

## العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي:

دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد  
أ.د. هديل كاظم سعيد أ.م.د. سهير عادل حامد د. صبا نوري الحمداني م. افتخار عبدالحسين كاظم  
جامعة بغداد جامعة بغداد جامعة الفلوجة جامعة بغداد  
[iftikhar.a@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:iftikhar.a@coadec.uobaghdad.edu.iq) [Saba.noori@uofallujah.edu.iq](mailto:Saba.noori@uofallujah.edu.iq) [Dr.suhairadel@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:Dr.suhairadel@coadec.uobaghdad.edu.iq) [Dr.hadelkadim@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:Dr.hadelkadim@coadec.uobaghdad.edu.iq)

ISSN 2709-6475

Doi:https://doi.org/10.37940/BEJAR.2021.1.1.4

تأريخ قبول النشر 2021/3/6

تأريخ استلام البحث 2021/2/17

### المستخلص

يهدف البحث إلى قياس مدى تأثير القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي من طريق سلوكيات العمل الإبداعي بالتطبيق في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد ابعاد القيادة الموثوقة (الوعي الذاتي، منظور السلوك الأخلاقي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) استناداً إلى (Walumbwa, et al., 2008) و (Al-Jaradat, et al., 2020)، وتم اعتماد ابعاد التشارك المعرفي (منح المعرفة، جمع المعرفة) استناداً إلى (Akram, et al., 2018)، في حين تم اعتماد ابعاد سلوكيات العمل الإبداعي (توليد فكرة، ترويج فكرة، إدراك الفكرة) بالاستناد إلى (Scott & Bruce, 1994)، معتمداً في ذلك على نظرية التبادل بين القائد والعضو تم بناءه من قبل الباحثين لاختبار فرضيات الدراسة، وتم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) البالغ عددهم (84) موظف من المجموع الكلي (275) من موظفي الإدارة العليا والوسطى (مديري، رؤساء) لوزارة الشؤون الاجتماعية العاملة في بغداد، إذ تم توزيع (100) استمارة استبيان على العينة المبحوثة، تمكنوا الباحثين من الحصول على (91) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة (91%) ولم تسترد (9)، وبعد التدقيق تبين عدم صلاحية البعض كانت (7) وبذلك اعتمد الباقي البالغ (84) استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة أي بنسبة (84%) من مجموع الاستمارات الكلي، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات اختبار الفروض باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS, V.23)، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي، وكما اتضح من نتائج الدراسة أن السلوك العمل الإبداعي تتوسط العلاقة وساطة جزئية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي وبناءً على هذه النتائج تم تقديم مضامين نظرية وتطبيقية لتعميم نتائج الدراسة فيها.  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموثوقة، التشارك المعرفي، السلوكيات العمل الإبداعي، شفافية العلاقات.



مجلة اقتصاديات الأعمال

العدد (1) / حزيران / 2021

الصفحات: 63-87

(63)

**The Relationship between Authentic leadership and Knowledge Sharing through the mediating Role of Creative work Behaviors: An applied study on a sample of managers in the Ministry of Labor and Social Affairs in Baghdad**

**Abstract**

This research aims to measure the impact of authentic leadership in cognitive sharing through the application of creative work behaviors at the Ministry of Labor and Social Affairs in Baghdad. In order to achieve this, the dimensions of authentic leadership, namely (self-awareness, perspective of self-ethical behavior, transparency of relationships, balanced treatment). The dimensions of cognitive sharing (knowledge sharing, knowledge collection) while the dimensions of creative work behaviors (generating an idea, promoting an idea, realizing the idea) and the leader-member exchange theory so that to test the hypotheses of the study. The non-probabilistic (convenience) sample was used on (84) employees-out of the total participants number of (275) of the senior and middle administration (directors, heads) of the Ministry of Social Affairs operating in Baghdad, as a questionnaire of (100) copies was distributed on the study sample, where (91) copies were retrieved, i.e. (91%) with (9) not recovered, After examining the retrieved copies it was shown that (7) of them were not valid, thus making (84) the valid number of the total copies, A number of descriptive statistical methods were also used to analyze the data collected along with the (AMOS & SPSS V.23) statistical analyses software. The results showed a positive relation between the authentic leadership and the cognitive sharing. The results also showed that the creative work behavior played a partial mediation between authentic leadership and knowledge sharing, so based on these results, theoretical and applicable contents were presented in order to have the results of the study generalized.

**Key words:** Authentic leadership, Knowledge Sharing, Innovative Behaviors, Transparency of Relationships.

## المقدمة

"أصبح من الملموس اليوم وبما لا يقبل الشك، بأن إدارة المعرفة تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلاءماً مع التغييرات المتسارعة في عالم الأعمال، بوصفها المورد الأكثر ندرة في العصر الحديث لنجاح المنظمات المعاصرة، وانطلاقاً من هذه الحقيقة جاءت فكرة هذا البحث لتمزج بين أحد المواضيع المهمة في مجال السلوك التنظيمي "وهو موضوع التشارك المعرفي للوصول إلى مجموعة من الأفكار المتميزة والحلول الفريدة والملائمة من طريق العمل على تنشيط المهارات، ورفع الكفاءات والخبرات لدى الموظفين وتحفيزهم لتوليد المعرفة والتشارك بها" (Nguyen, et al., 2019)، "مما تعظم من قابلية المنظمة على الإيفاء بمتطلباتها وتحقيق الميزة المستدامة، ومن الجدير بالذكر أن نجاح التشارك بالمعرفة يعتمد على دعم القيادة الموثوقة" (Zeb, et al., 2019)، "لكونها تفود إلى قناعات ذاتية غير تقليدية تشتمل على منظور أخلاقي إيجابي يتم بناؤها من طريق إظهار الانضباط الذاتي وتطبيق قيم راسخة وإقامة علاقات قوية يظهرون فيها التزاماً كبيراً لعملهم والولاء لمنظمتهم" (AlJaradat, et al., 2020)، وعليه فإن دور القيادة الحقيقي في المؤسسات هو تحويل الموارد إلى قدرات وتحويل القدرات إلى مخرجات، مستفيدة من التعلم وخزين المعرفة المتراكم لدى الأفراد للوصول إلى بناء منظمة مبدعة، فالإبداع أصبح المفتاح الأساسي للتميز، وقد أشارت العديد من الدراسات (Lalatendu & Nazia, 2017) و (Pudjiarti, et al., 2020) أن السلوك العمل الإبداعي يؤدي دواً أساسياً في تسريع أداء المنظمة لكونه يسعى إلى التميز والتغيير، عرفه (Suseno, et al., 2019:43) بأنه "السلوك المتجه نحو التغيير لأنه يتضمن توفير منتجات جديدة بعيداً عن السياقات التقليدية بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات"، لذلك أشارت دراسة كل من (Javaid, et al., 2018) و (Zeb, et al., 2019) إلى أن "هناك علاقة ارتباط بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي التي من شأنها تخلق روابط قوية فيما بينهما"، بينما أكد (Nguyen, et al., 2019) و (Ibus, et al., 2020) بأن "هناك ترابط بين السلوك العمل الإبداعي والتشارك المعرفي".

"ومن هنا تأتي أهمية عملية الربط بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي بجانب الأهمية الحقيقية لسلوك العمل الإبداعي كمتغير وسيط".

وبناءً على ما تقدم، نجد أن "الدراسات السابقة قد بحثت مطولاً في عمليات أنماط القيادة وإدارة المعرفة، ولكنها فشلت في إظهار شامل للتأثير الوسيط لسلوك العمل الإبداعي في العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي" (Pudjiarti, et al., 2020)، "لذلك من المهم تحليل تأثير القيادة الموثوقة والسلوك العمل الإبداعي على التشارك المعرفي".

ومن "أجل تحديد الفجوات البحثية، تم إدخال المتغير الوسيط للسلوك العمل الإبداعي في العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، فضلاً عن مسؤولية الوزارة تحقيق العدالة الاجتماعية في تقديم الخدمات للمواطنين، كونها الدائرة الأكثر حاجة لاستغلال الطاقات الموجودة لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات والعقبات للارتقاء بالسلوك الإبداعي سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، وبمراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بكل من القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي (Akram, et al., 2018)، (AlJaradat, et al., 2020)، (Javed, et al., 2019) لم تعالج الدور الوسيط للسلوك العمل الإبداعي في العلاقة بين المتغيرين، فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس الآتي:

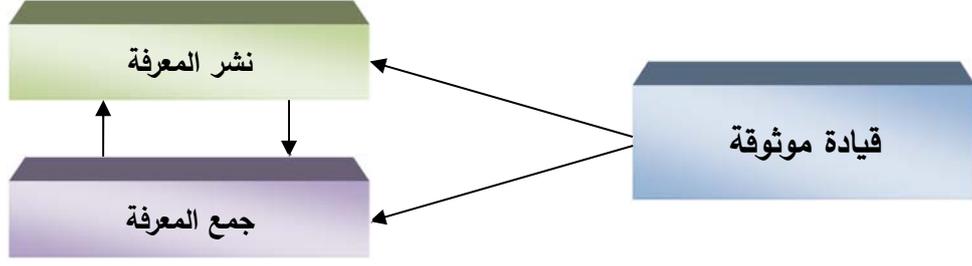
"هل هناك دور وسيط للسلوك العمل الإبداعي في العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؟"

"وانسجاماً مع أسئلة الدراسة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في التعرف إلى التأثير المباشر للقيادة الموثوقة في بناء التشارك المعرفي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وكذلك التعرف إلى التأثير المباشر للقيادة الموثوقة على السلوك العمل الإبداعي في الوزارة المبحوثة، فضلاً عن التعرف التأثير المباشر للسلوك العمل الإبداعي في تحقيق بناء التشارك المعرفي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وكذلك تحديد التأثير غير المباشر للسلوك العمل الإبداعي في العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي في الوزارة المبحوثة لتسهل أفكارها وعملها في تقديم خدماتها باستمرار للمواطنين، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية لمعرفة تأثير القيادة الموثوقة والسلوك العمل الإبداعي على التشارك المعرفي".

