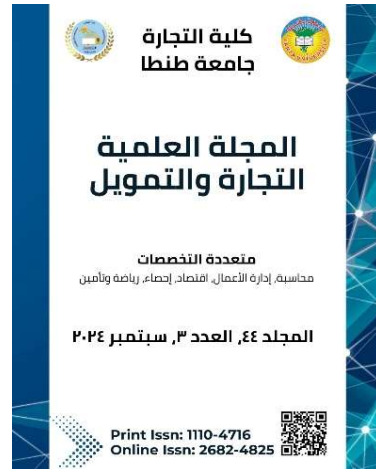


المجلة العلمية للتجارة والتمويل

<https://caf.journals.ekb.eg>



أثر مشاركة المعرفة وصوت العاملين كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفر الشيخ

محمد فوزي أمين البردان^a ، إيمان صلاح محمد المنطاوي^b

^a أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.

^b مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر.

تاريخ النشر الإلكتروني: سبتمبر 2024

للتأصيل المرجعي: البردان ، محمد فوزي أمين ، المنطاوي إيمان صلاح محمد. أثر مشاركة المعرفة وصوت العاملين كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفر الشيخ ، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، المجلد 44 (3) 284-329 .

المعرف الرقمي: 10.21608/caf.2024.386610

أثر مشاركة المعرفة وصوت العاملين كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفر الشيخ

محمد فوزي أمين البردان

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.

إيمان صلاح محمد المنطاوي

مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر.

تاريخ المقالة

تم استلامه في 1 سبتمبر 2024 ، وتم قبوله في 30 سبتمبر 2024 ، وهو متاح على الإنترنت سبتمبر 2024

الملخص:

استناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي، تناول البحث الحالي الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وصوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري، وتم إجراء البحث على عينة قوامها (328) مفردة، وقد تم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة بكليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (306) قائمة بمعدل استجابة (93.3%)، وتم الاعتماد في تحليل البيانات برنامج (SPSS ver.23) وعلى أسلوب نموذج المعادلة البنائية (SEM) باستخدام البرنامج الإحصائي (Amos ver.22). وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة البارعة على كل من مشاركة المعرفة، وصوت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وسلوك العمل الابتكاري. وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة البارعة في سلوك العمل الابتكاري في ظل الدور الوسيط لمشاركة المعرفة، وكذلك وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة البارعة في سلوك العمل الابتكاري في ظل الدور الوسيط لصوت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. وأخيراً؛ تم مناقشة النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات واقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا الصدد.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، مشاركة المعرفة، صوت العاملين، سلوك العمل الابتكاري.

Abstract:

Based on the social exchange theory, the current research addressed the mediating role of knowledge sharing and employee voice in the relationship between ambidextrous leadership and innovative work behavior. The research was conducted on a sample of 328 individuals. The primary data were collected using a questionnaire distributed to the sample members in the faculties and institutes of Kafr El-Sheikh University. The number of valid questionnaires was (306) with a response rate of (93.3%). The data analysis relied on the program (SPSS ver. 23) and the structural equation model (SEM) method using the statistical program (Amos ver. 22). The research reached a set of results, the most important of which are: there is a significant positive effect of ambidextrous leadership on knowledge sharing, the voice of faculty members and their assistants, and innovative work behavior. As well as there is a significant positive effect of ambidextrous leadership on innovative work behavior in light of the mediating role of knowledge sharing. Moreover, there is a significant positive effect of ambidextrous leadership on innovative work behavior in light of the mediating role of the voice of faculty members and their assistants. Finally; The results were discussed, a set of recommendations were presented, and a number of future researches were suggested in this regard.

Keywords: Ambidextrous leadership, Knowledge sharing, Employee voice, Innovative work behavior.

مقدمة:

يعتمد بقاء ونجاح المنظمات المختلفة بشكل كبير على قدرتها على الابتكار، إذ يؤدي الابتكار دوراً مهماً في عالم الأعمال الحالي شديد التنافسية والاضطراب، والذي يتسم بالتغيرات والتطورات المستمرة في المعرفة والتكنولوجيا. ومن ثم يعتبر السلوك الابتكاري شرطاً أساسياً لبقاء المنظمة. وفي بيئة تنافسية متزايدة، أصبح الابتكار مهماً بشكل متزايد. لذلك، فإن تعزيز السلوك الابتكاري يشكل مصدر قلق مشترك من الناحية النظرية والعملية (Budur et al., 2024). وفي ضوء مناخ مكان العمل المعقد في عصرنا الحالي، يعد الابتكار أداة ثمينة لتحقيق ميزة تنافسية إذ تعمل المنظمات الآن في عالم ديناميكي للغاية، ومن ثم تدفعها التطورات التكنولوجية السريعة إلى دمج الإبداع والابتكار في سلعتها وخدماتها (Yasmeen & Ajmal, 2024).

إن القدرة على تحقيق البراعة تعتبر شرطاً مسبقاً مهماً للحفاظ على المزايا التنافسية في المنظمات. ومن الوسائل لتحقيق هذه الغاية القيادة البارعة، والتي تحاول تحقيق نتائج أفضل للمنظمات على المستوى الكلي من خلال سلوك القيادة على المستوى الجزئي (Mueller et al., 2020). ومن ثم يجب على القائد البارع المؤهل أن يحرص سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة وأن يكون قادراً على التبديل بينهما بمرونة (Jia et al., 2022; Oluwafemi et al., 2020). وفي بيئة اليوم التنافسية، ينبغي أن يسهل هذا النهج التحدي المتمثل في الابتعاد عن الأساليب التقليدية وتعزيز إجراءات العمل من خلال التفكير الإبداعي والابتكاري للموظفين (Haider et al., 2023).

ومن ناحية أخرى، يحتاج القادة البارعين إلى غرس ثقافة مشاركة المعرفة بين موظفيهم كونها تشجع الأفراد على تعزيز معارفهم وتحسين أدائهم في العمل على المستويين الفردي والتنظيمي (Haider et al., 2023). وتخلق القيادة الفعالة بيئة إيجابية مواتية لتبادل المعرفة، ويتحقق ذلك من خلال تعزيز رأس المال الفكري للموظفين، ووضع رؤية ورسالة واضحة، واكتساب ثقة واحترام التابعين (Harandi et al., 2024). وجدير بالذكر أن الموظفون يعبرون عن مخاوفهم - سلوك الصوت - عند الشعور بالأمان ويتوقعون أن يتم تقدير صوتهم (Morrison, 2011). إن دور القيادة، وخاصة دور المشرف المباشر، بالغ الأهمية في هذا الصدد. وبفضل قوتهم الوظيفية في التأثير على عمل الموظفين اليومي ونموهم المستقبلي، يتمتع المديرون بالقدرة على توفير الأمان والقيمة المطلوبة للموظفين للتعبير عن مخاوفهم (Younas et al., 2023).

وفي ضوء ماسبق، يتمثل الهدف العام لهذا البحث في المساهمة في الجهود البحثية، والتي تتسم بالندرة، الساعية نحو التعرف على دور القيادة البارعة في تعزيز سلوك العمل الابتكاري في ظل الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وصوت العاملين بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية، وبشكل أكثر تحديداً على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفر الشيخ.

مشكلة وتساؤلات البحث:

يُعد قطاع التعليم العالي أحد أهم القطاعات الخدمية الحيوية في المجتمع، كأحد الدعائم الرئيسة التي يرتكز عليها العمل المؤسسي والاقتصاد القومي للدولة المصرية من خلال المساهمة في كافة المجالات والأنشطة بشكل فعال لتحقيق أهداف وخطط التنمية للدولة، فالجامعة مؤسسة إنسانية، تعليمية ذات طبيعة أخلاقية؛ تسعى إلى تنمية القيم المضافة، والفضائل المدنية؛ إذ تمثل القيادة الفكرية والعلمية في المجتمع. وتقوم الجامعة بنشر المعرفة، والثقافة، وترقية الفنون والآداب؛ بهدف إعداد المتخصصين في مختلف مجالات المعرفة؛ وعليه فقد أصبحت الجامعة أرقى مؤسسة علمية أكاديمية أنشأها المجتمع بهدف تنميته والحفاظ على توازنه. وتتزايد أهمية التعليم الجامعي باعتباره المسئول عن إعداد جيل واعي بمعارف وخبرات تؤهله لمواكبة المستقبل. ومن ثم تؤدي الجامعات دوراً حيوياً في المشاركة المجتمعية، وتحقيق التنمية المستدامة للدولة، مع تقديم كافة أشكال الدعم للمناطق الواقعة في نطاقها الجغرافي، والمشاركة في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية التي تولي اهتماماً كبيراً بتفعيل دور الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بوجه عام في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة، فهي تمثل قوى دفع حقيقية للتقدم، وقاطرات لحركة التنمية الشاملة في الدولة.

وفي هذا السياق تُعد جامعة كفر الشيخ أحد الجامعات المتميزة التي تضم 19 كلية و3 معاهد متخصصة في (علوم وتكنولوجيا النانو، اكتشاف وتطوير الدواء، والتمريض) بالإضافة إلى البنية التحتية والإمكانات اللازمة للأنشطة التعليمية والبحثية، وكذلك إنشاء كليات ومعاهد بحثية غير نمطية تواكب التطورات العلمية الحديثة في مجال النانو تكنولوجي، والبيو

تكنولوجيا، والطاقة الجديدة والمتجددة، والذكاء الاصطناعي، وانترنت الأشياء، وغيرها من علوم المستقبل. لقد نجحت جامعة كفر الشيخ في تحقيق مكاناً متقدماً بين الجامعات المرموقة في التصنيفات الدولية لتأكيد ريادتها إقليمياً ودولياً، كما تعد الجامعة ضمن أفضل ثلاثة عشر جامعة مصرية بتصنيف ليدن الهولندي العالمي للجامعات، إذ احتلت المرتبة 1380 عالمياً، والمرتبة 39 أفريقيًا، والمرتبة 13 محليًا، بينما حققت في علوم الحياة على الأرض المرتبة الخامسة محليًا والمرتبة 18 إفريقيًا، وفي العلوم الفيزيائية والهندسية المرتبة 12 محليًا والمرتبة 31 أفريقيًا، وفي العلوم الطبية والحيوية المرتبة 13 محليًا والمرتبة 34 إفريقيًا. بالإضافة إلى ظهور الجامعة في العديد من التصنيفات الدولية مثل تصنيف ويبوميتركس الأسباني، جرين ماتريك العالمي، تصنيف التايمز للجامعات وفقًا لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، التايمز للدول ذات الاقتصاديات الناشئة، "Quacquarelli Symonds" QS البريطاني وغيرها.

وبمراجعة الأدبيات الإدارية تبين وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت نمط القيادة البارعة كأحد أنماط القيادة الحديثة والنتائج المترتبة عليه، وخاصةً فيما يتعلق بسلوك العمل الابتكاري كأحد السلوكيات المرغوبة، وكذلك تحليل العلاقة بينهما في ظل مشاركة المعرفة وصوت العاملين باعتبارهما متغيرين وسيطين. ونظرًا لما أشارت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري (Babu et al., 2024; Wahab et al., 2024; Alghamdi, 2018; Mueller et al., 2018; Zacher & Rosing, 2015) من ناحية، ومشاركة المعرفة من ناحية (Harandi et al., 2024; Haider et al., 2023)، وكذلك صوت العاملين من ناحية أخرى (Choudhary et al., 2024)، إضافة إلى توسط مشاركة المعرفة وصوت العاملين في العلاقة بين بعض الأنماط المتعددة للقيادة وسلوكيات العاملين المرغوبة (Khan et al., 2021; Nazir et al., 2021; Abualoush et al., 2022; Jia et al., 2022; et al., 2023). وعلى حد علم الباحثان لا توجد دراسات تناولت العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة، وهو ما يمثل محاولة لسد هذه الفجوة البحثية، وبذلك يُعد البحث الحالي من أوائل البحوث التي تجمع بينهم. وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأنه يوجد قصور في فهم دور مشاركة المعرفة وصوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري بكليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ محل البحث، لذلك هناك حاجة ماسة لبحث ذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث. ومن ثمَّ يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى تأثير القيادة البارعة في مشاركة المعرفة لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- 2- ما درجة تأثير مشاركة المعرفة في سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- 3- ما مستوى تأثير القيادة البارعة في صوت العاملين لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- 4- ما درجة تأثير صوت العاملين في سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟

- 5- إلى أي درجة تؤثر القيادة البارعة في سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- 6- ما طبيعة الدور الوسيط الذي تؤديه مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- 7- ما طبيعة الدور الوسيط الذي يؤديه صوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:

- 1- الكشف عن درجة تأثير القيادة البارعة في مشاركة المعرفة لمفردات عينة البحث محل التطبيق.
- 2- قياس درجة تأثير مشاركة المعرفة في سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق.
- 3- قياس مستوى تأثير القيادة البارعة في صوت العاملين لمفردات عينة البحث محل التطبيق.
- 4- الكشف عن درجة تأثير صوت العاملين في سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق.
- 5- التعرف على مستوى تأثير القيادة البارعة في سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق.
- 6- الكشف عن طبيعة الدور الوسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق.
- 7- تحديد طبيعة الدور الوسيط لصوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق.

أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات العلمية والعملية الآتية:

الأهمية العلمية / الأكاديمية:

- 1- يتناول بعض مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة والمتمثلة في القيادة البارعة، مشاركة المعرفة، سلوك صوت العاملين، وسلوك العمل الابتكاري خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية، في حدود علم الباحثان، ومن ثم يحاول الباحث تأصيل هذه المفاهيم والتعرف على كيفية تفعيلها لتوفير المعلومات المفيدة لإدارة المنظمات بشكل عام وإدارة كليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ بشكل خاص.
- 2- أكدت البحوث على الفروق التجريبية والنظرية بين نمط القيادة البارعة وأنماط القيادة الأخرى (Kafetzopoulos, 2022) وذلك منذ العمل الرائد الذي قدمته دراسة (O'Reilly & Tushman, 2004) الذي وضع حجر الأساس لتطوير نظرية القيادة البارعة. ومع تزايد الاهتمام الأكاديمي بالبراعة، إلا أنه يزال هناك نقص في التماسك والوضوح بمجال القيادة البارعة بالرغم من تركيز قدر كبير من الأبحاث على البراعة، إلا أن الدراسات التي ركزت على نمط القيادة البارعة لا تزال محدودة (Ma et al.,

- (2019). كذلك تفنقر القيادة البارعة إلى النظريات التي تم تطويرها في الأساس؛ فهي تستعير نظريات من مجالات أخرى غالبًا لا تتناسب مع الخصائص المحددة للمجال (Oluwafemi et al., 2020).
- 3- تعد العلاقة بين القيادة البارعة والابتكار عبارة عن تفاعل دقيق يتشكل من خلال عوامل متعددة (Jia et al., 2021). لذا يسعى البحث الحالي لتناول العلاقات المباشرة وغير المباشرة داخل قطاع التعليم العالي، مع التركيز على كيفية تأثير القيادة البارعة على سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وبشكل خاص في ظل الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وسلوك صوت العاملين في هذه العلاقة.
- 4- ندرة الدراسات السابقة، على حد علم الباحثان، التي قامت بقياس العلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي (القيادة البارعة، مشاركة المعرفة، صوت العاملين، وسلوك العمل الابتكاري)، وكذلك قياس العلاقات المباشرة لتلك المتغيرات مجتمعة.

