



العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي للموظف:

الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك

إعداد

عبد الله علي عبد الرحمن المحسن

كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د على يونس إبراهيم سيد

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة المنصورة

د. أسامة محمود النقراشي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كليات الشرق العربي - الرياض

omelsayed@arabeast.edu.sa

المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والهالية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤

[https:// ijaefss.ekb.eg](https://ijaefss.ekb.eg)

الناشر

جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون

الشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، جمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي للموظف: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك

إعداد

عبد الله علي عبد الرحمن المحسن

كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د. علي يونس إبراهيم سيد

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة المنصورة

د. أسامة محمود النقراشي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كليات الشرق العربي - الرياض

omelsayed@arabeast.edu.sa

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابتكاري للموظف، واعتمدت هذه الدراسة على تصميم قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة.

المستخلص

وذلك من خلال بناء نموذج القياس ، ثم يلي ذلك التأكد من مؤشرات جودة النموذجين من حيث التأكد من وجود اتساق داخلي عال للمقياس المستخدم وذلك من خلال فحص الصدق التقاربي والتمييزي وثبات المقياس، وعلى أساس هذه النتائج تم بناء النموذج الهيكلي للدراسة واختبار الفروض وتم الاعتماد على العينة الطبقية ، وبلغ حجم العينة ٣٥٩ مفردة من العاملين بقطاع التعليم في جامعة المنصورة،

وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج يتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على السلوك الابتكاري للموظف، ووجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي للموظف

المدرک علی السلوك الابتكاري للموظف، ووجود دور معدل للدعم التنظيمي المدرک في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للموظف .
الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية ، السلوك الابتكاري للموظف ، الدعم التنظيمي المدرک.

Abstract

This study aimed to identify the moderating role of perceived organizational support in the relationship between strategic leadership and employee innovative behavior. This study relied on designing a questionnaire to measure the study variables.

The Warp Pls.7 program was relied upon by building a measurement model, followed by verifying the quality indicators of the two models, ensuring the existence of high internal consistency of the scale used by examining convergent and discriminant validity and scale stability. Based on these results, the structural model for the study was built and the hypotheses were tested, amounting to 8100 employees according to the report of the Information Support and Decision Making Center at Mansoura University. The stratified sample was relied upon, and the sample size was 359 individuals from employees in the education sector at Mansoura University.

The results of the study reached several results, the most important of which is the presence of a positive moral effect of strategic leadership on employee

innovative behavior, the presence of a positive moral effect of perceived organizational support on employee innovative behavior, and the presence of a moderating role of perceived organizational support in the relationship between strategic leadership and employee innovative behavior.

Keywords: Strategic Leadership, Employee Innovative Behavior, Perceived Organizational Support

١- مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي اليوم تغيرات سريعة وديناميكية هائلة، ولكي تتمكن المنظمات من الاستمرار والصمود في ظل هذه التغيرات الكبيرة والمتسارعة تسعى جاهدة لامتلاك أدوات تؤهلها لقيادة السوق، والحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها؛ لكي تكون المنظمة رائدة في السوق ولذلك يجب أن تمتلك المنظمة قيادة استراتيجية؛ تمكنها من خلق الملائمة والتوقع والتصوير، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي؛ من أجل خلق مستقبل حيوي للمنظمة (حسين & جابر، ٢٠٢٢).

وتعد القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في الحفاظ على استراتيجية المنافسة في القرن الحادي والعشرين، وذلك لدورها الهام في اقتناص الفرص، وصنع القرارات التي تؤثر على عمليات الابتكار، بما يضيف قيمة تجارية كبيرة للمنظمات حيث شهد مجال القيادة الاستراتيجية خلال العشرين عاماً الماضية عمليات تجديد وتحول، تطلبت توافر القدرة على التعلم والتغيير، ووجود قدر من الحكمة الإدارية وذلك بجانب وجود قيادة حكيمة من قبل المديرين؛ الذين لديهم استعداد لتحمل المخاطر التي قد تواجهها منظماتهم في المستقبل (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

وقد يتطلب التغيير السريع الابتكار في بيئة الأعمال من المنظمات، ويمكن أن يكون للابتكار المناسب تأثير مباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة واستدامتها ، وطالما أن القادة مسؤولون عن اتخاذ القرارات على جميع مستويات مؤسساتهم فإنهم المحرك الرئيسي لدعم المرونة التنظيمية، وأن القائد ينبغي أن يكون ابتكاريا، ويتمتع بنظرة مستقبلية؛ لمواجهة هذه التغييرات البيئية (Fernandes et al., 2022).

٢- الإطار النظري

وفيه يعرض الباحثون مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث وذلك علي النحو التالي:

أولاً- القيادة الاستراتيجية: Strategic leadership

أ- مفهوم القيادة الاستراتيجية

عرفت دراسة (Pitelis, & Wagner, 2019) القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التنظيمية التي تلجأ إلى المشاركة المتعمدة للقرارات الإستراتيجية، وقد تنبع العملية الكامنة وراء اتخاذ هذه القرارات إما من الإدارة العليا أو من قادة المجموعات الإستراتيجية الصغيرة داخل الشركة والتي يطلق عليها مجلس الإدارة. وأشارت دراسة (حسين & جابر ٢٠٢٢) أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على وضع رؤية ورسالة واضحة ومفهومة من خلال التنبؤ والتصوير، والمحافظة على المرونة، وتحفيز. أشارت دراسة (Dogantekin et al., 2022) إلى أنها نمط القيادة الذي يوفر إحساساً مشتركاً بالمنظمة على نطاق واسع في المدى الطويل، يدفع المنظمة للتغلب على جميع الحالات المهمة والصعبة للتغييرات المستمرة التي تواجهها؛ لتحقيق الأهداف المرجوة. أوضحت دراسة (Malibari et al. 2022) أن القيادة الاستراتيجية عبارة عن قدرة القائد على التنبؤ، والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين، لمواجهة التغييرات المستقبلية ولخلق مستقبل مشرق للمنظمة.

ب- أبعاد القيادة الاستراتيجية

وبمراجعة الدراسات السابقة، أمكن الباحثين أن تناول أبعاد التالية للقيادة الاستراتيجية:

(١) التوجه الاستراتيجي

أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة المدى للهدف الاستراتيجي والتي بدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد الملمهم. فإذا استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية ومشاركة مرؤوسيه فيها، فإنه يحصل على دعمهم لرؤيته الاستراتيجية، مما يجعل الهدف الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيء مشترك ومفهوم للجميع (Samimi et al. 2022).

(٢) رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال وتماشياً مع هذه الوجة فإن الأفراد العاملين في جميع المؤسسات اليوم يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى الاستثمار (Samimi et al. 2022).

(٣) اكتشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها

فهو يعبر عن الموارد والإمكانيات الفريدة المتاحة بالمؤسسة والتي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لها في استراتيجياتها من خلال وظائف المؤسسة المتنوعة، كما يمكن من خلال معرفة هذه القدرات تحديد احتياجات المؤسسة باستخدام التحليل البيئي المتكامل، وهذا يعني أن ذلك البعد يشير في المقام الأول إلى القدرة

الأساسية على موارد المنظمة وقابليتها للتوظيف، وهو ما يشكل مصدراً لميزتها التنافسية مقارنة بمنافسها (Samimi et al. 2022).

