

**تأثير إعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية
وسلوك العمل الابتكاري : مشاركة المعرفة كمتغير معدل
(دراسة تطبيقية علي شركات تكنولوجيا المعلومات في ج.م.ع)**

د. السيد يوسف السيد رجب حراز	د. حسام أحمد علي حماده
أستاذ إدارة الأعمال المساعد معهد راية العالى للإدارة والتجارة الخارجية	مدرس إدارة الأعمال جامعة الاهرام الكندية

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين، من خلال آلية إعادة صياغة الوظيفة، بالإضافة إلى ذلك، يستكشف البحث تأثير مشاركة المعرفة كعامل معدل في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، مما يعكس أهمية التفاعل بين القادة والموظفين في سياق الابتكار المؤسسي. ولقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، حيث تم جمع البيانات من (282) موظفًا ومشرقا يعملون في شركات تكنولوجيا المعلومات عبر مستويات إدارية مختلفة. تم توجيه استبيانات للموظفين لتقييم أسلوب القيادة التحويلية لدى مشرفيهم، بالإضافة إلى تقييم سلوكياتهم الخاصة في إعادة صياغة الوظيفة ومشاركة المعرفة. بينما قام المشرفون بتقييم سلوك العمل الابتكاري لموظفيهم، مما يوفر منظورًا شاملاً حول تأثير القيادة على الابتكار. وأظهرت النتائج أن سلوكيات إعادة صياغة الوظيفة، مثل زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، وتعزيز الموارد الاجتماعية، وزيادة تحديات الوظيفة، لعبت دورًا وسيطاً في تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري. هذا يشير إلى أن القادة التحويليين يمكنهم تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مرنة تدعم الابتكار، حيث تُعتبر هذه السلوكيات أدوات مهمة في إعادة تصميم الوظائف لتلبية احتياجات الموظفين. وعلاوة على ذلك، أكدت النتائج أن مشاركة المعرفة كانت مُعدلة للعلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري. حيث تُتيح مشاركة المعرفة للموظفين تبادل الأفكار والخبرات، مما يُعزز من مستوى الإبداع والابتكار في بيئة العمل. تؤكد هذه النتائج على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون وتبادل المعرفة بين الأفراد، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار.

الكلمات المفتاحية: سلوك العمل الابتكاري ، القيادة التحويلية، مشاركة المعرفة، إعادة صياغة الوظيفة

Abstract

This research aims to study the impact of transformational leadership on innovative work behavior among employees through the mechanism of job redesign. Additionally, the study explores the effect of knowledge sharing as a moderating factor in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior, reflecting the importance of interaction between leaders and employees in the context of organizational innovation. The researchers employed a descriptive analytical approach, collecting data from 282 employees and supervisors working in IT companies across different management levels. Questionnaires were directed to employees to assess their supervisors' transformational leadership style, as well as to evaluate their own behaviors related to job redesign and knowledge sharing. Meanwhile, supervisors assessed their employees' innovative work behaviors, providing a comprehensive perspective on the impact of leadership on innovation.

The results indicated that job redesign behaviors, such as increasing structural resources for the job, enhancing social resources, and increasing job challenges, played a mediating role in the impact of transformational leadership on innovative work behavior. This suggests that transformational leaders can improve employee performance by providing a flexible work environment that supports innovation, as these behaviors are crucial tools for redesigning jobs to meet employees' needs. Furthermore, the results confirmed that knowledge sharing moderated the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. Knowledge sharing enables employees to exchange ideas and experiences, thereby enhancing creativity and innovation levels in the workplace. These findings emphasize the importance of building an organizational culture that encourages collaboration and knowledge exchange among individuals, ultimately enhancing the organization's capacity for innovation.

Keywords: Innovative Work Behavior, Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Job Crafting

[1] المقدمة

تُعد القيادة التحويلية أحد أساليب القيادة الأكثر تأثيرًا في تعزيز الأداء التنظيمي والابتكار لدى الموظفين، ويتميز القادة التحويليون بقدرتهم على إلهام الموظفين لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع، مع تشجيعهم على التفكير الابتكاري وتحفيزهم لتجاوز الحواجز التنظيمية والعملية، وتُشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية تُساهم في تعزيز سلوكيات الموظفين الابتكارية من خلال توفير بيئة ملهمة وداعمة تُشجع على التغيير الإيجابي (Northouse & Peter Guy, 2022)، وتعتبر القيادة التحويلية من أكثر الأساليب فعالية في تنمية الابتكار والتغيير التنظيمي (Bass & Avolio, 2023).

