابتكار الاستغلالي بأنه أنشطة ابتكارية تتعلق بالتغيير التدريجي، وتحسين المركز السوقي للمنتجات الحالية (March, 1991; Xie et al., 2020). وبالتالي، فإن الابتكار الاستغلالي يعمل على تحسين الطرق أو المواد الحالية التي تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها (Enkel & Gassmann, 2010; March, 1991)، ويشجع على تحسين التصميمات الحالية، ويؤكد على استخدام المنظمة لمعارفها الحالية والعمل على تطويرها (Jansen et al., 2006)؛ لذا فإن الابتكار الاستغلالي يرتبط بأنشطة، مثل: التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التنفيذ (March, 1991)، ويتطلب هذا الابتكار استثمارات قليلة، وينطوي على مستويات منخفضة من المخاطرة (Popadić et al., 2016). وبالتالي، فإن الابتكار الاستغلالي يعتمد في خلق القيمة على تعزيز قاعدة المعرفة الحالية للمنظمة، لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات الحالية (Ozer & Zhang, 2015).

#### الابتكار الاستكشافي *Exploratory Innovation* (2/1/3)

يُعرف الابتكار الاستكشافي بأنه أنشطة ابتكارية تتعلق بالتغيير الجذري، والمخاطرة، والابداع، ودخول مجال سوق المنتجات الجديدة (March, 1991; Xie et al., 2020)؛ لذا فإن الابتكار الاستكشافي يرتبط بأنشطة، مثل: البحث، التغيير، المخاطرة، التجريب، المرونة، الاكتشاف (March, 1991). ويتطلب هذا الابتكار استثمارات كبيرة في مراحله المختلفة، وينطوي على مستويات عالية من عدم التأكد، كما أن مكاسبه المحتملة كبيرة (Popadić et al., 2016). وبالتالي، فإن الابتكار الاستكشافي يعتمد في خلق القيمة على تطبيق معرفة جديدة، بهدف تبني أو إنشاء عمليات ومنتجات وخدمات جديدة (Ozer & Zhang, 2015).

ويجب الأخذ في الاعتبار، أن التركيز على شكل واحد فقط من أشكال الابتكار قد يؤدي إلى الوقوع في "فخ النجاح" أو "فخ الفشل"؛ وينجم "فخ النجاح" عن الكثير من الاستغلال لتحقيق أرباح في الأجل القصير، على حساب الاهتمام بالبحث عن الجديد، مما يُحد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية، ويؤثر سلباً على الأداء في الأجل الطويل، أما "فخ الفشل" فينتج عن الكثير من الاستكشاف على حساب الاستغلال؛ عبر التركيز على إنتاج ابتكارات جديدة، وإهمال تطوير المنتجات الأصلية بالكامل، مما يُحد من إتاحة الفرصة للابتكارات الأصلية للمساهمة في تحقيق إيرادات للمنظمة (March, 1991).

ومن ناحية أخرى، فإن الجمع بين الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي وتحقيق التوازن بينهما، يُساعد المنظمات على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات البيئية، والاستفادة الكاملة من خبراتها وأفكارها، وتحديث معرفتها وقدراتها بشكل ديناميكي، كما يُعد ضرورياً لبقاء المنظمات؛ باعتباره يساعد على التكيف واكتساب المرونة التشغيلية، وتقليل تأثير التقلبات في البيئة الخارجية (Berraies et al., 2021). فالشركات الأكثر نجاحاً هي التي يمكنها تحقيق التوازن بين الابتكار الاستكشافي والاستغلالي (Soto-Acosta et al., 2018). وللتعامل مع التناقضات بين الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، وتحقيق التوازن بينهما، قدمت بعض الدراسات عدداً من البدائل التنظيمية، تتمثل فيما يلي:

- الفصل الهيكلي: والذي يتضمن إنشاء وحدات موجهة نحو الاستكشاف، تعمل جنباً إلى جنب مع الوحدات الموجهة نحو الاستغلال (Tushman et al., 2010).

- الفصل الزمني: والذي يشير إلى تحول المنظمة من نوع لآخر من الابتكار بمرور الوقت (Puranam et al., 2006).

- التخصص المشترك بين المنظمات: وهو العملية التي من خلالها تدخل المنظمات في مشاريع مشتركة، أو تحالفات، أو عمليات استحواذ، أو الاستعانة بمصادر خارجية، لتكملة نشاطها السائد (وهو عادة الابتكار الاستغلالي) (Lavie et al., 2010).

- تصميم السياق التنظيمي - الذي يشمل النظم والعمليات والمعتقدات التي تشكل سلوكيات الفرد في المنظمة- على النحو الذي يُمكن الأفراد ويشجعهم على أن يُحددوا بأنفسهم كيفية توزيع وقتهم بين كلا النوعين من الابتكار (عويص، 2015؛ Gulati & Puranam, 2009).

- اختيار النمط المناسب من القيادة؛ نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه القادة وكبار المديرين التنفيذيين في تصميم السياق التنظيمي الفعال لتعزيز البراعة (Gibson & Birkinshaw, 2004).

وتستند الحلول الثلاثة الأولى إلى افتراض مؤداه أن كلا النوعين من الابتكار غير متوافقين على الإطلاق (Chang & Hughes, 2012). ومع ذلك، فإن الفصل بين هذين النوعين من الابتكار لا يتفق مع الأبحاث التي تشير إلى أنه يمكن تطوير كلا النوعين من الابتكار في وقت واحد داخل المنظمة، طالما كانت تلك المنظمة قادرة على خلق السياق التنظيمي المناسب (O'Reilly & Tushman, 2008). ونظراً لأهمية القيادة في تصميم السياق التنظيمي الفعال لتعزيز البراعة، فإن الدراسة الحالية تسعى لمعرفة دور سلوكيات القيادة المتناقضة في تعزيز براعة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستكشافي، الابتكار الاستغلالي).

### (2/3) محددات براعة الابتكار

تتأثر براعة الابتكار بالعديد من المتغيرات، منها: قدرة الفريق على التعلم (Batt-Rawden et al., 2019)، ذكاء الاعمال، والقدرة على خلق المعرفة (Božič & Dimovski, 2019)، نظم العمل عالية الأداء، وجودة نظم إدارة المعرفة (Elashry et al., 2024)، القدرات الديناميكية، ورأس المال الفكري (Farzaneh et al., 2022)، القيادة الموزعة، ومشاركة المعرفة (Fu et al., 2018)، ريادة الأعمال الاستراتيجية (Hughes et al., 2021; Tajeddini et al., 2024)، القيادة الريادية (Khairuddin et al., 2021)، قدرات تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على إدارة المعرفة (Wiratmadja et al., 2020).

### خامساً: تنمية فروض ونموذج الدراسة

تناول الباحث في هذه الجزئية الدراسات السابقة وفقاً للعلاقات بين متغيرات الدراسة، بغرض الوصول لفجوة الدراسة، ومن ثم تنمية فروض ونموذج الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### (1) العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار

ألقت الدراسات السابقة الضوء على أهمية سلوكيات القيادة المتناقضة في تعزيز الابتكار؛ فدراسة Yang et al. (2021)، أشارت إلى أن الحفاظ على مسافة من المرؤوسين والقرب منهم، يُمكن المرؤوسين من الشعور بالاحترام من جانب قادتهم، والحفاظ على علاقات شخصية وثيقة معهم، وهذا يُعطي المرؤوسين فرصة للتعبير عن آرائهم، مما يساعد على تعزيز الابتكار، كما أن أخذ اهتمامات المرؤوسين وقدراتهم في الاعتبار عند تعيين المهام، يوفر لهم الفرصة لتنمية المعارف والمهارات التي تتوافق مع اهتماماتهم، مما يُعزز من الابتكار. وفي نفس السياق، بينت دراسة Wang et al. (2022) كيفية تعزيز سلوكيات القيادة المتناقضة للابتكار؛ فالتحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية، يُعزز شعور المرؤوسين بالأمان للاندماج في سلوكيات مبتكرة، كما أن الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم، يُشكل علاقة تبادل عالية الجودة بين القائد والمرؤوسين، أما تعيين المهام وفقاً لقدرات المرؤوسين مع الحفاظ على العدالة، فيساعد على إشباع حاجة المرؤوسين للجدارة؛ وكل هذه السلوكيات تعمل معاً على زيادة المبادرات الذاتية الفردية بين المرؤوسين للابتكار.

وعلى الرغم من أهمية سلوكيات القيادة المتناقضة في تعزيز الابتكار، لم يرصد الباحث سوى دراستين في مجال علاقة سلوكيات القيادة المتناقضة ببراعة الابتكار؛ الأولى: دراسة Yi et al. (2019)، والتي تناولت علاقة سلوكيات القيادة المتناقضة ببراعة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي)، لعينة من كبار مديري الإدارة العليا والوسطى في عدد من الشركات صينية عالية التقنية، وبينت نتائجها وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات القيادة المتناقضة على كل من الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي، والثانية: دراسة Deng et al. (2023)، والتي تناولت علاقة سلوكيات القيادة المتناقضة بالابتكار الاستكشافي، لعينة من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، بعدد من الشركات الصينية، وأظهرت نتائجها أن سلوكيات القيادة المتناقضة تعزز الابتكار الاستكشافي. ويُلاحظ على هاتين الدراستين، أنهما تناولتا سلوكيات القيادة المتناقضة كمتغير إجمالي.

ونظراً لمحدودية الدراسات في البيئة الغربية التي تناولت العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار، مع غياب لمثل تلك الدراسات في البيئة العربية؛ فإن الدراسة الحالية تُعد إضافة للأدبيات السابقة، خاصة وأن الدراسة الحالية تتناول سلوكيات القيادة المتناقضة بشكل متعدد الأبعاد.

وبناءً على ما سبق، من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة على براعة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي)، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

**H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة على براعة الابتكار في الشركات موضع التطبيق.** وينبثق من هذا الفرض الفرضين الفرعيين التاليين:

**H1a: يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة على الابتكار الاستغلالي في الشركات موضع التطبيق.**

H1b: يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة على الابتكار الاستكشافي في الشركات موضع التطبيق.