٤) الثقافة التنظيمية

يقوم علي مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تعبر عن معايير السلوك المقبول وغير المقبول بالمؤسسة، فهو مفهوم شامل لكل ما يتعلق بجوانب الحياة في المؤسسة، والتركيز على أبعادها الأساسية والسلوكية معاً كوسيلة لتحقيق حالة من الارتباط بين الفكر والعمل وفق ما هو مطلوب. ويعرف بالنسيج الثقافي والذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة. حيث تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الممارسات الأساسية للقادة الاستراتيجيون لذا يقع علي عاتق القائد الاستراتيجي مسؤولية تطوير وتنمية ثقافة فعالة تدعم الإبداع والابتكار والتحسين المستمر بالإضافة إلي التميز في الأداء وتشجيع العاملين علي التعاون والعمل بروح الفريق (Samimi et al. 2022).

٥) الممارسات الأخلاقية

يعبر عن مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، وكذلك المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات المرتبطة بها (Samimi et al. 2022).

٦) تأسيس نظام رقابي مرن

ويقصد بها تلك التدابير التي يعتمد عليها المديرون من أجل الحفاظ على الأنشطة التنظيمية أو إحداث تغييرات في أنماطهم. هكذا، تساهم الرقابة التنظيمية في تحقيق التكيف

مع المتغيرات البيئية. الرقابة التنظيمية، وتتكون من نوعين: الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية القائد الاستراتيجي الفعال هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة (Samimi et al. 2022).

ثانياً- السلوك الابداعي للموظف Employee innovative behavior

أ- مفهوم السلوك الابداعي للموظف:

تناولته دراسة (Purwanto et al., 2021) علي أنه عبارة عن السلوك الفردي الكلي الذي يشمل ظهور، وتقديم، وتنفيذ أشياء جديدة ومربحة، وذلك من خلال تطوير فكرة المنتج، والتغييرات في الإجراءات الإدارية التي تهدف لتحسين علاقة العمل أو تنفيذ الأفكار الجديدة والتكنولوجيا بغرض زيادة وكفاءة أداء العمل، بينما عرفته دراسة (Kim et al., 2021) علي بأنه التكامل المتعمد للأفراد وتطبيق الأفكار والمنتجات والعمليات والإجراءات الجديدة على دور عملهم أو وحدة العمل أو المؤسسة.

ذكر السلوك الابداعي للموظف بالمدى الذي يستكشف فيه الموظفون توليد الأفكار والحلول ودعمها أو تنفيذها لتحقيق الأداء الوظيفي في العمل، والذي يعد أمراً مهماً في تعزيز الابتكار في المؤسسة (AlMunthiri, et al., 2023). يشير إلى سلوك وضع أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة أو حلول جديدة للمشكلات التي يولدها الموظفون في عملية العمل موضع التنفيذ، كما يشمل السلوكيات الابتكارية المختلفة التي تظهر في مراحل توليد وتنفيذ الأفكار الجديدة أو المفاهيم الجديدة أو حلول جديدة (Zhang & Zhao, 2023).

ب- أبعاد السلوك الابداعي للموظف:

وبمراجعة الدراسات السابقة، أمكن الباحثين أن تناول أبعاد التالية للسلوك الابداعي للموظف:

١) توليد الأفكار

ويشير إلى السلوك الذي يخلق فكرة جديدة أو مفهوم لحل المشاكل، أو تحسين أداء العمل بهدف التطوير، ويعتقد أن السلوك الابتكاري يبدأ بقدرة الفرد على خلق فكرة، وينبغي أن تكون فكرة جديدة تفيد المنظمة، ويعتمد ذلك على عمق المعرفة والمعلومات والخبرة والانفتاح وتنوع مصادرها (Wen et al., 2019).

٢) نشر وترويج الأفكار

يقصد به السلوك المتحمس الذي يسعى لإقناع الآخرين بأهمية تنفيذ وتطبيق الأفكار المبدعة، ويتم تقديم الفكرة في هذه المرحلة إلى المنظمة للحصول على دعم بقبول الفكرة (Wen et al., 2019).

٣) تطبيق الأفكار

إن الفكرة التي تم إنشاؤها وحصولها على الدعم والترويج المناسبين يتم منحها المزيد من الحياة من خلال تنفيذها (Wen et al., 2019).

ثالثاً- الدعم التنظيمي المدرك Perceived organizational support

أ) مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

ذكر (Suifan et al., 2018) أن الدعم التنظيمي المدرك هو عندما يشيرون إلى أن الموظفين لديهم توقعات قوية بأن بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية سوف يكافأ من قبل منظماتهم، وأيضاً من منظور مادي وعاطفي للمفهوم، فإن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير في زيادة توقعات الموظفين بتلقي تعويض عن تفانيهم وجهودهم المتكررة نحو أهداف المنظمة. وضح (Zhu et al., 2023) أن الدعم التنظيمي المدرك يعمل كعدسة تشكل سمات الموظفين التي ينظرون من خلالها إلى المعاملة التي يتلقونها من مؤسساتهم. عرف (Singh et al.,

2023) الدعم التنظيمي المدرك على أنه قلق الموظف بشأن مدى تقدير المؤسسة لمساهماتها والاهتمام برفاهيتها، وأيضا أنه تبادل بين الموظف ومنظمتها الشاملة وتشرح تطور التزام الموظف تجاه المنظمة.

ب) أبعاد الدعم التنظيمي المدرك

وبمراجعة الدراسات السابقة، أمكن الباحثين أن تناول أبعاد التالية للدعم التنظيمي المدرك:

١) الدعم التنظيمي المدرك المالي:

يشير الدعم التنظيمي المدرك المالي إلى كيفية حصول المغترب على دعم مالي من المنظمة في الخارج، بما في ذلك بدلات المعيشة والسكن والإجازات (Huang et al., 2022).

٢) الدعم التنظيمي المدرك المعدل

يشير الدعم التنظيمي المدرك المعدل إلى الدعم الذي يحصل عليه المغترب من المنظمة لأسرته وزوجه وأطفاله (Huang et al., 2022).

٣) الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي

يمكن وصف الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي على أنه مدى اهتمام المنظمة بالتطور الوظيفي للموظفين وبالاحتياجات المهنية للموظف، وتساهم في تشجيعهم على التركيز على وظائفهم دون أي شك في حياتهم المهنية المستقبلية (Kim et al., 2021). يشير الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي إلى تصور المغتربين فيما يتعلق بمنظمتهم حول مدى اهتمامها بتطورهم الوظيفي طوال مهمتهم (مهامهم) (Huang et al., 2022).

٣- العلاقة بين متغيرات البحث وبناء الفروض

أ- العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابتكاري للموظف

يعتبر الابتكار مصدراً هاماً للتنمية كما يوفر ميزة تنافسية للمؤسسات بسبب عدم التأكد وكثافة المنافسة في صناعة السياحة والفنادق (Tajeddini, et al., 2020). وعلى عكس

ذلك شركات التصنيع أو شركات التكنولوجيا المتقدمة، حيث يعتمد الابتكار في الغالب على أنشطة البحث والتطوير، فإن الابتكار في شركات السياحة والفنادق يعتمد بشكل أكبر على السلوك الابتكاري للموظفين وذلك لدوره الرئيسي في خلق تجارب إيجابية للعملاء وتحسين رضاهم فهو محرك أساسي للابتكار في الشركة (Kallmuenzer, 2018)، كما يحدد السلوك الابتكاري العوامل التي تحفز الموظفين ولذلك يعد السلوك الابتكاري أمر حيوي لتعزيز أداء أعمال المؤسسات بهدف البقاء والازدهار في بيئة سريعة التغير (Eid & Agag, 2020).