الأهمية العملية / التطبيقية:

- 1- مساعدة القادة والمسؤولين بقطاع التعليم العالي بشكل عام وقيادات كليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ بشكل خاص محل البحث، في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، وذلك في حالة ثبوت وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري.
- 2- توصيف الواقع الفعلي لدور نمط القيادة البارعة في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة البارعة على سلوك العمل الابتكاري في ظل الدور الوسيط لكل من مشاركة المعرفة، وصوت العاملين.
- 3- تظهر أهمية البحث من الناحية التطبيقية من كونه يُطبق على أحد القطاعات الخدمية المصرية الذي يُعد أحد أهم وأقدم القطاعات الحيوية بجمهورية مصر العربية، التي تُسهم في دعم الاقتصاد كون الجامعات تؤدي دورًا حيويًا في المشاركة المجتمعية، وتحقيق التنمية المستدامة للدولة، وتقديم كافة أشكال الدعم للمناطق الواقعة في نطاقها الجغرافي، والمشاركة في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية التي تولي اهتمامًا كبيرًا بتفعيل دور الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بوجه عام في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة، فهي تُمثل قوى دفع حقيقية للتقدم، وقاطرات لحركة التنمية الشاملة في الدولة المصرية.
- 4- محاولة البحث الحالي توفير تغذية عكسية لقيادات كليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ فيما يتعلق بمستوى ممارستهم لنمط القيادة البارعة، ومشاركة المعرفة، وصوت العاملين، وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بها كحافز لتعديل استراتيجياتهم وسلوكياتهم، والقيام بواجباتهم ومهامهم بشكل أفضل؛ الأمر الذي قد ينعكس بشكل إيجابي من أجل الارتقاء بأداء الجامعات المصرية وتحقيق أهدافها المنشودة.

أدبيات وفرضيات البحث:

يتناول الباحثان في هذا الجزء أدبيات الدراسة المتمثلة في مفهوم وأبعاد متغيرات البحث، وفي ضوءها سيتم تنمية فرضيات البحث، على النحو الآتي:

1- مفهوم وأبعاد القيادة البارعة *Ambidextrous Leadership*:

تعد القيادة البارعة نظرية قيادية حديثة طرحها أساتذة الاستراتيجية الألمان روزينج وفريس وبوش عام 2011م وبتمويل من شركة فولكس فاجن الألمانية لتكنولوجيا المعلومات، حيث أجرى روزينج وزملائه دراسة بحثية شاملة نفذت تحليلاً للأدبيات التي تناولت العلاقة بين فعالية القيادة والأداء الابتكاري. إذ تم التركيز على تحديد السلوكيات المؤثرة على الابتكار التجاري بشكل أكثر فعالية، والنظر على وجه التحديد إلى سلوكيات القادة الذين كان لديهم اتصال مباشر بفرق الابتكار، إذ تعلق المعضلة حصرياً بالطبعتين النهائيتين لعملية الابتكار وهما الإبداع، والتنفيذ. ومن ثم التأكيد على أن هذه السلوكيات تتطلب سلوكيات قيادية متعارضة ومتناقضة والتي تعكس سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة (Probst et al., 2011). وتمشياً مع هذا السياق، تم تقديم مصطلح "المنظمة البارعة" وكان أول من صاغه دنكان عام 1976م وتبناه توشمان وأوريلي عام 1996م للإشارة إلى تحديات موازنة الأهداف المتعارضة لاستغلال الكفاءات الحالية مع استكشاف مجالات جديدة من المعرفة في نفس الوقت؛ وتشير المنظمة البارعة على المستوى الكلي إلى التوازن بين الاستقرار، استناداً إلى استخدام المعرفة الموجودة (الاستغلال)، والقدرة على اكتساب وتكييف المعرفة الجديدة (الاستكشاف) على المستوى الجزئي. كلتا العمليتين مختلفتان تماماً ومتباعدتان وتتطلبان طرقاً متنوعة من التعلم مما يخلق تحدياً كبيراً للمنظمات (Mueller et al., 2020; O'Reilly & Tushman, 2004). وتنص نظرية القيادة البارعة على أن القادة بحاجة إلى الانخراط في سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة بما يتماشى مع متطلبات مهام الابتكار لتعزيز نتائجه. وبالتالي، إذا شجع القادة أتباعهم على إظهار هذه السلوكيات في الوقت المناسب، فسوف تتحسن نتائج مهام الابتكار (Kafetzopoulos, 2022). ولا يتم توليدها من خلال القيادة من أعلى إلى أسفل، أو الكاريزمية، أو الإدارة بالأهداف؛ بل إنها تتطلب العديد من القادة، الذين يعملون معاً عبر المستويات التنظيمية المختلفة (Klonek et al., 2023).

وتُعرف دراسة (Rosing et al., 2011) القيادة البارعة بأنها القدرة على تعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية لدى التابعين من خلال زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم والتبديل بشكل مرن بين هذه السلوكيات؛ فهي نهج قيادي يدعم فيه القائد الموظفين أثناء عملية الابتكار من خلال التصرف بطريقة مرنة، والتبديل بسلاسة بين دعم مراحل الاستكشاف والاستغلال في الابتكار. كما تعني أيضاً أن القائد يشجع فريق العمل للبحث على نطاق واسع عن أفكار جديدة غير مقيدة بالوضع الراهن والإمكانيات التي يفكر فيها القائد (Zacher &

(Wilden, 2014). وتناولته دراسة (Zacher & Rosing, 2015) بأنها سلوك استبدادي قادر على الجمع بين المواقف الاستكشافية (سلوك القائد المنفتح) والاستغلالية (سلوك القائد المنغلق) نحو تحسين الأداء التنظيمي. ودراسة (Alghamdi, 2018) بأنها سلوك القادة الذي يشجع المرؤوسين على تنفيذ ثلاثة أنشطة وهي الاستكشاف والاستغلال والمرونة، وذلك للتبديل بين مواقف الاستكشاف والاستغلال حسب الحاجة بشكل دوري. ويؤثر أسلوب القيادة البارعة بشكل معنوي على شعور الموظفين تجاه بيئة عملهم، كما قد يؤثر على رضا الموظفين عن وظائفهم بشكل عام. لذلك، فإن تعقد عملية قيادة الابتكار يقوم على الأدوار والأنشطة المتداخلة المعتمدة على التسلسل الهرمي للمنظمة. ومن ثم يجب على القادة استخدام أسلوب قيادة تحويلي للتأثير على الابتكار التنظيمي بينما يجب على قادة الفريق استخدام القيادة البارعة للاستجابة للاختلافات في نتائج الابتكار داخل بيئة العمل (Zacher & Wilden, 2014).

وبناء على ذلك يؤكد مفهوم القيادة البارعة على إمكانية الجمع بين استراتيجيات توفير الاستقلالية، والتوجيه في نهج قيادي شامل؛ إن خلق مثل هذا التآزر بين الاستقلالية والتوجيه لديه القدرة على أن يكون أكثر فعالية إذا تمكن القادة وأعضاء الفريق من تنسيق قراراتهم (Kafetzopoulos, 2022; Bledow et al., 2011). كما تناولت دراسة (رشيد ومزهر، 2018) تعريف القيادة البارعة بأنها قدرة القائد على توظيف السلوكيات المنفتحة والمنغلق لتعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية للمنظمة بما يعزز من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة. وجدير بالذكر أن مصطلح "القيادة البارعة" يشير إلى أن القائد قادر على تحقيق التوازن بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية حسب الموقف السائد؛ إذ يستخدم القائد البارع نمط القيادة التحويلية عندما يواجه بيئة ديناميكية ويستخدم نمط القيادة التبادلية عندما يواجه بيئة مستقرة، إذ يرمز الشكل التقليدي للقيادة إلى القيادة التبادلية التي تعكس المعاملات التي تتم بين القادة والأتباع والتي يكون هدفها تلبية مصالحهم الذاتية (Mueller et al., 2020).

لقد تم اقتراح نظرية القيادة البارعة كنهج جديد لفهم وإدارة قيادة سلوكيات الابتكار الاستكشافي والاستغلالي، إذ تتكون من مجموعتين متكاملتين من سلوكيات القيادة - سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلق - التي تناسب المتطلبات التنظيمية والبيئية (Oluwafemi et al., 2020). ويرى باحثي القيادة أن سلوك القائد هو أحد أفضل المؤشرات على إبداع وابتكار الموظفين بمكان العمل (Zacher & Wilden, 2014). لقد تم تطبيق نظرية القيادة البارعة على نطاق واسع في الأبحاث الإدارية خلال السنوات القليلة الماضية (Duc et al., 2020) إذ نوهت دراسة (Zarb et al., 2017) عن أن القيادة البارعة هي أكثر من مجرد أسلوب فريد من نوعه وهي في الواقع مزيج من ثلاثة أنماط قيادية، هي: القيادة المرنة، والموقفية، ومتعددة الاستخدامات. لقد استخدمت عدة دراسات (Zacher et al., 2016; Zacher & Rosing, 2015; Rosing et al., 2011) نظرية القيادة

البارعة لدراسة أساليب الاستكشاف والاستغلال التي يتبعها القادة في الإبداع. وانسجاماً مع ما هو متبع في أغلب الدراسات السابقة سوف تعتمد الدراسة الحالية في قياس القيادة البارعة على البعدين التاليين:

1/1- سلوكيات القيادة المنفتحة **Opening leadership behaviors**:

تشير إلى الإجراءات التي تشجع التنوع في سلوكيات الموظفين لتحفيز الاستكشاف، والتي قد تشمل تشجيع التفكير المستقل، والبحث عن طرق أو إجراءات بديلة، وتقديم الدعم لتحدي الوضع الحالي (Rosing et al., 2011). وبالنظر للمنظمات على أنها نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة لتحقيق البقاء والاستمرارية، يعتبر سلوك القيادة المنفتحة أساساً يمنح الموظفين المزيد من الحرية في إنجاز المهام المحددة، ويشجع القائد الذي ينخرط في سلوك القيادة المنفتحة الموظفين على عدم القيام بأشياء مثل ما يقومون به دائماً، ويشجع القائد الموظفين على التجربة وإيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء.

ويستخدم القادة البارعين سلوكيات القيادة المنفتحة لتشجيع الموظفين على البحث بشكل استباقي عن الأفكار والحلول الجديدة، ومن ثم فإن القيادة البارعة لديها القدرة على تعزيز روح المبادرة والابتكار، وتحمل المخاطر من قبل الموظفين، لذلك فإن سلوك القائد المنفتح يزيد التباين والاختلاف في سلوكيات المرؤوسين من خلال تشجيعهم على التجربة وفعل الأشياء بطرق مختلفة وإعطاء الفرصة للمرؤوسين للتفكير المستقل، والتنفيذ وتعزيز محاولات المرؤوسين للاعتراض على المواقف الحالية، وبالتالي فإن سلوك القيادة المنفتح يؤدي إلى أنشطة استكشاف المرؤوسين (Ajsal et al., 2024; Mascareño et al., 2021; Afsar et al., 2020).

2/1- سلوكيات القيادة المنغلقة **Closing leadership behaviors**:

تعكس الإجراءات التي تقلل من التباين السلوكي للموظفين، وتحفز الموظفين على استخدام المعرفة الموجودة إلى حد أكبر، والتي قد تشمل وضع المبادئ التوجيهية، ومراقبة تحقيق الأهداف، وتصحيح الأخطاء (Rosing et al., 2011). وتستند هذه السلوكيات إلى منطق مالي بحت، وتسعى لتحقيق النتائج الاقتصادية في الأمد القصير وبشكل فوري، والهدف الوحيد لهذه المنظمات هو تحقيق الربح إذ ترى أن الاستثمارات البيئية تعتبر تكلفة غير مفيدة يفترض تجنبها بسبب تعارضها مع مصالحها. فالقادة عادة ما يطبقون هذا النوع من السلوكيات عندما يتطلب الموقف من العاملين الالتزام بتطبيق المهام الموكلة إليهم بدقة. ومن ثم فإن تلك السلوكيات تركز على تحقيق الكفاءة وتقليص الاختلاف والتباين بين سلوكيات العاملين مقابل الالتزام بضوابط العمل وفقاً للقواعد الموضوعية، والتأكد من اتباع القوانين ومراقبة تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما كان ذلك ضرورياً (Harandi et al., 2024; Haider et al., 2023).

إن أهداف هذين البعدين لسلوكيات القيادة البارعة تختلف بشكل كبير؛ إذ تعمل سلوكيات القائد المنفتحة على "إذابة" القيم والقواعد القديمة من أجل زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف. وعلى النقيض، تعمل سلوكيات المنغلقة على "إعادة تجميد" القيم والقواعد الجديدة من أجل تعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها. وتجدر الإشارة إلى

أن السلوكيات المنفتحة والمنغلقة وحدها ليست كافية. فلكي تكون قائداً بارعاً، يجب أن تفكر بشكل تكاملي من خلال أداء السلوكيات المنفتحة والمنغلقة بطريقة متوازنة (Rosing et al., 2011; Ma et al., 2019).

لقد تعددت الدراسات التي تناولت نمط القيادة البارعة إذ نجد بالبيئة العراقية عدد من الدراسات، حيث أوضحت دراسة (برتو والحيمري، 2022) التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة البارعة بأبعادها الثلاثة (سلوك القيادة المنفتحة، سلوك القيادة المنغلقة، مرونة التبديل) في تحسين ثقافة التعلم المستمر بالتطبيق على القيادات الإدارية في جامعة بابل. وفي نفس السياق، وبالتطبيق على العاملين بكليات جامعة الموصل أشارت دراسة (الحساوي، 2023) إلى الأثر المعنوي للقيادة البارعة ببعديها (سلوك القيادة المنفتحة، سلوك القيادة المنغلقة) في الحد من الانجراف الاستراتيجي بأبعاده (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومه التغيير، محدودية التركيز على البيئة الخارجية، وتدهور الأداء). وبالشركة العامة لموانئ العراق كشفت دراسة (عبد الزهرة وماجد، 2024) عن الأثر الإيجابي المعنوي للقيادة البارعة بأبعادها (المنفتح، والمنغلق، ومرونة التبديل) على أنشطة البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستثمارية، البراعة الهيكلية). وفي البيئة المصرية بأحد شركات الصناعات فائقة التكنولوجيا توصلت دراسة (أبوزيد، 2019) إلى العلاقة الايجابية المعنوية بين اعتناق سلوكيات القيادة البارعة ببعديها (المنفتح، والمنغلق) وتبني التوجه الريادي وتحسين مستوى الأداء التشغيلي في ظل الدور الوسيط لمكونات رأس المال التنظيمي الاجتماعي (الثقة، والانسجام).