### (2) العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والكفاءة الذاتية الإبداعية

وفقاً للنظرية المعرفية الاجتماعية، تُعد الكفاءة الذاتية شكل من أشكال الإدراك الشخصي، الذي يؤثر على سلوك المرؤوسين، ويتأثر بسلوكيات وسمات المديرين؛ فميل الفرد نحو سلوكيات الابتكار يتوقف على قدراته الشخصية وإيمانه بالمنظمة (Qiang et al., 2023). وتُعد القيادة واحدة من أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على الكفاءة الذاتية للعاملين وتُعززها (Wang et al., 2015)؛ فالقيادة المتناقضة، من خلال الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين، تجعل المرؤوسين يشعرون بالتقدير، وهذا بدوره يُعزز من ثقة المرؤوسين في قدراتهم الذاتية (Owens & Hekman, 2012). وعلاوة على ذلك، فإن القيادة المتناقضة من خلال محافظتها على مسافة مناسبة من المرؤوسين، تُقيم علاقات جيدة معهم، مما يسهل من التفاعل ومشاركة المزيد من المعلومات، ويُعزز بالتالي الكفاءة الذاتية للمرؤوسين (Li et al., 2020). وعلاوة على ذلك، فإن القيادة المتناقضة تعمل على توفير بيئة أكثر عدالة، مع السماح للمرؤوسين بقدر مناسب من المرونة في التصرف، والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكل هذه العوامل تُعزز من كفاءتهم الذاتية (Ou et al., 2014).

وبالرغم من أهمية سلوكيات القيادة المتناقضة في تعزيز الكفاءة الذاتية للمرؤوسين، إلا أنه - في حدود علم الباحث - لا يوجد سوى عدد محدود من الدراسات في البيئة العربية التي تناولت علاقة سلوكيات القيادة المتناقضة بالكفاءة الذاتية العامة (Li et al., 2020; Qiang et al., 2023; Xue et al., 2020)، والكفاءة الذاتية الإبداعية بصفة خاصة (Jung et al., 2022; Shao et al., 2019)، مع غياب لمثل تلك الدراسات في البيئة العربية، وهو ما يبرز أهمية بحث العلاقة بينهما في البيئة العربية عامة، والبيئة المصرية خاصة، لا سيما، في ظل اختلاف معتقدات الأفراد بشأن الكفاءة الذاتية الإبداعية من ثقافة لأخرى (Schwarzer, 1997). واستناداً لما تقدم، من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة على الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة على الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في الشركات موضع التطبيق.

### (3) العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وبراعة الابتكار

سلطت الدراسات السابقة الضوء على أهمية الكفاءة الذاتية الإبداعية في تعزيز الابتكار؛ فدراسة Carmeli & Schaubroeck (2007)، أشارت إلى أن الأفراد ذوي المستوى المرتفع من الكفاءة الذاتية الإبداعية أكثر ميلاً للقيام بأنشطة أكثر تحدياً، تنطوي على ممارسات جديدة ومبتكرة، وأكثر قدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية، والتعامل مع المهام الصعبة باعتبارها تحديات يجب مواجهتها وليست تهديدات يجب تجنبها. كما بينت دراسة Liang et al. (2023) أن الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية إبداعية أعلى، هم أكثر رغبة في تجربة تقنيات وأساليب جديدة، وأكثر انفتاحاً بشأن المعرفة الجديدة، وأكثر استعداداً لاستخدام الأساليب غير التقليدية لحل المشكلات، وبالتالي الانخراط في السلوك الابتكاري. وتتفق تلك النتائج مع النظرية المعرفية الاجتماعية، التي تفترض أن الأفراد الذين لديهم اعتقاد بعدم الكفاءة الذاتية، يميلون إلى تجنب النشاط، كما أنهم أقل مثابرة وثبات عند مواجهة العقبات،

أما الأفراد الذين لديهم اعتقاد بالكفاءة الذاتية، فهم على استعداد لبذل المزيد من الجهد والانخراط في المهام الابتكارية، وأكثر مرونة في مواجهة التحديات والصعوبات (Bandura, 2001)؛ فالكفاءة الذاتية الإبداعية تساعد الأفراد على التعامل بشكل فعال مع الصعوبات والمخاطر وعدم اليقين التي تواجههم في عملية الابتكار، مما يحفزهم على توليد أفكار ابتكارية وتطبيقها (Su et al., 2022).

ومن ناحية أخرى، تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الكفاءة الذاتية العامة وبراعة الابتكار، ومنها: دراسة (Kauppila & Tempelaar, 2016)، والتي بينت نتائجها أن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية أكثر ميلاً للاستمرار في كل من الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية، وأكثر التزاماً بتحقيق البراعة، كما أشارت نتائج دراسة (Shahzadi & Khurram, 2020) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الكفاءة الذاتية والقدرة على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية، بينما أشارت نتائج دراسة (Ma et al., 2023) إلى وجود علاقة معنوية غير خطية بين الكفاءة الذاتية وبراعة الابتكار.

يتضح مما سبق، أنه بالرغم من أهمية الكفاءة الذاتية الإبداعية في تعزيز الابتكار، اقتصرَت الدراسات السابقة على بحث علاقة الكفاءة الذاتية العامة - وليست الإبداعية - ببراعة الابتكار؛ وهو ما يُبرز أهمية دراسة العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وبراعة الابتكار.

واستناداً لما سبق، من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين على براعة الابتكار، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

**H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين على براعة الابتكار في الشركات موضع التطبيق. وينبثق من هذا الفرض الفرضين الفرعيين التاليين:**

**H3a: يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين على الابتكار الاستغلالي في الشركات موضع التطبيق.**

**H3b: يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين على الابتكار الاستكشافي في الشركات موضع التطبيق.**

#### **(4) الكفاءة الذاتية الإبداعية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار**

أكدت العديد من الدراسات السابقة تأثير النمط القيادي على مستوى شعور العاملين بالكفاءة الذاتية الإبداعية، وهذا بدوره يؤثر على مستوى أدائهم للأنشطة الإبداعية والابتكارية، ومن هذه الدراسات: دراسة (Khattak et al., 2017)، والتي بينت نتائجها أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط جزئياً العلاقة بين نمطي القيادة - التحويلية والتبادلية - وإبداع العاملين. وخلصت دراسة نعمان (2019) إلى أن إدراك العاملين لسلوكيات القيادة الخيرة يُزيد من مستوى شعورهم بالكفاءة الذاتية الإبداعية، وهذا بدوره يُزيد من مستوى استغراقهم في العمل الإبداعي. كما أظهرت نتائج دراسة (Cai et al., 2019) أن إدراك العاملين لسلوكيات القيادة الريادية يُزيد من مستوى شعورهم بالكفاءة الذاتية الإبداعية، وهذا بدوره يُزيد من مستوى أدائهم الإبداعي. وبالمثل، خلصت دراسة (Sudiyani et al., 2020) إلى أن القيادة الريادية تؤدي إلى زيادة الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين، وهذا من شأنه أن يُزيد من سلوك العمل الابتكاري. وأكدت نتائج دراسة (Javed et al., 2021) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين القيادة

الشاملة وسلوك العمل الابتكاري، كما أكدت نتائج دراسة (Dayanti & Yulianti (2023) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك العمل الابتكاري.

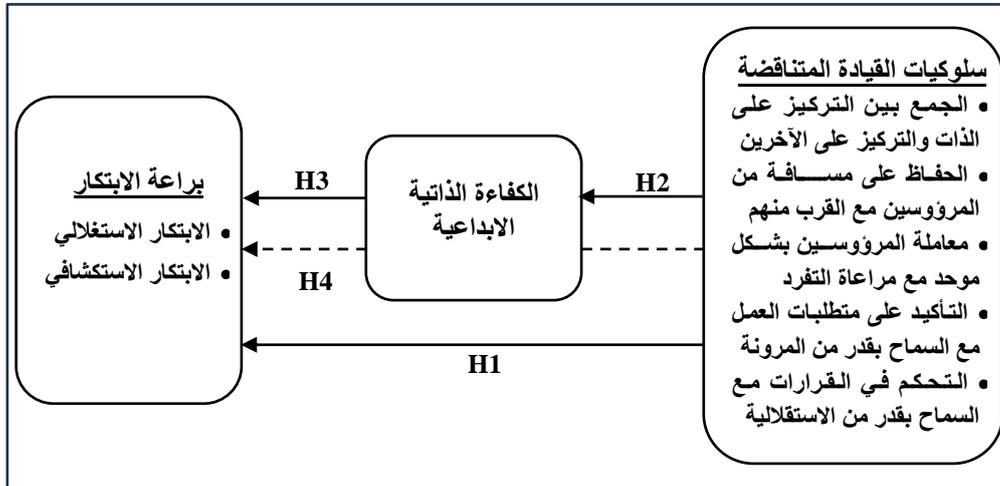
ومن ناحية أخرى، لم تحظ دراسة الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار بالاهتمام في البيئتين الغربية والعربية على حد سواء؛ فالدراسات السابقة تناولت الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة ومتغيرات أخرى، بخلاف براعة الابتكار، مثل: الأداء الإبداعي للعاملين (Shao et al., 2019)، وسلوك صوت العاملين (Xue et al., 2020)، والاندماج في المهام الإبداعية (Jung et al., 2022)، وسلوك العمل الاستباقي (Qiang et al., 2023). وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية فهم طبيعة الدور الوسيط الذي تلعبه الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار، من خلال اختبار الفرض التالي:

**H4: تتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار في الشركات موضع التطبيق.** وينقسم هذا الفرض للفرضين الفرعيين التاليين:

**H4a:** تتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والابتكار الاستغلالي في الشركات موضع التطبيق.

**H4b:** تتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والابتكار الاستكشافي في الشركات موضع التطبيق.

وبناءً على ما سبق، يمكن تصور نموذج الدراسة المقترح، كما بالشكل رقم (1).



شكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة

## سادساً: منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة العناصر التالية:

### (1) البيانات المطلوبة ومصادرها

- البيانات الثانوية: وتمثلت مصادرها في المراجع - من الدوريات والكتب- ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بغرض إعداد الإطار النظري للدراسة، وصياغة تساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، وفروضها. بالإضافة إلى التقارير السنوية لشركات تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر، للعام المنتهي في 31 مارس 2023، بغرض الحصول على بيانات عن أعداد العاملين بهذه الشركات.

- البيانات الأولية: وتم تجميعها من خلال الدراسة الميدانية، باستخدام أسلوب الاستقصاء، باعتباره من أكثر الأساليب شيوعاً في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية.

### (2) متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

- سلوكيات القيادة المتناقضة

اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على مقياس (Zhang et al. (2015)، والذي تبنته العديد من الدراسات السابقة (e.g. Bao & Yang, 2024; Batool et al.,2023; Chen et al.,2021; Devi, 2024). ويشمل هذا المقياس 22 عبارة، موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، كالتالي: الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين (5 عبارات)، الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم (4 عبارات)، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد (5 عبارات)، التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة (4 عبارات)، التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية (4 عبارات).