ومن بين مجموعة واسعة من العوامل الخارجية، تم تحديد القيادة باستمرار باعتبارها سابقة حاسمة تؤثر على السلوك الابتكاري للموظفين، وقد تم توجيه قدر كبير من الاهتمام لتأثير القيادة التحويلية (Zhou & Velamuri, 2018). فمن بين الطرق العديدة لتحفيز السلوكيات الابتكارية، لا يمكن تجاهل دور السلوك القيادي. ومن المسلم به على نطاق واسع أن القيادة، حيث تتسم القيادة الاستراتيجية بفوائد عديدة لكل من القادة وأتباعهم من خلال تمكين القادة من تشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار. وهدفت دراسة (البقور & الشعار، ٢٠٢٢) للتعرف إلى أثر قدرات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة، والدور الوسيط للابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وطبقت هذه الدراسة على الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، والبالغ عددهم (١٥) شركة، وتوصلت إلى وجود أثر لكل من قدرات القيادة الاستراتيجية «التصور الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية القدرة الاستيعابية والقدرة التكيفية، والحكمة الإدارية» في الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة.

كما فحصت دراسة (Zhu et al., 2023) تأثير القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للموظفين من خلال الدور الوسيط للالتزام العاطفي للموظفين، والتأثير المعتدل لرأس المال النفسي. وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية أثرت بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي

للموظفين، والسلوك الابتكاري لديهم، علاوة على ذلك فإن التزام الموظف العاطفي أثر بشكل إيجابي على سلوك الموظفين الابتكاري، بالإضافة إلى أن الالتزام العاطفي للموظفين؛ له تأثيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للموظفين.

وبناء على ما سبق من استعراض للدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الآتي:

H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على ابعاد السلوك الابتكاري للموظف.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية

H_{1a}: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على توليد الفكره

H_{1b}: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على نشر وترويج الفكره.

H_{1c}: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على تطبيق الفكره.

ب- العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الابتكاري للموظف

يشير الدعم التنظيمي المدرك إلى الدرجة التي يدرك بها الفرد التشجيع التنظيمي والاحترام والمكافأة والتقدير للأفراد الذين يظهرون الإبداع ، فعندما يشجع مناخ الفريق ومعاييرهم بين موظفي المؤسسة على رؤية القيمة الكبيرة للإبداع والابتكار، فإن الارتباط بين الأتباع والقائد يجعلهم يشاركون بشكل أكثر نشاطاً في الأنشطة الإبداعية والابتكارية ، وبالتالي يعزز الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين القائد وإبداع الأتباع (Shang, et al., 2023). كما قامت دراسة (Sulaiman, et al., 2019) بتحديد تأثير الدعم التنظيمي المدرك على تبادل المعرفة وسلوك العمل الابتكاري، كما استخدم البحث التفسيري مع النهج الكمي، واستخدم أيضاً طريقة أخذ العينات العشوائية التناسبية مع عينة مكونة من ١٢١ من العاملين غير الطبيين في مستشفى لافاليت في مالانج ، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي

وهام على تبادل المعرفة وسلوك العمل الابتكاري. كما أن مشاركة المعرفة لها تأثير إيجابي وهام على سلوك العمل الابتكاري.

واختبرت دراسة (Sulaiman, et al., 2019) أثر الدعم التنظيمي المدرك وسلوك العمل الابتكاري للموظفين في قطاع الأغذية والمشروبات في مصر، كما اختبرت الدراسة الدور الوسيط للمنظمات المتعلمة والمشاركة في العمل بين كل من دعم المؤسسة المدرك وسلوك العمل الابتكاري للموظفين، وبالتالي سيتم إجراء مقابلة شبه منظمة مع مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال الأغذية والمشروبات لاستكشاف الأبعاد التي تؤثر على سلوك العمل الابتكاري، وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم الاجتماعي الذي كان له الأثر الإيجابي الأكثر أهمية على سلوك العمل الابتكاري.

وبناء على ما سبق من استعراض للدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الآتي:
H₂: يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك علي السلوك الابتكاري للموظف

H_{2a}: يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على توليد الفكرة

H_{2b}: يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على نشر وترويج الفكرة.

H_{2c}: يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على تطبيق الفكرة.

ج- الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابتكاري للموظف

فحصت دراسة (Asgari, et al., 2020) القيادة التحويلية والمعاملات، وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، والرضا الوظيفي للموظفين والدعم التنظيمي المدرك، كما استكشفت الدراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي للموظفين والدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين

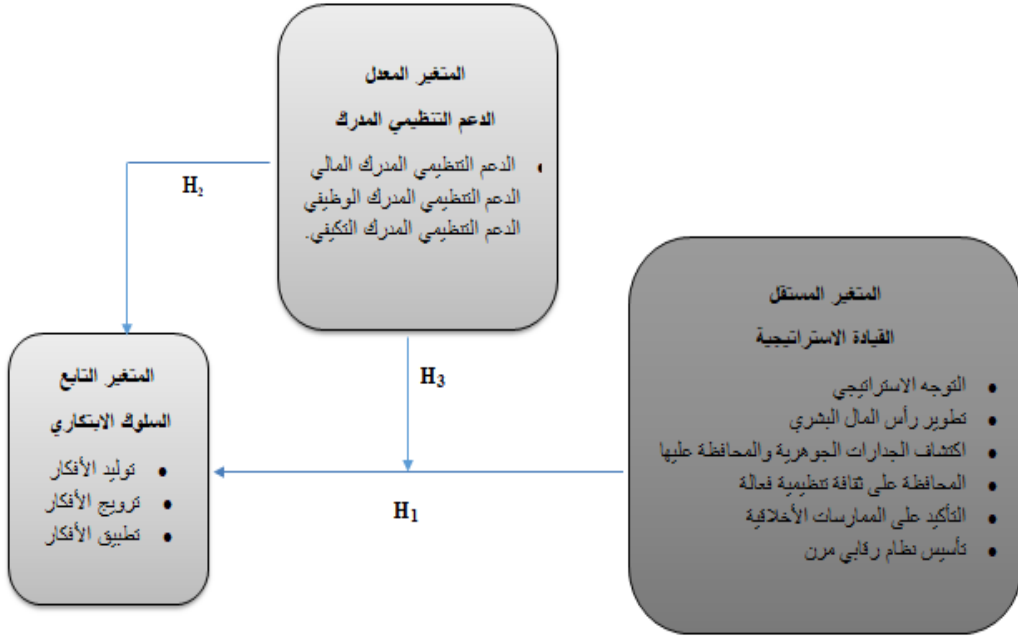
أساليب القيادة التحويلية والمعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وقد أُجريت الدراسة في جامعة بيرجند بإيران على عينة مكونة من ٢٥٠ موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظفين والدعم التنظيمي المدرك يؤثر بشكل إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن الرضا الوظيفي للموظفين والدعم التنظيمي المدرك يتوسطا العلاقة بين القيادة التحويلية والمعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

وبحثت دراسة (Imran, & Aldaas, 2020) في دور القيادة الريادية كوسيط في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء التنظيمي، كما فحصت تأثير الدعم التنظيمي المدرك وقيادة ريادة الأعمال على أداء المؤسسة، وبلغت عينة الدراسة ٢١٦ مشاركاً من قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان لإجراء الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي المدرك والقيادة الريادية لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى دعم الدور المفترض لقيادة ريادة الأعمال كوسيط بين علاقة الدعم التنظيمي المدرك والشراكة التشغيلية. كما أكدت دراسة (Wen et al. 2019) أن الحرمان النسبي يؤثر سلباً على السلوك الابتكاري للموظفين، وأن الدعم المقدم من المنظمة كمتغير معدل يخفف من التأثير السلبي للحرمان النسبي على السلوك الابتكاري للموظف.