### أولاً: الإطار المفاهيمي بالاستناد إلى مراجعة الدراسات السابقة وفرضياتها 1. القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي:

يحتل موضوع القيادة وسلوكياتها وممارساتها مساحة كبيرة في أدبيات السلوك التنظيمي منذ عام 2000، نتيجة لوجود مظاهر الفساد، والمشاكل الاقتصادية، وعدم الاستقرار الاجتماعي وسيادة الشعور بعدم الثقة والقلق والمحسوبية التي تفتشت في العديد من المنظمات التي قوضت المصداقية العامة للقيادات الإدارية في تلك المنظمات (Avolio, et al., 2009)، ومفهوم الموثوقية ينسب أولاً: إلى الفيلسوف يوناني القديم "سقراط" الذي اهتم بالإبداع والأصالة ومعرفة الذات والبقاء الصادقين مع أنفسهم وثانياً إلى: Barnard في كتابه وظائف السلطة التنفيذية في عام 1938 (Kliuchnikov, 2011)، (Covelli, 2017)، (Johnson, 2019)، وهذا يدل على أن الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي، والأصالة تعد الجوانب الحاسمة للقيادة الموثوقة، هذا ما أدى إلى زيادة التركيز على هذا المفهوم بعدّه امتداد لنظريات القيادة الإيجابية مثل، القيادة الكاريزمية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة التحويلية (AlJaradat, et al., 2020). وفي هذا السياق "سعى كل من منظرو علم السلوك التنظيمي إلى دمج القيادة التحويلية والأخلاقية ضمن إطار أوسع وأطلقوا عليها القيادة الأصلية" (Luthans & Avolio, 2003: 243)، إذ قرر الباحثان أنها "العملية التي تنتج عن تفاعل القدرات النفسية الإيجابية والبيئة التنظيمية المتطورة التي تؤدي إلى تنمية الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية الضابطة للذات لدى كل من القادة والتابعين"، بينما (Walumba, et al., 2008: 94) عرفوا القيادة الأصلية بأنه "النمط القيادي الذي يستند إلى كل من القدرات النفسية الإيجابية وتوفير مناخ أخلاقي إيجابي في دعم وتطوير الوعي الذاتي، ومنظور السلوك الأخلاقي الذاتي والمعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقات كجزء من عمل القادة مع التابعين وتنمية التطوير الذاتي الإيجابي"، وكان هذا مناقضاً لإعمال (Luthans & Avolio, 2003)، (Ilies, et al., 2005) "الذين تميزوا بعدم الوضوح وتداخل الأبعاد فيما بينها مما يؤثر سلباً على النواتج الإيجابية التي كانوا يسعون لها، والدراسة الحالية تركز على نموذج (Walumbwa, et al.) ومتكون من أربعة أبعاد وهي: 1. الوعي الذاتي، 2. منظور السلوك الأخلاقي الذاتي، 3. شفافية العلاقات، 4. المعالجة المتوازنة، فضلاً عن أنّه كان محوراً للعديد من الدراسات في هذا المجال (Zeb, et al., 2019)، (AlJaradat, et al., 2020)، ومن وجهة النظر التنظيمية تتطلب القيادة الموثوقة معايير وهي من أجل محاولة الفرد الاحتفاظ بتوازنه وتحكمه بمشاعره السلبية، مما يساعده في استعادة ثقته وزيادة كفاءته في مواجهة الضغوط التي تحيطهم بأسلوب مبدع تشمل كالاتي:

1. القدرة: تتعلّق القدرة بكفاءة وقدرات الموثوق به.
  2. السلامة: تُشيرُ السلامةُ إلى المبادئ التي تُحكّم سلوك الموثوق به.
  3. الانسجام: يشير الانسجام إلى الثبات على المبادئ والالتزام تجاه الآخرين.
  4. الولاء (الإحسان): يَعْكسُ الإحسانُ الدوافعَ ونوايا الموثوق به وراء عمل معيّن.
  5. الانفتاح: يقصد به الانفتاح حول الآخرين وكسب ثقتهم.
- "تمكّنها من ممارسة أدوارها بفعالية وعلى أكمل وجه، مما يساعدها على المستوى المنظمة: تحسين التنسيق عبر الوظائف، وزيادة كفاءة وحدة العمل، أمّا على مستوى الفرد: يتم زيادة قوة الشخصية والشعور بالكفاءة الذاتية، وتحسين قوة الدافع لديه" (Ireland, et al., 2003)، وهذا لا يتم إلا من طريق عملية:
- أ. "إيجاد المعرفة وتوليدها".
  - ب. اكتساب المعرفة والمشاركة فيها".
  - ت. "خزن المعرفة والاحتفاظ بها".
  - ث. "تطبيق المعرفة ونقلها وتوزيعها وتحويلها ومن ثم الاستفادة منها".
- فالتشارك المعرفي (KS) يتم بين أعضاء المنظمة وقادتها بوصفهم رأس مال فكري، والسلاح الاستراتيجي الفعال مما يجعلها أكثر ثقة وعقلانية والإحساس بالشعور بالانتماء والمصدقية في التشارك في المعرفة معهم" (Son, et al., 2020)، "لأنّه في الواقع مصدر قوة غير مرئي" شيء غير مرئي يتواجد بشكل كبير في عقول البشر" (Melhem, 2004, 77)، في حين حددها (Rostogi, 2000: 43, 134) أن "المعرفة تمر بمراحل متسلسلة منطقياً الإدراك، الفهم، التأمل، التسبيب، التعلم، الذكاء، التفكير، وأخيراً التعليم، فالمعرفة والمهارة والخبرة شروط جداً هامة للموظفين لتمكين الملاك القدرة على العمل والتعامل مع الاتباع بحكمة وببساطة".
- وذكر (Hooff&Ridder's, 2004) أنّ "نموذج التشارك المعرفي يبين خاصيتين حرجيتين من المعرفة هما: أولاً: منح المعرفة "يعكس الدرجة الطوعية والاستباقية للأفراد في التواصل أو التوريد رأس المال الفكري الشخصي لزملاء العمل" وثانياً: جمع المعرفة" إذ "يعكس العملية التي من طريقها يجمع الأفراد (المهارات، الخبرات، المفاهيم) لمساعدة زملائهم والتعاون معهم من أجل زيادة المعرفة التنظيمية التي من طريقها تساعد على حل المشكلات التنظيمية وصنع القرارات لتحقيق القيمة المضافة للمعرفة" (Le & Lei, 2017: 481) والدراسة الحالية تركز على نموذج (Hooff & Ridder, 2004)، (Akram, et al., 2018)، فضلاً عن أنه كان محوراً للعديد من الدراسات في هذا المجال (Son, et al., 2020)، فالتشارك المعرفي طبقاً إلى (Farooq, 2018) "عملية وسلوك متكاملين لنقل المعرفة الصريحة والتشارك بالمعرفة الضمنية من طريق الاتصالات والتفاعلات التي تتم بين فرد - جماعة أو جماعة - مؤسسة لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة لأنها تتبع سياسة الباب المفتوح التي تسمح بتدفق المعرفة من مخازنها إلى كل أنحاء المنظمة"، "إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين وذلك من طريق الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية مع المشاركين، وهذا بدوره يعدّ عاملاً حاسماً في النجاح التنظيمي، لكونهم قادرين على ترجمة تلك المعلومات إلى أداء ملموس فعّال، مما تنتج القيمة المضافة للمنظمة على المدى البعيد" (Wang & Noe, 2012)، "وهذا ما يؤكد إدراك المنظمات الناجحة لأهمية القيادة في تبني التشارك في المعرفة، لذلك ظل أهم اهتمامات الباحثين في مجال القيادة حتى الوقت الحالي بربط القيادة الموثوقة بالتشارك المعرفي كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من (Javaid,et.al.,2018) و (Zeb,et.al.,2019) إلى أن "هناك علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى H<sub>1</sub>: هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي".