- الكفاءة الذاتية الإبداعية

لقياس هذا المتغير، استخدم الباحث مقياس (Carmeli & Schaubroeck (2007)، والذي استخدمته العديد من الدراسات السابقة (e.g. Adil et al.,2020; AlMazrouei & Zacca, 2021; Christensen-Salem et al.,2021; Jung et al.,2022; Liang et al.,2023; Mubarak et al.,2021; Su et al., 2022). ويتكون هذا المقياس من 8 عبارات، مثل (أثق في قدرتي على انجاز المهام الصعبة بطريقة إبداعية، لدى القدرة على التغلب على العديد من التحديات بطريقة إبداعية).

- براعة الابتكار

اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على مقياس (Jansen et al.(2006)، والذي تبنته العديد من الدراسات السابقة (e.g. Berraies et al.,2021; Duodu et al.,2024; Hong et al., 2018; Jansen et al., 2009; Limaj & Bernroider, 2019). ويشمل هذا المقياس 14 عبارة، موزعة بالتساوي على بُعدين، الأول: الابتكار الاستغلالي (7 عبارات)، مثل (تعمل الشركة باستمرار على تحسين طرق وأساليب تقديم الخدمات الحالية للعملاء)، الثاني: الابتكار الاستكشافي (7 عبارات)، مثل (تحرص الشركة على تقديم خدمات مبتكرة لتلبية رغبات عملائها). ويلخص الجدول (1) متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

جدول (1)

متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

المصدر	العبارات*	الكود	المتغيرات/ الأبعاد
Zhang et al. (2015)	5-1	PLSO	1- سلوكيات القيادة المتناقضة - الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين
	9-6	PLDC	- الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم
	14-10	PLUI	- معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد
	18-15	PLRF	- التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة
	22-19	PLCA	- التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية
Carmeli & Schaubroeck (2007)	30-23	CSE	2- الكفاءة الذاتية الابداعية
Jansen et al. (2006)	37-31	EI	3- براءة الابتكار - الابتكار الاستغلالي
	44-38	EY	- الابتكار الاستكشافي

\* التفاصيل بملحق (1)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء ادبيات الدراسة

(3) مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركات تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر (فودافون مصر، اتصالات مصر، أورنج مصر). وبلغ إجمالي عدد مفردات هذا المجتمع (22170) مفردة. ووفقاً للجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة، تبين أن الحجم المناسب للعينة عند حدود خطأ 5% هو (383) مفردة (Saunders et al., 2016: p.281). وتم توزيع حجم العينة على الثلاث شركات باستخدام طريقة التوزيع المتناسب، التي تأخذ في الاعتبار تباين عدد العاملين في كل شركة. وتم تجميع البيانات من مفردات العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ويبين الجدول (2) توزيع مجتمع وعينة الدراسة على الشركات موضع التطبيق.

جدول (2)

مجتمع وعينة الدراسة

م	الشركة	عدد العاملين	الوزن النسبي %	حجم العينة
1	فودافون مصر	5459	25	96
2	اتصالات مصر	8879	40	153
3	أورنج مصر	7832	35	134
	الإجمالي	22170	100	383

المصدر: التقارير السنوية للشركات موضع التطبيق، للعام المنتهي في 31 مارس 2023م.

**(4) أداة الدراسة**

لجمع البيانات الأولية للدراسة، تم إعداد قائمة استقصاء في ضوء مقاييس متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة المتناقضة، الكفاءة الذاتية الإبداعية، براعة الابتكار). وتم تصميم هذه القائمة، وتوزيعها إلكترونياً على مفردات العينة، باستخدام تطبيق *Google Forms*، لتحديد درجة موافقتهم لكل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة، وفقاً لقيم مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح ما بين (لا أوافق بشدة=1) إلى (أوافق بشدة=5). وتم تجميع البيانات خلال الفترة (2024/09/08 - 2024/10/24م). وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل (292) قائمة، بمعدل استجابة (76.24%). ويوضح الجدول (3) خصائص عينة الدراسة.

**جدول (3)****خصائص عينة الدراسة (ن=292)**

المتغير	الأقسام	عدد المفردات	النسبة %
النوع	- ذكر	167	57
	- انثى	125	43
العمر	- أقل من 30 سنة	83	28
	- من 30 لأقل من 45 سنة	182	62
	- 45 سنة فأكثر	27	9
المستوى التعليمي	- مؤهل متوسط	72	25
	- مؤهل جامعي	158	54
	- مؤهل فوق الجامعي	62	21
سنوات الخبرة	- أقل من 5 سنوات	91	31
	- من 5 لأقل من 10 سنوات	124	42
	- 10 سنوات فأكثر	77	26

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لاستجابات المستقضي منهم

**(5) منهج الدراسة**

تستند الدراسة للمنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة، وتقديم التفسيرات الملائمة للعلاقات بين متغيرات الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، لبناء الإطار النظري للدراسة، وإعداد قائمة الاستقصاء، لجمع البيانات الأولية المطلوبة، وتحليلها، لاختبار فروض الدراسة، وتحقيق أهدافها (إدريس، 2008).

**(6) حدود الدراسة**

- اقتصرت الدراسة على العاملين في الأقسام المختلفة، بالمقر الرئيسي لشركات تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر (فودافون مصر، اتصالات مصر، أورنج مصر).
- أجريت الدراسة الميدانية في النصف الثاني لعام 2024.

**(7) أسلوب تحليل البيانات**

اعتمد الباحث على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (*PLS-SEM*)، لاختبار نموذج وفروض الدراسة، باستخدام البرنامج الإحصائي *WarpPLS 7.0*.

## سابعاً: نتائج الدراسة

يعتمد اختبار نموذج وفروض الدراسة - وفقاً لأسلوب *PLS-SEM* - على تقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي، وذلك كما يلي:

### (1) تقييم نموذج القياس

حدد (Hair et al., 2021) أربع خطوات أساسية لتقييم نموذج القياس - وفقاً لأسلوب *PLS-SEM* - تتمثل في تقييم الجوانب التالية:

#### - ثبات المؤشر *Indicator Reliability*

ويتم ذلك من خلال حساب معامل التحميل لكل عبارة من العبارات التي تشملها قائمة الاستقصاء، والحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 0.70 (Hair et al., 2017). ويلاحظ من الجدول (4) أن جميع قيم معاملات التحميل تجاوزت الحد الأدنى المقبول 0.70، باستثناء ثلاث عبارات أرقام (1، 12، 31)، قيمة معامل التحميل لكل منها أقل من 0.70، ومع ذلك لم يتم حذفها، لأن بقاء هذه العبارات لا يُقلل قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) للأبعاد التي تشمل هذه العبارات، عن الحد الأدنى المقبول، وهو 0.50 (Hair et al., 2021). وبالتالي، فإن جميع قيم معاملات التحميل مقبولة، ما يدل على ثبات المؤشر للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

#### - ثبات الاتساق الداخلي *Internal Consistency Reliability*

ويتم ذلك باستخدام معامل ألفا لكرونباخ (*Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )) ومعامل الثبات المركب *Composite Reliability* (CR)، وتعد قيمة كل معامل مقبولة إذا كانت تقع في المدى من 0.70 إلى 0.95 (Hair et al., 2017). وبناءً على ذلك، فإن النتائج المبينة في الجدول (4)، تشير إلى أن جميع قيم معامل ألفا ومعامل الثبات المركب مقبولة، ما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتصف بدرجة عالية من ثبات الاتساق الداخلي.

#### - الصدق التقاربي *Convergent Validity*

يشير إلى مدى التوافق أو التقارب بين العبارات التي تستخدم لقياس كل بُعد أو متغير. ويتم تقييمه بحساب متوسط التباين المستخرج لكل متغير أو بُعد (AVE) *Average Variance Extracted*، والحد الأدنى المقبول لهذا المتوسط هو 0.50 (Hair et al., 2021). وفي ضوء ذلك، فإن الأرقام الواردة بالجدول (4)، تشير إلى أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) مقبولة، ما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتصف بدرجة عالية من الصدق التقاربي.

#### - الصدق التمايزي *Discriminant Validity*

يشير إلى مدى اختلاف أي متغير أو بُعد عن المتغيرات أو الأبعاد الأخرى في النموذج. ويتم تقييمه باستخدام معيار *Fornell-Larcker*؛ ووفقاً لهذا المعيار، فإن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير أو بُعد، يجب أن تكون أكبر من قيمة ارتباط كل متغير أو بُعد بالمتغيرات أو الأبعاد الأخرى (Hair et al., 2021)، وهو ما ظهره الأرقام الواردة بالجدول (5)، ما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتصف بدرجة عالية من الصدق التمايزي.

جدول (4): معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

المتغيرات	الأبعاد	العبارات	معاملات التحميل loadings	معامل الفا ( $\alpha$ )	معامل الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
PLB	PLSO					
		PLSO1	0.677	0.829	0.847	0.587
		PLSO2	0.806			
		PLSO3	0.773			
		PLSO4	0.853			
		PLSO5	0.707			
	PLDC					
		PLDC1	0.818	0.792	0.876	0.647
		PLDC2	0.763			
		PLDC3	0.854			
		PLDC4	0.779			
	PLUI					
		PLUI1	0.721	0.726	0.838	0.556
		PLUI2	0.788			
		PLUI3	0.644			
		PLUI4	0.821			
		PLUI5	0.743			
	PLRF					
		PLRF1	0.862	0.787	0.861	0.730
		PLRF2	0.856			
	PLRF3	0.806				
	PLRF4	0.891				
PLCA						
	PLCA1	0.817	0.898	0.927	0.602	
	PLCA2	0.749				
	PLCA3	0.818				
	PLCA4	0.714				
CSE	CSE					
		CSE1	0.858	0.865	0.897	0.647
		CSE2	0.706			
		CSE3	0.808			
		CSE4	0.772			
		CSE5	0.803			
		CSE6	0.859			
		CSE7	0.724			
	CSE8	0.886				
IA	EI					
		EI1	0.530	0.867	0.911	0.596
		EI2	0.830			
		EI3	0.897			
		EI4	0.705			
		EI5	0.864			
		EI6	0.735			
		EI7	0.782			
	EY					
		EY1	0.775	0.842	0.895	0.635
		EY2	0.842			
		EY3	0.726			
		EY4	0.889			
		EY5	0.816			
	EY6	0.745				
	EY7	0.774				