وبناء على ما سبق من استعراض للدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الآتي:

H₃: يوجد تأثير معنوي إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و أبعاد السلوك الابتكاري للموظف

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي للموظف



شكل ١: الإطار المقترح للبحث.

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسات السابقة.

٤- الفجوة البحثية ومشكلة وتساؤلات البحث

في ضوء الدراسات السابقة، يمكن عرض الفجوة البحثية على النحو الآتي:

- ركزت بعض الدراسات على فحص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبعض المتغيرات مثل الأداء المؤسسي (صويص والقبج، ٢٠٢١)، الأداء الريادي (حسين وجابر، ٢٠٢٢)، الأداء التنظيمي (البقور & الشعار، ٢٠٢٢)

- كما أشارت دراسات أخرى للعلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري (الشنطي وأبو عمره، ٢٠١٥؛ Park & Jo, 2018).

- وتناولت بعض الدراسات العلاقة بين القيادة التبادلية والسلوك الابتكاري (Xu & Wei, 2023; Thys et al., 2023).

- بينما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الابتكاري (Shafaei & Nejadi, 2023; Roberson & Perry, 2022).

- كما أشارت بعض الدراسات لأهمية الدعم التنظيمي كمتغير معدل مثل (Wen et al., 2019; Ho, 2023).

- وبناءً على ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود دراسة سابقة - في حدود علم الباحث - اهتمت بفحص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابتكاري للموظف فضلاً عن الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك على هذه العلاقة.

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية عن طريق عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين بقطاع التعليم في جامعة المنصورة (٣٠ مفردة) ، وتمت هذه الدراسة خلال الفترة ٢٠٢٤/٢/٢٦ ، ٢٠٢٤/٣/٥ ، وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها فيما يلي:

١- يري أغلب من تمت مقابلتهم بقطاع التعليم في جامعة المنصورة أنه يوجد بالقطاع تطوير للرؤية الاستراتيجية طويلة المدى للهدف الاستراتيجي، ولكن يوجد تفاوت في تطبيق الأفكار الابتكارية.

٢- فمن حيث درجة توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية، فقد أعرب بعض الذين تمت مقابلتهم من بين العاملين بقطاع التعليم في جامعة المنصورة، عن ضعف توافر هذه

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي للموظف

الأبعاد وبلغت النسبة ٦٠%، كذلك الاهتمام من قبل تلك القطاعات بدعم هذه الأبعاد وتوفير الظروف التي تدعمها.

- ٣- وبالنسبة لتوافر أبعاد السلوك الابتكاري للموظف، فقد أشار بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم من بين العاملين بقطاع التعليم في جامعة المنصورة، إلى أن إداراتهم تعمل علي زيادة تواجد هذه الأبعاد، حيث بلغت نسبة توليد الفكرة ٥٠% والتي تدل علي عدم بذل العاملين المزيد من الابتكار وحث الآخرين علي إنجاز مهامهم.
- ٤- أما عن توافر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك فقد تبين للباحث من خلال المقابلات ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المدرك بقطاع التعليم في جامعة المنصورة.

وبناءً علي ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود دراسة سابقة -اهتمت بفحص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابتكاري للموظف فضلاً عن الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك علي هذه العلاقة. وبناءً علي الفجوة البحثية يمكن تبني في التساؤلات التالية:

- ما هو التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والسلوك الابتكاري للموظف؟
وينقسم هذا السؤال الرئيسي إلي التساؤلات الفرعية التالية:
- ما تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على السلوك الابتكاري للموظف؟
- ما تأثير الدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري للموظف؟

٥- أهداف البحث

بناء علي العرض السابق لمشكلة البحث وتساؤلات البحث فإن أهداف البحث تتمثل في الأتي:

١- اختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على السلوك الابتكاري للموظف.

٢- فحص تأثير الدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري للموظف.

٣- بيان تأثير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والسلوك الابتكاري للموظف.

٦- أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث من خلال استعراض الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية كما يلي :-

١. الأهمية العلمية

تقدم هذه الدراسة إطار مفاهيمي يساهم في فهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابتكاري للموظف من خلال الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، فضلاً علي المساهمة في سد الفجوات السابق الإشارة اليها من خلال فحص هذه العلاقات.

٢. الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية العملية لموضوع الدراسة من أن متغير القيادة الاستراتيجية من المتغيرات الأساسية؛ والذي يرتبط بشكل أساسي بقطاع التعليم، وتهتم جامعة المنصورة بالريادة في التعليم، ومن ثم يعتبر فهم دور القيادة الاستراتيجية في تحسين السلوك الابتكاري للموظف،

وكذلك شعوره بالدعم من قبل الجامعة؛ مما يساهم في دعم رؤية قطاع التعليم بجامعة المنصورة، وتحقيق الريادة في التعليم للجامعة.

٧- منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في: المنهج المتبع في البحث، وتصميم قائمة الاستبيان، ومقاييسها، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

١٠-٧ منهج البحث

تم استخدام المنهج الاستنباطي الذي يتضمن: تنمية الفروض، تفعيل الفروض، اختبار الفروض، وتحليل النتائج، واخيراً تعديل النظرية علي أساس النتائج (Robson, 2002).

٢-٧ تصميم البحث

يشمل تصميم البحث ما يلي:

١-٢-٧ البيانات المطلوبة ومصادرها

واعتمدت البحث على هذين النوعين من البيانات، البيانات الأولية بالاعتماد على طريقة الاستبيان الموجه إلى مجتمع (العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة) وتم تحليل البيانات واستخدامها لاختبار فروض البحث من أجل الوصول إلى النتائج وعلاوة على ذلك، تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة والتقارير المنشورة.

٢-٢-٧ مجتمع وعينة البحث

اعتمدت البحث على الاستبيان الذي يديره المستقضي منهم بواسطة الإنترنت (الاستبيان الإلكتروني) بواسطة Google Drive لجعله متاحًا لجميع العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة لمدة ٦ أسابيع من خلال نشره علي مجموعات التواصل الاجتماعي الخاصة بالعاملين لكل كلية من كليات الجامعة

٣-٢-٧ أداة البحث

ينقسم الاستبيان المتعلق بالبحث إلى أربعة أقسام وهي كما يلي:

القسم الأول من الاستبيان: يهدف هذا القسم إلى سؤال العاملين حول بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (النوع، متوسط دخل الأسرة الشهري، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

القسم الثاني من الاستبيان: يهدف هذا القسم إلى التعرف على أبعاد القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال وضع (٣٠) عبارة يمكن من خلالها قياس الأبعاد الست للقيادة الاستراتيجية، تشمل هذه العبارات (٥) عبارات لقياس التوجه الاستراتيجي، و(٥) عبارات لقياس تطوير رأس المال البشري، و(٥) عبارات لقياس اكتشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها، و(٥) عبارات لقياس المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، و(٥) عبارات لقياس التأكيد على الممارسات الأخلاقية، و(٥) عبارات لقياس تأسيس نظام رقابي متزن.