## 1- 2. القيادة الموثوقة وسلوكيات العمل الإبداعي:

"الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، ويعدّ أحد أهم موارد الوظيفة المؤثرة على نواتج العمل ويعتمد على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها وتحويلها إلى إمكانات إبداعية" (Amabile,et.al.,1996)، (Riaz,et.al.,2018) "فالإبداع تشمل الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر" (Li,et.al.,2020)، ويعد "دعم القيادة للإبداع أمر مهم في المنظمات وذلك من أجل التغلب على المنافسة القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام" (Rego,et.al.,2012)، (Javed,et.al.,2019)، فعلى "سبيل المثال أكدت دراسة" (Contreras,et.al.,2017) بأنه يُحتم على القادة إيجاد معايير التميز وتشجيعهم على المبادرة بالأفكار الجديدة الابتكارية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على السلوك الإبداعي الفردي والجماعي لكون السلوك الإبداعي حصيلة تفاعل الأفراد، جماعات العمل، القيادة، والمناخ التنظيمي، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز المهام المترابطة والمتداخلة فيما بينها، من طريق الترويج الفكرة، ومن ثم إدراكها وتنفيذها لأجل عمل تحسينات إيجابية في عملهم" ووحدهم (Zeb,et.al.,2019)، فدراسة (Helmy,et.al.,2019) بينت "أن عملية الابتكار تعتمد بشكل كبير على المعرفة والخبرة والإبداع والكفاءة للموظفين الأفراد الذين ينخرطون دائماً في التعلم المستمر من أجل خلق وتوليد أفكار جديدة، وليست أي قيادة هي التي تحقق عمليات الإبداع لدى الموظفين دون توافر نموذج التبادل بين القادة والاعضاء" (LMX) وأوضح (Stoffers,et.al.,2020) أن (LMX) "تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العمل الإبداعي كما موضح في الشكل (2) دور التبادل بين القائد والعضو وسلوك العمل الإبداعي".



الشكل (2): التبادل بين القائد والعضو وسلوك العمل الإبداعي

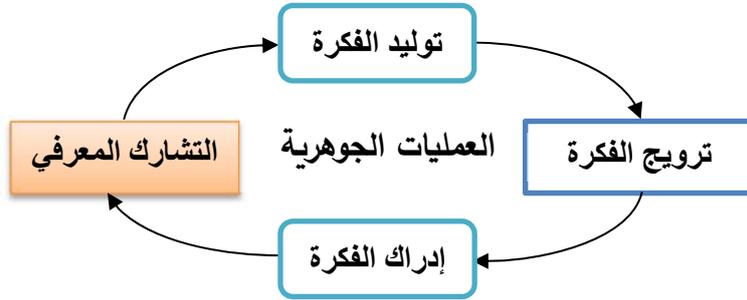
المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

فالقيادة الموثوقة تسعى من طريقه خلق علاقات إيجابية بين القائد والمرؤوس، مما تزيد لديهم الشعور بالثقة والحرية في اقتراح أفكار غير تقليدية وتقديم آراء متضاربة من دون خوف لحل المشكلات، مما يوفر مناخاً يعزز فرص النجاح وتشجيع العاملين لإتيان أفكار وسلوك إبداعية لدفعهم للارتقاء بعملهم المنشود (Hsiung,2012)، وتقديم الدعم المعنوي والمادي وتشجيع روح التنافس والعمل الجماعي، كما أنها لا تتحقق إلا من طريق تقليص الفجوة بين قدرات وإمكانات المنظمة والعوامل التي تؤثر عليها، ومن هنا تنطلق فكرة تنمية السلوك الإبداعي عن طريق الدور الذي يمارسه القادة من طريق رؤية المشاكل وقراراتها وفرزها دون غيره وبشكل مختلف عما هو وارد، وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من (Fath & Radikun,2018)، (Viswanatha & Lakshmi,2019)، (Lange & A.Hernandez-Bark,2020) إلى أن هناك ارتباط إيجابي معنوي بين القيادة الموثوقة والسلوك العمل الإبداعي، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية H<sub>2</sub>: هناك علاقة إيجابية بين القيادة الموثوقة والسلوك العمل الإبداعي.

### 3. سلوكيات العمل الإبداعي والتشارك المعرفي:

"يحيط مفهوم الإبداع شيء من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً، فضلاً عن أنه يعد وعاء لنتاج الأفراد المتنوعين معرفياً في المنظمة، وفقاً لذلك الإبداع هو التوجه التنظيمي للمنظمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة أو محسنة / ونجاحها، ومما لا شك فيه أن العنصر البشري يعد ميزة تنافسية للمنظمة التي يتواجد فيها، من طريق إتاحة الفرصة لهم في تبادل الأفكار وتحويلها إلى إمكانات إبداعية، إذ يمتلكون التفحص والفكرة والخبرة والممارسة والقدرة على الاختبار والتقييم والاستيعاب للأفكار الجديدة الحاملين لها من عناصر متخصصة أخرى، وبذلك تتولد لديهم القدرة القوية لصناعة القرار والمعرفة (Korzilius,et.al.,2017)، (Riaz,et.al.,2018)، فسلوك العمل الإبداعي (IWB) هو السلوك المتعمد للأفراد لخلق وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة يستفيد منها الأفراد والجماعات والمنظمات (Bos-Nehles,et.al.,2017)، فقد عرفه (Janssen,2000) بأنه "سلوك العاملين من طريق إنشاء وخلق وتقديم وتطبيق أفكار جديدة مدروسة في العمل لتحقيق الأهداف الموسومة لها"، وذكر (Suseno,et.al.,2019:43) نقلاً عن (Scott & Bruce,1994) أن هناك ثلاثة مراحل تمر بها سلوكيات العمل الإبداعي: المرحلة الأولى يأتي الموظف بأفكار وحلول إبداعية بعدما يتم البيت في مشكلة ما أو مسألة معينة، المرحلة الثانية ويتم فيها دعم الأفكار المبتكرة ويثير حماس الموظفين الخريين حول الأفكار المطروحة" كما أنه يعمل على تنقيح الأفكار التي يؤمن بها عندما يضعها على المحك مع آراء الآخرين، فيخرج بنتيجة أو رؤيا أفضل مما كان لديه من قبل، وبمنظور آخر "ينقل الأفراد المعرفة والخبرة من فهم ضمني غير واضح إلى وسائل أكثر

وضوحاً"، أما المرحلة الثالثة والأخيرة يتم فيها تحويل الفكرة إلى نموذج أولي والنموذج يتم تحويله إلى تطبيق مفيد لدور العمل الفردي والجماعي والمنظمي فيها للوصول إلى التميز بالأداء".  
والدراسة الحالية تركز على نموذج (Scott & Bruce,1994) ومتكون من ثلاثة أبعاد وهي: توليد الفكرة، ترويج الفكرة، إدراك الفكرة، فضلاً عن أنه كان محوراً للعديد من الدراسات في هذا المجال (Riaz,et.al.,2018)، (Viswanathan & Lakshmi,2019)، بينما عرفه (Bos- Nehles aVeenedaal,2019:2664) بأنه "أفعال فردية موجهة نحو توليد ومعالجة وتنفيذ أفكار جديدة بما فيها أفكار جديدة للمنتجات والتقنيات والإجراءات والعمليات والبحث عن جديد في مجال العمل عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة بهدف ضمان زيادة فعالية المنظمة ونجاحها"، وعند (De-Jong & Den Hartog,2010) "إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها"، وهذا يدل على أن عملية التفكير عملية (معرفية - سلوكية) تعتمد الأولى على التحليل الداخلي للإنسان الذي يعتمد على الإحساس والدوافع، وتهتم الثانية بالسلوك الناتج عن التفكير والمعرفة (Mayer,1983:23)، لذا فالمطلوب هو تشارك معرفي "يؤدي إلى تحقيق معادلة" التمكين من أجل الإبداع لكونه جزءاً لا يتجزأ من نجاح المنظمة، وفي السياق ذاته أكد (Nonaka & Takeuchi,1995) أن نظرية المعرفة الإبداعية مبنية على تفاعل الأشخاص من أجل تشكيل معرفة جديدة، إذ عدّوا إدارة المعرفة كأنها إجراءات وعمليات تنظيم واستعمال الخبرات وتحويلها ضمن المنظمة، وهذا بدوره أساس العلاقة بين السلوك العمل الإبداعي والتشارك المعرفي، فعلى سبيل المثال أكدت بعض الدراسات (Bos-Nehles,et.al., 2017) و (Akram,et.al.,2018) و (Hassan,et.al.,2018) و (Nguyen,et.al.,2019) و (Ibus,et.al.,2020) وجود علاقة إيجابية معنوية ترتبط بينهما ويوضح الشكل (3) الترابط بين السلوك العمل الإبداعي والتشارك المعرفي.



الشكل (3) الترابط بين سلوك العمل الإبداعي والتشارك المعرفي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

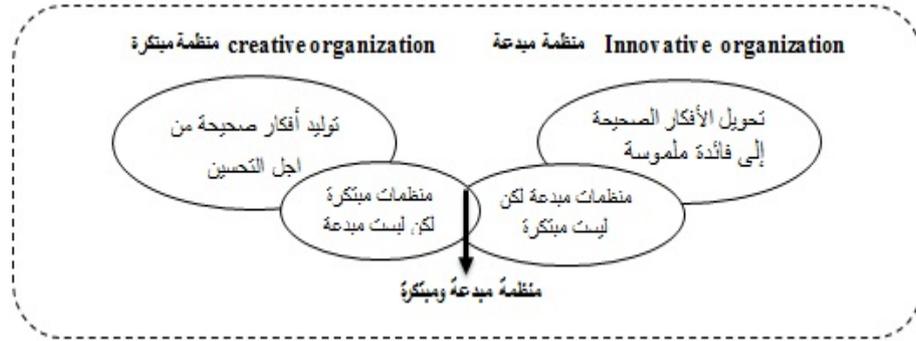
ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة  $H_3$ : هنالك علاقة ايجابية بين السلوك العمل الإبداعي والتشارك المعرفي.