وفي البيئة الأجنبية، أظهرت دراسة (Nasution et al., 2024) أن القيادة البارعة، وإدارة المواهب، والبراعة الفردية أثرت بشكل مباشر على أداء مندوبي البيع الطبيعيين، وكذلك على ارتباطهم بالعمل. كما أثر الارتباط بالعمل على أداء مندوبي البيع الطبيعيين بشكل غير مباشر، مما يشير إلى أن القيادة البارعة، وإدارة المواهب، والبراعة الفردية تؤثر على أداء مندوبي البيع الطبيعيين بوساطة الارتباط بالعمل بشكل جزئي. كما كشفت دراسة (Ma et al., 2019) عن أن القيادة البارعة أثرت بشكل إيجابي معنوي على صياغة العمل جزئياً من خلال تعزيز العاطفة المتناغمة وتقليل العاطفة الوسواسية. كما عدلت أهمية العمل المدركة بشكل معنوي من العلاقة الإيجابية بين العاطفة المتناغمة وصياغة العمل. بينما كشفت دراسة (Luu et al., 2019) عن العلاقات الإيجابية المعنوية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعملاء، وأداء استرداد الخدمة. بينما عدلت صياغة الوظائف الموجهة بالعملاء في هذه العلاقات. ولعبت القيادة البارعة دوراً مُعدلاً في التأثيرات الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية للشركات على صياغة الوظائف الموجهة بالعملاء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعملاء، وأداء استرداد الخدمة. وانتهت دراسة (Lyu et al., 2022) إلى تأثير القيادة البارعة بشكل إيجابي معنوي على أداء الاستدامة، كما توسط الإبداع الأخضر للموظفين العلاقة بين القيادة البارعة وأداء الاستدامة، في حين توسط ابتكار المنتجات الخضراء أيضاً العلاقة بين القيادة البارعة وأداء الاستدامة. وخلصت دراسة (Tang & Wei, 2022) إلى أن القيادة البارعة تؤثر بشكل معنوي على الكفاءة

الذاتية الإبداعية للموظفين، والكفاءة الذاتية للأداء، كما تعمل على تحسين استخدام الموظفين للخدمات الاجتماعية. علاوة على ذلك، توسطت الكفاءة الذاتية الإبداعية العلاقة بين القيادة البارعة والاستخدام الاستكشافي، في حين تعمل الكفاءة الذاتية للأداء كوسيط في العلاقة بين القيادة البارعة والاستخدام الاستكشافي والاستغلالي.

بينما أشارت دراسة (Malik et al., 2024) إلى أن المرونة الاستراتيجية للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم المعتمدة على المعرفة، ومنهج إدارة الموارد البشرية الموجه بالتمكين، تأثرا بأسلوب القيادة البارعة للمالك المدير أو القائد وفلسفتها تجاه إدارة العاملين، وكان لها تأثير إيجابي معنوي في خلق ثقافة الثقة، والمشاركة، والمخاطرة، والانفتاح، وأدت إلى تقديم منتجات وخدمات مبتكرة بالإضافة إلى العديد من النتائج الإيجابية على مستوى الموظفين. كما أجريت دراسة (Yan et al., 2024) على الممرضات العاملات في عشرة مستشفيات صينية، وتوصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة البارعة المدركة على إثراء العمل والأسرة لدى الممرضات؛ كما توسط إثراء العمل والأسرة لدى الممرضات العلاقة بين القيادة البارعة المدركة والصحة العقلية للممرضات؛ بينما عدل مناخ العمل لمشاركة مخاوف الأسرة العلاقة بين القيادة البارعة المدركة وإثراء العمل والأسرة لدى الممرضات.

2- مشاركة المعرفة Knowledge sharing:

تعكس مشاركة المعرفة نشاط توفير المعرفة داخل المنظمة، فهي عنصر أساسي لتحقيق نجاح المنظمة (Savolainen, 2019). ولكي تظل المنظمات قادرة على المنافسة، تبرز المعرفة كمورد بالغ الأهمية. إن تبادل المعرفة والتواصل المستمر داخل المنظمة ضروري لتعزيز التفكير والسلوك الابتكاري (Jing et al., 2022). وتشير مشاركة المعرفة إلى تبادل البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والمهارات، وردود الفعل، والخبرة بين الأفراد لتحقيق مسؤولياتهم وأهدافهم التنظيمية (Le & Lei, 2019). ويستخدم الباحثون مصطلحي "الاستكشاف" و"الاستغلال" بشكل متكرر إذ يرتبط الاستكشاف بالابتكار والتغيير غير المنتظمين، ويشتمل على اكتساب معرفة جديدة من خلال البحث والتطوير. ومن ناحية أخرى، يتعلق الاستغلال بالابتكار التدريجي والاستفادة من المعرفة الحالية (Haider et al., 2023). وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من المعرفة، هما: الصريحة، والضمنية؛ إذ تشير المعرفة الصريحة إلى المعلومات التي يتم توثيقها ومشاركتها بسهولة من خلال المستندات. وعلى النقيض، فإن المعرفة الضمنية شخصية ومحددة بالسياق، وغالبًا ما تستمد من الخبرة العملية والتأملات. وترى دراسة (Ononye, 2022) أن كلا الشكلين من المعرفة يؤديان إلى نتائج إيجابية عديدة للأفراد والمنظمات، وأن مشاركة المعرفة تتبادل المعرفة الضمنية والصريحة بين الموظفين من خلال التفاعلات فيما بينهم.

3- صوت العاملين Employees voice:

إن التفاعل في الحياة عبارة عن حوار، فالناس يتحدثون ويتحدث إليهم الناس، والتفاعل في الحياة العملية لا ينبغي أن يكون مختلفاً، فالموظفون يجب أن يتحدثوا ويجب أن يتحدث إليهم الناس، ومع ذلك فإن تطوير نظام العمل يتأثر بشدة بالإدارة العلمية التي تتطلب أن يكون النظام موحدًا في القيادة (Robbins & Coulter, 2018). نتيجة لذلك، يُنظر إلى الموظفين على أنهم موظفين جيّدون عندما يستمعون ويتبعون الأوامر. إن الرغبة في مثل هذا الخضوع الآلي من العاملين كانت مصدر قلق حتى في زمن تايلور (Derksen, 2014). وفي الوقت الحالي، أُجبرت سرعة التغيير المنظمات على تسخير الإمكانيات الكاملة للموظفين. فبدلاً من مجرد استخدام القوة البدنية للموظفين، تسعى المنظمات إلى جعل موظفيها منخرطين معرفياً في عملهم وعمل المنظمة. ولقيام بذلك، يحتاج الموظفون إلى التحدث عندما يجدون فرصة لتحسين أداء المنظمة (Bergeron & Thompson, 2020). ويشمل سلوك صوت العاملين قدرة العاملين واستعدادهم للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم واقتراحاتهم المتعلقة بمختلف جوانب بيئة عملهم (Morrison, 2011). كما يُعرّف سلوك الصوت بأنه سلوك إضافي يتم للتعبير من جانب الموظفين من أجل تحسين الوضع الحالي (LePine & Van Dyne, 1998). وعلى ذلك يتضمن سلوك صوت الموظف تقديم الملاحظات وإثارة القضايا وتقديم توصيات بناءة والمشاركة بنشاط في الحوارات المفتوحة مع الإدارة والزملاء.

وعلى ذلك هناك بُعدان لسلوك الصوت، هما: سلوك الصوت الترويجي/الداعم، وسلوك الصوت المحذور/المانع. فمن خلال سلوك الصوت الترويجي/الداعم يقترح الموظف تغييرات في العمليات المستخدمة بالمنظمة، فهو تعبير الموظف عن أفكار واقتراحات جديدة لتحسين أداء المنظمة (Liang et al., 2012). ويتبنى الصوت الترويجي نهجاً استباقياً ويتحدى الوضع الراهن وي طرح طرقاً لتحسين الإجراءات والممارسات الحالية، إن نية التحسين في هذا الصوت تجعل الموظف يتصرف بسلوك صوت داعم للمنظمة. ومن ناحية أخرى، لا يقترح الصوت المحذور/المانع طرقاً جديدة، بل يشير بدلاً من ذلك إلى المشكلات المتعلقة بالإجراءات والممارسات الحالية ويسعى إلى جذب الانتباه إليها (Liang et al., 2012). كما يفنقر الصوت المحذور/المانع إلى الحل المبتكر، ومع ذلك فهو ضروري للأداء الأمثل للمنظمة لأنه يشير إلى المشكلات التي لم يتم اكتشافها سابقاً وتحسين الأداء العام للمنظمة من خلال تقليد ممارسات العمل الضارة بالأداء الأمثل للمنظمة.

4- سلوك العمل الابتكاري Innovative work behavior:

في السابق كان الابتكار قاصراً على الأشخاص الأذكياء فقط في قسم البحوث والتطوير بالمنظمات. كما كانت فكرة الابتكار تهدف إلى إنتاج الاختراعات وبراءات الاختراع. ومع تقديم سلوك العمل الابتكاري لم يخرج الابتكار من حدود قسم البحوث والتطوير فحسب، بل إنه اشتمل حتى التغييرات الطفيفة التي تم إدخالها على عمليات المنظمة لتكون مدخلات مبتكرة؛ ونتيجة لذلك، فإن سلوك العمل الابتكاري يعكس السعي وراء الابتكار

المفتوح لجميع موظفي المنظمة على حد سواء (Farr & Ford, 1990). لقد تم تعريف سلوك العمل الابتكاري على أنه عملية متعددة المراحل تبدأ بالتعرف على المشكلة وتقديم حل جديد أو معتمد، وعلى مستوى التنفيذ، يحشد الموظفون الدعم للفكرة المقدمة ثم يقومون بتجسيدها من خلال إضفاء الطابع المؤسسي عليها. ونتيجة لذلك، فإن مرحلة تنفيذ سلوك العمل الابتكاري هي عملية اجتماعية يختبر فيها الباحثون مهاراتهم الاجتماعية للفوز بدعم مدخلاتهم المبتكرة (De Jong & Den Hartog, 2007). وعلى ذلك يشمل سلوك العمل الابتكاري مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظفون، بهدف أساسي هو تسهيل توليد الأفكار المبتكرة وتطويرها وتنفيذها داخل المنظمة. إذ يشمل أنشطة مثل توليد الأفكار الجديدة وحل المشكلات والتجريب والاستعداد للنشاط للمشاركة في المبادرات القائمة على الابتكار. كما يعد سلوك العمل الابتكاري أمراً أساسياً لقدرة المنظمة على التكيف والبقاء والقدرة على المنافسة، وتحقيق النجاح على المدى الطويل في مشهد الأعمال المتطور باستمرار (Heraus et al., 2023). ومن ثم يمكن تعريف سلوك العمل الابتكاري على أنه سلوك الموظفين الهادف إلى المبادرة وتقديم أفكار جديدة سواء كانت نسبية أو مطلقة لتحسين العمليات أو المنتجات أو الإجراءات (Khan et al., 2023).

5- العلاقة بين القيادة البارعة ومشاركة المعرفة:

تنوعت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ومشاركة المعرفة، فنجد دراسة (Dwivedi et al., 2020) التي أوضحت التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة التحويلية على كفاءة الموظفين في ظل الدور الوسيط لمشاركة المعرفة؛ إذ توسطت مشاركة المعرفة بشكل كامل هذا التأثير. وأكدت دراسة (Kim et al., 2021) على أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي معنوي على العدالة التنظيمية ومشاركة المعرفة، كما أن التأثير المعنوي الوسيط للاتصال التنظيمي بين تلك العلاقات أدى إلى زيادة سلوك مشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات الخاصة بكوريا الجنوبية. كما نوهت دراسة (Sharif et al., 2023) عن التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة الأصيلة على الالتزام التنظيمي ومشاركة المعرفة (الضمنية والصريحة) بالشركات السعودية غير الهادفة للربح، كما توسط الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي معنوي جزئياً العلاقة بين القيادة الأصيلة ومشاركة المعرفة الضمنية. كما أظهرت دراسة (Nguyen et al., 2024) التأثير المعنوي لأنماط القيادة (التحويلية، والتعاملية، والإبداعية) على مشاركة المعرفة عبر الإنترنت، إذ كان للقيادة الإبداعية التأثير الأكثر فعالية، كما توسطت مشاركة المعرفة عبر الإنترنت تأثير تلك الأنماط القيادية الثلاث على إبداع الموظفين. ووضحت دراسة (Wu & Lee, 2017) التأثير المعنوي المباشر للقيادة التمكينية على مشاركة المعرفة بين الموظفين، كما توسط رأس المال النفسي جزئياً العلاقة بين القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة. وفي المنظمات البحثية بالقطاع العام وشركات تكنولوجيا المعلومات والجامعات الهندية كشفت دراسة (Goswami &

(Agrawal, 2023) عن التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي على مشاركة وخلق المعرفة، بينما توسط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة وخلق المعرفة. وقد وجدت دراسة (Al Dari et al., 2018) أن الإلهام القيادي كان فعالاً بشكل إيجابي في تعزيز مساهمة مشاركة المعرفة من حيث حل المشكلات، وزيادة الفرص، وتحسين إنتاجية القوى العاملة. فضلاً عن أنه، لم يكن هناك تأثير لنظام المكافآت على المساهمة في مشاركة المعرفة. وفي صناعة الضيافة، توصلت دراسة (Khalil et al., 2021) إلى توسط مشاركة المعرفة بشكل معنوي تأثير القيادة المدركة لاستدامة رأس المال البشري المتمثلة في (القيادة الأخلاقية، القيادة المستدامة، القيادة الواعية، القيادة الخادمة) على نتائج العمل الممثلة في الارتباط بالعمل والرضا الوظيفي. كما أوضحت دراسة (Wang et al., 2023) التأثير السلبي المعنوي المباشر للقيادة الاستغلالية على مشاركة المعرفة من خلال توسط تقدير الذات التنظيمية، إذ أضعفت العدالة التنظيمية الإجرائية من العلاقة السلبية غير المباشرة بين القيادة الاستغلالية ومشاركة المعرفة من خلال تقدير الذات التنظيمية. بينما كشفت دراسة (Haider et al., 2023) عن التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة البارعة على مشاركة المعرفة بينما كان التأثير سلبي على سلوك العمل الابتكاري بشركات البناء الباكستانية. وكشفت دراسة (Harandi et al., 2024) عن أن القيادة البارعة التي تشمل نمطي القيادة التحويلية والتفاعلية تعزز الابتكار التنظيمي من خلال البحث عن المعرفة في ظل الدور الوسيط لمشاركة المعرفة والبحث عنها. واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية:

الفرضية الأولى: يؤثر نمط القيادة البارعة تأثيراً معنوياً إيجابياً في مشاركة المعرفة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث.

6- العلاقة بين مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري:

أشارت دراسة (Islam et al., 2024) إلى أن مشاركة المعرفة أثرت بشكل إيجابي معنوي على سلوك العمل الابتكاري، كما أن الكفاءة الذاتية المهنية فسرت هذا الارتباط بشكل إيجابي. بالإضافة إلى أن إدراك الموظفين لنمط القيادة الريادية عزز من العلاقة بين مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري للموظفين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بباكستان. كما بينت دراسة (Budur et al., 2024) أن مشاركة المعرفة لها تأثير إيجابي معنوي مباشر على كل من: الثقافة الإبداعية، وجود حياة العمل، والسلوكيات الإبداعية؛ بينما كان للثقافة الإبداعية تأثير إيجابي معنوي مباشر على السلوكيات الإبداعية؛ بينما توسطت الثقافة الإبداعية بشكل معنوي بين تبادل المعرفة والسلوكيات الإبداعية. في حين توصلت دراسة (Devi, 2024) إلى ارتباط القيادة المتناقضة بشكل إيجابي معنوي بإبداع الموظفين. علاوة على تفسير مشاركة المعرفة العلاقة بين القيادة المتناقضة والإبداع، في حين لم يكن إخفاء المعرفة وسيطاً لتفسير تلك العلاقة، كما أن تثبيط سلوك إخفاء المعرفة يُمكن أن يُزيد من مشاركة المعرفة لدى الموظفين، مما يُعزّز بدوره إبداع الموظفين. وتعتبر مشاركة المعرفة بمثابة أداة قيّمة تعمل

على تعزيز السلوك الابتكاري، وتحفيز التفكير النقدي، ودعم ترجمة الأفكار إلى أفعال ابتكارية (Ononye, 2022). واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثانية في الصورة الآتية:

الفرضية الثانية: تؤثر مشاركة المعرفة تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث.