القسم الثالث من الاستبيان: يهدف هذا القسم إلى التعرف على أبعاد الدعم التنظيمي المدرك؛ وذلك من خلال وضع (١٢) عبارة يمكن من خلالها قياس الأبعاد الثلاث للدعم التنظيمي المدرك، تشمل هذه العبارات (٤) عبارات لقياس الدعم التنظيمي المدرك المالي،

و(٤) عبارات لقياس الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي ، و(٤) عبارات لقياس الدعم التنظيمي المدرك التكيفي.

القسم الرابع من الاستبيان: يهدف هذا القسم إلى التعرف أبعاد السلوك الابتكاري للموظف؛ وذلك من خلال وضع (٩) عبارات يمكن من خلالها قياس الأبعاد الثلاث للسلوك الابتكاري للموظف ، تشمل هذه العبارات (٣) عبارات لقياس توليد الفكرة ، و(٣) عبارات لقياس ترويج الفكرة ، و(٣) عبارات لقياس تنفيذ الفكرة.

٤-٢-٧ قياس متغيرات البحث

اعتمد الباحثون في تحديد مقاييس القيادة الاستراتيجية بأبعاده الست على مقياس (Ireland & Hitt, 2005) ، كما تم الاعتماد في تحديد مقياس الدعم التنظيمي المدرك على مقياس (Kraime & Wayne, 2004) . كما تم الإعتقاد على دراسة (Janssen, 2000) في قياس المتغير التابع السلوك الإبداعي للموظف.

٥-٢-٧ اساليب التحليل الأحصائي المستخدم في البحث

استخدم الباحثون أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لأنه يسمح بدراسة العلاقات المباشرة، وغير المباشرة بين متغيرات البحث. ولقد قام الباحثون بتحليل البيانات التي تم تجميعها باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، لقدرته علي اختبار النماذج المعقدة التي تحتوي علي عدد كبير من المتغيرات بشكل أفضل (Hair et al., 2019).

٨- نتائج البحث

١-٨ نموذج القياس

قام الباحثون في هذا الجزء باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM)، لإختبار الصلاحية وقياس العلاقة بين المتغيرات والتحقق من فروض البحث على احصائيات نموذج القياس والمتمثلة في:

١- إعتمادية المؤشر باستخدام معاملات التحميل indicator loadings.

٢- إعتمادية الاتساق الداخلي باستخدام الصلاحية المركبة composite reliability، وألفا كرونباخ Cronbach's alpha.

٣- الصلاحية التقاربية Convergent validity عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج Average variance extracted (AVE).

١-١-٨ قياس صدق عبارات المقياس

يشير صدق عبارات المقياس إلى مدى انتماء كل عبارة على كل بُعد أو متغير، مما يعكس وجود صدق للمقياس، وأن العبارات تقيس بوضوح متغيرات الدراسة. ويرى Hair et al. (2019) أن معامل التحميل ينبغي أن يكون أكبر من (٠.٥٠) ، وقيم (P-Value) الخاصة بمعاملات التحميل لكل عبارة أقل من (٠.٠٥).

٢-١-٨ قياس ثبات الاتساق الداخلي

اعتمد الباحثون على معامل ألفا كرونباخ (α) وعلى الثبات المركب (CR) لقياس ثبات الاتساق الداخلي. ويجب أن تكون معاملات ألفا و CR أكبر من ٠.٧ ، للحكم على وجود اتساق داخلي لمتغيرات الدراسة وأبعادها.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي للموظف

٣-١-٨ قياس الصدق التقاربي

يعد الصدق التقاربي مقياس مدى تقارب العبارات في المقياس أو التي تم تحميلها على المتغير أو البعد ويتم قياسه بواسطة متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن يكون أكبر من ٠.٥. (Hair et al., 2019).

جدول (١) معاملات التحميل المعيارية ومعاملات الثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات (CR)	معامل ألفا (α)	معاملات التحميل	كود العبارة	البعد	المتغير
0.618	0.89	0.845	0.776	SL1	التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية
			0.808	SL2		
			0.821	SL3		
			0.78	SL4		
			0.744	SL5		
0.703	0.922	0.894	0.851	SL6	تطوير رأس المال البشري	
			0.869	SL7		
			0.848	SL8		
			0.843	SL9		
			0.779	SL10		
0.732	0.916	0.877	0.793	SL11	اكتشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها	
			0.862	SL12		
			0.891	SL13		
			0.873	SL14		
			0.871	SL15		
0.782	0.915	0.86	0.91	SL16	المحافظة على ثقافة تنظيمية	
			0.872	SL17		

المتغير	البعد	كود العبارة	معاملات التحميل	معامل ألفا (α)	الثبات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)				
	فعالة	SL18	0.782	0.895	0.92	0.656				
		SL19	0.793							
		SL20	0.846							
	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	SL21	0.821							
		SL22	0.765							
		SL23	0.849							
		SL24	0.933							
		SL25	0.947							
	تأسيس نظام رقابي متزن	SL26	0.947							
		SL27	0.893							
		SL28	0.909							
		SL29	0.89							
		SL30	0.902							
	الدعم التنظيمي المدرك	الدعم التنظيمي المدرك المالي	POS 1				0.933	0.879	0.926	0.806
			POS 2				0.947			
POS 3			0.817							
POS 4			0.783							
الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي	الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي	POS 5	0.903	0.835	0.901	0.752				
		POS 6	0.888							
		POS 7	0.864							
		POS 8	0.831							
الدعم التنظيمي المدرك التكيفي	الدعم التنظيمي المدرك التكيفي	POS 9	0.902	0.895	0.927	0.76				
		POS 10	0.852							
		POS 11	0.789							

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي للموظف

المتغير	البعد	كود العبارة	معاملات التحميل	معامل ألفا (α)	الثبات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)
		POS 12	0.893			
السلوك الإبداعي للموظف	توليد الفكرة	EIB1	0.875	0.882	0.919	0.74
		EIB2	0.815			
		EIB3	0.898			
	ترويج الفكرة	EIB4	0.917	0.966	0.971	0.788
		EIB5	0.91			
		EIB6	0.873			
	تنفيذ الفكرة	EIB7	0.891	0.85	0.92	0.658
		EIB8	0.905			
		EIB9	0.901			

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٤-١-٨ قياس الصدق التمايزي

يوضح الصدق التمايزي مدى اختلاف العبارات التي تقيس كل بعد أو كل متغير عن المتغيرات الأخرى. ويقاس بواسطة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE). ويجب أن يكون الجذر التربيعي لـ (AVE) لكل بعد أكبر من ارتباطاته بالأبعاد الأخرى.