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

جدول (5)

تقييم الصدق التمايزي باستخدام معيار *Fornell-Larcker*

الأبعاد	1	2	3	4	5	6	7	8
PLSO .1	0.766							
PLDC .2	0.673	0.804						
PLUI .3	0.561	0.712	0.746					
PLRF .4	0.405	0.482	0.707	0.854				
PLCA .5	0.474	0.557	0.686	0.546	0.776			
CSE .6	0.606	0.633	0.625	0.677	0.502	0.804		
EI .7	0.623	0.504	0.713	0.565	0.544	0.677	0.772	
EY .8	0.667	0.576	0.686	0.443	0.564	0.563	0.709	0.797

- جميع القيم معنوية عند مستوى 1%  
- (القيم المائلة بالقطر الرئيسي تساوي قيمة الجذر التربيعي لـ (AVE)، اما باقي القيم تمثل قيمة ارتباط كل بُعد بالأبعاد الأخرى)

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

(2) تقييم النموذج الهيكلي

بعد التأكد من ثبات وصدق أداة القياس، تم تقييم النموذج الهيكلي، للتأكد من مدى جودة وملاءمة النموذج المقترح لاختبار فروض الدراسة، بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي *WarpPLS 7.0*، وباستخدام عدة مؤشرات، تتمثل في: متوسط معامل المسار (APC)، متوسط معامل التحديد (ARS)، متوسط معامل التحديد المعدل (AARS)، متوسط معامل تضخم التباين (AVIF)، جودة الملاءمة (GoF). وتُشير النتائج الواردة بالجدول (6)، إلى أن القيم الفعلية لهذه المؤشرات تقع داخل الحدود المقبولة (Kock, 2022)، ما يُشير إلى جودة وملاءمة النموذج المقترح لاختبار فروض الدراسة.

جدول (6)

قيم مؤشرات ملاءمة وجودة النموذج المقترح للدراسة

المؤشرات	APC	ARS	AARS	AVIF	GoF
القيم الفعلية	0.344, P= 0.002	0.176, P= 0.017	0.171, P= 0.000	1.875	0.437
معيار القبول	$p\text{-value} \leq 0.05$			مقبولة إذا كانت $5 \geq$ مثالية إذا كانت $3.3 \geq$	جودة منخفضة ( $0.10 \leq$ ) جودة متوسطة ( $0.25 \leq$ ) جودة مرتفعة ( $0.36 \leq$ )

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### (3) نتائج اختبار فروض الدراسة

يُمكن عرض نتائج اختبار فروض الدراسة، باستخدام أسلوب *PLS-SEM*، على النحو التالي:

#### - نتائج اختبار العلاقة المباشرة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراءة الابتكار

ينص الفرض الرئيس الأول للدراسة على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة على براءة الابتكار في الشركات موضع التطبيق". ويفيد اختبار هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول للدراسة. وتم تقسيم هذا الفرض لفرضين فرعيين، وفقاً لبعدي براءة الابتكار (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي)؛ وفيما يتعلق بالفرض الفرعي H1a، والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة على الابتكار الاستغلالي في الشركات موضع التطبيق"، فقد بينت نتائج اختبار التأثيرات المباشرة للعلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والابتكار الاستغلالي، والواردة بالجدول (7)، أن قيم معاملات المسار ( $\beta$ )، ومستوى الدلالة لها (P-value)، كانت على النحو التالي: بالنسبة للجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين ( $\beta=0.098$ ,  $p=0.113$ )، الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم ( $\beta=0.244$ ,  $p<0.01$ )، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد ( $\beta=0.309$ ,  $p<0.05$ )، التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة ( $\beta=0.362$ ,  $p<0.05$ )، التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية ( $\beta=0.390$ ,  $p<0.05$ ). ويتضح من تلك البيانات، أن جميع قيم معاملات المسار موجبة ومعنوية، باستثناء قيمة معامل المسار في حالة علاقة الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين بالابتكار الاستغلالي؛ مما يدعم صحة الفرض H1a جزئياً.

جدول (7) : نتائج اختبار التأثيرات المباشرة باستخدام نموذج PLS-SEM

الفروض	المسارات	معامل المسار المباشر $\beta$	احصائية T	مستوى الدلالة p-value	القرار
H1a	PLSO ← EI	0.098	1.586	0.113	قبول الفرض جزئياً
	PLDC ← EI	**0.244	3.221	0.005	
	PLUI ← EI	*0.309	4.263	0.011	
	PLRF ← EI	*0.362	5.441	0.027	
	PLCA ← EI	*0.390	4.573	0.020	
H1b	PLSO ← EY	0.055	0.979	0.328	قبول الفرض جزئياً
	PLDC ← EY	**0.196	2.029	0.002	
	PLUI ← EY	*0.318	5.261	0.034	
	PLRF ← EY	*0.331	5.430	0.019	
	PLCA ← EY	***0.360	5.502	0.000	
H2	PLSO ← CSE	0.076	0.998	0.317	قبول الفرض جزئياً
	PLDC ← CSE	*0.368	4.069	0.045	
	PLUI ← CSE	*0.427	9.049	0.037	
	PLRF ← CSE	*0.466	9.353	0.023	
	PLCA ← CSE	***0.613	15.589	0.000	
H3a	CSE ← EI	***0.596	12.842	0.000	قبول الفرض
H3b	CSE ← EY	***0.637	17.218	0.000	قبول الفرض

\*\*\*معنوية عند ( $p < 0.001$ )، \*\*معنوية عند ( $p < 0.01$ )، \*معنوية عند ( $p < 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي H1b، والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة على الابتكار الاستكشافي في الشركات موضع التطبيق"، كانت نتائج اختبار التأثيرات المباشرة للعلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والابتكار الاستكشافي، والواردة بالجدول (7)، على النحو التالي: بالنسبة للجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين ( $\beta=0.055, p=0.328$ )، الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم ( $\beta=0.196, p<0.01$ )، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد ( $\beta=0.318, p<0.05$ )، التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة ( $\beta=0.331, p<0.05$ )، التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية ( $\beta=0.360, p<0.001$ ). ويتضح من هذه البيانات، أن جميع قيم معاملات المسار موجبة ومعنوية، باستثناء قيمة معامل المسار في حالة علاقة الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين بالابتكار الاستكشافي؛ مما يُدعم صحة الفرض H1b جزئياً.

#### - نتائج اختبار العلاقة المباشرة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والكفاءة الذاتية الإبداعية

ينص الفرض الثاني للدراسة على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة على الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في الشركات موضع التطبيق". ويفيد اختبار هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني للدراسة. وقد أظهرت نتائج اختبار التأثيرات المباشرة للعلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والكفاءة الذاتية الإبداعية، والواردة بالجدول (7)، ما يلي: بالنسبة للجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين ( $\beta=0.076, p=0.317$ )، الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم ( $\beta=0.368, p<0.05$ )، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد ( $\beta=0.427, p<0.05$ )، التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة ( $\beta=0.466, p<0.05$ )، التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية ( $\beta=0.613, p<0.001$ ). ويتضح من تلك البيانات، أن جميع قيم معاملات المسار موجبة ومعنوية، باستثناء قيمة معامل المسار في حالة تأثير الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين على الكفاءة الذاتية الإبداعية؛ مما يُدعم صحة الفرض الثاني H2 جزئياً.

#### - نتائج اختبار العلاقة المباشرة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وبراعة الابتكار

ينص الفرض الرئيس الثالث للدراسة على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين على براعة الابتكار في الشركات موضع التطبيق". ويفيد اختبار هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف الدراسة، وتم تقسيم هذا الفرض وفقاً لبعدي براعة الابتكار (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي) لفرضين فرعيين؛ وفيما يتعلق بالفرض الفرعي H3a، والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين على الابتكار الاستغلالي في الشركات موضع التطبيق"، فقد كانت نتائج اختبار التأثيرات المباشرة للعلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين والابتكار الاستغلالي ( $\beta=0.596, p<0.001$ )، كما هو مبين بالجدول (7)، مما يُدعم صحة الفرض H3a.

أما بالنسبة للفرض الفرعي H3b، والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين على الابتكار الاستكشافي في الشركات موضع التطبيق"، فقد كانت نتائج اختبار التأثيرات المباشرة للعلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين والابتكار الاستكشافي ( $\beta=0.637, p<0.001$ )، كما هو موضح بالجدول (7)؛ مما يُدعم صحة الفرض H3b.

### - نتائج اختبار الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراءة الابتكار

ينص الفرض الرئيس الرابع للدراسة على أنه "تتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراءة الابتكار في الشركات موضع التطبيق". ويفيد اختبار هذا الفرض في تحقيق الهدف الرابع للدراسة. وتم تقسيم هذا الفرض لفرضين فرعيين وفقاً لبعدي براءة الابتكار (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي)؛ وفيما يتعلق بالفرض الفرعي H4a، والذي ينص على أنه "تتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والابتكار الاستغلالي في الشركات موضع التطبيق"، فقد كانت نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة لسلوكيات القيادة المتناقضة على الابتكار الاستغلالي من خلال الكفاءة الذاتية الإبداعية، والواردة بالجدول (8)، كالتالي: بالنسبة للجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين ( $\beta=0.045, p=0.321$ )، والحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم ( $\beta=0.219, p<0.05$ )، ومعاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد ( $\beta=0.254, p<0.01$ )، والتأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة ( $\beta=0.278, p<0.05$ )، والتحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية ( $\beta=0.365, p<0.05$ ). ويتضح مما سبق، أن جميع قيم معاملات المسار موجبة ومعنوية، باستثناء قيمة معامل المسار غير المباشر في حالة الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين، مما يدعم صحة الفرض H4a جزئياً.