7- العلاقة بين القيادة البارعة وصوت العاملين:

أوضحت دراسة (Choudhary et al., 2024) الأثر الإيجابي المعنوي للقيادة البارعة على سلوك صوت العاملين في ظل الدور الوسيط لازدهار العاملين؛ إذ أن ازدهار العاملين يعمل كآلية أساسية في تفسير العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك صوت العاملين. وأشارت دراسة (Elsaied, 2019) إلى أن كل من القيادة الداعمة، والشخصية الاستباقية كان لهما تأثير إيجابي معنوي على سلوك صوت العاملين، كما توسط الأمان النفسي بشكل كلي العلاقات بين القيادة الداعمة، والشخصية الاستباقية، وسلوك صوت العاملين. وخلصت دراسة (Zakkariya, & Aboobaker, 2021) إلى أن تجربة الموظفين لأسلوب القيادة الروحية كان لها تأثيرات متفاوتة على سلوك الصوت ونيتهم للبقاء بالمنظمة، كما أن سلوك الصوت توسط العلاقات بين بُعدين من أبعاد القيادة الروحية (الأمل، والحب الإيثاري) ونية البقاء بالمنظمة. ونوهت دراسة (Khan et al., 2023) عن التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة الخادمة على سلوك صوت العاملين (سلوك الصوت الداعم، وسلوك الصوت المانع) في ضوء الدور الوسيط للمعني. وأظهرت دراسة (Aboobaker, 2024) تأثيراً معنوياً غير مباشر للقيادة الروحية على نية الموظفين للبقاء بالمنظمة من خلال التأثيرات غير المباشرة لسلوك صوت العاملين. فضلاً عن، التأثيرات غير المباشرة بين القيادة الروحية ونية الموظفين للبقاء بالمنظمة بتوسيط سلوك الصوت تلك العلاقة، ومشروطة بمستوى العدالة الشخصية كمتغير مُعدل. وعلى وجه التحديد، كانت هذه التأثيرات معنوية عندما كانت مستويات العدالة الشخصية منخفضة. وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، تمثل القيادة البارعة الاستثمار التنظيمي لتعزيز كل من الاستكشاف (الابتكار، المخاطرة) والاستغلال (الكفاءة، التحسين)، مما يدل على الالتزام بتقدير كل من الإبداع والكفاءة من جانب الموظفين، إذ يستثمر الموظفون مواردهم الفكرية والعاطفية في سلوك صوت العاملين، والتعبير عن آرائهم وأفكارهم.

وفي ظل هذا التبادل، يتبادل القادة البارعون التعامل من خلال الاعتراف بمساهمات الموظفين وتقديرها في بيئة تقدر الاستكشاف والكفاءة. هذا التقدير هو حافز قوي للموظفين للرد بالمثل من خلال سلوك التعبير، إذ يدركون أن مدخلاتهم موضع تقدير واحترام. وهذا التبادل الديناميكي يزرع مناخاً من الثقة والتواصل المفتوح والسلامة النفسية، وهو أمر ضروري لسلوك صوت العاملين، حيث يكون الموظفون أكثر استعداداً لتحمل

المخاطر المرتبطة بالتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم (Santos et al., 2018). واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثالثة في الصورة الآتية:

الفرضية الثالثة: يؤثر نمط القيادة البارعة تأثيراً معنوياً إيجابياً في صوت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث.

8- العلاقة بين صوت العاملين وسلوك العمل الابتكاري

خلصت دراسة (Chen et al., 2021) إلى الارتباط الإيجابي المعنوي بين صوت العاملين وسلوك العمل الابتكاري، إذ توسطت الحالة التنظيمية المدركة العلاقة بين صوت العاملين وسلوك العمل الابتكاري. وفي الوقت نفسه، عزز التوجه نحو الأداء والهدف الارتباط الإيجابي بين صوت العاملين، والحالة التنظيمية المدركة، وسلوك العمل الابتكاري. بينما أظهرت دراسة (Shipton et al., 2024) ارتباط الصوت التنظيمي بسلوكيات ابتكارية أعلى بشكل ملحوظ ومستويات أعلى من الاحتراق الوظيفي، بينما ارتبط صوت العاملين بشكل سلبي معنوي بالاحتراق الوظيفي للعاملين. وبينما التأثير الإجمالي للصوت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي إيجابي، فإن صوت العاملين، والذي يتوسط جزئياً علاقة الصوت التنظيمي بالاحتراق الوظيفي، يمارس تأثيراً معاكساً مما يقلل من الاحتراق الوظيفي. فعندما ينغمس الموظفون في سلوك الصوت الداعم، فإنهم يقدمون أفكارهم لتحسين الإجراءات والممارسات الحالية (Liang et al., 2012). إن سلوك الصوت الداعم، الذي يقترح أفكاراً لتحسين العمليات والإجراءات الحالية، يدفع الموظفين نحو مناقشة الأفكار المقترحة. إن المشاركة المعرفية الناتجة عن ذلك من جانب الموظفين تعمل على إثراء الاقتراح المعبر عنه. فضلاً عن إن عملية المناقشة الناتجة عن سلوك الصوت الداعم تزيد من قبول الاقتراح الجديد إذ يعتبره الموظفون عملية جماعية يتم تنظيمها من قبلهم جميعاً. وعلى الرغم من أن مصطلح سلوك الصوت المانع يبدو متناقضاً مع سلوك الصوت الداعم، إلا أن هدفه هو أيضاً السعي إلى تحسين الحالة الحالية للعمل (Liang et al., 2012). إن إحدى القضايا الكبرى المرتبطة بسلوك الصوت المانع هي التشكيك في فعالية إجراءات العمل الحالية، إذ يؤدي القيام بذلك إلى مقاومة من جانب أولئك الذين يعتبرون أنفسهم أمناء على العمليات الحالية. ومع ذلك، فإن سلوك الصوت المانع يلفت الانتباه إلى العمليات غير الفعالة أو الضارة الموجودة. وبمجرد تجاوز العقبة الأولية المتمثلة في المقاومة من جانب أمناء العمليات الحالية، تصبح العملية نحو سلوك العمل الابتكاري سهلة حيث يصبح الابتكار من خلال إزالة العمليات غير الفعالة وإحضار العمليات الفعالة أسهل بمجرد قبول الأساس المنطقي لمثل هذا التغيير.

ويمكن تفسير العلاقة بين سلوك صوت العاملين وسلوك العمل الابتكاري من عدة نواحي. أولاً، يحفز سلوك صوت العاملين الابتكار التنظيمي (Salas-Vallina et al., 2020). فعندما يشعر الموظفون بالتمكين والتشجيع على التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم وأفكارهم الإبداعية، فمن المرجح زيادة انخراطهم في سلوكيات تساهم

في جهود الابتكار بالمنظمة (Chen et al., 2021)، وغالبًا ما تكشف ملاحظاتهم واقتراحاتهم عن فرص أو تحديات جديدة يمكن معالجتها بحلول مبتكرة. ثانيًا، غالبًا ما يؤدي سلوك صوت العاملين إلى توليد أفكار جديدة، إن المشاركة النشطة في تبادل الأفكار ووجهات النظر تحفز التفكير الإبداعي، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة للمشاكل أو التحديات التي تم تحديدها من خلال هذه التفاعلات (Tang et al., 2020). يزدهر صوت العاملين وسلوك العمل الابتكاري في التواصل المفتوح والتعاون، فالموظفون الذين يتم تشجيعهم على التعبير عن آرائهم والتعاون في إيجاد حلول للمشاكل هم أكثر عرضة للانخراط في جهود تعاونية ومبتكرة. واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الرابعة في الصورة الآتية:

الفرضية الرابعة: يؤثر صوت العاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث.

9- العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري:

يمكن تفسير القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري في إطار نظرية التبادل الاجتماعي (Akinci et al., 2022)، إذ يوفر القادة البارعون للموظفين موارد قيمة من خلال دعم الاستكشاف، والبيئة المواتية للإبداع، وفرص توليد الأفكار. وفي المقابل، يبادل الموظفون المعاملة بالمثل من خلال الانخراط في سلوك عمل ابتكاري، مما يعزز بدوره قدرة المنظمة على الابتكار. وتساعد نظرية التبادل الاجتماعي في توضيح هذه العلاقة من خلال التأكيد على أهمية التبادلات الاجتماعية بين القادة والموظفين. فعندما يرى الموظفون قاداتهم داعمين وملتزمين بالابتكار، فمن المرجح أن يستثمروا جهداً تقديرياً في سلوكيات العمل المبتكرة، مما يساهم في ثقافة الابتكار الشاملة للمنظمة (Ajmal et al., 2024).

إن سلوك القيادة المنفتحة هو أسلوب قيادي يُعزز استكشاف الأفكار الجديدة والتجارب والمجازفة (Mascareño et al., 2021). فعندما يُظهر القائد سلوكاً منفتحاً، فإنه يزرع شعوراً بالأمان النفسي، ويشجع الموظفين على المجازفة والتعبير عن أفكار جديدة دون الخوف من العواقب المحتملة (Mascareño et al., 2020; Afsar et al., 2021). ويجب التنويه عن أن القائد الذي يُظهر سلوكاً منفتحاً هو أكثر عرضة لتعزيز سلوك العمل الابتكاري بين موظفيهم. بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسات سابقة ارتباطاً إيجابياً معنوياً بين سلوك القيادة المنفتح والابتكار الجماعي (Babu et al., 2024). وفي نفس السياق، أظهرت دراسة (Qammar & Abidin, 2020) أن القائد الذي يُجسد سلوك الانفتاح هو أكثر ميلاً إلى إنشاء مناخ يُغذي الابتكار داخل منظمته. في حين أن هناك علاقة بين القيادة المنفتحة والسلوك الابتكاري، فإن عوامل أخرى مثل: الثقافة التنظيمية، واتجاهات الموظفين نحو الإبداع والابتكار، وتوافر الموارد التي تسهل الابتكار قد تُعدل من هذه العلاقة.

بينما قد يؤثر سلوك القيادة المنغلقة من قبل القائد على ميل الموظفين لإظهار الإبداع في أدائهم الوظيفي، ومن ثم يجب على القائد تبني سلوك منغلَق فعّال يولد شعوراً بالانغلاق والتركيز على تعزيز حماس الموظفين وارتباطهم والتزامهم تجاه تنفيذ الأفكار الابتكارية (Mascareño et al., 2021). وقد يتضاءل حماس الموظفين للانخراط في سلوكيات العمل الابتكارية إذا أنهى المشرف فجأة المساعي الاستكشافية دون تقديم اقتراحات مباشرة أو تشجيع تنفيذ مفاهيم جديدة. لذا يجب على القائد أن يأخذ في الاعتبار تأثير سلوكه القيادي المنغلَق على ميل الموظفين للانخراط في حل المشكلات الإبداعية. كما يتطلب الانتقال من الاستكشاف إلى الاستغلال أن تقوم القيادة بتواصل الأهداف والأولويات بشكل فعّال، وتخصيص الموارد، وتقديم التوجيه والدعم للموظفين (Walrave et al., 2018; Babu et al., 2024). كذلك المساهمة في تهيئة بيئة تشجع على تنفيذ الأفكار الجديدة. إذ يحتاج الموظفون إلى مزيد من الترقّيات في الهيكل التنظيمي والتنفيذ مقارنة بتوليد الأفكار كما يجب عليهم تقييم الأفكار بشكل نقدي، وتنظيم ومراقبة مسؤولياتهم وسلوكهم ونشر أفكارهم وتعزيزها بشكل فعال (Walrave et al., 2018; Babu et al., 2024).

وقد توصلت دراسة (رشيد ومزهر، 2018) إلى التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة البارعة ببعديها (سلوك القيادة المنفتحة، سلوك القيادة المنغلقة) لرؤساء الأقسام العلمية على بُعدي السلوك الإبداعي (سلوكيات العمل الاستثمارية، وسلوكيات العمل الاستكشافية) لأعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة القادسية. وفي بعض كليات جامعة كربلاء توصلت دراسة (بناي والظالمي، 2020) إلى ضعف واضح في انتهاج سلوكيات القيادة البارعة وكذلك تهيئة مناخ الإبداع في العمل، وكذلك الأثر الإيجابي المعنوي لسلوكيات القيادة البارعة ببعديها المنفتحة والمنغلقة على (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي، المناخ الإبداعي).

وفي البيئة الأجنبية، توصلت دراسة (Yasmeen & Ajmal, 2024) إلى الأثر الإيجابي المعنوي لأسلوب القيادة البارعة على إبداع العاملين يتوسطه السلوك البارع للعاملين، كما أثبتت الدور المُعدّل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة البارعة وإبداع العاملين. بينما انتهت دراسة (Gerlach et al., 2020) إلى ارتباط سلوكيات القيادة الآلية والقيادة المنفتحة والمنغلقة بشكل إيجابي معنوي بالأداء الابتكاري. وعلى النقيض، لم يرتبط نمط القيادة التحويلية والمعاملاتية وكذلك العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بشكل معنوي بالأداء الابتكاري. في حين توصلت دراسة (Cheng, 2024) إلى ارتباط القيادة البارعة بشكل إيجابي معنوي بسلوكيات العمل الابتكارية، في حين أدت الكفاءة الذاتية الابتكارية، والشغف المتناغم في العمل دوراً وسيطاً مزدوجاً متسلسلاً بين القيادة البارعة وسلوكيات العمل الابتكارية للعاملين. وكشفت دراسة (Kebede et al., 2024) عن التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة البارعة على السعادة بمكان العمل، وكذلك على السلوك الابتكاري للأكاديميين محل البحث، كما توسطت السعادة بمكان العمل العلاقة بين القيادة البارعة والسلوك الابتكاري للعاملين. كما انتهت دراسة (Babu et al., 2024) إلى أن القيادة البارعة لها تأثير معنوي إيجابي على السلوك الابتكاري للعاملين،

كما تم الكشف عن الأثر المعنوي للسلوك الابتكاري للعاملين على أدائهم. كما أن تأثير القيادة البارعة، متبوعاً بسلوك العمل الابتكاري كان أكثر تأثيراً على أداء العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات الهندية. كما أظهرت دراسة (Wahab et al., 2024) أن نمطي القيادة الشاملة والقيادة البارعة ارتبطا بشكل إيجابي معنوي بسلوك العمل الابتكاري، كما سهل سلوك العمل الابتكاري الأداء الابتكاري. إذ توسط سلوك العمل الابتكاري العلاقة بين نمطي القيادة الشاملة والقيادة البارعة والأداء الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الماليزية الحكومية. واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الخامسة في الصورة الآتية:

الفرضية الخامسة: تؤثر القيادة البارعة تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث.

10- الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري:

كشفت دراسة (Abualoush et al., 2022) عن التأثير الإيجابي المعنوي لنمط القيادة الريادية على سلوك العمل الابتكاري من خلال الدور الوسيط لكل من مشاركة المعرفة، وتوافق الشخص مع الوظيفة. كما أظهرت دراسة (Jia et al., 2022) أن البحث عن المعرفة الاستغلالية، والبحث عن المعرفة الاستكشافية توسطاً جزئياً العلاقة بين القيادة البارعة والابتكار التنظيمي. وعدلت المرونة الاستراتيجية بشكل إيجابي العلاقة بين البحث عن المعرفة الاستغلالية، والابتكار التنظيمي. بينما لم يكن لها تأثير معنوي على تعديل العلاقة بين البحث عن المعرفة الاستكشافية والابتكار التنظيمي. واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية السادسة في الصورة الآتية:

الفرضية السادسة: تتوسط مشاركة المعرفة العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث.

11- الدور الوسيط صوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري:

خلصت دراسة (Nazir et al., 2021) إلى الارتباط المعنوي للقيادة الأبوية مع علاقة القائد بالمرؤوس إذ كان لعلاقة القائد بالمرؤوس تأثير معنوي على سلوك صوت العاملين الذي ارتبط أيضاً بسلوك العمل الابتكاري. وتدعم النتائج أيضاً الدور الوسيط لعلاقة القائد بالمرؤوس بين القيادة الاستبدادية والأخلاقية وصوت الموظف. علاوة على ذلك، عززت علاقة القائد بالمرؤوس وصوت الموظف العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري. ومع ذلك، أظهرت القيادة الاستبدادية تأثيراً غير مباشراً معنوياً ولكنه سلبي على السلوك الابتكاري من خلال علاقة القائد بالمرؤوس وصوت الموظف. وخلصت دراسة (Khan et al., 2023) إلى أن القيادة الخادمة ارتبطت معنوياً بسلوك العمل الابتكاري وسلوك صوت العاملين. كما توصلت إلى أن سلوك الصوت الداعم، وسلوك الصوت المانع يرتبطان معنوياً بسلوك العمل الابتكاري للعاملين. بينما كشفت نتائج دراسة (Ajmal et al., 2024) أن القيادة البارعة ارتبطت بشكل إيجابي معنوي بسلوك العمل الابتكاري، وأن سلوك

صوت العاملين يتوسط علاقتهما بشكل جيد. ومع ذلك، فإن القيادة البارعة تولد نتائج أكثر إيجابية وابتكارية للمنظمة إذا كانت مصحوبة بصوت العاملين. وعلاوة على ذلك، فإن العاملين الذين يتمتعون بهوية أخلاقية أقوى هم أكثر عرضة للانخراط في سلوك الصوت عندما يدركون ممارسات القيادة البارعة. واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرضية السابعة في الصورة الآتية:

الفرضية السابعة: يتوسط صوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث.

الفجوة البحثية وإطار البحث المقترح:

يمكن تناول الفجوة البحثية للبحث الحالي والإطار المقترح للبحث في النقاط الآتية:

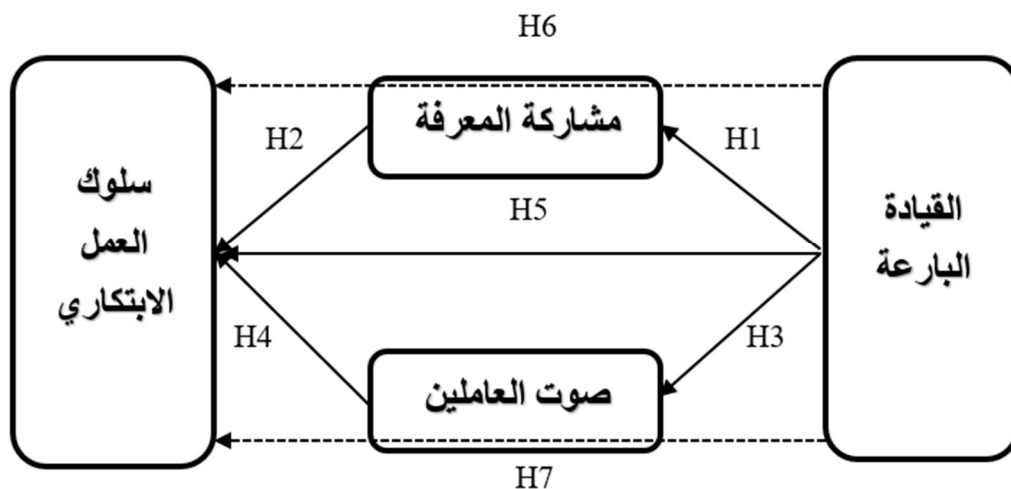
1. على الرغم من تعدد الدراسات الأجنبية التي بحثت نمط القيادة البارعة (Babu et al., 2024; Wahab et al., 2024; Kebede et al., 2024; Ajmal et al., 2024; Yan et al., 2024; Tang & Wei, 2022; Lyu et al., 2022; Duc et al., 2020; Oluwafemiet al., 2020; Luu et al., 2019; Ma et al., 2019; Alghamdi, 2018; Mueller et al., 2018; Zacher & Rosing, 2015;)، إلا أنه - على حد علم الباحثان - يوجد قلة في الأبحاث العربية إذ نجد في البيئة العراقية تم تناول نمط القيادة البارعة حديثاً (عبد الزهرة وماجد، 2024؛ الحساوي، 2023؛ برتو والحميري، 2022) ودراسة وحيدة بالبيئة المصرية (أبو زيد، 2019) كأحد أنماط القيادة الحديثة، وكذلك فإن حداثة القيادة البارعة تعني أن البحوث العلمية حول نتائجها لا يزال قيد البحث والتطوير (Kafetzopoulos, 2022; Oluwafemi et al., 2020; Ma et al., 2019).

2. تنوع النتائج الإيجابية المترتبة على نمط القيادة البارعة وارتباطه بشكل معنوي بها سواء كانت إتجاهات أو سلوكيات، مثل: صياغة العمل (Ma et al., 2019)، التعلم الجماعي (Duc et al., 2020)، السلوك البارع للموظف (Oluwafemiet al., 2020)، التوجه الريادي، وتحسين مستوى الأداء التشغيلي (أبو زيد، 2019)، البراعة التنظيمية (عبد الزهرة وماجد، 2024)، الحد من الانجراف الاستراتيجي (الحساوي، 2023)، السلوك الإبداعي (رشيد ومزهر، 2018)، تحسين ثقافة التعلم المستمر (برتو والحميري، 2022)، تهيئة مناخ الإبداع في العمل (بناي والظالمي، 2020)، إثراء العمل والأسرة (Yan et al., 2024)، الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين، والكفاءة الذاتية للأداء (Tang & Wei, 2022)، أداء الاستدامة (Lyu et al., 2022)، وأداء استرداد الخدمة (Luu et al., 2019)، السعادة بمكان العمل (Kebede et al., 2024). كما توصل باحثون (Babu et al., 2024; Wahab et al., 2024;)

- Alghamdi, 2018; Mueller et al., 2018; Zacher & Rosing, 2015) إلى إجماع على أن القيادة البارعة هي مؤشر جيد للإبداع والأداء الابتكاري في بيئات العمل المختلفة.
3. إهمال الدراسات السابقة للدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري، إذ تعددت الدراسات التي تناولت مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة مثل: القيادة التحويلية، القيادة التمكينية، القيادة الأخلاقية، القيادة الاستغلالية، القيادة الأصيلة، والنتائج السلوكية مثل دراسات (Nguyen et al., 2024; Wang et al., 2023; Goswami & Agrawal, 2023; Abualoush et al., 2022; Jia et al., 2022; Khalil et al., 2021; Al Dari et al., 2018; Wu & Lee, 2017; Sharif et al., 2023; Kim et al., 2021; Dwivedi et al., 2020). ومن ثمَّ عدم اتجاه أيًّا من الدراسات السابقة إلى تناول الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري.
4. إهمال الدراسات السابقة للدور الوسيط الذي يمكن أن يضطلع به صوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري، إذ تعددت الدراسات التي تناولت صوت العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة - ومنها نمط القيادة الأبوية ونمط القيادة الخادمة بالبيئة الأجنبية - والنتائج السلوكية مثل دراسات (Khan et al., 2023; Nazir et al., 2021). بينما توجد دراسة أجنبية حديثة وحيدة تناولت دور صوت العاملين كوسيط بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري (Ajmal et al., 2024)، ومن ثمَّ عدم اتجاه أيًّا من الدراسات السابقة العربية إلى تناول الدور الوسيط لصوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري.
5. مُعظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري للعاملين طُبقت بالبيئة الأجنبية (Harandi et al., 2024; Haider et al., 2023)، ولا توجد أيٌّ منها - على حدِّ علم الباحثان - تناولت العلاقة بينهما بالبيئة العربية.
6. من استقراء الدراسات السابقة التي تناولها الباحثان اتضح وجود علاقات مباشرة بين متغيرات البحث تتمثل في العلاقة المباشرة بين القيادة البارعة ومشاركة المعرفة (Harandi et al., 2024; Haider et al., 2023)، والعلاقة المباشرة بين مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري (Islam et al., 2024; Budur et al., 2024)، والعلاقة المباشرة بين القيادة البارعة وصوت العاملين (Choudhary et al., 2024)، والعلاقة المباشرة بين صوت العاملين وسلوك العمل الابتكاري (Shipton et al., 2024; Chen et al., 2021)، والعلاقة المباشرة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري (Wahab et al., 2024; Babu et al., 2024; Cheng, 2024; Yasmeeen & Ajmal, 2024; Gerlach et al., 2020)، وعلى حدِّ علم الباحثان لا توجد دراسات تناولت العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات

مجتمعة، وهو ما يمثل محاولة لسد هذه الفجوة البحثية، وبذلك تُعد الدراسة الحالية من أولى الدراسات التي تجمع بينهم.

وبناء على ذلك يمكن إعداد نموذج البحث المقترح كما هو موضح بالشكل رقم (1)



المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

شكل 1: نموذج البحث المقترح

ويتضح من الشكل رقم (1)، أن نموذج البحث الحالي يتضمن أربعة متغيرات رئيسية، تتمثل في:

- القيادة البارعة (متغير مستقل): وتُعرف إجرائياً بأنها أحد الأنماط القيادية التي تعزز من السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم والتبديل بشكل مرن بين هذه السلوكيات حسب الحاجة بشكل دوري.

- مشاركة المعرفة (المتغير الوسيط الأول): وتُعرف إجرائياً بأنها تبادل البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والمهارات، وردود الفعل، والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتحقيق مسؤولياتهم وأهدافهم الجامعية.

- صوت العاملين (المتغير الوسيط الثاني): ويُعرف إجرائياً بأنه قدرة واستعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم واقتراحاتهم المتعلقة بمختلف جوانب بيئة عملهم كتقديم الملاحظات، وإثارة القضايا، وتقديم توصيات بناءة، والمشاركة بنشاط في الحوارات المفتوحة مع الإدارة والزملاء من أجل تحسين الوضع الحالي.

- سلوك العمل الابتكاري (متغير تابع): ويُعرف إجرائياً بأنه مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يؤديها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، بهدف تسهيل توليد الأفكار المبتكرة وتطويرها وتنفيذها داخل الجامعة من أجل دعم قدرة الجامعة على التكيف والبقاء والقدرة على المنافسة، ومن ثم تحقيق النجاح على المدى الطويل.

8- منهجية البحث:

اعتمد الباحثان في هذا البحث على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة قيد البحث من خلال ما تم جمعه من بيانات، وكذلك المنهج السببي والذي تم الاعتماد عليه لتوضيح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة البارعة كمتغير مستقل، ومشاركة المعرفة وصوت العاملين كمتغيرين وسيطين، وسلوك العمل الابتكاري كمتغير تابع لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفر الشيخ. ومن ثم تتضمن منهجية البحث بشكل أكثر تفصيلاً عدة عناصر تتمثل في: أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحثان هذه العناصر على النحو الآتي:

1/8- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات تمثلت في البيانات الثانوية والأولية، بالنسبة للنوع الأول من البيانات تم الحصول عليه من شئون أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ عن أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكل كلية/ معهد بالجامعة، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية من خلال قائمة الاستقصاء.

2/8- متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية المتضمنة عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحثان في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي إذ تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (غير موافق تماماً=1) إلى (موافق تماماً=5)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها:

1/2/8- القيادة البارعة (المتغير المستقل): تم الاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Zacher & Rosing,2015) والمكون من 14 عبارة. إذ تم قياس البعد الأول: سلوك القيادة المنفتح من 7 عبارات، والبعد الثاني: سلوك القيادة المنغلق من 7 عبارات. باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات حديثة مثل (Zacher et al.,2016; Alghamdi,2018; Ahmad et al.,2022; Ali et al.,2023).

2/2/8- مشاركة المعرفة (المتغير الوسيط الأول): تم قياس هذا المتغير (بصورة إجمالية)، من خلال 5 عبارات، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Bock et al.,2005) والذي طورته دراسة (Iris & Jacob, 2010)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت

صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات حديثة مثل (Islam et al.,2024; Goswami &) (Agrawal,2023; Wang et al.,2023; Khalil et al., 2021).

3/2/8 صوت العاملين (المتغير الوسيط الثاني): تم قياس هذا المتغير (بصورة إجمالية)، من خلال 6 عبارات، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (LePine & Van Dyne, 1998) ثم طورته دراسة (Yoon, 2012)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات حديثة مثل (Chen et al., 2021; Shipton et al., 2023;) (Ajmal & Sareet, 2024).

4/2/8- سلوك العمل الإبتكاري (المتغير التابع): تم قياس هذا المتغير (بصورة إجمالية)، من خلال 9 عبارات، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طورته دراسة (Janssen, 2000)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات حديثة منها (Nazir et al., 2021; Srirahayu et al., 2023).

3/8- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (1248) ومعاونيهم (976) عضو هيئة معونة بكليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ، ليصبح إجمالي عددهم (2224) مفردة، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة عشوائية طبقية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث مكون من (328) مفردة، والتي تم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية 5%، وحدود ثقة 95%، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (كل طبقة تمثل كلية أو معهد من كليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ).

4/8- نوع العينة وطريقة اختيارها:

تم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات البحث لمراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للإختيار في العينة. إذ تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقتين: تمثلت الطبقة الأولى في أعضاء هيئة التدريس، بينما تمثلت الطبقة الثانية في أعضاء الهيئة المعاونة.

وقد تم تحديد حجم العينة في كل طبقة أو مجموعة وفقاً للوزن النسبي لكل فئة في مجتمع البحث كما يأتي:

$$\begin{aligned} & \text{حجم العينة} \\ & \text{من أعضاء هيئة التدريس} \\ & = \frac{\text{عدد أعضاء هيئة التدريس}}{\text{إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم}} \times \text{حجم العينة الكلي} \\ & = \frac{1248}{2224} \times 328 = 184 \text{ عضو هيئة تدريس} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{حجم العينة} \\ & \text{من أعضاء الهيئة المعاونة} \\ & = \frac{\text{عدد أعضاء الهيئة المعاونة}}{\text{إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم}} \times \text{حجم العينة الكلي} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{حجم العينة} \\ & \text{من أعضاء الهيئة المعاونة} \\ & = \frac{976}{2224} \times 328 = 144 \text{ عضو هيئة معاونة} \end{aligned}$$

جدول 1: حجم المجتمع وعينة البحث

الدرجة العلمية	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	الإجمالي	بيان
حجم المجتمع *	541	284	423	411	565	2224	
النسبة إلى الإجمالي %	24	13	19	18	26	% 100	
حجم عينة البحث	79	43	62	59	85	328	

* من إعداد الباحثان، شئون أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ، يونيو 2024م.