جدول (٢): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

تنفيذ الفكرة	ترويج الفكرة	توليد الفكرة	الدعم التنظيمي المدرک التكفي	الدعم التنظيمي المدرک الوظيفي	الدعم التنظيمي المدرک المالي	تأسيس نظام رقابي متزن	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	اكتشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها	تطوير رأس المال البشري	التوجه الاستراتيجي	
											0.786	التوجه الاستراتيجي
										0.839		تطوير رأس المال البشري
									0.856			اكتشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها
								0.884				المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة
							0.810					التأكيد على الممارسات الأخلاقية
						0.942						تأسيس نظام رقابي متزن
					0.898							الدعم التنظيمي المدرک المالي
				0.867								الدعم التنظيمي المدرک الوظيفي

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي للموظف

تنفيذ الفكرة	ترويج الفكرة	توليد الفكرة	الدعم التنظيمي المدرک التكفي	الدعم التنظيمي المدرک الوظيفي	الدعم التنظيمي المدرک المالي	تأسيس نظام رقابي متزن	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	اكتشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها	تطوير رأس المال البشري	التوجه الاستراتيجي	
			0.872									الدعم التنظيمي المدرک التكفي
		0.860										توليد الفكرة
	0.888											ترويج الفكرة
0.810												تنفيذ الفكرة

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root of AVE) مقبولة، وأن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أكبر من ارتباطات الأبعاد الأخرى، مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عال للمقياس المستخدم في الدراسة.

٢-٨ نتائج اختبار فروض الدراسة

١) نتائج اختبار الفرض الأول ف١: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الإستراتيجية على

السلوك الإبداعي للموظف. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف١أ: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الإستراتيجية على توليد الفكرة.

ف١ب: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الإستراتيجية على ترويج الفكرة.

ف١ج: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الإستراتيجية على تنفيذ الفكرة.

جدول (٣): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للقيادة الإستراتيجية على أبعاد السلوك الإبداعي للموظف

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	مستوى المعنوية P-value	نتيجة إختبار الفرض
ف١أ	القيادة الإستراتيجية	توليد الفكرة	0.172	<0.001	قبول
ف١ب	القيادة الإستراتيجية	ترويج الفكرة	0.089	0.035	قبول
ف١ج	القيادة الإستراتيجية	تنفيذ الفكرة	0.248	<0.001	قبول

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٢) نتائج اختبار الفرض الثاني ف2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على

السلوك الإبداعي للموظف. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف٢أ: يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على توليد الفكرة.

ف٢ب: يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على ترويج الفكرة.

ف٢ج: يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على تنفيذ الفكرة.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي للموظف

جدول (٤): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للدعم التنظيمي المدرك على السلوك الإبداعي للموظف

الفرض	المتغير المعدل	المتغير التابع	معامل المسار	مستوي المعنوية P-value	نتيجة إختبار الفرض
ف٢أ	الدعم التنظيمي المدرك	توليد الفكرة	0.135	0.003	قبول
ف٢ب	الدعم التنظيمي المدرك	ترويج الفكرة	0.163	<0.001	قبول
ف٢ج	الدعم التنظيمي المدرك	تنفيذ الفكرة	0.259	<0.001	قبول

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٣) نتائج اختبار الفرض الثالث ف٣: يوجد دور معدل معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي للموظف.

جدول رقم (٥): معاملات المسار الخاصة بالتأثيرات المعدلة للدعم التنظيمي المدرك.

الفرض	المتغير المستقل	المتغير المعدل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	P-value	نتيجة اختبار الفرض
ف٣	القيادة الإستراتيجية	الدعم التنظيمي المدرك	السلوك الإبداعي للموظف	0.124	0.004	قبول

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٩- المناقشة والتوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية

١- العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي للموظف):

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على أبعاد السلوك الإبداعي للموظف، وتم اختبار ذلك من خلال ثلاثة فروض فرعية والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على توليد الفكرة، حيث أتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الاستراتيجية على توليد الفكرة فلقد بلغت قيمة معامل المسار (٠,١٧٢)، وكذلك بلغ حجم التأثير المباشر (٠,٠٧١). وعليه يتبين من النتائج السابقة قبول الفرض الفرعي الأول، فيما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثاني وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على ترويج الفكرة حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٠٨٩)، وكذلك بلغ حجم التأثير المباشر (٠,٠٤١). بينما أشارت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثالث وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على تنفيذ الفكرة حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢٤٨)، وكذلك بلغ حجم التأثير المباشر (٠,١٢٥)، وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الرئيسي الأول.

ولقد أوضحت دراسة (Zhang, & Zhao, 2023) أن أسلوب القيادة أحد العوامل المحفزة الخارجية المهمة في عملية ابتكار الموظفين، ومن ثم سيؤثر موقف القادة وسلوكهم تجاه الابتكار على موقف الموظفين وسلوكهم، مما يدفعهم لتحسين الأداء الابتكاري، وفي نفس السياق أظهرت دراسة (Tabor, et al., 2020) أن القيادة الاستراتيجية تحفز الموظفين على إظهار مواقف وسلوكيات عمل أفضل، كما أوضحت دراسة (صويص & القبح، ٢٠٢١) وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء الابتكاري.

اتفقت معها دراسة (حسين & جابر، ٢٠٢٢) حين ذكرت وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاستراتيجية في الأداء الريادي وهذا يدل على أنه كلما زاد اهتمام القيادات الإدارية

في الشركة بأبعاد القيادة الاستراتيجية كلما كانت نظرة ثاقبة للمستقبل، ورؤية واضحة، وفهم عميق لديناميكية السوق، وارتفع الأداء الريادي لديها.

فيما توصلت دراسة (البقور & الشعار، ٢٠٢٢) إلى وجود أثر لكل من قدرات القيادة الاستراتيجية «التصور الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية القدرة الاستيعابية والقدرة التكيفية، والحكمة الإدارية» في الأداء التنظيمي للشركات، وأشارت دراسة (الشنطي وأبو عمره، ٢٠١٥) إلى تأثير القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي، كما تبين النتائج أن الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي.

وركزت دراسة (JIN& Wang, 2023) على أن القيادة التحويلية، كعامل ضروري في تحسين السلوك الابتكاري

ويري الباحث أن وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية على السلوك الابتكاري للموظف حيث تعمل القيادة الاستراتيجية علي تحسين توليد الفكرة وترويجها وتنفيذها وهذا يزيد من تحسين جودة ابتكار العاملين وزيادة كفاءتهم وجودة أدائهم في العمل.

٢- العلاقة بين المتغير المُعدل (الدعم التنظيمي المدرك) والمتغير التابع (السلوك الابتكاري للموظف)

حيث ينص الفرض الثاني علي أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك علي السلوك الإبداعي للموظف"، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك علي السلوك الابتكاري للموظف، وذلك من خلال اختبار الفروض الفرعية الثلاثة حيث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الأول وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للدعم التنظيمي المدرك على توليد الفكرة حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,١٣٥)، وكذلك بلغ حجم التأثير المباشر (٠,٠٩٧)، وعليه يتبين من النتائج السابقة قبول الفرض الفرعي الأول.