ولتحقيق الاستفادة القصوى من تأثير القيادة التحويلية، يحتاج الموظفون إلى تطوير سلوكيات تعزز من قدرتهم على التكيف مع التحديات الجديدة، وهنا يأتي دور إعادة صياغة الوظيفة، التي تعني تعديل الموظفين لمهامهم أو علاقاتهم في العمل بطريقة تتناسب مع أهدافهم الشخصية أو احتياجاتهم النفسية، وتعد هذه السلوكيات وسيلة فعالة لتجديد دور الموظف وتحفيزه لتحقيق سلوكيات ابتكارية، وأوضحت الأبحاث أن الموظفين الذين يقومون بإعادة صياغة وظائفهم بنجاح يمتلكون قدرة أعلى على مواجهة التحديات، مما يُحسن من أدائهم الابتكاري (Wrzesniewski & Dutton, 2021) حيث أن إعادة صياغة الوظيفة تُعزز من زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية التي تسهم في تحسين العمليات والأداء الوظيفي (Tims & Bakker, 2024).

ولتعزيز هذه العلاقة بشكل أكبر، تلعب مشاركة المعرفة دورًا حاسمًا في نشر الأفكار وتبادل الخبرات بين الموظفين، فهي تُعد عاملاً مهمًا في تحسين قدرة المنظمة على الابتكار من خلال تسهيل نقل الأفكار والخبرات، وتُشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تشجع على تبادل المعرفة بين فرق العمل تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتعزيز الابتكار (Nonaka & Takeuchi, 2022) ولا يقتصر دور مشاركة المعرفة على تحسين السلوكيات الابتكارية فقط، بل تلعب دورًا مُعدلاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوكيات الابتكارية، حيث يُيسر تبادل الأفكار وتُعزز التعاون بين الأفراد (Wang & Noe, 2021).

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري من خلال إعادة صياغة الوظيفة، وذلك لفهم كيفية قيام الموظفين بتعديل مهامهم بطريقة تساهم في تعزيز أدائهم الابتكاري، بالإضافة إلى ذلك، تستهدف الدراسة تحليل دور مشاركة المعرفة كعامل مُعدّل في هذه العلاقة، بحيث يمكن فهم كيفية تأثير تبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين على تعزيز الابتكار داخل المنظمات.

[2] مراجعة الأدبيات السابقة

1/2- مفهوم القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية التي تركز على تحسين الأداء من خلال إلهام وتطوير الموظفين ليتجاوزوا حدود الأداء التقليدي، وتعتمد هذه القيادة على تعزيز الولاء والرؤية المشتركة، وتحفيز العاملين نحو التفكير الابتكاري وتحقيق التغيير الإيجابي داخل المنظمات، وفي بيئات الأعمال الحديثة، وخاصة في شركات تكنولوجيا المعلومات، يتزايد دور القيادة التحويلية في مواجهة التحديات التقنية والتطورات المستمرة، مما يجعل من الضروري تحليل تأثيرها على سلوكيات الموظفين الابتكارية، وترتبط القيادة التحويلية بعدة نظريات علمية تفسر كيفية تأثيرها على الأداء والسلوك الابتكاري داخل المنظمات، حيث تعمل هذه القيادة على تحفيز الموظفين بطرق مختلفة تتجاوز الحوافز المادية التقليدية، ويمكن توضيح آلية عمل تلك النظريات على النحو التالي :

أ- نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory)

توضح هذه النظرية أن القيادة التحويلية تساهم في تلبية احتياجات الموظفين الذاتية وزيادة شعورهم بالقدرة على تقرير المصير والاستقلالية، والكفاءة، والعلاقة الاجتماعية، مما يؤدي إلى تعزيز الدافع الداخلي للموظفين، ويساعد القادة التحويليون على خلق بيئة عمل تتيح للموظفين الفرصة لتلبية هذه الاحتياجات من خلال تعزيز شعورهم بالقدرة على التحكم في مهامهم وابتكار حلول جديدة، وهذا الدعم الداخلي يُسهم في تحفيز الابتكار والقدرة على مواجهة التحديات، حيث يشعر الموظفون بالتمكين ويصبحون أكثر استعداداً لتبني السلوكيات الابتكارية، كما أن القادة الذين يتبعون هذه الاستراتيجية يشجعون الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر مما يعزز التفكير الإبداعي وزيادة المبادرات الابتكارية في بيئة العمل (Bass & Avolio, 2023).