### 1. المتغير الوسيط لسلوك العمل الإبداعي:

لأجل المحافظة على استمرارية المنظمات في بيئة تنافسية والحصول على أداء متميز أصبحت الحاجة للإبداع مطلباً لكل منظمة، فالابتكار اليومي يعتمد على جهود الموظفين الذين يقدمون أفكاراً فريدة ويتم تطبيقها في العمل من طريق إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والعمل بها بعد دراستها وتحليلها"، وأكد (Ford & Nigel,1996:4) "على أن (70)

العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي

المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، فإن حدس القادة يكون حافزاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة" والشكل (4) يوضح بأن "المنظمة يمكن أن تكون إما مبتكرة أو مبدعة وأن القادة ينبغي أن يصرحوا من أجل بناء المنظمات تكون مورداً للأفكار الصحيحة وتمتكنة من تحويل الأفكار إلى فوائد ملموسة تجاه المنظمة" (Certo,2006: 462).



الشكل (4) المنظمات المبدعة والمبتكرة

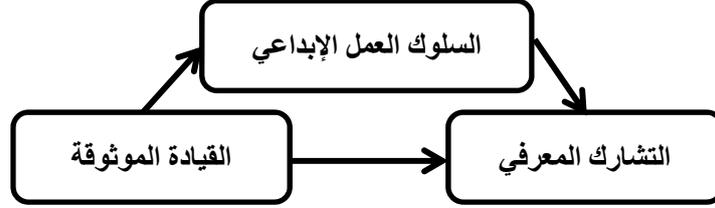
Source: Certo, Samuel C. & Certo, Strives, (2006). Modern Management, Pearson Prentice Hall, U.S.A.

فعلى سبيل المثال أشارت نتائج دراسة (Zyl,et.al.,2019) إلى أهمية الارتباط الوظيفي وأداء المهام داخل شركة استشارية هولندية عالمية من طريق الدور الوسيط لسلوك العمل الإبداعي الذي يعد وسيلة لقيادة المنظمة لاتخاذ مكانة تنافسية في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، بينما دراسة (Valle and Jimenez-Jimenez,2018) "إشارت إلى أن السلوك العمل الإبداعي تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والابداع الانتاجي والمساهمة في ايجاد كوادر مبدعة والقيام بدور فاعل تجاه المجتمع والمنظمة، بينما أشارت دراسة (Ndwiga,2019) إلى "أن السلوك العمل الإبداعي يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء البنوك التجارية في مقاطعة مورو ويربط بينهما علاقة تكاملية يساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان المنظمي وجلب إليه الجديد أو القيمة المضافة لها"، في حين أشارت دراسة (Pudjiarti,et.al.,2020) إلى "وجود مشاكل إنتاجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهذه المشاكل تدور حول العمل والعمال والجماعات والقيم الثقافية للمؤسسة، وعليه هدفت دراستهم إلى ضرورة العمل على خلق تفاعل إيجابي بين المنظمة الإدارية والبيئة المحيطة، وأن تقوم بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح، من طريق إيجاد العلاقة بين الشخص المناسب للعمل والشخص المناسب للمنظمة والشخص المناسب للمجموعة من طريق توسيط السلوك العمل الإبداعي، وانطلاقاً من "نموذج نظرية التبادل بين القائد والعضو أمكن الباحثين من إيجاد تأثير غير مباشر في العلاقة بين المتغيرين"، ومن هنا تم استنتاج الفرضية الرئيسية الرابعة H4: "السلوك العمل الإبداعي يتوسط العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي".

## 2. نظرية التبادل بين القائد والعضو وعلاقته بفرضيات البحث:

"يمثل نموذج LMX مناهج نظرية وتطبيقية ذات أهمية قصوى للقيادة الموثوقة، لكونها تركز على التبادل الاجتماعي المتبادل التي تطور وتنمي وتحافظ على العلاقة بين المشرف (71)

وموظفيهم مما يزيد من النجاح التنظيمي والتألق في مجال العمل، وأوضح (Stoffers, et.al., 2020:4) "أنها تلك الثقة المتبادلة والالتزام والاحترام التي تجمع بين القائد والمرؤوس وتؤثر على نواتج العمل من طريق الأداء وسلوكيات العمل الإبداعي، مما يؤدي إلى تحقيق مدى واسع من النواتج الإيجابية تفوق الدور الرسمي للعامل، وتوافقاً مع متطلبات البحث أصبحت النظرية بمثابة مرشداً للبحث ووظفت في بناء نموذج يبين متغيرات البحث الرئيسية متمثلة في القيادة الموثوقة (متغير مستقل)، والتشارك المعرفي (متغير تابع)، والسلوك العمل الإبداعي (متغير وسيط) وكما موضح في الشكل (6).



الشكل (6): نموذج المفاهيمي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي.  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الموثوقة والسلوك العمل الإبداعي.  
**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين السلوك العمل الإبداعي والتشارك المعرفي.  
**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي بتوسيط السلوك العمل الإبداعي.

### 3. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، إذ تم جمع البيانات الأولية من طريق الاستبيانات مع جمع البيانات الثانوية من الدوريات والأوراق العلمية المنشورة، تم بناء الاستبيان من أجل التعرف على واقع القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي وسلوكيات العمل الإبداعي لعينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والبالغ عددهم (84) والوقت الذي استغرق في جمع البيانات امتدت من (2020/3/30 ولغاية 2020/9/25)، وقد "اشتملت على مجموعة من المحاور، تمثل المحور الأول في المتغيرات الديمغرافية، بينما اشتمل المحور الثاني على المتغير المستقل المتمثل في القيادة الموثوقة الذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية والمؤلفة من (16) فقرة مستخدماً مقياس (Walumbwa, et.al., 2008; Al-Jaradat, et.al., 2020) ليشتمل المحور الثالث على المتغير التابع التشارك المعرفي الذي يتكون من بُعدين أساسيين والمؤلفة من (8) فقرات تم قياسها بالاعتماد على (Son, et.al., 2020; Akram, et.al., 2018) والمحور الرابع ليشتمل سلوكيات العمل الإبداعي والمؤلف من (9) فقرات مستخدماً مقياس (Scott & Bruce, 1994) تم تحكيمها من قبل خبراء من ذوي الاختصاص لخروج بمقاييس واقعية تتلاءم مع طبيعة الميدان المبحوث، وقد عمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة"، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربع مستويات، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (72)

## العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي

(3.60 إلى 3.39) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.40 إلى 4.19) وجيد جداً إذا زاد من (4.20 إلى 5)، كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.60 إلى 3.39) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.80 إلى 2.59) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (1 إلى 1.79) وتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتلك الإجابات، فضلاً عن تحديد مستوى الأهمية النسبية لكل بُعد ضمن المتغير الواحد بالاعتماد على معامل الاختلاف والتحليل العملي بالاعتماد على برنامج (AMOS V.23) والاعتمادية (الفكر ونباخ) وتحليل الانحدار المتعدد الذي يستخدم للكشف عن العوامل المساهمة في المتغير التابع، وجاءت نتائج اختبار الثبات أو الاتساق الداخلي عبر معامل ارتباط (Cronbach Alpha)، إذ يستخدم لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة إذ يمكن توضيحها في الجدول (1) الذي تؤكد معه الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على مستوى الأبعاد جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات ارتباط (Cronbach Alpha) الحد الأدنى المقبول لها (0.70) وبما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس، ومن ثم ثبات المطلوب في حال تكرار الاختبار.

الجدول (1) نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمتغيرات والأبعاد

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
الوعي الذاتي	0.955
منظور السلوك الاخلاقي الذاتي	0.956
شفافية العلاقات	0.952
المعالجة المتوازنة	0.95
القيادة الموثوقة	0.945
منح المعرفة	0.95
جمع المعرفة	0.95
التشارك المعرفي	0.947
سلوكيات العمل الإبداعي	0.949
جميع فقرات الاستبيان	0.956

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى (مديري، رؤساء) لوزارة الشؤون الاجتماعية العاملة في بغداد البالغ عددهم (275) موظف، وتم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) التي تتيح جمع البيانات من المجتمع الموجودين بشكل مريح.

## تحليل البيانات

### معدل الاستجابة:

الجدول (2) يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين، إذ تم توزيع (100) استمارة استبيان على العينة المبحوثة، ولتحقيق الموضوعية العلمية والحصول على نتائج تعكس الواقع أعطت الدراسة الحرية في الإجابة على فقرات الاستبيان، تمكنوا الباحثين من الحصول على (91) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة (91%) ولم تسترد (9)، وبعد التدقيق تبين عدم صلاحية البعض كانت (7) استمارات لعدم ملئ كافة البيانات المطلوبة فيهن، أي بنسبة (84%) من مجموع الاستمارات

العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي

الكلية، وهي عينة مقبولة من الناحية العلمية والإحصائية لكونها تتيح المجال لتعميم نتائج الدراسة، والجدول (2) يوضح نتائج توزيع الاستبيان على العينة المبحوثة.