فيما تبين من نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثاني وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على ترويج الفكرة حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,١٦٣)، وكذلك بلغ حجم التأثير المباشر (٠,١١٢). ومن ثم تم قبول الفرض الفرعي الثاني، كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثالث وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على تنفيذ الفكرة حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢٥٩)، وكذلك بلغ حجم التأثير المباشر (٠,١٨٦)، وعليه يتبين من النتائج السابقة قبول الفرض الفرعي الثالث.

ولقد اتفقت دراسة (Chen & Eyoun, 2021) مع هذا الرأي حين أوضحت أن الدعم التنظيمي يلبي الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين لأنهم يقدرون علي مساهماتهم، فعندما يكون الدعم التنظيمي المدرك مرتفعاً سوف يشعر الموظف بمزيد من الارتباط بقادته، مما يحفزهم على المشاركة بشكل أكبر في السلوك الابتكاري، أي أن الموظف الذي يعتقد أنه يحصل علي مستوي عالي من الدعم التنظيمي المدرك سوف يؤثر ذلك علي سلوكه الابتكاري، أما إذا كان الموظف يحصل علي الدعم التنظيمي المدرك بمستوي منخفض سوف يخفف من إحساسه بالسيطرة ويعزز شعوره بعدم الأمان الوظيفي ومن ثم ينخفض سلوكه الابتكار.

وفي نفس السياق أوضحت النتائج التطبيقية لدراسة (Sulaiman, et al., 2019) أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي وهام على تبادل المعرفة وسلوك العمل الابتكاري، وأكدت دراسة (Utomo, et al., 2023) أيضاً علي أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر بشكل إيجابي علي الثقة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري، وأشارت دراسة (Sulaiman, et al., 2019) إلي أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي الأكثر أهمية على سلوك العمل الابتكاري.

ويري الباحث أن الدعم التنظيمي المدرك يعد من أفضل الاستراتيجيات التي تساعد العاملين علي تقليل التوتر وزيادة شعور الموظفين بتقدير إسهاماتهم أن يصبحون أكثر نشاطاً وإنتاجية مما يقلل نية تركهم للعمل ويزيد من سلوكهم الابتكاري.

٣- أثر الدور المُعدل للدعم التنظيمي المدرك علي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابتكاري للموظف

لقد افترضت الدراسة في الفرض الثالث وجود دور مُعدل معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابتكاري للموظف، وقام الباحث باختبار الصلاحية التنبؤية للنموذج المقترح للدراسة واستخدم قيمة Q2 لاختبار الصلاحية التنبؤية للنموذج، حيث إن النموذج الهيكلي يتمتع بصلاحية تنبؤية إذا كانت قيم Q2 أكبر من صفر. وقد كانت قيم Q2 في النموذج الهيكلي لتلك الدراسة هي 0.590 للدعم التنظيمي المدرك، و 0.331 للسلوك الإبداعي للموظف، مما يشير إلى أن النموذج المقترح لديه قدرة تنبؤية عالية. كما تقاس القدرة التنبؤية للنموذج الهيكلي أيضاً بمعامل التحديد (R2)، ويمكن القول بأن النموذج الحالي للدراسة لديه قوة تنبؤية مناسبة حيث أن قيم R2 للمتغيرات السابق ذكرها كانت على التوالي (0.547، 0.856).

واتضح من نتائج الدراسة الإحصائية وجود دور معدل معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوك الإبداعي للموظف حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,١٢٤). وعليه تم قبول الفرض الثالث.

وفي هذا الشأن أوضحت دراسة (Qi, et al., 2019) أن الدعم التنظيمي المدرك مرتبط بشكل إيجابي بالسلوك الابتكاري للموظفين وتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة الشاملة والسلوك الابتكاري للموظفين، وأن الدعم التنظيمي المدرك يخفف بشكل إيجابي العلاقة بين تبادل القائد والأعضاء والكفاءة الذاتية، كما أوضحت الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك، زاد تأثير التبادل بين القائد والأعضاء على السلوك الابتكاري المتأثر بالكفاءة الذاتية، وأوضحت دراسة (Yang, et al., 2021) على أن القيادة الاستراتيجية هي وسيلة صالحة لتطوير إبداع الفريق، والإنتاجية التنظيمية، والتعلم التنظيمي، ومن ثم يستطيع القادة تحفيز الموظفين على العمل بجدية أكبر من خلال تلبية احتياجاتهم الأساسية المتمثلة في الدعم التنظيمي المدرك، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاج الفردي.

ويري الباحث أن القادة الاستراتيجيون يجيدون للاستماع إلى أفكار الموظفين واقتراحاتهم مما يوفر لهم الفرصة لتقديم الاقتراحات، وتوفير بيئة تنظيمية متناغمة من خلال الدعم التنظيمي المدرك لتحقيق السلوكيات المبتكرة وتقديم الدعم للسلوكيات المبتكرة للموظفين، فغالباً ما يكون لدى الموظفين أفكار جديدة وحلول جديدة لمشاكل جديدة في عملهم، ويمكن أن تساعد القيادة الاستراتيجية في توليد الثقة بين القادة والموظفين.

٢-٩ توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت نتائج البحث وتحليل الفروض يمكن للباحثون عرض توصيات البحث وأليات التنفيذ كما يلي:

جدول (٦): توصيات البحث وأليات تنفيذها

من المسئول عن التنفيذ	التوصيات وأليات تنفيذها
إدارة الموارد البشرية	١- ضرورة دراسة وتحديد العناصر التي تمثل دعماً من وجهة نظر العاملين (الحوافز- المكافآت. الرعاية الاجتماعية- الرعاية الصحية- التدريب- الإمداد بالمعلومات- المشاركة في اتخاذ القرار) ثم القياس بقياس مدي إدراك العاملين لتلك العناصر بهدف تحديد نوع الدعم غير المدرك والمطلوب تقديمه ثم اتخاذ القرار بتقديمه لما له من تأثير إيجابي علي سلوك العاملين الابتكاري.
إدارة الموارد البشرية	٢- يجب مراعاة الإدارة للدعم التنظيمي المدرك الذي يقوم علي نظرية التبادل الاجتماعي من خلال بناءهم لعلاقات اجتماعية مع العاملين وإدارة تلك العلاقات بشكل جيد لضمان ما يقابله من بذل العاملين لمزيد من الجهد والالتزام وحرصهم علي تحقيق أهداف الشركة.
القيادات الجامعية	٣- تعزيز وتحسين وزيادة مستويات السلوك الابتكاري للموظفين بقطاع التعليم جامعة المنصورة محل الدراسة من خلال خلق