5/8- وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة لهذا البحث في أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة، الأساتذة المساعدون، المدرسون) ومعاونيهم (المدرسون المساعدون والمعيدين)، وبالتالي فإن نطاق هذا البحث يشمل الأساتذة، والأساتذة المساعدين، والمدرسين، والمدرسين المساعدين، والمعيدين وقد راعى الباحثان أن تكون العينة ممثلة لكافة الدرجات الوظيفية للهيئة التدريسية ومعاونيهم بكليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ.

6/8- خصائص عينة البحث:

اتضح أن مفردات الاستجابة داخل عينة البحث شملت على: 111 ذكراً بنسبة (36.3%) و195 أنثى بنسبة (63.7%). وكانت الفئة العمرية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و35 سنة الفئة الشائعة داخل العينة بنسبة بلغت (41.2%) تلتها فئة من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة بلغت (28.8%)، ثم

الفئة العمرية من 45 إلى أقل من 55 سنة ثم الفئة العمرية بنسبة بلغت (16.3%)، ثم الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة بلغت (7.8%)، وأخيراً الفئة العمرية 55 سنة فأكثر بنسبة بلغت (5.9%)، وكانت الحالة الإجتماعية الأكثر شيوعاً هي المتزوجون بنسبة بلغت (76.5%). بينما كانت الحالة الوظيفية الأكثر تكراراً للمدرسين المساعدين بنسبة بلغت (25.6%). في حين كانت سنوات الخبرة الأكثر من 10 سنوات هي الفئة الشائعة داخل العينة بنسبة بلغت (49.3%).

7/8- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (306) قائمة بمعدل استجابة (93.3%).

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

تمثلت أساليب تحليل البيانات المستخدمة في البحث فيما يأتي:

- الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط والانحراف المعياري؛ لتحديد مستوى تطبيق نمط القيادة البارعة، ومستوى مشاركة المعرفة، ومستوى صوت العاملين، ومستوى سلوك العمل الابتكاري في كليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ محل البحث ولتحديد معايير الاستجابة على الأداة تم اتباع الخطوات الإحصائية الآتية:

- تحديد المدى = أعلى إجابة متوقعة على العبارة - أقل درجة = $4 = 1 - 5$
- تحديد طول الفئة = المدى/عدد الفئات = $0.8 = 5/4 = 5/4$ وبالتالي تكون الفئات كما يلي: حد الفئة من (1 إلى 1.8) ضعيف جداً، الفئة من (1.8 إلى 2.6) ضعيف، الفئة من (2.6 إلى 3.4) متوسط، الفئة من (3.4 إلى 4.2) مرتفع، وأخيراً الفئة من (4.2 إلى 5) مرتفع جداً.

- أسلوب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha: تم استخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: تم استخدامه لقياس العلاقة بين متغيرات البحث لتحديد نوع وقوة العلاقة بين تلك المتغيرات.

- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis method & SEM: وتم استخدامه لاختبار فروض البحث الحالي.

تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

قبل الاعتماد على قائمة الاستقصاء بشكل نهائي لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، قام الباحثان بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها كما يأتي:

- تقييم صدق المقاييس:

استخدم الباحثان هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات الاستقصاء في قياس ما صممت لأجله، وأنها تعطي المستقصى منه نفس المعنى الذي يقصده الباحثان، إذ اعتمد الباحثان في اختبار الصدق على ما يأتي:

- **صدق التقارب Convergent Validity:** لقياس مدى التقارب أو التوافق بين عبارات القائمة المتعددة التي تخص كل متغير من متغيرات البحث، وأشارت نتائج الجدول رقم (2) إلى أن قيم المعاملات المعيارية Factor Loadings لجميع العبارات أكبر من 0.6 وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية 5%، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE) لكل متغير أكبر من 0.5 ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (إدريس، 2008; 2010, Hair et al.).

جدول 2: متغيرات البحث ونتائج اختبار الصدق والثبات

م	العبرة	المعاملات المعيارية
القيادة البارعة		
1	تسمح قيادة الكلية/المعهد باستخدام طرق مختلفة لإنجاز المهام.	0.711
2	تشجع قيادة الكلية/المعهد على طرح الأفكار الجديدة.	0.680
3	تشجع قيادة الكلية/المعهد على تحمل المخاطرة أو المجازفة.	0.745
4	تمنح قيادة الكلية/المعهد الأفراد حرية التفكير والتصرف.	0.758
5	تُدعم قيادة الكلية/المعهد ثقافة وجود أخطاء والتعلم منها.	0.766
6	تدعم قيادة الكلية/المعهد مواجهة أي أخطاء.	0.677
7	تقبل قيادة الكلية/المعهد انتقاد الوضع الراهن.	0.777
نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد سلوكيات القيادة المنفتحة: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = 0.883$ والثبات المركب $(CR) = 0.889$ ومتوسط التباين $(AVE) = 0.534$ والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= 0.731$		
8	تعتمد قيادة الكلية/المعهد على المراقبة والتحكم لتنفيذ الأهداف المطلوبة.	.691
9	تعتمد قيادة الكلية/المعهد على إجراءات العمل الروتيني.	.650
10	تتخذ قيادة الكلية/المعهد الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء.	.696
11	تضع قيادة الكلية/المعهد قواعد وإجراءات محددة لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة.	.810
12	تحرص قيادة الكلية/المعهد على مراقبة تنفيذ الأهداف.	.782
13	لا تسمح قيادة الكلية/المعهد بوجود أخطاء وتحاسب عليها.	.659
14	تلتزم قيادة الكلية/المعهد بتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً.	.812
نتائج اختبارات الصدق والثبات لُبعد سلوكيات القيادة المغلقة: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = 0.822$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.888$ ومتوسط التباين $(AVE) = 0.535$ والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= 0.731$		
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير القيادة البارعة: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = 0.891$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.941$ ومتوسط التباين $(AVE) = 0.535$ والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= 0.731$		
مشاركة المعرفة		
1	تساعد قيادة الكلية/المعهد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الحصول على المعلومات الرسمية ذات الصلة بأعمالهم.	.884
2	تشارك قيادة الكلية/المعهد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في نتائج التقارير التي أعدها والمرتبطة بأعمالهم.	.891

3	تسعى قيادة الكلية/المعهد إلى تحسين معرفة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بتفاصيل أداء العمل.	.846
4	تدعم قيادة الكلية/المعهد نقل نتائج التجارب الشخصية إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فيما يخص العمل.	.831
5	تشجعني قيادة الكلية/المعهد بنقل نتائج خبرتي الوظيفية إلى زملائي من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	.818
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير مشاركة المعرفة: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha = 0.907$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.931$ ومتوسط التباين $(AVE) = 0.730$ والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= 0.854$		
صوت العاملين		
1	تشجع قيادة الكلية/المعهد حديث العاملين والمشاركة في القضايا المؤثرة على العمل.	.866
2	تدعم قيادة الكلية/المعهد طرح الاقتراحات في القضايا المؤثرة على العمل.	.881
3	تهتم قيادة الكلية/المعهد باطلاع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على المستجدات فيما يخص عملهم.	.731
4	تشجع قيادة الكلية/المعهد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على التطوير المستمر للعمل.	.818
5	تشجع القيادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على عرض المشكلات الخاصة بالعمل حتى لو عارض ذلك الآخرين.	.874
6	تشجع قيادة الكلية/المعهد الاستماع لأي مشاكل أو خلل في العمل.	.794
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير صوت العاملين: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha = 0.923$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.940$ ومتوسط التباين $(AVE) = 0.664$ والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= 0.815$		
سلوك العمل الابتكاري		
1	أقترح أفكار جديدة لمواجهة المشكلات الصعبة.	.686
2	أبحث عن أساليب أو أدوات عمل جديدة.	.813
3	أسعى للبحث عن حلول إبداعية للمشاكل.	.801
4	أسعى لنشر الأفكار الجديدة ودعمها.	.720
5	أسعى لأخذ الموافقات على الأفكار الجديدة لوضعها موضع التطبيق.	.764
6	أشجع العاملين معي على طرح الأفكار الجديدة.	.749
7	أستطيع تحويل الأفكار المبتكرة الى تطبيقات مفيدة.	.819
8	أقدم الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	.866
9	أقيم الفائدة المحققة من الأفكار الابتكارية.	.730
نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير سلوك العمل الابتكاري: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha = 0.913$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.930$ ومتوسط التباين $(AVE) = 0.598$ والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= 0.773$		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

- **صدق التمايز Discriminant Validity:** وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حسابها من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج، إذ يجب أن يكون قيمة الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى. ويتضح من الجدول رقم (2) ورقم (3) أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، ويدل ذلك على أن أداة البحث المتمثلة في قائمة الاستقصاء تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين متغيرات البحث (Hair et al., 2010).

تقييم ثبات المقاييس:

تم استخدام هذا الاختبار لبيان مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، ولذا تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (CR) Composite Reliability للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، ويتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) تراوحت بين 0.923، و0.883 ومعامل الثبات المركب (CR) تراوحت بين 0.941، و0.889 وجميعها أكبر من 0.7 وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010). كما تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) بين 0.730، و0.534، وهي بذلك تفوق القيمة المقترحة بواسطة Bagozzi & Yi (1988) والتي تساوي أو تفوق 0.50، وهو ما يشير إلى تمتع مقاييس البحث بدرجة ثبات جيدة، إضافة إلى صلاحية استخدامها كمقاييس للبحث الحالي لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

نتائج البحث واختبار الفروض:

يتناول الباحثان في هذا الجزء عرض نتائج البحث واختبار الفروض، على النحو الآتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

للقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، وبين قوة واتجاه العلاقة، ومعنوية العلاقة بين متغيراتها. تم عمل تحليل وصفي لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23). ويُظهر الجدول رقم (3) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ومعاملات الارتباط.

جدول 3: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ومصفوفة معاملات الارتباط

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6
1	سلوك القيادة المنفتح	3.72	.72128	1					
2	سلوك القيادة المنغلق	3.81	.61776	0.545	1				
3	القيادة البارعة ككل	3.77	.58894	0.898	0.858	1			
4	مشاركة المعرفة	3.85	.76712	0.733	0.616	0.772	1		
5	صوت العاملين	3.89	.69658	0.727	0.700	0.812	0.825	1	
6	سلوك العمل الابتكاري	4.12	.51942	0.479	0.588	0.602	0.566	0.627	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (3) ما يأتي:

- أن الوسط الحسابي للقيادة البارعة بشكل إجمالي (3.77) وأبعادها (3.72، 3.81) على الترتيب يشير إلى ارتفاع مستوى القيادة البارعة. كما أن الوسط الحسابي لمشاركة المعرفة بشكل إجمالي بلغ (3.85) إذ يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى مشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفر الشيخ محل البحث. بينما بلغ الوسط الحسابي لصوت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث (3.89) وتعني تلك النتيجة أنهم يمارسون مستوى مرتفع من الصوت للتعبير عن احتياجاتهم. في حين بلغ الوسط الحسابي لسلوك العمل الابتكاري (4.12) وهو ما يعكس المستوى المرتفع من سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث. في حين بينت درجات الانحراف المعياري والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح عدم وجود درجة عالية من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات البحث.
- تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة البارعة بشكل إجمالي ومشاركة المعرفة ($r = 0.772$)، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة البارعة بشكل إجمالي وصوت العاملين ($r = 0.812$)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة البارعة بشكل إجمالي وسلوك العمل الابتكاري ($r = 0.602$) كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين بُعدي القيادة البارعة ومشاركة المعرفة (سلوك القيادة المنفتح $r = 0.733$ ، وسلوك القيادة المنغلق $r = 0.616$)، في حين اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين بُعدي القيادة البارعة وصوت العاملين (سلوك القيادة المنفتح $r = 0.727$ ، وسلوك القيادة المنغلق $r = 0.700$)، وأخيراً تبين وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين بُعدي القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري (سلوك القيادة المنفتح $r = 0.479$ ، وسلوك القيادة المنغلق $r = 0.588$). بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري ($r = 0.566$)، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين صوت العاملين وسلوك العمل الابتكاري ($r = 0.627$).

اختبار فرضيات البحث:

للتحقق من صحة / أو عدم صحة الفرضيات الخمس الأولى تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis، ويوضح الجدول رقم (4) نتائج التحليل الإحصائي.

جدول 4: العلاقة المباشرة بين متغيرات البحث (مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

المسار المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة
سلوك القيادة المنفتح ← مشاركة المعرفة.	0.564	0.046	13.086	0.000	دال
سلوك القيادة المنغلق ← مشاركة المعرفة.	0.309	0.054	7.166	0.000	دال
القيادة البارعة ككل ← مشاركة المعرفة.	0.772	0.047	21.171	0.000	دال
مشاركة المعرفة ← سلوك العمل الابتكاري.	0.566	0.032	11.961	0.000	دال

سلوك القيادة المنفتح ← صوت العاملين.	0.491	0.039	12.296	0.000	دال
سلوك القيادة المنغلق ← صوت العاملين.	0.432	0.045	10.810	0.000	دال
القيادة البارعة ككل ← صوت العاملين.	0.812	0.040	24.269	0.000	دال
صوت العاملين ← سلوك العمل الابتكاري.	0.627	0.033	14.024	0.000	دال
سلوك القيادة المنفتح ← سلوك العمل الابتكاري.	0.225	0.039	4.173	0.000	دال
سلوك القيادة المنغلق ← سلوك العمل الابتكاري.	0.466	0.045	8.647	0.000	دال
القيادة البارعة ككل ← سلوك العمل الابتكاري.	0.602	0.040	13.132	0.000	دال

ويتبين من الجدول رقم (4) ما يأتي:

- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة البارعة على مشاركة المعرفة (مأخوذ بصورة كلية) إذ بلغت قيمة معامل المسار 0.772، ولكل بُعد من بعديها (سلوك القيادة المنفتح، سلوك القيادة المنغلق)، إذ بلغت قيمة معامل المسار لكل منها 0.564، و0.309 على الترتيب، وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.000، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرضية الأولى للبحث بوجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة البارعة بصورة إجمالية وبعديها على مشاركة المعرفة. والتي تنص على "يؤثر نمط القيادة البارعة تأثيراً معنوياً إيجابياً في مشاركة المعرفة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث".
- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لمشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل المسار 0.566، وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.000. وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على "تؤثر مشاركة المعرفة تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث".
- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة البارعة على صوت للعاملين (مأخوذ بصورة كلية) إذ بلغت قيمة معامل المسار 0.812، ولكل بُعد من بعديها (سلوك القيادة المنفتح، سلوك القيادة المنغلق)، إذ بلغت قيمة معامل المسار لكل منها 0.491، و0.432 على الترتيب، وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.000. وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على "تؤثر القيادة البارعة تأثيراً معنوياً إيجابياً في صوت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث".
- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لصوت العاملين على سلوك العمل الابتكاري إذ بلغت قيمة معامل المسار 0.627، وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.000. وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على "يؤثر صوت العاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث".
- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة البارعة على سلوك العمل الابتكاري (مأخوذ بصورة كلية) إذ بلغت قيمة معامل المسار 0.602، ولكل بُعد من بعديها (سلوك القيادة المنفتح، سلوك القيادة المنغلق)، إذ بلغت

قيمة معامل المسار لكل منها 0.225، و0.466 على الترتيب، وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.001. وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرضية الخامسة والتي تنص على "تؤثر القيادة البارعة تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث".