ب- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

وفقاً لهذه النظرية، يُظهر الموظفون سلوكيات إيجابية وابتكارية عندما يشعرون بأنهم يحصلون على الدعم والاحترام من قادتهم، وتعمل القيادة التحويلية على بناء علاقات متينة قائمة على الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين، ويُعتبر القائد التحويلي مصدر إلهام ودعم للموظفين، مما يجعلهم يشعرون بالالتزام تجاه المنظمة وبمقابل هذه الرعاية والتحفيز، يصبحون أكثر استعداداً لتقديم مجهودات إضافية وتقديم حلول ابتكارية (Blau, 2023) وتُبرز هذه النظرية كيف يمكن للعلاقات الجيدة بين القائد والموظف أن تؤثر على الدافع الوظيفي وتزيد من المشاركة الفعالة في تطوير الأفكار الجديدة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- نظرية المسار والهدف (Path-Goal Theory)

تركز هذه النظرية على دور القائد في توجيه الموظفين نحو تحقيق أهدافهم من خلال تزويدهم بالدعم والإرشاد اللازمين، وتوضيح الأهداف المطلوبة بطريقة تُحفزهم على العمل بفعالية أكبر، حيث يقوم القادة التحويليون بدور استراتيجي في هذا السياق عبر توضيح الرؤية المستقبلية، وتحفيز الموظفين على تجاوز العقبات والتحديات بطرق

إبداعية، وتعمل القيادة التحويلية هنا على تحديد المسار الأمثل وتقديم الحوافز المناسبة التي تشجع الموظفين على تحقيق أهداف أعلى من المتوقعة وتحفيزهم على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية ، ويُعزز هذا النهج العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرة على الابتكار داخل بيئة العمل، حيث يُمكن القادة الموظفين من رؤية الصورة الكبرى وفهم أهمية دورهم في تحقيق النجاح المؤسسي.

د- نظرية السلوك المخطط (Planned Behavior Theory)

تفسر هذه النظرية كيف يمكن للقيادة التحويلية التأثير على سلوك الموظفين من خلال تغيير معتقداتهم واتجاهاتهم نحو الابتكار، حيث يؤثر القادة التحويليون بشكل إيجابي على نية الموظفين للانخراط في سلوكيات ابتكارية من خلال تقديم الدعم والتحفيز المستمر، وتُعزز القيادة التحويلية من هذه النية عن طريق تغيير تصورات الموظفين حول قدرتهم على التحكم في سلوكياتهم وتطوير أفكارهم (Ajzen, 2023) ، وبذلك تعمل القيادة التحويلية على تقوية العلاقة بين اعتقاد الموظف بقدرته على الابتكار وبين تصرفه الفعلي في تقديم الأفكار الجديدة.

أبعاد القيادة التحويلية

استنادًا إلى الأدبيات السابقة، يمكن تصنيف القيادة التحويلية إلى عدة أبعاد أساسية سيتم الاعتماد عليها في هذا البحث لتقييم هذا النوع من القيادة :

1- التأثير المثالي (Idealized Influence): يُعد هذا البُعد محوريًا في القيادة التحويلية، حيث يعتبر القائد قدوة يحتذى بها من قبل الموظفين، والقائد التحويلي في هذا الإطار يظهر النزاهة والالتزام الشخصي الذي يُلهم الموظفين للسعي نحو تحقيق أهداف أعلى، والقادة الذين يمتلكون هذا التأثير يتمتعون بقدرة على بناء الثقة والولاء بين أعضاء الفريق، مما يعزز الالتزام والإبداع في بيئة العمل (Bass & Avolio, 2023).

2- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) : يركز هذا البُعد على قدرة القائد على خلق رؤية مشتركة وإلهام الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، والقادة الذين يعتمدون على التحفيز الإلهامي يُحفزون الموظفين من خلال توضيح الأهداف الكبرى والتحديات التي يجب عليهم مواجهتها، وهذا البُعد يعزز الرغبة لدى الموظفين لتقديم المزيد من الجهد والابتكار لتحقيق الأهداف المرجوة (Northouse & Peter Guy, 2022).

3- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): يُظهر القائد الذي يعتمد على هذا البُعد اهتمامًا خاصًا بكل موظف على حدة، حيث يتفهم احتياجاتهم الفردية ويساعدهم على تطوير قدراتهم، فالقائد التحويلي يعمل كمرشد وموجه للموظفين، مما يساهم في بناء علاقة ثقة ويساعد في تعزيز التفكير الابتكاري من خلال توجيه كل موظف بحسب احتياجاته الخاصة (Avolio & Yammarino, 2024)

4- **التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)** : يشجع القائد الذي يعتمد على هذا البُعد الموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، ويُعد التحفيز الفكري جزءًا هامًا من القيادة التحويلية، حيث يدفع الموظفين إلى التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي يواجهونها (Bass & Avolio, 2023).

2/2- إعادة صياغة الوظيفة

إعادة صياغة الوظيفة هي أحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تمكين الموظفين من تحسين أدائهم وزيادة مشاركتهم في العمل من خلال تعديل المهام والبيئة الوظيفية (Tims & Bakker, 2024)، وهذا المفهوم يعتمد على فكرة أن الموظفين لا يجب أن يكونوا متلقين سلبيين للأدوار التي تُعطى لهم، بل يمكنهم أن يصبحوا مبتكرين في تصميم وظائفهم بطرق تعزز من ملاءمتها لاحتياجاتهم النفسية والشخصية (Demerouti et al., 2023)، وفي بيئات العمل الديناميكية مثل شركات تكنولوجيا المعلومات، يلعب مفهوم إعادة صياغة الوظيفة دورًا حيويًا في تحسين التكيف مع التغيرات السريعة وزيادة سلوكيات الابتكار.

ويُشير مفهوم إعادة صياغة الوظيفة إلى العملية التي يقوم فيها الموظفون بتعديل محتوى العمل أو العلاقات المهنية أو الأسلوب الذي يؤدون به مهامهم بما يتناسب مع أهدافهم واحتياجاتهم، وقدّم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة لهذا المفهوم، حيث يعرف (Dutton & Wrzesniewski, 2023) إعادة صياغة الوظيفة بأنها النشاط الذاتي الذي يقوم به الموظفون لتعديل حدود مهامهم ومسؤولياتهم بطرق تعزز من ملاءمة العمل لاهتماماتهم الشخصية والنفسية، كما يعرفها (Tims & Bakker, 2024) بأنه عملية تهدف إلى تحسين ملاءمة العمل من خلال زيادة الموارد أو تعديل التحديات الوظيفية لتحقيق نتائج إيجابية في الأداء، كما أشار (Demerouti et al., 2023) إلى أن إعادة صياغة الوظيفة تعني السعي المستمر من قبل الموظفين لتحسين توافق العمل مع مهاراتهم وتطلعاتهم، من خلال تعديل المهام أو طلب دعم اجتماعي أكبر أو إيجاد طرق لتحدي أنفسهم في العمل، وتستند إعادة صياغة الوظيفة إلى عدد من النظريات العلمية التي تفسر كيفية تأثيرها على تحسين الأداء والسلوك الابتكاري، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ- نموذج متطلبات - موارد الوظيفية (Job Demands-Resources Model)

وفقًا لهذا النموذج، فإن الموظفين الذين يسعون لزيادة الموارد الوظيفية مثل الدعم الاجتماعي والمعرفة، يكونون أكثر قدرة على التعامل مع المتطلبات الوظيفية، وتتيح إعادة صياغة الوظيفة للموظفين تعديل بيئتهم الوظيفية بما يتناسب مع مواردهم واحتياجاتهم، مما يساعدهم على زيادة الابتكار في العمل (Bakker & Demerouti, 2023).