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي للموظف

من المسئول عن التنفيذ	التوصيات وآليات تنفيذها
	بيئة تنظيمية قادرة علي تحسين سلوك الموظفين بهدف توفير الدعم للأفكار الابتكارية وتمكين العاملين.
القيادات الجامعية	٤- ضرورة تدريب الموظفين علي تنمية المهارات التي تساعدهم علي ابتكار الحلول الممكنة لحل المشكلات الصعبة.
القيادات الجامعية بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية	٥- يجب علي القادة والمدراء جامعة المنصورة تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإيجابية الاستراتيجية لضمان سياق تنظيمي متطور يدعم الابتكار والإبداع وكسب ميزة تنافسية مستدامة بين الجامعات.
القيادات الجامعية بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية	٦- وضع خطة للتدريب والتنمية المستمرة للقادة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الاستراتيجية لتمكينهم من مواجهة التحديات المحلية والعالمية في قطاع التعليم بالجامعات.
القيادات الجامعية	٧- تبني التحليل الموضوعي لكل المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار وتعزيز العدالة والثقة في عملية صنع القرار لتحسين السلوك الابتكاري للعاملين.
الإدارات العليا بالجامعات	٨- ضرورة قيام الجامعات بعمل خطة لنشر ثقافة القيادة الاستراتيجية بهدف تأهيل مجموعة من المسئولين والقيادات علي استيعاب ثقافة القيادة الاستراتيجية وممارستها في مجالات العمل.
القيادات الجامعية بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية	٩- ضرورة اهتمام القادة الاستراتيجيون بالمعالجة المتوازنة للمعلومات في أولويات الاهتمام والرعاية التنظيمية لدي قادات الجامعة لما لها من تأثير إيجابي علي كفاءة العاملين ومن ثم يتم رفع سلوكهم الابتكاري.
القيادات الجامعية	١٠- ينبغي تحفيز الوعي الذاتي لدي القادة الاستراتيجيون الذي يعد من أهم العوامل الرئيسية التي تعمل علي زيادة السلوك

التوصيات وآليات تنفيذها	من المسئول عن التنفيذ
الابتكاري للموظفين.	
١١- ضرورة مراجعة وتقييم التصورات والتوجهات الاستراتيجية للجامعة.	القيادات الجامعية ومشاركة بعض أساتذة الجامعة

٣-٩ مقترحات لبحوث مستقبلية

- ١- يمكن إجراء بحوث في أساليب قيادية أخرى غير القيادة الاستراتيجية بالإضافة إلى استخدام متغيرات أخرى تعبر عن علاقة قوية لأنواع أخرى للقيادة علي السلوك الابتكاري للموظف.
- ٢- تستند نتائج الدراسة الحالية إلى مجرد فحص قطاع التعليم بجامعة المنصورة فقط، لذا يقترح الباحث بأجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية في جامعات أخرى أو منظمات أخرى وذلك لجعل النتائج أكثر قبولاً.
- ٣- اقتصرت الدراسة علي الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مُعدل، ويقترح الباحث إعادة اختبار نفس النموذج مع استخدام متغيرات مُعدلة أخرى كال دعم الاجتماعي والضغط الوظيفية وتمكين العاملين.
- ٤- اقتصرت الدراسة علي القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، ويقترح الباحث إعادة اختبار نفس النموذج مع استخدام متغيرات مستقلة أخرى كالقيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية.
- ٥- اقتصرت الدراسة علي السلوك الابتكاري للموظف كمتغير تابع، ويقترح الباحث إعادة اختبار نفس النموذج مع استخدام متغيرات تابعة أخرى كسلوك المواطن التنظيمية ، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي.

١٠- المراجع:

الشنطي، محمود عبد الرحمن.(٢٠١٥) دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي العاملين بوزارة الداخلية ، الشق المدني، قطاع غزة.

البقور، كثم& الشعار ، قاسم.(٢٠٢٢). قدرات القيادة الاستراتيجية ، وأثرها في الأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الشركات الحاصلة علي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية،(٤٠)، ٩٦-١١٢.

حسين، ظفر& جابر، مهند.(٢٠٢٢). تأثير القيادة الاستراتيجية في الأداء الريادي، بحث تحليلي لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية في بابل، مجلة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، ٣٠(٤)، ٧٦-٨٧.

صويص، محمد & القبح، إيهاب.(٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٤)، ٨٧-١٠٦.

AlMunthiri, O., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., & Raziq, M. M. (2023). Fostering innovative behaviours of public sector employees: the potency of innovation-based HR practices, risk propensity and error tolerance. *International Journal of Public Sector Management*.

Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98.

- Chen, H., & Eyoum, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International journal of hospitality management, 94*, 102850
- Dogantekin, A., Secilmis, C., & Karatepe, O. M. (2022). Qualitative job insecurity, emotional exhaustion and their effects on hotel employees' job embeddedness: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management, 105*, 103270.
- Eid, R., & Agag, G. (2020). Determinants of innovative behaviour in the hotel industry: a cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management, 91*, 102642.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. 2011 Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. American Psychological Association.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Ho, G. K., Lam, C., & Law, R. (2023). Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for

- coping with environmental uncertainty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 835-852.
- Hoang, G., Luu, T. T., Nguyen, T. T., Du, T., & Le, L. P. (2022). Examining the effect of entrepreneurial leadership on employees' innovative behavior in SME hotels: A mediated moderation model. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103142.
- Imran, R., & Aldaas, R. E. (2020). Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(4), 377-388.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 63-77.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.

- Jin, H., & Wang, Z. (2023). Mechanisms of cross-level impact of leadership rapport orientation on employees' innovative behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(7), 833-854.
- Kallmuenzer, A. (2018). Exploring drivers of innovation in hospitality family firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1978-1995.
- Kim, D., Shin, J., Seo, M. G., & Sung, M. J. (2021). Enjoy the pain that you cannot avoid: Investigation on the relationship between developmental job experience and employees' innovative behavior. *Journal of Business Research*, 126, 363-375.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of management*, 30(2), 209-237.
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255.

- .Park, S., & Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 130-149.
- Pitelis, C. N., & Wagner, J. D. (2019). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 233-242.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), e0212091.
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755-778
- Robson, C. (2002) Real World Research (2nd edn). Oxford: Blackwell.

- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly, 33*(3), 101353.
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2023). Green human resource management and employee innovative behaviour: does inclusive leadership play a role?. *Personnel Review*.
- Shang, Y., Jiang, Y., Pan, Y., & Yan, Q. (2023). Leader's relational power and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of perceived organizational support for creativity. *European Management Journal*.
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research, 158*, 1-20.
- Sulaiman, M., Ragheb, M. A., & Wahba, M. (2019). Perceived organization support role in creating an innovative work behavior. *Open Access Library Journal, 6*(5), 1-14.
- Tabor, W., Madison, K., Marler, L. E., & Kellermanns, F. W. (2020). The effects of spiritual leadership in family firms: A conservation of resources perspective. *Journal of Business Ethics, 163*, 729-743.

Tajeddini, K., Martin, E., & Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management, 90*, 102605.

Thys, K., Vandekerckhof, P., Steijvers, T., & Corten, M. (2023). Top management team and board of directors as the strategic leadership system: The effect of behavioral integration on strategic decision-making quality. *European Management Journal*.

Utomo, H. J. N., Irwanto, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance. *Journal of Law and Sustainable Development, 11*(2), e417-e417.

Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management, 81*, 120-130.

- Xu, J., & Wei, W. (2023). A theoretical review on the role of knowledge sharing and intellectual capital in employees' innovative behaviors at work. *Heliyon*.
- Yang, J., Chang, M., Chen, Z., Zhou, L., & Zhang, J. (2021). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 114-129.
- Zhang, G., & Zhao, W. (2023). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior—an intermediary model with moderation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Zhou, W., & Velamuri, V. K. (2018). Key contextual success factors for employee innovative behavior: A study in a foreign manufacturing subsidiary in China. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1471770.
- Zhu, D., Lin, M. T., Thawornlamlert, P. K., Subedi, S. B., & Kim, P. B. (2023). The antecedents of employees' innovative behavior in hospitality and tourism contexts: A meta-regression approach. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103474.