#### جدول (8)

نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة باستخدام نموذج PLS-SEM

الفروض	المسارات	معامل المسار غير المباشر $\beta$	احصائية T	مستوى الدلالة p-value	القرار
قبول الفرض جزئياً	EI <-- CSE <-- PLSO	0.045	0.992	0.321	قبول الفرض جزئياً
	EI <-- CSE <-- PLDC	*0.219	2.417	0.045	
	EI <-- CSE <-- PLUI	**0.254	2.414	0.002	
	EI <-- CSE <-- PLRF	*0.278	3.845	0.036	
	EI <-- CSE <-- PLCA	*0.365	4.544	0.021	
قبول الفرض جزئياً	EY <-- CSE <-- PLSO	0.048	0.985	0.324	قبول الفرض جزئياً
	EY <-- CSE <-- PLDC	**0.234	3.845	0.003	
	EY <-- CSE <-- PLUI	***0.272	3.423	0.000	
	EY <-- CSE <-- PLRF	*0.297	3.465	0.012	
	EY <-- CSE <-- PLCA	***0.390	4.578	0.000	

\*\*\*معنوية عند ( $p < 0.001$ )، \*\*معنوية عند ( $p < 0.01$ )، \*معنوية عند ( $p < 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي H4b، والذي ينص على أنه "تتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والابتكار الاستكشافي في الشركات موضع التطبيق"، فقد كانت نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة لسلوكيات القيادة المتناقضة على الابتكار الاستكشافي من خلال الكفاءة الذاتية الإبداعية، والواردة بالجدول (8)، كالتالي: بالنسبة للجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين ( $\beta=0.048, p=0.324$ )، والحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم ( $\beta=0.234, p<0.01$ )، ومعاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد ( $\beta=0.272, p<0.001$ )، والتأكيد

على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة ( $\beta=0.297, p<0.05$ )، والتحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية ( $\beta=0.390, p<0.001$ ). ويتضح من هذه البيانات، أن جميع قيم معاملات المسار موجبة ومعنوية، باستثناء قيمة معامل المسار غير المباشر في حالة الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين، مما يدعم صحة الفرض H4b جزئياً.

#### ثامناً: مناقشة نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الحالية لاختبار الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي)، بالتطبيق على العاملين بشركات تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) أوضحت نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة (التمثلة في: الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد، التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة، التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية) على الابتكار الاستغلالي والاستكشافي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج عدد من الدراسات (Deng et al., 2023; Wang et al., 2022; Yang et al., 2021; Yi et al., 2019). ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

- إن الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم، يُشكل علاقة تبادل عالية الجودة بين القائد والمرؤوسين، وهذه العلاقة تُعزز التفاهم المتبادل ومشاركة الأفكار، كما تُعزز ثقة المرؤوسين في قادتهم، مما يؤدي إلى سلسلة من ردود الفعل، مثل زيادة المبادرات الذاتية للابتكار، والتي تُعزز كل من الابتكار الاستغلالي والاستكشافي (Wang et al., 2022; Yang et al., 2021).

- معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد، من خلال تحديد أدوارهم ومسئولياتهم في أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي، وفقاً لقدراتهم واهتماماتهم، يُقلل من احتمالية المحاباة والانقسامات بين المرؤوسين، ويشجعهم على الابتكار (Yang et al., 2021).

- سلوكيات القيادة المتناقضة المتمثلة في التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة، والتحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية، تُشير إلى أن القيادة المتناقضة من خلال حرصها على الحفاظ على المعايير الرسمية والتحكم في القرارات، تشجع المرؤوسين على استخدام الخبرات والممارسات الحالية لتحسين كفاءة العمل، وهذا من شأنه تعزيز الابتكار الاستغلالي (Lewis et al., 2014). ومن ناحية أخرى، فإن القيادة المتناقضة تمنح المرؤوسين حرية التصرف بمرونة واستقلالية، مما يُمكنهم من الانخراط في أنشطة استكشافية (مثل: التجريب، والبحث)، واستكشاف معرفة جديدة؛ وهو ما يُعزز الابتكار الاستكشافي (Deng et al., 2023; Younis et al., 2023).

- ومن ناحية أخرى، لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعْد الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين على براعة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي)، وهذا يشير إلى أن الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين، لا يترتب عليه بالضرورة تعزيز براعة الابتكار، ومن ثم يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسة لهذه العلاقة في بيئة عمل مختلفة.

(2) أظهرت نتائج اختبار **الفرض الثاني** وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة (المتتملة في: الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد، التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة، التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية) على الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في الشركات موضع التطبيق. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Jung et al., 2022). ويمكن تفسير تلك النتائج على النحو التالي:

- إن القيادة المتناقضة من خلال محافظتها على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم، تقيم علاقات جيدة معهم، مما يسهل من التفاعل بينهم، ومشاركة المزيد من المعلومات، وهذا بدوره يُعزز من ثقة المرؤوسين في قدرتهم على اقتراح حلول إبداعية لإنجاز المهام الموكلة إليهم بنجاح. (Li et al., 2020).

- تحرص القيادة المتناقضة على معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد، من خلال توزيع أعباء عمل متساوية عليهم، بما يتناسب مع قدراتهم، مما يُعزز الكفاءة الذاتية الإبداعية للمرؤوسين؛ لأن شعور المرؤوسين بوجود ملاءمة بين متطلبات العمل وقدراتهم، يجعلهم أكثر ثقة في إنجاز المهام المطلوبة، واستنباط حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم (Shi, 2018).

- وبالمثل، فإن القيادة المتناقضة من خلال تركيزها على منح المرؤوسين قدراً كافياً من المرونة في التصرف، والاستقلالية في اتخاذ القرارات، تتيح لهم الفرصة لتنمية مهارات جديدة، مما يولد لديهم شعوراً بمزيد من الكفاءة في إنجاز المهام، والثقة في تحقيق نتائج إبداعية (Ou et al., 2014).

- ومن ناحية أخرى، لم يثبت وجود تأثير معنوي مباشر لبعْد الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين على الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين، وهذا يشير إلى أن الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين، لا يترتب عليه بالضرورة تعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين، ويقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسة لتلك العلاقة في بيئة عمل مختلفة.

(3) كشفت نتائج اختبار **الفرض الثالث** عن وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر للكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين على براءة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي) في الشركات موضع التطبيق، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Kauppila & Tempelaar, 2016)، ودراسة (Shahzadi & Khurram, 2020). ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية الإبداعية العالية أكثر رغبة في تجربة تقنيات وأساليب جديدة، وأكثر انفتاحاً بشأن المعرفة الجديدة، وأكثر استعداداً لاستخدام الأساليب غير التقليدية لحل المشكلات (Liang et al., 2023)، وأكثر ميلاً للقيام بممارسات جديدة، والتعامل مع المهام الصعبة (Carmeli & Schaubroeck, 2007)، كما أنهم أكثر قدرة على موازنة المهام المتعارضة، مثل الموازنة بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف (Shahzadi & Khurram, 2020)، وكل هذا من شأنه أن يُعزز من براءة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي) في الشركات موضع التطبيق.

(4) أظهرت نتائج اختبار **الفرض الرابع** أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط جزئياً العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة (المتتملة في: الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد، التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة، التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية) وبراءة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي). ويُمكن تفسير ذلك وفقاً للنظرية المعرفية الاجتماعية؛ بأن الكفاءة الذاتية الإبداعية هي شكل من أشكال الإدراك الشخصي، الذي يؤثر على سلوك الفرد، ويتأثر بسلوكيات وسمات المديرين

(Bandura, 1977)؛ وبالتالي، فإن سلوكيات القيادة المتناقضة السابقة تعمل على تعزيز شعور المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق نتائج إبداعية، مما يجعلهم أكثر ميلاً للانخراط في أنشطة الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Jung et al. 2022)، والتي أظهرت أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والاندماج في المهام الإبداعية، مثل: ابتكار أفكار جديدة لحل المشاكل، واستكشاف فرص لمنتجات وعمليات جديدة.

ومن ناحية أخرى، تؤكد النتائج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية لا تتوسط العلاقة بين بُعد الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين، وبراعة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي) في الشركات موضع التطبيق، ويمكن تفسير ذلك بأنه لم تثبت معنوية التأثير المباشر لهذا البُعد على كل من الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين، وبراعة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستغلالي، الابتكار الاستكشافي)، ويقترح الباحث مزيد من الدراسة لهذه العلاقة في بيئة عمل مختلفة.

### تاسعاً: مساهمات وتوصيات الدراسة

تتمثل أهم مساهمات هذه الدراسة فيما يلي:

(1) توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لسلوكيات القيادة المتناقضة (المتثلة في: الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد، التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة، التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية) على براعة الابتكار ببعديها (الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي)، وهذه النتائج تُعزز القدرة التنبؤية لنموذج القيادة المتناقضة، وتوسع نطاق العوامل المؤثرة على براعة الابتكار.

(2) تُعد الدراسة الحالية أول محاولة لإلقاء الضوء على الكفاءة الذاتية الإبداعية كآلية وسيطة في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الابتكار، مما يوسع من نطاق العوامل المؤثرة على تلك العلاقة، ويسهم في إثراء الإطار النظري لهذه المتغيرات.

(3) نتائج هذه الدراسة تُرشد المسؤولين في الشركات موضع التطبيق إلى أن صياغة استراتيجية فعالة لتعزيز براعة الابتكار، ينبغي أن يتضمن تعزيز سلوكيات القيادة المتناقضة، والكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين بالشركة.

واستناداً لما تقدم، يمكن تقديم بعض التوصيات - للمسؤولين بشركات تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر- والتي من شأنها تعزيز براعة الابتكار لهذه الشركات، ويوضح الجدول (9) هذه التوصيات، وآليات ومسئولية تنفيذها.