ب- نظرية التنظيم الذاتي (Self-Regulation Theory)

تركز هذه النظرية على كيفية تحكم الأفراد في سلوكياتهم من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، وفي إطار إعادة صياغة الوظيفة، يقوم الموظفون بتعديل مهامهم بطرق

تتوافق مع أهدافهم الشخصية، مما يزيد من الدافع الداخلي ويعزز الشعور بالتحكم في بيئة العمل (Carver & Scheier, 2024).

ج- نظرية توافق الفرد مع الوظيفة (Person-Job Fit Theory)

تفترض هذه النظرية أن توافق الفرد مع مهامه الوظيفية يزيد من مستوى الرضا والابتكار، وتُمكن إعادة صياغة الوظيفة الموظفين من تعديل مهامهم بحيث تصبح أكثر توافقاً مع مهاراتهم واهتماماتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي (Kristof-Brown et al., 2023)

أبعاد إعادة صياغة الوظيفة

سوف نعتمد في هذا البحث، على ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس إعادة صياغة الوظيفة، وهي:

1. **زيادة الموارد الهيكلية (Increasing Structural Resources)** : يشير هذا البعد إلى سعي الموظفين لزيادة الموارد المتاحة لهم في العمل مثل المعرفة، والمهارات، والأدوات التي يمكن أن تساعدهم في أداء مهامهم بفعالية أكبر (Tims & Bakker, 2024).
2. **تعزيز الموارد الاجتماعية (Enhancing Social Resources)** : يركز هذا البعد على كيفية سعي الموظفين لتعزيز العلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي داخل بيئة العمل، سواء من خلال التفاعل مع زملاء العمل أو الحصول على توجيهات من القادة (Demerouti et al., 2023).
3. **زيادة التحديات الوظيفية (Increasing Job Challenges)** يُشير هذا البعد إلى رغبة الموظفين في البحث عن تحديات جديدة في عملهم، حيث يسعون لتوسيع نطاق مسؤولياتهم وتطوير قدراتهم من خلال مواجهة مشكلات جديدة وتحقيق إنجازات أكبر (Wrzesniewski & Dutton, 2023).

3/2- سلوك العمل الابتكاري

يُعد سلوك العمل الابتكاري أحد أهم الأبعاد التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها في بيئات العمل الحديثة، ومع التطور السريع في التكنولوجيا والابتكارات، أصبحت المنظمات تعتمد بشكل متزايد على موظفيها للمساهمة بأفكار جديدة وحلول إبداعية للتحديات التي تواجههم، وفي هذا السياق، يُصبح سلوك العمل الابتكاري من العناصر الأساسية التي تساعد على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية، ويعكس سلوك العمل الابتكاري قدرة الموظفين على التفكير خارج الإطار التقليدي لتقديم حلول جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين العمليات والخدمات داخل المنظمة.

ويشير سلوك العمل الابتكاري إلى الأفعال التي يقوم بها الموظفون لتوليد وتنفيذ أفكار جديدة بهدف تحسين الأداء التنظيمي، ويمكن تعريف سلوك العمل الابتكاري على أنه سلسلة من السلوكيات تبدأ بتوليد الأفكار وتنتهي بتطبيقها وتنفيذها على أرض الواقع

لتحقيق تحسينات في المنتجات أو العمليات (Den Hartog & De Jong, 2023) ، ويستند سلوك العمل الابتكاري إلى عدة نظريات تفسر كيفية تأثير العوامل الفردية والتنظيمية على القدرة الابتكارية للموظفين، ومن بين هذه النظريات:

أ- نظرية السلوك المخطط (Theory of Planned Behavior)

تفسر هذه النظرية كيف أن النية والمواقف الذاتية تجاه الابتكار تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الابتكار، حيث أن القناعة الشخصية لدى الموظفين بقدرتهم على التأثير وتوليد أفكار جديدة، إلى جانب الدعم المؤسسي، يسهم بشكل كبير في تعزيز سلوك العمل الابتكاري (Ajzen, 2023).

ب- نظرية الاستثمار في الإبداع (Investment Theory of Creativity)

تقترح هذه النظرية أن الابتكار يعتمد على استثمار الموظف في الأفكار الجديدة وتطويرها، وهذا يشير إلى أن الموظفين الابتكاريين ين غالبًا ما يتحملون مخاطر أكبر ويستثمرون وقتهم وجهودهم في تطوير الأفكار الجديدة التي يمكن أن تكون غير مؤكدة أو محفوفة بالتحديات في البداية (Sternberg & Lubart, 2024).