الجدول (2): نتائج توزيع استبانة الدراسة

عدد الاستبانة الموزعة	عدد الاستبانة المستردة	عدد الاستبانة الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد	نسبة الاستجابة
100	91	84	%91	%84

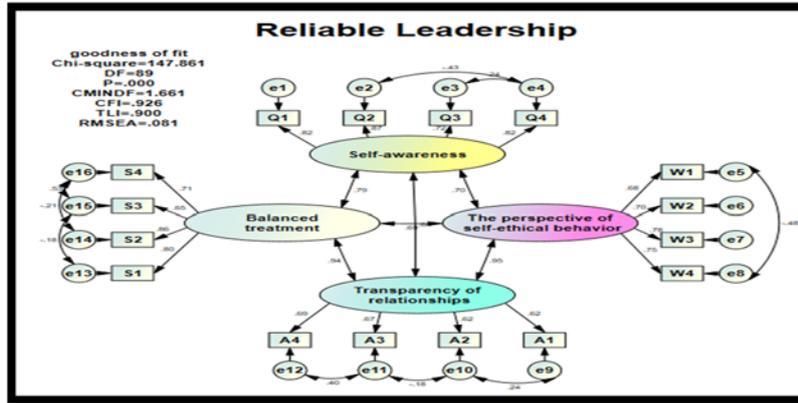
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية.

### 3-3 التحليل العاملي التوكيدي:

الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الإحصائي (AMOS V.23)، ويظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة أو تكوين كل (فقرة) في تفسير العامل، إذ سيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة (Hair, et al., 2010:51).

### 4-3 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير القيادة الموثوقة:

يبين الشكل (7) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة الموثوقة الذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية والمؤلفة من (16) فقرة، ومن طريق ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج والظاهرة في الشكل (7) يتبين أن جميع المؤشرات مطابقة وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices) (Barbara M. Byrne, 2009:90)، إذ يقصد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) "أن يضع الباحثون نموذجهم اعتماداً على الأدبيات أو نظرية البحث ثم يحاولون اختبار مدى مطابقة نمودجه للبيانات التجريبية، فإذا كانت المطابقة غير كافية فإن الشائع هو تعديل النموذج من طريق حذف الفقرات أو المسارات غير الدالة وإضافة الفقرات التي تحسن من مطابقة النموذج، وكما هو مبين في الشكل (7).



الشكل (7): الانموذج الكامل لمتغير القيادة الموثوقة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج AMOS V.23.

العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي

إذ يتبين من الشكل (7) أن مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للنموذج. ويتضح من الجدول (3) معنوية الفقرات، إذ تبين أن جميع الفقرات هي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وإن مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness of Fit) وهو مؤشر جيد.

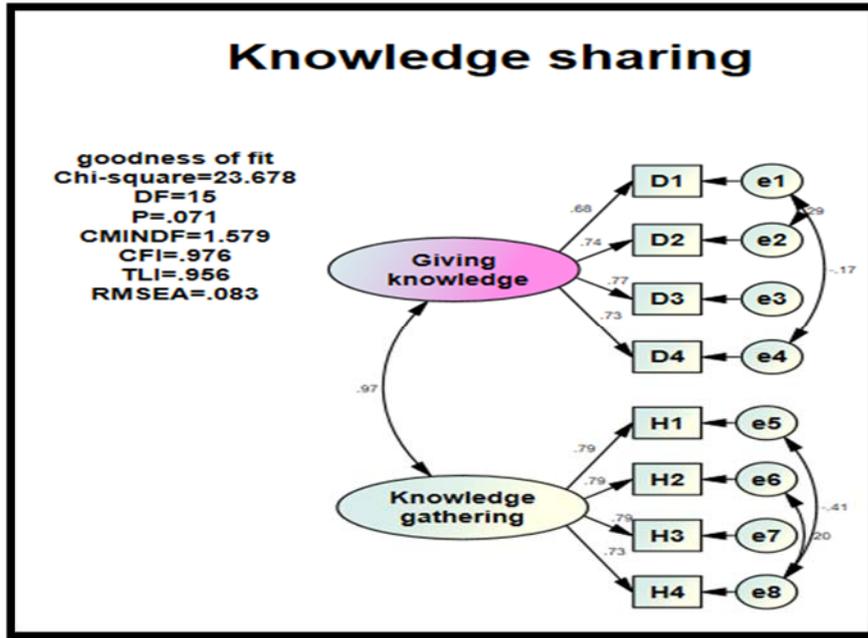
الجدول (3) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير القيادة الموثوقة

الافتقار	المسار	الأبعاد	الأوزان الانحدارية المعيارية	الأوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	مستوى الدلالة 0.05	الدلالة
Q <sub>1</sub>	<---	الوعي الذاتي	.823	1.000			1.96		معنوي
Q <sub>2</sub>	<---		.874	1.008	.112	9.011		معنوي	
Q <sub>3</sub>	<---		.718	.906	.128	7.087		معنوي	
Q <sub>4</sub>	<---		.825	1.013	.126	8.046		معنوي	
W <sub>1</sub>	<---	منظور السلوك الاخلاقي الذاتي	.679	1.000					معنوي
W <sub>2</sub>	<---		.698	1.137	.203	5.601		معنوي	
W <sub>3</sub>	<---		.780	1.221	.199	6.135		معنوي	
W <sub>4</sub>	<---		.747	1.034	.210	4.925		معنوي	
A <sub>1</sub>	<---	شفافية العلاقات	.617	1.000					معنوي
A <sub>2</sub>	<---		.616	1.143	.197	5.818		معنوي	
A <sub>3</sub>	<---		.670	1.299	.241	5.403		معنوي	
A <sub>4</sub>	<---		.686	1.245	.226	5.501		معنوي	
S <sub>1</sub>	<---	المعالجة المتوازنة	.801	1.000					معنوي
S <sub>2</sub>	<---		.864	1.088	.124	8.782		معنوي	
S <sub>3</sub>	<---		.653	.864	.151	5.718		معنوي	
S <sub>4</sub>	<---		.709	.879	.131	6.716		معنوي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

### 3-5: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التشارك المعرفي:

يبين الشكل (8) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج التشارك المعرفي الذي يتكون من بُعدين أساسيين والمؤلفة من (8) فقرات، ومن طريق ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج والظاهرة في الشكل (8) يتبين أن جميع المؤشرات مطابقة، وكما يتضح من الجدول (4) معنوية الفقرات، إذ تبين أن جميع الفقرات هي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وأن مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness of Fit) وهو مؤشر جيد.



الشكل (8) الانموذج الكامل لمتغير التشارك المعرفي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج AMOS V.23.

الجدول (4) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير التشارك المعرفي

الفقرات	المسار	الأبعاد	الأوزان الانحدارية المعيارية	الأوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة	
D <sub>1</sub>	<---	منح المعرفة	.678	1.000			1.96		معنوي	
D <sub>2</sub>	<---		.736	1.033	.146	7.074		***	معنوي	
D <sub>3</sub>	<---		.773	1.245	.201	6.180		***	معنوي	
D <sub>4</sub>	<---		.732	.953	.173	5.493		***	معنوي	
H <sub>1</sub>	<---	جمع المعرفة	.794	1.000						معنوي
H <sub>2</sub>	<---		.794	.963	.125	7.701		***	معنوي	
H <sub>3</sub>	<---		.791	.880	.114	7.716		***	معنوي	
H <sub>4</sub>	<---		.732	.897	.152	5.884		***	معنوي	

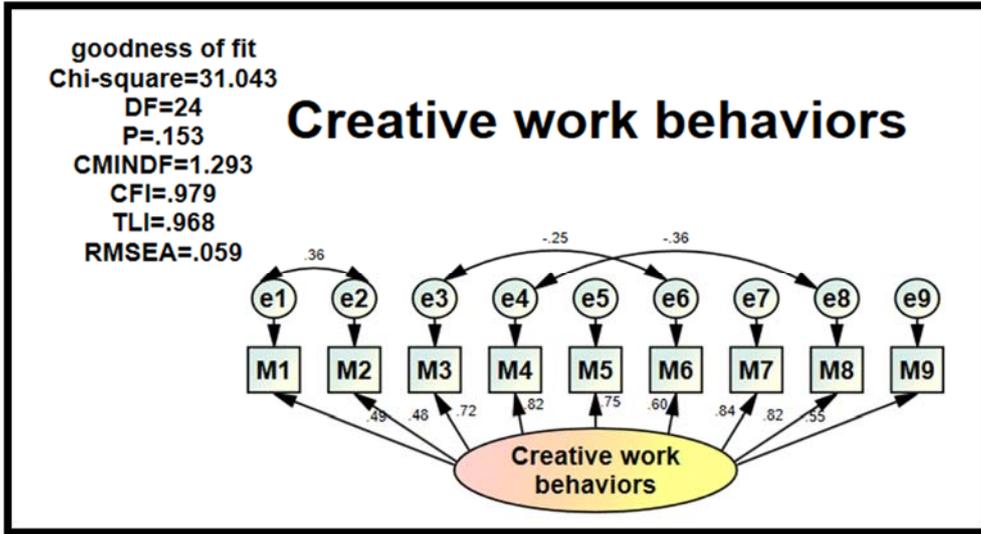
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

### 6-3: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير سلوكيات العمل الإبداعي:

يبين الشكل (9) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج سلوكيات العمل الإبداعي والمؤلف من (9) فقرات، ومن طريق ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج يتبين أن جميع هذه المؤشرات مطابقة، وينضح من الجدول (5) معنوية الفقرات " إذ تبين أن جميع الفقرات هي أكبر من

العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي

القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وأن مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness of Fit) وهو مؤشر جيد.