جدول (9): خطة عمل لتنفيذ التوصيات المقترحة

التوصيات	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ
(1) تعزيز ثقافة القيادة المتناقضة، والتي تقوم على تغيير القادة لنهج التفكير "إما - أو" إلى نهج التفكير "كل من - و"، من خلال ممارسة سلوكيات القيادة المتناقضة في الشركات موضع التطبيق.	(1) استضافة الخبراء والباحثين في مجال القيادة، لمشاركة المديرين المعارف المتعلقة بسلوكيات القيادة المتناقضة، ودورها في تحقيق التوازن والتزامن بين الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي. (2) اعتماد درجة ممارسة سلوكيات القيادة المتناقضة كأحد المعايير الأساسية في عملية تقييم المرشحين للمناصب القيادية، وفي هذا الصدد: - يُمكن للقائمين بعملية التقييم الاستعانة بمقياس سلوكيات القيادة المتناقضة، المستخدم في الدراسة الحالية، لتقييم درجة ممارسة المرشحين من داخل الشركة لهذه السلوكيات. - يجب اعداد اختبارات نفسية وتخصصية لتقييم المرشحين من خارج الشركة، بحيث يتم اختيار الأفراد ذوي وجهات النظر الشمولية، والتفكير المتناقض، الذين يُمكنهم إظهار سلوكيات القيادة المتناقضة.	الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية
(3) تضمين سلوكيات القيادة المتناقضة في برامج تنمية وتطوير القيادات الإدارية، بهدف تنمية مهارات وقدرات المديرين في ممارسة هذه السلوكيات، للتعامل مع التناقضات في بيئة العمل بشكل فعال. ولضمان فعالية هذه البرامج، يجب تقييم سلوكيات القيادة لدى فريق الإدارة الحالي، وتحديد الفجوة بينها وبين سلوكيات القيادة المتناقضة، ومن ثم تحديد الجوانب التي يجب التركيز عليها في هذه البرامج.	(3) تضمين سلوكيات القيادة المتناقضة في برامج تنمية وتطوير القيادات الإدارية، بهدف تنمية مهارات وقدرات المديرين في ممارسة هذه السلوكيات، للتعامل مع التناقضات في بيئة العمل بشكل فعال. ولضمان فعالية هذه البرامج، يجب تقييم سلوكيات القيادة لدى فريق الإدارة الحالي، وتحديد الفجوة بينها وبين سلوكيات القيادة المتناقضة، ومن ثم تحديد الجوانب التي يجب التركيز عليها في هذه البرامج.	إدارة الموارد البشرية
(4) إعادة تصميم نظام تقييم الأداء للمديرين، ليشمل درجة ممارستهم لسلوكيات القيادة المتناقضة. وفي هذا الصدد، يمكن الاستعانة بمقياس سلوكيات القيادة المتناقضة، المستخدم في الدراسة الحالية، لتقييم درجة ممارسة المديرين لهذه السلوكيات.	(4) إعادة تصميم نظام تقييم الأداء للمديرين، ليشمل درجة ممارستهم لسلوكيات القيادة المتناقضة. وفي هذا الصدد، يمكن الاستعانة بمقياس سلوكيات القيادة المتناقضة، المستخدم في الدراسة الحالية، لتقييم درجة ممارسة المديرين لهذه السلوكيات.	إدارة الموارد البشرية
(2) تعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين في الشركات موضع التطبيق	(1) إعادة تصميم الوظائف، بما يعكس القدرات الاستغلالية والاستكشافية، ويحقق التوازن بينهما، ويتيح للعاملين قدر مناسب من المرونة في التصرف، والاستقلالية في اتخاذ القرارات. (2) استقطاب واختيار الأفراد ذوي القدرة على: - اكتساب مهارات جديدة من خلال التعلم والممارسة. - التعامل مع المهام الصعبة. - أداء أنشطة الابتكار الاستغلالي، والابتكار الاستكشافي، وتحقيق التوازن بينهما.	إدارة الموارد البشرية
(3) إعادة تصميم نظام تقييم الأداء للعاملين، ليشمل درجة مشاركتهم بأفكار ابتكارية، في مجال تحسين الخدمات والعمليات الحالية، وتطوير خدمات جديدة.	(3) إعادة تصميم نظام تقييم الأداء للعاملين، ليشمل درجة مشاركتهم بأفكار ابتكارية، في مجال تحسين الخدمات والعمليات الحالية، وتطوير خدمات جديدة.	إدارة الموارد البشرية
(4) تصميم نظم التعويضات والمكافآت، بناءً على الفروق الفردية بين العاملين، ودرجة مساهمتهم في تقديم أفكار ابتكارية بناءة.	(4) تصميم نظم التعويضات والمكافآت، بناءً على الفروق الفردية بين العاملين، ودرجة مساهمتهم في تقديم أفكار ابتكارية بناءة.	إدارة الموارد البشرية
(5) التوسيع الرأسي للوظائف، لجعلها أكثر تحدياً، وإبرازاً للقدرات الابتكارية لدى العاملين، وتقوية إحساسهم بالاستقلالية.	(5) التوسيع الرأسي للوظائف، لجعلها أكثر تحدياً، وإبرازاً للقدرات الابتكارية لدى العاملين، وتقوية إحساسهم بالاستقلالية.	إدارة الموارد البشرية
(6) إعطاء الأولوية للأدوار التالية: - اقناع المرؤوسين بأنهم قادرون على القيام بالأنشطة الابتكارية. - إظهار قدرات إبداعية في حل المشاكل، وتحمل المخاطر.	(6) إعطاء الأولوية للأدوار التالية: - اقناع المرؤوسين بأنهم قادرون على القيام بالأنشطة الابتكارية. - إظهار قدرات إبداعية في حل المشاكل، وتحمل المخاطر.	المديرون

التوصيات	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العدالة في توزيع المهام، بتخصيص مهام للأفراد متشابهة في النطاق والصعوبة، مع تخصيص أجزاء أخرى من العمل وفقاً لقدرات كل فرد.</li> <li>- إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين القادة والمؤوسين، يُمكن من خلالها للمؤوسين تقديم مقترحاتهم بشأن تحسين الخدمات والعمليات الحالية وتطوير خدمات جديدة، والموارد المطلوبة لإنجازها.</li> <li>- تشجيع المؤوسين على استخدام تقديرهم الشخصي في التعامل مع العملاء، واتخاذ القرارات.</li> <li>- إتاحة الفرصة للمؤوسين لتجربة الإبتقان، من خلال تكليف المؤوسين بمهام أكثر تحدياً، والشعور بالأمان للمجازفة وارتكاب الأخطاء دون الخوف من العقاب.</li> </ul>	

### عاشراً: محددات الدراسة والاتجاهات البحثية المستقبلية

سلطت الدراسة الحالية الضوء على العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الإبتكار، وأثر الكفاءة الذاتية الإبداعية كمتغير وسيط في تلك العلاقة، في سياق شركات تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر (فودافون مصر، اتصالات مصر، أورنج مصر). وتم إعداد هذه الدراسة في ضوء عدد من المحددات، أمكن في ضوءها تقديم عدة مقترحات للبحوث المستقبلية، وذلك كما يلي:

(1) ركزت الدراسة على جمع البيانات من مجموعة من العاملين في نقطة زمنية واحدة، بوصفها دراسة مقطعية *Cross-Sectional Study*. ونظراً لأن العلاقات السببية بين المتغيرات قد تتغير على المدى الطويل، مما يؤثر على ثبات النتائج؛ لذا يقترح الباحث استخدام أسلوب الدراسة التجريبية الطولية *Longitudinal Study*، من خلال جمع البيانات في فترات زمنية متباعدة.

(2) تركزت الدراسة التطبيقية على الشركات الخاصة التي تعمل في مجال تقديم خدمات اتصالات المحمول الخاصة في مصر. ولمعرفة مدى إمكانية تعميم النتائج على قطاع الاتصالات في مصر؛ يقترح الباحث تطبيق الدراسة الحالية على الشركة المصرية للاتصالات (WE)، والتي تمثل الكيان العام الوحيد المتخصص في قطاع الاتصالات في مصر، ومقارنة النتائج. كما يمكن تغيير مجال التطبيق، ليشمل قطاعات أخرى، مثل: قطاع البنوك، أو قطاع الصناعات الإلكترونية.

(3) اقتصرت الدراسة الحالية على تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة، دون التطرق لمعنوية الفروق في إدراك تلك المتغيرات، حسب الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وذلك لإتاحة المجال لدراسات أخرى للكشف عن دلالات تلك الفروق.

(4) ما زالت العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة وبراعة الإبتكار في حاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل لاستكشاف ومعرفة المتغيرات المؤثرة فيها؛ ومن ثم يقترح الباحث تناول تلك العلاقة في إطار متغيرات أخرى وسيطة (مثل: تمكين الموارد البشرية، صياغة الوظيفة)، أو متغيرات معدلة (مثل: الجدارات السلوكية للعاملين، يقظة الموظف، تعقد المهام). ومن ناحية أخرى، يقترح الباحث دراسة أثر الكفاءة الذاتية الإبداعية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة ومتغيرات أخرى، بخلاف براعة الإبتكار، مثل (الأداء المستدام، الحيوية التنظيمية، الرشاقة التنظيمية).

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2008). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، دراسة تطور الذكاء الاصطناعي في مصر خلال الفترة 2010-2022، مارس 2024.
- تقارير سنوية للشركات موضع التطبيق، للعام المنتهي في 31 مارس 2023م.
- علام، نهال محمد (2022). القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وارتباطهم الوظيفي. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 36(2)، 1-83.
- عويس، ممدوح زكي أحمد (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، 55(2)، 240-282. [\[CrossRef\]](#)
- نعمان، مرفت محمد السعيد مرسي (2019) الصداقة في موقع العمل والكفاءة الذاتية الإبداعية بوصفهما متغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الخيرة والاستغراق في العمل الإبداعي. *مجلة الإدارة العامة*، 60(1)، 65-120. [\[CrossRef\]](#)

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Açıkgöz, A., Demirkan, I., Latham, G. P., & Kuzey, C. (2021). The relationship between unlearning and innovation ambidexterity with the performance of new product development teams. *Group Decision and Negotiation*, 30(4), 945-982. [\[CrossRef\]](#)
- Adil, M. S., Hamid, K. B. A., & Waqas, M. (2020). Impact of perceived organisational support and workplace incivility on work engagement and creative work involvement: A moderating role of creative self-efficacy. *International Journal of Management Practice*, 13(2), 117-150. [\[CrossRef\]](#)
- Al Hasnawi, H. H., & Abbas, A. A. (2020). Workplace ostracism as a mediating variable in the relationship between paradoxical leader behaviours and organizational inertia. *Organizacija*, 53(2), 165-181. [\[CrossRef\]](#)
- AL-Hisnawi, S. M., Alwan, B. M., & Abood, R. A. (2023). The effect of contradictory leader behaviors on organizational stagnation through job procrastination. *Kurdish Studies*, 11(2), 247-258. [\[CrossRef\]](#)