ولاختبار مدى صحة الفرضية السادسة والسابعة للبحث قام الباحثان باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM إذ تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار والمتوافر بحزمة البرامج الإحصائية (Amos V.22)، باستخدام طريقة الإمكان الأعظم Maximum Likelihood. ويتم الحكم على معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين متغيرات البحث، اعتماداً على قيمة مؤشر جودة تطابق النموذج (Goodness of Fit Index (GFI)؛ إذ أنه كلما اقتربت قيمة المؤشر من الواحد الصحيح دل ذلك على معنوية النموذج. في حين عندما تكون قيمة Cmin/df أقل من 5 دل ذلك على معنوية النموذج، بالإضافة إلى قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA والتي كلما اقتربت قيمتها من الصفر دل ذلك على التطابق التام للنموذج.

جدول 5: العلاقة غير المباشرة بين (مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

المسار غير المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة
القيادة البارعة ككل ← مشاركة المعرفة ← سلوك العمل الابتكاري.	0.193	0.028	9.206	0.000	دال
القيادة البارعة ككل ← صوت العاملين ← سلوك العمل الابتكاري.	0.291	0.040	7.633	0.000	دال
مؤشرات جودة توفيق النموذج:					
GFI=0.927			Cmin/df=4.537		
RMSEA=0.064			P.Value for the model=0.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (5) ما يأتي:

- معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين القيادة البارعة بشكل إجمالي وسلوك العمل الابتكاري من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة مؤشر (GFI= 0.927)، وهي تقترب من الواحد الصحيح. كما بلغت قيمة (Cmin/df =4.537) وهي أقل من (5)، وكذلك قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA=0.055) والتي كلما اقتربت قيمتها من الصفر دل ذلك على التطابق التام. كما بلغت قيمة (P.Value for the model) (0.000). وتبين وجود تأثير معنوي غير مباشر للقيادة البارعة بشكل إجمالي على سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث من خلال مشاركة المعرفة، إذ بلغت قيمة معامل المسار (0.193)، وهي معنوية عند مستوى 0.01.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي غير مباشر لمشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة البارعة (بشكل إجمالي) وسلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الأمر الذي يعني أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة البارعة (بشكل إجمالي) وسلوك العمل الابتكاري، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية السادسة للبحث. والتي تنص على "تتوسط مشاركة المعرفة العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث".

• معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين القيادة البارعة بشكل إجمالي سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال صوت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة مؤشر (GFI= 0.927)، وهي تقترب من الواحد الصحيح. كما بلغت قيمة (Cmin/df =4.537) وهي أقل من (5)، وكذلك قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA=0.055) والتي كلما اقتربت قيمتها من الصفر دل ذلك على التطابق التام. كما بلغت قيمة P.Value for the model (0.000). وتبين وجود تأثير معنوي غير مباشر للقيادة البارعة على سلوك العمل الابتكاري محل البحث من خلال صوت العاملين، إذ بلغت قيمة معامل المسار (0.291)، وهي معنوية عند مستوى 0.01.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي غير مباشر لصوت العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة البارعة (بشكل إجمالي) وسلوك العمل الابتكاري، الأمر الذي يعني أن صوت العاملين يتوسط العلاقة بين القيادة البارعة (بشكل إجمالي) وسلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية السابعة للبحث والتي تنص على "يتوسط صوت العاملين العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل البحث".

مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

استهدف البحث الحالي دراسة الدور الوسيط لمشاركة المعرفة، وصوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري بكليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ، وتوصل البحث للنتائج الآتية:

1. أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة البارعة ومشاركة المعرفة بكليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ محل البحث، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة البارعة وصوت العاملين، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري. وهذا يعني، أن قيادات جامعة كفر الشيخ محل البحث يمكنها زيادة مستوى ممارسة مشاركة المعرفة، ومستوى صوت العاملين، وكذلك مستوى سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال قيام القائد بالسماح باستخدام طرق مختلفة لإنجاز المهام، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة وتحمل المخاطرة أو المجازفة، وتدعيم ثقافة وجود الأخطاء والتعلم منها وكذلك تقبل انتقاد الوضع الراهن، واتخاذ الإجراءات

التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء، والحرص على مراقبة تنفيذ الأهداف فضلاً عن تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً.

2. أكدت نتائج البحث على التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة البارعة على مشاركة المعرفة، وهو ما يعني أنه كلما ازداد إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عينة البحث لسلوكيات القيادة البارعة من جانب قادتهم، ارتفع مستوى مشاركة المعرفة لديهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Harandi et al., 2024; Haider et al., 2023). وتؤكد تلك النتيجة على أهمية نمط القيادة البارعة باعتباره أحد الأنماط القيادية المعاصرة، وبالتالي يجب وضع وتنفيذ ممارسات لتشجيع هذا النمط على نحو فعال من جانب قيادات الجامعات المصرية ليكون له أثر إيجابي ومن ثم ينعكس على مستوى مشاركة المعرفة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

3. أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري، وهو ما يعني أنه كلما ازداد مستوى مشاركة المعرفة لدى أفراد عينة البحث، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع ممارسة سلوك العمل الابتكاري لديهم. وتدعم تلك النتيجة ما توصلت إليه بعض الدراسات منها (Islam et al., 2024; Budur et al., 2024) للتأثير المعنوي لمشاركة المعرفة على انخراط العاملين في سلوك العمل الابتكاري؛ ويمكن تفسير ذلك على أنه عندما يرتفع مستوى مشاركة المعرفة لدى الفرد يؤدي إلى تشجيعه على ممارسة سلوك العمل الابتكاري داخل الجامعة، من خلال البحث عن الحلول الإبداعية للمشاكل، وأدوات عمل جديدة، وتشجيع الزملاء على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة وتقديمها في بيئة العمل بطريقة منهجية.

4. أكدت نتائج البحث على وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة البارعة على صوت العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها (Choudhary et al., 2024). إذ تُعد القيادة أحد المحددات السياقية للتنبؤ بمستوى صوت العاملين، إذ أن دعم، وتشجيع، وتقدير القادة يرتبط بمستوى الصوت المتنامي للمرؤوسين. فإذا أدرك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأن قادتهم يعترفون بمساهماتهم وتقديرها في بيئة تقدر الاستكشاف والكفاءة، فإن هذا التقدير هو حافز قوي لهم للرد بالمثل من خلال سلوك التعبير، إذ يدركون أن مدخلاتهم موضع تقدير واحترام. وهذا التبادل الديناميكي بين القائد والمرؤوسين يزرع مناخاً من الثقة والتواصل المفتوح والسلامة النفسية، ومن ثم يكون أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أكثر استعداداً لتحمل المخاطر المرتبطة بالتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم (Santos et al., 2018).

5. أفادت نتائج البحث على وجود تأثير معنوي إيجابي لصوت العاملين على سلوك العمل الابتكاري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها (Shipton et al., 2024; Chen et al., 2021). فعندما يشعر الموظفون بالتمكين والتشجيع على التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم وأفكارهم الإبداعية، فمن المرجح زيادة ممارستهم للسلوكيات المساهمة في جهود الابتكار، كما يؤدي سلوك الصوت إلى توليد أفكار جديدة،

فالمشاركة النشطة في تبادل الأفكار ووجهات النظر تحفز التفكير الإبداعي، بما يقود لحلول مبتكرة للمشاكل أو التحديات التي تم تحديدها من تلك التفاعلات. ومن ثم يزدهر صوت العاملين وسلوك العمل الابتكاري في التواصل المفتوح والتعاون، فالموظفون الذين يتم تشجيعهم على التعبير عن آرائهم والتعاون في إيجاد حلول للمشاكل هم أكثر عرضة للانخراط في جهود تعاونية ومبتكرة (Chen et al., 2021; Salas-Vallina et al., 2020; Tang et al., 2020).

6. أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة البارعة على سلوك العمل الابتكاري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها (Wahab et al., 2024; Babu et al., 2024; Gerlach et al., 2020; Kebede et al., 2024; Cheng, 2024; Yasmeen & Ajmal, 2024). والتي تتوافق مع نظرية التبادل الاجتماعي وأهمية التبادلات الاجتماعية بين القادة والمرؤوسين؛ فعندما يوفر القائد البارع للمرؤوسين موارد ذات قيمة من خلال دعم الاستكشاف، وتوفير البيئة المواتية للإبداع، وفرص توليد الأفكار. سوف يبادل الموظفون المعاملة بالمثل من خلال انخراطهم في سلوكيات العمل الابتكارية، مما يعزز قدرة المنظمة على الابتكار. ومن ثم فعندما يرى الموظفون قائدهم داعم وملتزم بالابتكار، فغالباً سوف يستثمرون جهداً في سلوكيات العمل الابتكارية، مما يساهم في ثقافة الابتكار الشاملة للمنظمة (Ajmal et al., 2024; Akıncı et al., 2022).

7. أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري، وهو ما يعني أنه عندما يُدرك أفراد العينة سلوكيات القيادة البارعة لدى قادتهم، فإن ذلك يزيد من مستوى مشاركة المعرفة، والذي بدوره يؤدي لزيادة مستوى انخراط العاملين في سلوك العمل الابتكاري. وتدعم تلك النتيجة ما توصلت إليه بعض الدراسات من أن العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري قد تكون غير مباشرة من خلال بعض المتغيرات التي يمكن أن تقوي وتدعم هذه العلاقة. ويتفق ذلك مع تعدد الدراسات التي تناولت مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة وبعض النتائج السلوكية مثل دراسات (Nguyen et al., 2024; Wang et al., 2023; Goswami & Agrawal, 2023; Abualoush et al., 2022; Jia et al., 2022; Khalil et al., 2021; Al Dari et al., 2018; Wu & Lee, 2017; Sharif et al., 2023; Kim et al., 2021; Dwivedi et al., 2020).

8. أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لصوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري، وهو ما يعني أنه عندما يُدرك أفراد العينة سلوكيات القيادة البارعة لدى قادتهم، فإن ذلك يزيد من مستوى صوت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والذي بدوره يؤدي لزيادة مستوى انخراطهم في سلوك العمل الابتكاري. وتدعم تلك النتيجة ما توصلت إليه بعض الدراسات من أن العلاقة بين القيادة

البارعة وسلوك العمل الابتكاري قد تكون غير مباشرة من خلال بعض المتغيرات التي يمكن أن تقوي وتدعم هذه العلاقة. فضلاً عن تباين الدراسات التي تناولت صوت العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة - ومنها نمط القيادة البارعة بالبيئة الأجنبية - والنتائج السلوكية مثل دراسات (Ajmal et al., 2024; Khan et al., 2023; Nazir et al., 2021).

استنتاجات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث الحالي عن وجود بعض الاستنتاجات النظرية والتطبيقية يمكن تناولها فيما يأتي:

1- على مستوى النظرية: أكد البحث الحالي على الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وصوت العاملين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري بكليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ محل البحث، ومن ثم يضيف البحث الحالي إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال- إذ لم يرصد الباحثان أي سبق لتناول النموذج الذي تم تناوله في البحث الحالي في بيئة إدارة الأعمال المصرية بشكل خاص وبيئة إدارة الأعمال العربية بشكل عام- بما يعمل على توسيع القاعدة البحثية المتعلقة بسلوك العمل الابتكاري للعاملين، والذي نال اهتمام محدود من جانب الكتاب والباحثين، ونمط القيادة البارعة والذي لا تزال الدراسات والبحوث المتعلقة به في مهدها مما يُثري هذا الجانب من بحوث السلوك التنظيمي. ومن ثمّ تضيف نتائج البحث الحالي فهماً عميقاً إلى أدبيات القيادة البارعة لأنها توضح قيمة هذا النمط القيادي في السياقات غير الغربية، وما يمكن أن تُشكله القيم الثقافية كسمات الأفراد وسلوكياتهم، بالإضافة إلى ما يعتقدون أنه سلوكيات مناسبة للآخرين في البيئة المصرية بشكل خاص والبيئة العربية بشكل عام.

2- على مستوى التطبيق: تعتبر نتائج البحث الحالي وما أكده من علاقات معنوية بين متغيرات البحث المتمثلة في القيادة البارعة، مشاركة المعرفة، صوت العاملين، وسلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يعطي دلالة على أن سلوك العمل الابتكاري لا يعتمد فقط على مستوى القيادة البارعة بل أيضاً على الدور الوسيط لمشاركة المعرفة وصوت العاملين، إذ مع توافر نمط القيادة البارعة وارتفاع مستوى مشاركة المعرفة وصوت العاملين تزداد ممارسات سلوك العمل الابتكاري. كما سلط البحث الحالي الضوء على عدد من المتغيرات الإيجابية ممثلة في مشاركة المعرفة، صوت العاملين، وما ينجم عنهما من آثار إيجابية؛ كما سلط أيضاً الضوء على الآلية التي تؤثر من خلالها سلوكيات القيادة البارعة على سلوك العمل الابتكاري، وخاصة أن هذه الآلية لا تزال غير واضحة.

توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث الحالي، تمّ استخلاص مجموعة من التوصيات، يمكن عرضها فيما يأتي:

- ضرورة ممارسة القيادات العليا في جامعة كفر الشيخ سلوكيات القيادة البارعة كمناقشة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الأمور المتعلقة بكليات ومعاهد الجامعة، ومنحهم حرية التفكير والتصرف المستقل بما يتناسب مع

- الرؤية والرسالة المعلنة، وغرس ثقافة التعلم من الأخطاء وإظهار المرونة في تحمل الفشل من أجل تحقيق التحسين المستمر بالعملية التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال تبني نظم لاختيار تعيين القيادات بكليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ محل البحث تعتمد على معايير موضوعية متضمنة سمات نمط القيادة البارعة، وبناء وتفعيل مجموعة من المؤشرات عند اختيار تلك القيادات الإدارية، والتي تعكس امتلاكهم لسلوكيات القيادة البارعة.
- ضرورة تصميم وعقد برامج ودورات تدريبية لتنمية وتطوير قدرات القيادات الإدارية، لصقل المهارات القيادية في ظل الأنماط القيادية المعاصرة كالقيادة البارعة.
- العمل على خلق مناخ يسوده التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تفعيل نظام الاتصالات المفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتطوير العلاقات الشخصية، والاستفادة من التغذية المرتدة والآراء البناءة، وعقد لقاءات دورية تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين لإحداث نوع من التفاعل الجماعي بالصورة التي تمكن العاملين من الحوار مع الرؤساء ووضع رؤية واضحة للمهام الوظيفية التي تشعرون بأهمية العمل وأهمية آرائهم ومقترحاتهم في تحسين المخرجات التنظيمية لكليات ومعاهد الجامعة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الكليات/المعاهد محل البحث على تبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم من خلال تنظيم وإقامة الندوات وحلقات النقاش العلمية على مستوى الأقسام العلمية وعلى مستوى الكليات/المعاهد.
- ضرورة إطلاع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على القرارات والخطط والفعاليات الخاصة بعمل المؤسسات التعليمية سواء الصادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو الجامعة أو الكلية/المعهد واستشارتهم في القرارات الاستراتيجية، ومنحهم الفرصة لإبداء وجهات نظرهم وآراءهم فيها.
- التعبير عن الثقة في كفاءات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على ممارسة سلوكيات العمل الابتكارية، من خلال إظهار الاعتقاد بإمكانيتهم التعامل مع المهام الصعبة، وامتلاكهم القدرة على التحسين حتى عندما يرتكبون أخطاء، بالإضافة إلى التعبير عن ثقتهم في قدراتهم على العمل بمستوى مرتفع من الأداء.
- توفير الاستقلال لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومنحهم مجالاً لتقرير المصير من خلال تشجيعهم على تقرير كيفية أداء وظائفهم بما لا يخل بقيم وأهداف الجامعة، والمحافظة على بساطة القواعد بما يتيح لهم القيام بأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة، فضلاً عن السماح لهم باتخاذ قرارات مهمة بسرعة لتلبية احتياجات العملاء.
- محاولة إبداء مرونة أكثر فيما يتعلق بالتعامل مع الأخطاء التي قد تحدث أثناء أداء العمل والمهام بالشكل الذي يلتمس فيه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المدى المسموح للتجربة والاعتماد على طرق جديدة لإنجاز المهام المنوطة بهم.