الشكل (9) النموذج الكامل لمتغير سلوكيات العمل الإبداعي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج AMOS V.23.

الجدول (5) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير سلوكيات العمل الإبداعي

الفئات	المسار	الأبعاد	الأوزان الانحدارية المعيارية	الأوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	مستوى الدلالة 0.05	الدلالة
M <sub>1</sub>	<---	سلوكيات العمل الإبداعي	.488	1.000			1.96		معنوي
M <sub>2</sub>	<---		.479	1.038	.242	4.297		***	معنوي
M <sub>3</sub>	<---		.724	1.334	.309	4.313		***	معنوي
M <sub>4</sub>	<---		.816	1.456	.322	4.514		***	معنوي
M <sub>5</sub>	<---		.754	1.483	.337	4.397		***	معنوي
M <sub>6</sub>	<---		.600	1.189	.303	3.918		***	معنوي
M <sub>7</sub>	<---		.844	1.705	.370	4.605		***	معنوي
M <sub>8</sub>	<---		.823	1.755	.387	4.531		***	معنوي
M <sub>9</sub>	<---		.548	1.144	.307	3.724		***	معنوي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من الجدول (5) إن أعلى وسط حسابي عام في متغير القيادة الموثوقة قد جاء إلى بُعد المعالجة المتوازنة، إذ بلغ (3.563) وبمستوى جيد، إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.969) ومعامل اختلاف (27.187) إذ جاء هذا البُعد بالمستوى الثالث من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل على وجود قيادة موزونة بصورة جيدة تعالج أغلب المشاكل التي تواجهها بحكمة، سواء كانت تتعلق

## العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي

بالمعتقدات والقيم الموجودة لدى العاملين أو من طريق الاستماع لوجهات النظر المختلفة، ومن ثم إيجاد الحل المناسب، بينما بلغ أعلى وسط حسابي عام لدى متغير التشارك المعرفي عند بُعد منح المعرفة، إذ بلغ بوسط حسابي (3.569) وبمستوى مقارب جيد وانحراف معياري (0.905) ومعامل اختلاف (25.373) إذ جاء هذا البُعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية. وهذا يدل على أن الإدارة العليا في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ليس لديها مانع في عملية تبادل المعرفة أو منحها ومشاركتها مع الآخرين، مما سيعمل على تنفيذ المهام والأهداف بصورة أكثر فاعلية عندما تكون مثل هذه الثقافة موجودة في داخل الوزارة، فقد حقق متغير سلوكيات العمل الإبداعي وسطاً حسابياً (3.352) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.822) ومعامل اختلاف (24.532)، وهذا يدل على وجود بعض التراجع في مستويات سلوكيات العمل الإبداعي لدى العاملين، إذ على الرغم من وجود توجه عالي لدى الموظفين باتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة حدوث أخطاء فإن مستوى الإبداع لديهم ليس بالمستوى المطلوب، إذ أن هناك تراجع في الأفكار والمقترحات التي يتم تقديمها من قبل العاملين إلى الإدارة العليا أو اقتراح بالخطط المستقبلية إلى الوزارة، ويرى الباحثون أن المشكلة الأساسية في إحداث هذا التراجع هو نتيجة عدم وجود سياسة واضحة في وضع آلية محدد لكيفية تحفيز العاملين وخاصة للأفكار الجديدة، وكما أن حصر الصلاحيات الرئيسة والثانوية بيد الإدارة العليا يمنع العاملين من اتخاذ أي قرار أو التفكير باتخاذها، ومن ثم سيعمل على أن يكون العاملين فقط منفذين للقرارات، وبهذا فإن هذه الإجراءات ستحمي حس الإبداع شيئاً فشيئاً داخل الوزارة المبحوثة.

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغيرات البحث

أبعاد متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
الوعي الذاتي	3.530	0.906	25.676	2
منظور السلوك الأخلاقي الذاتي	3.280	0.941	28.702	4
شفافية العلاقات	3.509	0.800	22.812	1
المعالجة المتوازنة	3.563	0.969	27.187	3
القيادة الموثوقة	3.470	0.768	22.132	الأول
منح المعرفة	3.569	0.905	25.373	1
جمع المعرفة	3.446	0.909	26.386	2
التشارك المعرفي	3.507	0.864	24.638	الثالث
سلوكيات العمل الإبداعي	3.352	0.822	24.532	الثاني

حجم العينة = 84

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

### اختبار فرضيات البحث:

### اختبار فرضيات التأثير:

يختص هذا الجزء باختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها في البحث، لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض لاختبار تحليل التأثير بين أبعاد القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي وفق الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (84) موظفاً في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وسيتم تحليل مستويات التأثير بين

متغيرات وأبعاد البحث وكما هو مبين في الجدول (6) الذي يبين المؤشرات الإحصائية بين أبعاد القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي.

#### اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى:

التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الموثوقة في التشارك المعرفي"، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي (129.156) وهي أكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي، وهذا يدل على أن وجود القيادة الموثوقة سيساعد بصورة جوهرية على زرع روح الاطمئنان والراحة لدى العاملين والإدارة العليا والوسطى، ومن ثم ستساعد على تحقيق التشارك المعرفي، إذ بلغت قيمة التأثير (0.782)، وهذا يدل على أن زيادة القيادة الموثوقة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التشارك المعرفي بنسبة (78%)، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.612) أي إن القيادة الموثوقة قادر على تفسير ما نسبة (61%) من متغير التشارك المعرفي وكما هو واضح في الجدول (6).

أ. اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الوعي الذاتي في التشارك المعرفي)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بُعد الوعي الذاتي والتشارك المعرفي (53.818) وهي أكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بُعد الوعي الذاتي في التشارك المعرفي، أي كلما كان هناك الشعور بالوعي الذاتي كلما ساعد ذلك في التأثير بصورة ايجابية على تحقيق التشارك المعرفي، وبلغت قيمة التأثير (0.629)، وهذا يدل على أن زيادة بُعد الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التشارك المعرفي بنسبة (62%)، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.396) أي إن بُعد الوعي الذاتي قادره على تفسير ما نسبة (39%) من متغير التشارك المعرفي وكما هو واضح في الجدول (6).

ب. اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في التشارك المعرفي)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بُعد منظور السلوك الأخلاقي الذاتي والتشارك المعرفي (41.596) وهي أكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بُعد منظور السلوك الأخلاقي الذاتي في التشارك المعرفي، إذ بلغت قيمة التأثير (0.58)، وهذا يدل على أن زيادة بُعد منظور السلوك الأخلاقي الذاتي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التشارك المعرفي بنسبة (58%)، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.337) أي إن بُعد منظور السلوك الأخلاقي الذاتي قادر على تفسير ما نسبة (33%) من متغير التشارك المعرفي وكما هو واضح في الجدول (6).

ث. اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد شفافية العلاقات في التشارك المعرفي)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بُعد شفافية العلاقات والتشارك المعرفي (62.603) وهي أكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بُعد شفافية العلاقات في التشارك المعرفي، أي إن وجود الشفافية في العلاقات وخلوها من الصراعات ستعمل على التأثير بصورة فاعلة في تحقيق التشارك المعرفي. وبلغت قيمة التأثير (0.658)، وهذا يدل على أن زيادة بُعد شفافية العلاقات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التشارك المعرفي بنسبة

(65%)، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.433) أي إن بُعد شفافية العلاقات قادر على تفسير ما نسبة (43%) من متغير التشارك المعرفي وكما هو واضح في الجدول (6).  
 ج. اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد المعالجة المتوازنة في التشارك المعرفي)، إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بُعد المعالجة المتوازنة والتشارك المعرفي (130.779) وهي أكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بُعد المعالجة المتوازنة في التشارك المعرفي، إذ بلغت قيمة التأثير (0.784)، وهذا يدل على أن زيادة بعد المعالجة المتوازنة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التشارك المعرفي بنسبة (78%)، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.615) أي إن بُعد المعالجة المتوازنة قادر على تفسير ما نسبة (61%) من متغير التشارك المعرفي وكما هو واضح في الجدول (7).

الجدول (7) المؤشرات الإحصائية لأبعاد القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي

Sig	F	R <sup>2</sup>	R	B	A	أبعاد القيادة الموثوقة	المسار	التشارك المعرفي
0.000	53.818	0.396	0.629	0.629	1.389	الوعي الذاتي	<--	التشارك المعرفي
0.000	41.596	0.337	0.580	0.580	1.761	منظور السلوك الأخلاقي الذاتي	<--	
0.000	62.603	0.433	0.658	0.658	1.015	شفافية العلاقات	<--	
0.000	130.779	0.615	0.784	0.784	1.016	المعالجة المتوازنة	<--	
0.000	129.156	0.612	0.782	0.782	0.454	القيادة الموثوقة	<--	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

#### اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية:

التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين سلوكيات العمل الإبداعي في التشارك المعرفي).  
 يتضح من الجدول (8) أن قيمة (F) المحسوبة ما بين سلوكيات العمل الإبداعي في التشارك المعرفي بلغت (136.699) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.97) عند مستوى دلالة (0.05)، وبناء عليه تقبل الفرضية، وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين سلوكيات العمل الإبداعي في التشارك المعرفي إجمالاً) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) أي إن أي وجود لسلوكيات العمل الإبداعي سيساعد بصورة جوهرية وفاعلة على تحقيق التشارك المعرفي بين العاملين داخل الوزارة. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.625) يتضح بأن سلوكيات العمل الإبداعي قادر على تفسير ما نسبته (62%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (التشارك المعرفي) أما النسبة الباقية (38%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويتضح من طريق قيمة معامل الميل الحدي لسلوكيات العمل الإبداعي البالغ (0.791) بأن زيادة سلوكيات العمل الإبداعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في متغير التشارك المعرفي بنسبة (79%).

العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي

الجدول (8) المؤشرات الإحصائية لأبعاد سلوكيات العمل الإبداعي في التشارك المعرفي

Sig	F	R <sup>2</sup>	R	B	A	أبعاد القيادة الموثوقة	المسار	التشارك المعرفي
0.000	0.625	0.791	136.699	0.791	0.723	سلوكيات العمل الإبداعي	-->	التشارك المعرفي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

### اختبار فرضيات الوسيط:

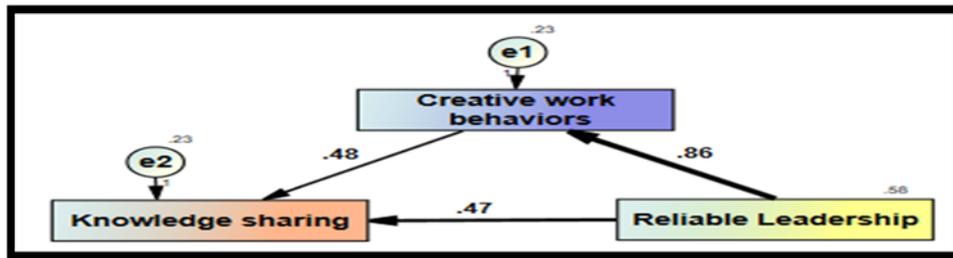
#### اختبار فرضية البحث الرئيسية الثالثة:

التي تنص على (إيجاد تأثير ذو معنوية بين القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي من طريق الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي).

أ. يتبين من الجدول (9) إن القيمة الحرجة (CR) بين (القيادة الموثوقة في سلوكيات العمل الإبداعي) قد بلغت (12.394) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96)، وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين (القيادة الموثوقة في سلوكيات العمل الإبداعي).

ب. يتضح من النتائج أن القيمة الحرجة (CR) بين (سلوكيات العمل الإبداعي في التشارك المعرفي) قد بلغت (4.398) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96)، وهذا يدل على وجود تأثير يمتلك دلالة معنوية بين (سلوكيات العمل الإبداعي في التشارك المعرفي).

ومن النتائج السابقة يتبين أن هنالك دور للمتغير الوسيط (سلوكيات العمل الإبداعي) في زيادة العلاقة بين (القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي). الآن نحاول أن نجد هل أن تأثير الوسيط هو وساطة كلية أم وساطة جزئية، إذ سيتم التحري عن هذه العلاقة باستخدام برنامج (Amos V.23)، وذلك عن طريق المقارنة بين قيم التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات التي أظهرت أن نتائج قيمة التأثير غير المباشر بين (القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي) والبالغة (0.369) وهي أقل من قيمة التأثير المباشر بين (القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي) والبالغة (0.465)، وهذا يعني أن تأثير المتغير الوسيط (سلوكيات العمل الإبداعي) بين المتغيرين (القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي) هو وساطة جزئية قياساً بالعلاقة المباشرة، على الرغم من أن العلاقة غير المباشرة كانت معنوية إلا أن النتائج التأثير المباشر كانت أعلى، وهذا يعني أن المتغير الوسيط قد أضاف قيمة بسيطة للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومن ثم هذا يدل على أن العمل الإبداعي قد أضاف للعلاقة وكان له دور فاعل ومؤثر في زيادة والتفاعل بصفته دوراً وسيطاً ما بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي.



الشكل (10): قيم التأثير بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي بتوسيط سلوكيات العمل الإبداعي

العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي

الجدول (9) التأثير المباشر وغير المباشر بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي بتوسيط سلوكيات العمل الإبداعي

متغيرات البحث	التأثير غير مباشر	التأثير مباشر	S.E.	C.R.	P	نوع الوساطة	
سلوكيات العمل الإبداعي	<---	---	0.863	0.070	12.394	***	وساطة جزئية
التشارك المعرفي	<---	0.369	0.465	0.117	3.976	***	
التشارك المعرفي	<---	---	0.481	0.109	4.398	***	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

وللتأكد من أن الوسيط (سلوكيات العمل الإبداعي) له تأثير للعلاقة بين (القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي) سيتم اختبارها باستخدام اختبار Sobel، وكما هو واضح في الشكل (11)، إذ يظهر من طريق قيمة اختبار P-Value أنها أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) ويظهر أيضاً من قيمة اختبار Sobel البالغة (4.15) أنها أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96)، وبالتالي هذا يؤكد أن المتغير الوسيط والمتمثل بـ سلوكيات العمل الإبداعي له تأثير للعلاقة بين (القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي).

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.863	Sobel test: 4.15471492	0.09991131	0.00003257
b 0.481	Aroian test: 4.14265244	0.10020223	0.00003433
s <sub>a</sub> 0.070	Goodman test: 4.16688338	0.09961954	0.00003088
s <sub>b</sub> 0.109	Reset all	Calculate	

الشكل (10) اختبار Sobel بالاعتماد على قيم التقديرات والاختلاف المعيارية للمتغيرات

### مناقشة النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى ارتفاع نسبة شفافية العلاقات بين القيادات مع بعضهم بعضاً من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى وتشهد همهم عندما يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون فيها بعدد جزءاً من تلك المنظمة، فعمل القيادة الموثوقة بمبادئ الشفافية يعني إمكانية غلق منافذ الفساد الإداري والمالي، وهذا ما لمسناه من الجدول (6) أن بُعد (شفافية العلاقات) جاء في المرتبة الأولى، إذ بلغ متوسط الاجابات لأفراد العينة المبحوثة (3.509) بانحراف معياري (0.800)، فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء والمصادقية لدى العاملين، مما تعمل على رفع فعالية الوزارة وتحقيق أهدافها، في حين أن بُعد (منظور السلوك الأخلاقي) جاء في المرتبة الأخيرة، إذ بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (3.280) وهو ما يعني تدني السلوك الأخلاقي لهذه الوزارة، وهذا مؤشر ضعيف لكون قطاع الأعمال في هذه الأيام يمر بأزمة

ثقة عميقة يمكن التعبير عنها بأزمة أخلاقيات نابعة من الجشع والمصالح الخاصة التي تغلب على المصالح العامة، بالمقابل توجد سلوكيات تمارس من قبل بعضهم باتجاه الموظفين العاملين في هذه الوزارة المبحوثة، مما يحتم عليهم تبني التوجهات الاستراتيجية الجديدة من أجل الحد من الممارسات المنحرفة وتغيير المواقف السلبية التي يتبناها العاملون تجاه وزارتهم وتوفير جو اجتماعي لهم يسوده ثقافة تنظيمية قوية بمواصلة أفعالهم مع معتقداتهم وتنمية النزاهة والكفاءة والإخلاص لديهم ولقد أفرزت نتائج التحليل عن وجود أثر معنوي يمتلك دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي وهذا يتفق مع دراسة (Javaid, et.al., 2018) و (Zeb, et.al., 2019) في تحقيق أهداف مهمة ومؤثرة ايجابياً على أداء المؤسسة على أكمل وجه، كما كشفت نتائج التحليل عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين سلوكيات العمل الإبداعي في التشارك المعرفي عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) الذي سيساعد بصورة جوهرية وفاعلة على تحقيق التشارك المعرفي بين العاملين داخل الوزارة وهذا ما يتفق مع دراسة كل من (Bos-Nehles, et.al., 2017) و (Akram, et.al., 2018) و (Hassan, et.al., 2018) و (Nguyen, et.al., 2019) و (Ibus, et.al., 2020) الذين أكدوا على الدور الحيوي الفاعل بين المتغيرين، ومن ناحية أخرى كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الموثوقة وسلوكيات العمل الإبداعي، وجاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع (Fath & Radikun, 2018) و (Viswanatha & Lakshmi, 2019) و (Lange & Hernandez-Bark, 2020) الذين أكدوا على توثيق علاقات العمل من طريق العمل الفرقي والجماعي وابتداع طرائق مثيرة في جميع مجالات العمل، وبينت نتائج الدراسة الحالية من طريق أفراد العينة من العاملين في الوزارة أن سلوك العمل الإبداعي تتوسط العلاقة وساطة جزئية بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pudjiarti, et.al., 2020) التي هدفت إلى زرع الثقة بالعاملين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي ومن ثم تبني الأفكار المبدعة، وهو من شأنه أن ينهض بالواقع الخدمي للمؤسسة واستغلال مواردها وطاقاتها بأفضل استغلال.

### التأثيرات النظرية والتطبيقية:

معرفة الدور الذي سيسهم به القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي والتعرف أكثر على أبعاد القيادة الموثوقة، فضلاً عن مساهمة الدراسة في اختبار السلوك العمل الإبداعي كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرات، إذ أظهرت النتائج أن القيادة الموثوقة لها تأثيراً كبيراً في التشارك المعرفي من طريق توفير بيئة مشجعة قائمة على روح المنافسة، وأظهرت الدراسة أن السلوك العمل الإبداعي تتوسط العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي مما ينعكس بصورة واضحة على الأداء.