- 
- AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2021). Cultural intelligence as a predictor of expatriate managers turnover intention and creative self-efficacy. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 59-77. [\[CrossRef\]](#)
- Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D., & Vogel, R. (2022). Giving sense about paradoxes: Paradoxical leadership in the public sector. *Public Management Review*, 24(9), 1478-1498. [\[CrossRef\]](#)
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (2000). Self-efficacy. In A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopedia of Psychology*, Vol.7. (pp. 212-213). American Psychological Association. [\[CrossRef\]](#)
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Bao, Y., & Yang, C. (2024). Help or harm? understanding the nuanced influence mechanisms between paradoxical leadership behaviors and work-family conflicts in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 1-27. [\[CrossRef\]](#)
- Batool, U., Raziq, M. M., Sarwar, N., Saleem, S., & Obaid, A. (2023). Paradoxical leader behavior and leader effectiveness: Moderating role of structural and job-related uncertainty. *European Business Review*, 35(2), 239-260. [\[CrossRef\]](#)
- Batt-Rawden, V. H., Lien, G., & Slåtten, T. (2019). Team learning capability-an instrument for innovation ambidexterity?. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 473-486. [\[CrossRef\]](#)
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. [\[CrossRef\]](#)
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: Mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287-1318. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Božič, K., & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(4), 101578. [\[CrossRef\]](#)
- Cai, W., & Zhou, N. (2023). How does paradoxical leadership affect employee creativity?. *Journal of Contemporary Finance and Economics*, (1), 91-105. [\[CrossRef\]](#)
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2019). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34, 203-217. [\[CrossRef\]](#)
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48. [\[CrossRef\]](#)
- Ceptureanu, S. I., Ceptureanu, E. G., & Cerqueti, R. (2022). Innovation ambidexterity and impact on the performance in IT companies: The moderating role of business experience. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(7), 746-759. [\[CrossRef\]](#)
- Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1-17. [\[CrossRef\]](#)
- Chen, S., Zhang, Y., Liang, L., & Shen, T. (2021). Does paradoxical leadership facilitate leaders' task performance? A perspective of self-regulation theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3505. [\[CrossRef\]](#)
- Cho, M., Bonn, M. A., & Han, S. J. (2020). Innovation ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for startup and established restaurants and impacts upon performance. *Industry and Innovation*, 27(4), 340-362. [\[CrossRef\]](#)
- Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Hsu, C. I. C., Misati, E., Babalola, M. T., & Kim, K. (2021). Unmasking the creative self-efficacy-creative performance relationship: The roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4820-4846. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Chughtai, M. S., & Khan, H. S. U. D. (2024). Knowledge oriented leadership and employees' innovative performance: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(4), 3426-3439. [\[CrossRef\]](#)
- Čirjevskis, A. (2016). Sustainability in information and communication technologies' industry: Innovative ambidexterity and dynamic capabilities perspectives. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 6(2), 211-226. [\[CrossRef\]](#)
- Dayanti, P. R., & Yulianti, P. (2023). How servant leadership and knowledge-sharing trigger innovative work behavior among millennials at start-up businesses?. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 16(1), 95-106. [\[CrossRef\]](#)
- Deng, X., Li, J., Huang, Y., & Wang, L. (2023). How is paradoxical leadership linked to exploratory innovation?: The mediating role of knowledge sharing and the moderating role of environmental dynamism. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 35(1), 1-14. [\[CrossRef\]](#)
- Devi, N. C. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: Knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 312-340. [\[CrossRef\]](#)
- Diliello, T. C., Houghton, J. D., & Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity. *The Journal of Psychology*, 145(3), 151-172. [\[CrossRef\]](#)
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1(1), 167-188.
- Duodu, B., Melagoda, D. G., & Rowlinson, S. (2024). Innovation ambidexterity in construction firms: External knowledge antecedents and performance consequences. *Construction Management and Economics*, 42(6), 503-526. [\[CrossRef\]](#)
- Elashry, M. M., Abd elrazik Kortam, W., & Ali, T. M. (2024). High-performance work systems and organizational ambidexterity: The mediating role of knowledge management systems-evidence from the Egyptian public-telecommunication sector. *Future Business Journal*, 10(1), 1-20. [\[CrossRef\]](#)
- Enkel, E., & Gassmann, O. (2010). Creative imitation: Exploring the case of cross-industry innovation. *R&d Management*, 40(3), 256-270. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59. [\[CrossRef\]](#)
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110. [\[CrossRef\]](#)
- Fu, L., Liu, Z., & Liao, S. (2018). Is distributed leadership a driving factor of innovation ambidexterity? An empirical study with mediating and moderating effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 388-405. [\[CrossRef\]](#)
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226. [\[CrossRef\]](#)
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440. [\[CrossRef\]](#)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Gewerbestrasse, Switzerland: Springer Nature Switzerland.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hankins, E., Nettel, P. F., & Martinescu, L. (2023). Government AI readiness index 2023. *Oxford Insights*.
- Hong, J., Hou, B., Zhu, K., & Marinova, D. (2018). Exploratory innovation, exploitative innovation and employee creativity: The moderation of collectivism in Chinese context. *Chinese Management Studies*, 12(2), 268-286. [\[CrossRef\]](#)
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. *International Small Business Journal*, 39(3), 202-227. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Ishaq, E., Bashir, S., & Khan, A. K. (2021). Paradoxical leader behaviors: Leader personality and follower outcomes. *Applied Psychology*, 70(1), 342-357. [\[CrossRef\]](#)
- Islam, T., & Asad, M. (2024). Enhancing employees' creativity through entrepreneurial leadership: Can knowledge sharing and creative self-efficacy matter?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 59-73. [\[CrossRef\]](#)
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811. [\[CrossRef\]](#)
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. [\[CrossRef\]](#)
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2021). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of creative self-efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769-782. [\[CrossRef\]](#)
- Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Paradoxical leadership and involvement in creative task via creative self-efficacy: A moderated mediation role of task complexity. *Behavioral Sciences*, 12(10), 377. [\[CrossRef\]](#)
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312. [\[CrossRef\]](#)
- Karimi, S., Malek, F. A., & Farani, A. Y. (2022). The relationship between proactive personality and employees' creativity: The mediating role of intrinsic motivation and creative self-efficacy. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 4500-4519. [\[CrossRef\]](#)
- Kaupila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Khairuddin, S., Haider, S.A., Tehseen, S., & Iqbal, S. (2021). Creativity in construction project through entrepreneurial leadership, innovative ambidexterity and collaborative culture. *Advances in Mathematics: Scientific Journal*, 10(3), 1529-1546. [\[CrossRef\]](#)
- Khattak, S. R., Batool, S., & Haider, M. (2017). Relationship of leadership styles and employee creativity: A mediating role of creative self-efficacy and moderating role of organizational climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(2), 698-719. [\[CrossRef\]](#)
- Kock, N. (2022). *WarpPLS User Manual: Version 8.0*. Laredo, Texas, USA: Script Warp Systems.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., & Abualigah, A. (2023). Linking paradoxical leadership and individual in-role and extra-role performance: A multilevel examination. *Management Decision*, 61(10), 2851-2871. [\[CrossRef\]](#)
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155. [\[CrossRef\]](#)
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56, 58-77. [\[CrossRef\]](#)
- Li, Q., Chin, T., & Peng, B. (2023). How Paradoxical Leadership Promotes Employees' Career Sustainability: Evidence from the Chinese Cross-Border E-Commerce Industry. *Sustainability*, 15(16), 12407. [\[CrossRef\]](#)
- Li, X., Xue, Y., Liang, H., & Yan, D. (2020). The impact of paradoxical leadership on employee voice behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 537756. [\[CrossRef\]](#)
- Liang, Z., Suntrayuth, S., Sun, X., & Su, J. (2023). Positive verbal rewards, creative self-efficacy, and creative behavior: A perspective of cognitive appraisal theory. *Behavioral Sciences*, 13(3), 229. [\[CrossRef\]](#)
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Lin, C., Zhou, X., & Hou, D. E. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: The roles of harmonious work passion and proactive personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(6), 1063-1082. [\[CrossRef\]](#)
- Ma, J., Duan, Y., Wang, J., & Luo, M. (2023). Impact of self-efficacy on entrepreneurs' ambidextrous behavior in new ventures: Moderating effect of status. *Behavioral Sciences*, 13(2), 108. [\[CrossRef\]](#)
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. [\[CrossRef\]](#)
- Meng, X., Chenchen, N., Liang, F., & Ocean Liu, Y. (2021). Research on the influence of paradoxical leadership on compulsory organizational citizenship behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 1959-1970. [\[CrossRef\]](#)
- Mubarak, N., Osmadi, A., Khan, J., Mahdiyar, A., & Riaz, A. (2021). What makes people hide knowledge? Influence of passive leadership and creative self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, 740880. [\[CrossRef\]](#)
- O'reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. [\[CrossRef\]](#)
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72. [\[CrossRef\]](#)
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818. [\[CrossRef\]](#)
- Ozer, M., & Zhang, W. (2015). The effects of geographic and network ties on exploitative and exploratory product innovation. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1105-1114. [\[CrossRef\]](#)
- Pangarso, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: The case of Indonesian higher education. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 7(3), 2436.- 2455. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Pearce, C. L., & van Knippenberg, D. (2024). Moderated paradoxical leadership: Resolving the innovation team leadership conundrum. *Journal of Product Innovation Management*, 41(1), 3-11. [\[CrossRef\]](#)
- Popadić, M., Pučko, D., & Černe, M. (2016). Exploratory innovation, exploitative innovation and innovation performance: The moderating role of alliance portfolio partner diversity. *Economic and Business Review*, 18(3), 293-318. [\[CrossRef\]](#)
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49(2), 263-280. [\[CrossRef\]](#)
- Qiang, Q., Xiaohong, W., & Qianru, S. (2023). Does paradoxical leadership influence employees' proactive work behavior? A study based on employees in Chinese state-owned enterprises. *Frontiers in Psychology*, 14, 1269906. [\[CrossRef\]](#)
- Rescalvo-Martin, E., Gutierrez-Gutierrez, L., & Llorens-Montes, F. J. (2021). The effect of paradoxical leadership on extra-role service in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3661-3684. [\[CrossRef\]](#)
- Saleh, R. H., Durugbo, C. M., & Almahamid, S. M. (2023). What makes innovation ambidexterity manageable: A systematic review, multi-level model and future challenges. *Review of Managerial Science*, 17(8), 3013-3056. [\[CrossRef\]](#)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7th Edition, Pearson, Harlow.
- Schwarzer, R. (1997). Optimistic self-beliefs: Assessment of general perceived self-efficacy in thirteen cultures. *World Psychology*, 3(1), 177-190.
- Shahzadi, K., & Khurram, S. (2020). Self-efficacy and innovative work behavior: The role of individual ambidexterity and formalization at workplace in Pakistan. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 57(1), 31-46.
- Shao, Y., Nijstad, B. A., & Täuber, S. (2019). Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 7-19. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Shehata, A. E., Khan, M. A., Khalid, R., Raza, M., & Selem, K. M. (2023). Consequences of paradoxical leadership in the hotel setting: Moderating role of work environment. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(5), 670-693. [\[CrossRef\]](#)
- Shi, S. (2018). *The cross-cultural generalizability of paradoxical leader behavior theory* (Doctoral dissertation). The Hong Kong Polytechnic University, Faculty of Business, Department of Management and Marketing. [\[CrossRef\]](#)
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403. [\[CrossRef\]](#)
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: A study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849. [\[CrossRef\]](#)
- Su, X., Jiang, X., Lin, W., Xu, A., & Zheng, Q. (2022). Organizational innovative climate and employees' improvisational behavior: The mediating role of Psychological Safety and the moderating role of creative self-efficacy. *Sage Open*, 12(4), 1-12. [\[CrossRef\]](#)
- Sudiyani, N. N., Kariyana, I. M., Sawitri, N. P. Y. R., Perdanawati, L. P. V. I., & Setini, M. (2020). The role of creative self-efficacy as mediating on entrepreneurial leadership and innovative work behavior. *Solid State Technol*, 63, 2449-2463.
- Tajeddini, K., Gamage, T. C., Tajdini, J., Hameed, W. U., & Tajeddini, O. (2024). Exploring the effects of service innovation ambidexterity on service design in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103730. [\[CrossRef\]](#)
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148. [\[CrossRef\]](#)
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432. [\[CrossRef\]](#)
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331-1366. [\[CrossRef\]](#)
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116(3), 751-767. [\[CrossRef\]](#)
- Wang, M., Zhang, J., He, J., & Bi, Y. (2022). Paradoxical leadership and employee innovation: Organization-based self-esteem and harmonious passion as sequential mediators. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(7), 1-10. [\[CrossRef\]](#)
- Wiratmadja, I. I., Profityo, W. B., & Rumanti, A. A. (2020). Drivers of innovation ambidexterity on small medium enterprises (SMEs) performance. *IEEE Access*, 9, 4423-4434. [\[CrossRef\]](#)
- Xie, X., Gao, Y., Zang, Z., & Meng, X. (2020). Collaborative ties and ambidextrous innovation: Insights from internal and external knowledge acquisition. *Industry and Innovation*, 27(3), 285-310. [\[CrossRef\]](#)
- Xue, Y., Li, X., Liang, H., & Li, Y. (2020). How does paradoxical leadership affect employees' voice behaviors in workplace? A leader-member exchange perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1162. [\[CrossRef\]](#)
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40(4), 1911-1922. [\[CrossRef\]](#)
- Yi, L., Mao, H., & Wang, Z. (2019). How paradoxical leadership affects ambidextrous innovation: The role of knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(4), 1-15. [\[CrossRef\]](#)
- Younis, S., Bashir, S., Irshad, M., & Javed, B. (2023). Impact of the paradoxical leadership on employee creativity: Testing a moderated mediation model. *SAGE Open*, 13(2), 21582440231182615. [\[CrossRef\]](#)
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Abbasi, S., & Nawaz, M. S. (2024). Exploring the both-and success paradox in mega construction projects: Multi-dimensional assessments of paradoxical leadership, project agility and megaproject success. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 31(9), 3826-3851. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Zang, J., & Li, Y. (2017). Technology capabilities, marketing capabilities and innovation ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 23-37. [\[CrossRef\]](#)
- Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxical leadership and innovation in work teams: The multilevel mediating role of ambidexterity and leader vision as a boundary condition. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1652-1679. [\[CrossRef\]](#)
- Zhang, W., Liao, S., Liao, J., & Zheng, Q. (2021). Paradoxical leadership and employee task performance: A sense-making perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 753116. [\[CrossRef\]](#)
- 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*, 58(2), 538-566. [\[CrossRef\]](#)