- توفير الدعم الكافي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للمشاركة في المؤتمرات العلمية بهدف التواصل مع المؤسسات التعليمية الإقليمية والدولية والإستفادة من التطورات في حقول المعرفة بالتخصصات المختلفة على المستوى العالمي.

- ضرورة ترحيب القيادات بالاستماع إلى الأفكار الجديدة المقترحة من جانب العاملين وإعطائها الاهتمام الكافي، فضلاً عن مناقشة الأهداف المنشودة وأفضل الطرق المقترحة لتحقيقها.

- يجب البحث عن الجوانب الحديثة بمجال التكنولوجيا أو العمليات أو التقنيات المستحدثة، وتدعيم ثقة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأنفسهم كونهم مصدرًا جيدًا للأفكار الابتكارية الجيدة، وعدم الخوف من المخاطرة عند الرغبة في تقديم أفكار جديدة.

- حث أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء الجامعي، واقتراح طرق جديدة لتحقيق الأهداف ولتحسين مستوى الجودة ولأداء مهام العمل وللتعامل مع مشكلات العمل من خلال تقديم حلول مبتكرة لها.

- ضرورة قيام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعة محل البحث بمشاركة المعرفة مع الأطراف ذوي الصلة بهذه المعرفة، من خلال مساعدة الزملاء في الحصول على المعلومات الرسمية المتعلقة بأعمالهم، ومساعدتهم في الحصول على نتائج التقارير ذات صلة بأداء أعمالهم، ومساعدتهم كذلك في تحسين المعرفة بتفاصيل أداء العمل، ونقل نتائج تجاربهم الشخصية والوظيفية إلى زملائهم بالعمل.

حدود البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفر الشيخ، والكشف عن الدور الوسيط لمشاركة المعرفة، وصوت العاملين في تلك العلاقة، إلا أن هناك عدة مجالات أخرى تستحق الدراسة والتحليل من جانب الباحثين مستقبلاً في ضوء محددات البحث الحالي، ومن أهم هذه المجالات من وجهة نظر الباحثان ما يأتي:

- تم تطبيق البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات ومعاهد جامعة كفر الشيخ، ويتوقع الباحثان أن اختلاف مجال التطبيق يمكن أن يؤثر على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، لذا يُقترح تغيير مجال التطبيق ليكون على قطاعات أخرى مثل قطاع الصحة، قطاع الصناعة، وقطاع السياحة.

- انتهج البحث الحالي المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، إلا أن إجراء دراسة كيفية للتعرف على واقع نمط القيادة البارعة من حيث الأبعاد والمحددات والنتائج المترتبة عليه خاصة في البيئة العربية أمر بالغ الأهمية.

- تم تجميع البيانات الأولية المستخدمة في قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي اعتماداً على أسلوب البحوث المقطعية Cross-sectional كبدلاً عن أسلوب البحوث الممتدة Longitudinal لذلك يُقترح إجراء المزيد من البحوث التطبيقية أو التجريبية على نفس القطاع المستخدم حالياً، مع تغيير العينة الأساسية إلى قطاعات خاصة أو أجنبية أخرى، أو استخدام قطاعات أخرى سواء صناعية أو إنتاجية. من أجل التقييم الأوسع لطبيعة العلاقات التي افترضها البحث الحالي، فضلاً عن توسيع دائرة المصادقية الخارجية للبحث الحالي.

- لم يتطرق البحث الحالي لمحددات نمط القيادة البارعة ويمكن لبحوث مستقبلية أخرى أن تتناول أثر بعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية والديموجرافية على مستوى إدراك العاملين لنمط وأبعاد القيادة البارعة في قطاع التطبيق الحالي أو قطاعات أخرى.

- يمكن لبحوث أخرى أن تستخدم النموذج المستخدم في البحث الحالي ولكن مع إضافة متغيرات أخرى لم تستخدم في النموذج الحالي. ومن ثم يُقترح إجراء دراسات تتناول بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى وكذلك بعض المتغيرات المعدلة (مثل: اتجاهات، وعواطف، وسمات العاملين) في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2008)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر.
- رشيد، صالح عبد الرضا؛ مزهر، زينب حميد، (2018)، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، 8-27.
- برتو، عويد محمد فخري؛ الحميري، بشار عباس، (2022)، تأثير القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر بحث تحليلي لآراء القيادات الإدارية في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، 93-117.
- الحساوي، معاذ عبد الله هادي، (2023)، سلوكيات القيادة البارعة ودورها في الحد من الانجراف الاستراتيجي، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد الرابع، العدد السادس، 411 - 426.
- بناي، ضياء فالح؛ الظالمي، محمد جبار هادي، (2020)، دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الإبداع في مكان العمل دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعه كربلاء، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الأول، العدد الأول، 22 - 34.
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت، (2019)، العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعه عين شمس، 559 - 600.
- عبد الزهرة، قاسم فنجان؛ ماجد، زيد صادق، (2024)، القيادة البارعة وتأثيرها في البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، 103 - 117.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aboobaker, N., & KA, Z. (2024). Nurturing the soul at work: unveiling the impact of spiritual leadership, interpersonal justice and voice behavior on employee intention to stay. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(3), 539-560.
- Abualoush, S., Obeidat, A. M., Abusweilema, M. A., & Khasawneh, M. M. (2022). How does entrepreneurial leadership promote innovative work behaviour? through mediating role of knowledge sharing and moderating role of person-job fit. *International Journal of Innovation Management*, 26(01), 2250011.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312.
- Ajmal, M., Sareet, Z., & Islam, A. (2024). Unleashing innovation through employee voice behavior in the hotel industry: the impact of ambidextrous leadership on innovative work behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. DOI 10.1108/JHTI-08-2023-0564.
- Akinci, G., Alpkan, L., Yıldız, B., & Karacay, G. (2022). The link between ambidextrous leadership and innovative work behavior in a military organization: The moderating role of climate for innovation. *Sustainability*, 14(22), 15315.
- Al Dari, T., Jabeen, F., & Papastathopoulos, A. (2018). Examining the role of leadership inspiration, rewards and its relationship with contribution to knowledge sharing: Evidence from the UAE. *Journal of Workplace Learning*, 30(6), 488-512.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14.
- Babu, M. D., Prasad, K. B., & Prasad, U. T. (2024). Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. *Heliyon*, 10(13).
- Bagozzi, R, and Y Yi. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16 (1): 74-94.
- Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. In *Advances in global leadership* (pp. 41-69). Emerald Group Publishing Limited.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.
- Budur, T., Demirer, H., & Rashid, C. A. (2024). The effects of knowledge sharing on innovative behaviours of academicians; mediating effect of innovative organization culture and quality of work life. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(2), 405-426.
- Chen, L., Li, M., Wu, Y. J., & Chen, C. (2021). The voicer's reactions to voice: an examination of employee voice on perceived organizational status and subsequent innovative behavior in the workplace. *Personnel Review*, 50(4), 1073-1092.
- Cheng, C. (2024). Do what is possible with enthusiasm: the impact of ambidextrous leadership on employees' innovation behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 578-601.
- Choudhary, S., Naim, M. F., & Peethambaran, M. (2024). Employee Voice Behaviour: Envisaging the Role of Ambidextrous Leadership and Employee Thriving. In *Humanizing Businesses for a Better World of Work* (pp. 73-86). Emerald Publishing Limited.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.

- Derksen, M. (2014). Turning men into machines? Scientific management, industrial psychology, and the “human factor”. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 50(2), 148-165.
- Devi, N. C. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 312-340.
- Duc, L. A., Tho, N. D., Nakandala, D., & Lan, Y. C. (2020). Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning. *Service Business*, 14(1), 167-186.
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571-1590.
- Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety. *American Journal of Business*, 34(1), 2-18.
- Farr, J.L. and Ford, C.M. (1990), “Individual innovation”, in West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, John Wiley and Sons, Oxford, England.
- Gerlach, F., Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 383-398.
- Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2023). It’s a knowledge centric world! Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 584-612.
- Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2023). How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 99-118.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis**, (7th Ed). Prentice Hall, New Jersey.
- Harandi, A., Khamseh, P. M., & Sana, S. S. (2024). Ambidextrous leadership: an emphasis on the mediating role of knowledge sharing and knowledge search. *Annals of Operations Research*, 1-33.
- Hernaus, T., Černe, M., & Vujčić, M. T. (2023). Leader–member innovative work behavior (in) congruence and task performance: The moderating role of work engagement. *European Management Journal*, 41(5), 687-699.
- Iris, R., & Jacob, W. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285–300.
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67-83.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Jia, R., Hu, W., & Li, S. (2022). Ambidextrous leadership and organizational innovation: The importance of knowledge search and strategic flexibility. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 781-801.
- Jing, Z., Hou, Q., Zhang, Y., & Zhao, Y. (2022). The relationship between female leadership traits and employee innovation performance: The mediating role of knowledge sharing. *Sustainability*, 14(11), 6739.
- Kafetzopoulos, D. (2022). Ambidextrous leadership: a narrative literature review for theory development and directions for future research. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 206-232.

- Kebede, A. G., Terefe, S. D., & Ijigu, A. W. (2024). Ambidextrous leadership and academic staff innovative behavior at Debre Berhan University, Ethiopia: the mediating role of workplace happiness. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2307564.
- Khalil, S. H., Shah, S. M. A., & Khalil, S. M. (2021). Sustaining work outcomes through human capital sustainability leadership: knowledge sharing behaviour as an underlining mechanism. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1119-1135.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., & Islam, T. (2023). Speak up to speed up innovation: servant leadership triggered innovative work behavior mediated through voice behavior. *International Journal of Innovation Science*. DOI 10.1108/IJIS-03-2023-0067.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Ali, S. R., & Siraj, S. S. (2023). Instilling employees with meaning to communicate: servant leadership affecting employee voice behavior through meaning. *Global Knowledge, Memory and Communication*. DOI 10.1108/GKMC-06-2023-0218.
- Kim, S. J., Jang, Y., Yoo, M., & Song, J. H. (2021). The mutual impact of university president's leadership and organizational justice on knowledge sharing: the mediating effect of communication. *Industrial and commercial training*, 53(3), 268-282.
- Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2023). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *The Leadership Quarterly*, 34(4), 101473.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Luu, T., Viet, L., Masli, E., & Rajendran, D. (2019). Corporate social responsibility, ambidextrous leadership, and service excellence. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(5), 580-594.
- Lyu, C., Peng, C., Li, R., Yang, X., & Cao, D. (2022). Ambidextrous leadership and sustainability performance: serial mediation effects of employees' green creativity and green product innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(8), 1376-1394.
- Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting?. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 159-168.
- Malik, A., Gupta, J., Gugnani, R., Shankar, A., & Budhwar, P. (2024). Unlocking the relationship between ambidextrous leadership style and HRM practices in knowledge-intensive SMES. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1366-1395.
- Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 530-540.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: A meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*, 14, 37-59.
- Nasution, M. I., Soemaryani, I., Yunizar, & Hilmiana. (2024). Ambidextrous leadership and individual ambidexterity: emerging challenges for medical representative performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2356904.
- Nazir, S., Shafī, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354-1378.

- Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024). Leadership styles and employee creativity: the interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 631-650.
- O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 195-208.
- Ononye, U. (2022). Linking tacit knowledge sharing to employee innovation with job thriving as a mediational factor: A public sector perspective. *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 9(2), 22–32.
- Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.
- Qammar, R., & Abidin, R. Z. U. (2020). Mediating and moderating role of organizational ambidexterity and innovative climate among leadership styles and employee performance. *Journal of Management Info*, 7(1), 1-9.
- Robbins, S.P. and Coulter, M.K. (2018), *Management*, 14^E [edition] Pearson Education, New York, NY.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., & Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 561-581.
- Savolainen, T. (2019, March). Trust and knowledge sharing in service business management. *In Proceedings of the 2nd International Conference on Tourism Research* (p. 282).
- Sharif, S., Albadry, O. M., Durrani, M. K., & Shahbaz, M. H. (2023). Leadership, tacit and explicit knowledge sharing in Saudi Arabian non-profit organizations: the mediating role of organizational commitment. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Shipton, H., Kougiannou, N., Do, H., Minbashian, A., Pautz, N., & King, D. (2024). Organisational voice and employee-focused voice: Two distinct voice forms and their effects on burnout and innovative behavior. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 177-196.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2).
- Tang, T., Vezzani, V., & Eriksson, V. (2020). Developing critical thinking, collective creativity skills and problem solving through playful design jams. *Thinking Skills and Creativity*, 37, 100696.
- Tang, X., & Wei, S. (2022). How do ambidextrous leadership and self-efficacy influence employees' enterprise system use: an empirical study of customer relationship management system context. *Information Technology & People*, 35(4), 1443-1465.
- Wahab, F. A., Subramaniam, A., Ho, J. A., & Bali Mahomed, A. S. (2024). Augmenting Effect of Inclusive and Ambidextrous Leadership on Public University Academic Staffs' Innovative Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *SAGE Open*, 14(1), 21582440241232761.
- Walrave, B., Talmar, M., Podoyntsyna, K. S., Romme, A. G. L., & Verbong, G. P. (2018). A multi-level perspective on innovation ecosystems for path-breaking innovation. *Technological forecasting and social change*, 136, 103-113.
- Wang, C., Zhang, Y., & Feng, J. (2023). Is it fair? How and when exploitative leadership impacts employees' knowledge sharing. *Management Decision*, 61(11), 3295-3315.

- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of knowledge management*, 21(2), 474-491.
- Yan, J., Lian, Y., & He, L. (2024). Perceived ambidextrous leadership and nurses' mental health: a work-family perspective. *BMC nursing*, 23(1), 504.
- Yasmeen, A., & Ajmal, S. K. (2024). How ambidextrous leadership enhances employee creativity: a quantitative approach. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(2), 421-440.
- Yoon, H. J. (2012). Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in Korean organizations.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: the role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174-190.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(4), 813-820.
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46.
- Zakkariya, KA, , & Aboobaker, N. (2021). Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour. *Journal of Management Development*, 40(5), 352-364.
- Zarb, K. B., De La Robertie, C. S., & Zouaoui, S. K. (2017). Ambidextrous leadership as a multidimensional construct. In *Country Experiences in Economic Development, Management and Entrepreneurship: Proceedings of the 17th Eurasia Business and Economics Society Conference* (pp. 811-824). Springer International Publishing.