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرارات تأثير القيادة الموثوقة المدركة في التشارك المعرفي، مما يمكنها من اتخاذ القرارات السليمة نحو تحسين ادائها وكذلك إدراك أهمية السلوك العمل الإبداعي في تخفيف تأثيرات السلوكيات المنحرفة من طريق التعرف على الإمكانيات التي عن طريقها يمكن الحد من سلوكيات العمل المنحرف في هذه المصارف وتوفير بيئة مشجعة قائمة على روح المنافسة مستقبلاً.

### محددات الدراسة والتوصية ببحوث مستقبلية:

اقتصرت الدراسة الحالية على وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد بصفتها مجتمعاً صالحاً للدراسة، ولم يستطع البحث تمثيل جميع الدوائر العاملة في الوزارة باستمارة

الاستبيان نظراً لصعوبة الحصول على معايير مستهدفة مخطط لها بالوزارة عينة البحث، نتيجة ارتباك الرؤى واختلاف الآراء بشأن واقع ونشاط عمل الوزارة في الطرف الراهن وتأثيرات الأحداث منعاً لانتشار فيروس كورونا وعدم الاستقرار في بيئة العمل، لذا لا بد من السعي جاهدين إلى تطوير خدمات هذا الجهاز الكبير ومحاولة الاستعداد لمواجهة جميع الظروف الصعبة (المتتمثلة بالمنافسة) من طريق دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة لما لها من أثر في اقتصاديات الدولة، لذلك من المستحسن إجراء دراسات مستقبلية يضم فيها جميع الدوائر مع التركيز على اختبار العوامل المؤثرة في القيادة الموثوقة والدور المفسر لاتجاهات سلوكيات صوت العاملين وعلاقتها مع الرضى الوظيفي كمتغير وسيط لتعميم نتائج الدراسة فيها.

#### Reference:

1. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the Impact of Knowledge Sharing on the Innovative Work Behavior of Employees: A Study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194.
2. Al-Jaradat, M.K., Khasawneh, S., Abu-Alruz, J. and Bataineh, O.T. (2020). Authentic leadership practices in the university setting: the theory of tomorrow', *Int. J. Management in Education*, Vol. 14, No. 3, pp.229-244.
3. Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, and Michael Herron. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39: 1154-84.
4. Avolio, B., Walumba, F. O. & Webber, Todd J., (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, *Annu. Rev. Psychol*, This article's doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621, <https://www.annualreviews.org/>.
5. behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73 No. 3, pp. 287-302.
6. Bos-Nehles, A. Renkema, M. & Janssen, M., (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review, *Personnel Review*, Vol. 46 No. 7, 2017, pp. 1228-1253, Emerald Publishing Limited 0048-3486. DOI 10.1108/PR-09-2016-0257.
7. Bos-Nehles, A. C & Veenendaal, A. R., (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), PP: 2661-2683, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>.
8. Certo, Samuel C. & Certo, Strives, (2006). (Modern Management), Pearson Prentice Hall, USA, New Jersey, 10 edition.
9. Contreras, F., Espinosa, J. C., Dornberger, U. & Acosta, Y. A. C., (2017). Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model, *Asian Social Science*, 13(9), <https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p>.
10. Covelli B., Mason I. Linking theory to practice: authentic leadership. *A Cad Strategic Manage J*. 2017; 16(3):1-10.
11. De Jong, J. & Den Hartog, D., (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36.
12. Farooq, R., (2018). A conceptual model of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 238-260.

13. Ford & Nigel, (1996). From Information to Knowledge Management Information Science Principles & Practice.
14. Hassan, H. A., Asif, J., Waqar, N., Khalid, S. & Abbas, S. K., (2018). The Impact of Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior, *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(5), <https://www.researchgate.net/publication/324877191>
15. Helmy, I. Adawiyah, W. R. & Banani, A., (2019). Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees' Innovative Behavior in Indonesian SMEs, *The Journal of Behavioral Science*, 14(2), PP: 66-79.
16. Ibus, S., Wahab, E. & Iamail, F., (2020). How to Promote Innovative Work Behavior among Academics, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), <https://www.researchgate.net/publication/339568006>
17. Janssen, O., (2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work.
18. Javaid, M, Abdullah, N. H., Zeb, A. & Hussain, K., (2018). The Impact of Authentic Leadership on Knowledge Sharing Behavior with the Moderating role of Islamic Work Ethics, *International Post Graduate Conference on Applied Science & Physics*, IOP Publishing Conf, 1049, Doi:10.1088/1742-6596/1049/.
19. Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A, Haque, A.U & Rubab, U., (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment, *Journal of Management & Organization*, 25, PP: 554-571, <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
20. Johnson, S., (2019). Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine, *Journal of Nuclear Medicine Technology*, 47(3), PP: 181-188. <http://tech.snmjournals.org/content/47/3/181>
21. Kliuchnikov, A., (2011). Leader's authenticity influence on followers' organizational commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 4, 70-90
22. Knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479-497.
23. Korzilius, Hubert, Joost J. L. E. Bucker, and Sophie Beerlage, (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations* 56: 13-24.
24. Ireland, R. D. Hitt, M. A. & Sirmon, D. G., (2003). A Model of Strategic entrepreneurship the construct and its dimensions", *Journal of Management*, Vol. (29), No. (6), PP: 963-989.
25. Lange, M. A. & Hernandez-Bark, (2020). Leadership Models and Work Behavior: An Empirical Analysis of Consequences of Authentic and Transformational Leadership, *Advances in Pharma Business Management and Research*, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35918-8-6>.
26. Le, P. B. & Lei, H., (2017). How transformational leadership supports.
27. Li, C. Makhdoom, H.U.R & Asim, Shoaib, (2020). Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Work Behavior: Examining Mediation and Moderation Mechanisms, *Psychology Research and Behavior Management*, 3, PP: 105-118. <https://www.dovepress.com/terms>.
28. Luthans, F. & Avolio, B. J., (2003). Authentic leadership development, *Positive Organizational Scholarship*, Vol. (24), P: 258.

29. Melhem, Yahya, (2004), "The antecedents of customer-contact employees' empowerment", *Employee Relations*,
30. Ndwiga, Christine Mwendwa, (2019). The Mediating Effect of Innovative Work Behavior on The Relationship Between Knowledge Management and Performance of Commercial Banks in Meru Country, A Thesis Submitted in The School of Business and Economics, in Partial Fulfillment of The Requirement for The Conferment of Master of Business Administration of Kenya Methodist University, Kenya.
31. Nguyen, T. T., Doan, X., Tran, M., Le, T. & Nguyen, Q., (2019). Knowledge sharing and individual performance: The case of Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(3), 483-494.
32. Nguyen, Thi, P., Nguyen, ke. N, Do, Thi, D. & Nguyen, Thi Tuyet Mai., (2019). Knowledge sharing and innovative work behavior: The case of Vietnam, *Uncertain Supply Chain Management*, 7, 619-634.
33. Pudjiarti, E. S., Tiyanto, P. & Hutomo, P., (2020). Innovative Work Behaviour: An Integrative Investigation of Person-Job Fit, Person-Organization Fit, and Person-Group Fit, *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*, 21(1), 39-47, <https://doi.org/10.3846/btp.2020.9487>
34. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity.
35. Riaz, S., Xu, Y. & Hussain, Shahid, (2018). Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective, *Adm. Sci.* [www.mdpi.com/journal/admsci](http://www.mdpi.com/journal/admsci),
36. Rostogi, P.N., (2000), Knowledge Management and Intellectual Capital, the new virtuous reality of Competiveness, H.M.
37. Scott, S.G. & Bruce, R.A., (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-65.
38. Son, Than, Thanh, Phong, L. B. & Loan, B. Thi. Thu, (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance, [journals.sagepub.com/home/sgo](https://journals.sagepub.com/home/sgo), 1(13), <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.
39. Stoffers, J., Heijden, Beatrice van der and Schrijver, Ilse, (2020). Towards a Sustainable Model of Innovative Work Behaviors' Enhancement: The Mediating Role of Employability, *Sustainability*, 12(159).
40. Suseno, Y., Standing, C., Gengatharen, D. & Nguyen, D., (2019). Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity, *Aust J Publ Admin* [wileyonlinelibrary.com/journal/aupa](http://wileyonlinelibrary.com/journal/aupa).
41. Valle, R. S. & Jimenez-Jimenez, D., (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship?, *Management Decision* 56(5) <https://www.researchgate.net/>.
42. Van den Hooff, B. & De Ridder, J. A., (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.

43. Viswanatha, R. & Lakshmi., (2019). Assessing the impact of Authentic Leadership and Team Climate on Innovative Work Behavior within Self-managed teams in IT Organizations, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8, <https://www.ijrte.org/wp-content/>.
44. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1):89-126.
45. Wang, S. & Noe, R.A., (2012), Knowledge sharing: a review and directions for future research.
46. Zeb, A, Abdullah, N. H., Hussain, A. & Safi, A., (2019). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity, *Management Research Review*, Emerald Publishing Limited 2040-8269, <https://www.researchgate.net/publication>.
47. Zyl, L.E.V, Oort, A.V., Rispens, S. & Olckers, Chantal, (2019). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors, *Current Psychology*, 12, <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12144-019-00339-1>.
48. Barbara M. Byrne, (2009). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*.
49. Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