ملحق (1) : المتغيرات وأبعادها والعبارات المستخدمة لقياسها

<b>(1) سلوكيات القيادة المتناقضة</b>	
<b>(1/1) الجمع بين التركيز على الذات والتركيز على الآخرين:</b>	
1	يُظهر الرغبة في القيادة، كما يسمح للآخرين بمشاركة الدور القيادي معه.
2	يريد أن يكون محور الاهتمام من جانب الآخرين، وفي نفس الوقت يبدي اهتمامه بالآخرين.
3	يُصر على تلقي الاحترام من جانب الآخرين، كما يُبدي احترامه تجاه الآخرين.
4	لديه قناعة كبيرة بأرائه، كما يُقدر آراء الآخرين.
5	يثق في أفكاره ومعتقداته الشخصية، ويُقر بإمكانية التعلم من الآخرين.
<b>(2/1) الحفاظ على مسافة من المرؤوسين مع القرب منهم:</b>	
6	يدرك الفارق بين المستويات الوظيفية، ولكنه لا يتصرف بتعال أثناء أداء دوره القيادي.
7	يحرص على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه، ولكنه لا ينعزل عنهم.
8	يهتم بالفوارق بين المراكز الوظيفية، لكنه يحافظ على كرامة مرؤوسيه.
9	يحافظ على مسافة معينة من مرؤوسيه في العمل، ولكنه ودود معهم.
<b>(3/1) معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع مراعاة التفرد:</b>	
10	يتعامل مع المرؤوسين بأسلوب عادل، يقوم على المساواة، مع مراعاة تمييز كل فرد.
11	يتواصل مع جميع المرؤوسين دون تمييز، مع تغيير أنماط الاتصال وفقاً لخصائصهم وسماتهم الفردية.
12	يُعامل جميع المرؤوسين على قدم المساواة، مع مراعاة خصائصهم وسماتهم الفردية.
13	يعين مهام عمل متساوية لجميع المرؤوسين، مع مراعاة الفروق في القدرات الفردية.
14	يدير المرؤوسين بطريقة موحدة، مع الأخذ في الاعتبار اختلافاتهم الفردية.
<b>(4/1) التأكيد على متطلبات العمل مع السماح بقدر من المرونة:</b>	
15	يؤكد على الالتزام بمعايير معينة في أداء المهام، ولكنه يسمح ببعض الاستثناءات.
16	يحدد المتطلبات الرئيسية لأداء العمل، دون الاهتمام بتحديد التفاصيل.
17	يطلب من المرؤوسين مستويات عالية من الأداء، دون الإفراط في النقد.
18	يضع معايير عالية للأداء، ولكنه يتسامح مع أخطاء المرؤوسين.
<b>(5/1) التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية:</b>	
19	يتحكم في قضايا العمل المهمة، ويترك للمرؤوسين الاهتمام بالتفاصيل.
20	يتخذ القرارات النهائية، مع السماح للمرؤوسين بالتحكم في عملية التنفيذ.
21	يتخذ القرارات بشأن القضايا الهامة، ولكنه يفوض قرارات القضايا الأقل أهمية للمرؤوسين.
22	يسيطر بشكل عام وشامل، ولكنه يوفر للمرؤوسين قدر مناسب من الاستقلالية.
<b>(2) الكفاءة الذاتية الإبداعية:</b>	
23	يمكنني تحقيق معظم أهدافي بطريقة إبداعية.
24	أثق في قدرتي على إنجاز المهام الصعبة بطريقة إبداعية.
25	أعتقد أنني أستطيع تحقيق النتائج الهامة بالنسبة لي بطريقة إبداعية.
26	أؤمن بقدرتي على النجاح في أي نشاط إبداعي.
27	لدي القدرة على حل العديد من المشكلات بطريقة إبداعية.
28	أثق في قدرتي على أداء العديد من المهام المختلفة بطريقة إبداعية.
29	مقارنةً بزملائي في العمل، أستطيع إنجاز معظم المهام بطريقة أكثر إبداعاً.
30	أستطيع الأداء بشكل إبداعي، حتى في المواقف الصعبة.

<b>(3) براءة الاختراع:</b>	
<b>(1/3) الاختراع الاستغلالي:</b>	
31	تعمل الشركة باستمرار على تحسين طرق وأساليب تقديم الخدمات الحالية للعملاء.
32	كثيرا ما تجري الشركة تعديلات ثانوية على خدماتها للحفاظ على رضا عملائها.
33	تقوم الشركة بإطلاق خدمات موجودة في السوق المحلي، بعد اجراء تحسينات عليها.
34	تحرص الشركة على تحسين كفاءة الخدمات التي تقدمها.
35	تهتم الشركة بزيادة وفورات التكاليف في الأسواق الحالية، دون الاضرار بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها.
36	تسعى الشركة باستمرار لتوسيع نطاق الخدمات التي تقدمها لعملائها الحاليين.
37	يُعد تقليل تكاليف العمليات الداخلية من الأهداف الرئيسية للشركة.
<b>(2/3) الاختراع الاستكشافي:</b>	
38	تبحث الشركة عن طرق وأساليب مبتكرة لتقديم خدماتها للعملاء.
39	تحرص الشركة على تقديم خدمات مبتكرة لتلبية رغبات عملائها.
40	تقوم الشركة باختبار الخدمات الجديدة في السوق المحلي.
41	تهتم الشركة باستكشاف قنوات توزيع جديدة للخدمات التي تقدمها.
41	تهتم الشركة بالترويج للخدمات الجديدة.
43	تسعى الشركة لاستغلال الفرص والأسواق الجديدة.
44	تبحث الشركة باستمرار عن عملاء جدد، في أسواق جديدة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة

---

---

**The impact of paradoxical leadership behaviors on innovation ambidexterity: The mediating role of employees' creative self-efficacy in Egyptian private telecommunication sector**

*Dr. Khaled Mahmoud Fahmi Ayyad*

**Abstract:**

This study aims to examine the relationship between paradoxical leadership behaviours- composed of "self- and other-centeredness", "distance and closeness", "uniformity and individualization", "work requirements and flexibility", and "decision control and autonomy"- and innovation ambidexterity- comprising exploitative and exploratory innovation- with the mediating role of creative self-efficacy.

The study was conducted on a sample of (383) individuals working in private mobile telecommunications service companies in Egypt (Vodafone Egypt, Etisalat Egypt, Orange Egypt), and the response rate was (76%). Using the PLS-SEM method to test the study hypotheses, the results revealed that paradoxical leadership behaviours (except for 'self-and other-centeredness') have a significant impact on creative self-efficacy and innovation ambidexterity. Furthermore, creative self-efficacy has a significant impact on innovation ambidexterity. In addition, the study empirically supports the mediating role of creative self-efficacy on the relationship between paradoxical leadership behaviours (except for "self-and other-centeredness") and innovation ambidexterity. Finally, managerial implications, limitations of the study, and directions for future research are presented.

**Keywords:**

Paradoxical leadership behaviours, Creative self-efficacy, Innovation ambidexterity, Exploitative innovation, Exploratory innovation