ج- نظرية التحفيز الداخلي والخارجي (Intrinsic and Extrinsic Motivation Theory)

توضح هذه النظرية أن سلوك العمل الابتكاري يعتمد على توازن بين التحفيز الداخلي (الرغبة الشخصية في التحدي والابتكار) والتحفيز الخارجي (الدعم المؤسسي، والمكافآت، والاعتراف بالإنجازات)، ووفقًا لهذه النظرية، يتطلب الابتكار مستوى عالٍ من التحفيز الداخلي إلى جانب وجود بيئة عمل داعمة ومحفزة (Amabile, 2023).

أبعاد سلوك العمل الابتكاري

يعتمد سلوك العمل الابتكاري على مجموعة من الأبعاد التي سيتم قياسها في هذا البحث:

1. **توليد الأفكار (Idea Generation):** يشير هذا البعد إلى قدرة الموظفين على توليد أفكار جديدة وغير تقليدية لمواجهة التحديات التي تواجههم في بيئة العمل، ويُعد توليد الأفكار الخطوة الأولى في عملية الابتكار، حيث يبدأ الموظف في التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات (De Jong & Den Hartog, 2023).
2. **الترويج للأفكار (Idea Promotion):** بعد توليد الأفكار، يأتي دور الترويج لها بين الزملاء والمديرين، ويتطلب هذا البعد قدرة الموظف على إقناع الآخرين بفائدة الفكرة الجديدة ومدى تأثيرها الإيجابي على العمل.
3. **تطبيق الأفكار (Idea Implementation):** يُعتبر تطبيق الأفكار هو المرحلة الأخيرة في سلوك العمل الابتكاري، حيث يقوم الموظف بتطبيق الأفكار الجديدة في الواقع العملي، ويتطلب تطبيق الأفكار القدرة على مواجهة التحديات والتغلب على العقبات لضمان نجاح الفكرة (Anderson & Potočnik, 2023).

4/2- مشاركة المعرفة

تُعتبر مشاركة المعرفة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الابتكار والتطوير داخل المنظمات ، وفي بيئات العمل الحديثة، أصبح تبادل المعرفة بين الموظفين ضرورة لضمان تحسين الأداء التنظيمي والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة، وتُساعد مشاركة المعرفة على خلق بيئة تعاونية تُمكن الأفراد من التعلم من بعضهم البعض، مما يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات وتطوير أفكار جديدة تسهم في الابتكار المؤسسي، وفي قطاع تكنولوجيا المعلومات، الذي يعتمد بشكل كبير على تبادل المعرفة، تلعب هذه الممارسة دورًا حيويًا في تحقيق النجاح التنظيمي.

وتشير مشاركة المعرفة إلى العملية التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين الأفراد داخل المنظمة، ويُعرف (Takeuchi & Nonaka (2024) مشاركة المعرفة بأنها عملية مستمرة لتبادل المعرفة الصريحة والضمنية بين الأفراد بهدف تطوير الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء، ووفقًا لـ (Noe & Wang (2023)، فإن مشاركة المعرفة هي السلوكيات التي يقوم بها الموظفون لنقل أو تلقي المعرفة والخبرات داخل المنظمة لتحقيق تحسينات تنظيمية، كما أشار (Hislop (2024) إلى أن مشاركة المعرفة لا تقتصر على تبادل المعلومات، بل تشمل أيضًا نقل الخبرات والمهارات التي تسهم في تحسين العمليات التنظيمية والقدرة على الابتكار.

أبعاد مشاركة المعرفة

في هذا البحث، سيتم قياس مشاركة المعرفة استنادًا إلى الأبعاد التالية:

1. **مشاركة المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge Sharing):** يشير هذا البُعد إلى مشاركة المعلومات والبيانات الواضحة والمحددة التي يمكن توثيقها بسهولة مثل التقارير والإجراءات (Nonaka & Takeuchi, 2024).
2. **مشاركة المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge Sharing):** يتضمن هذا البُعد تبادل المعرفة الشخصية أو الخبرات العملية التي تكون صعبة التوثيق، مثل المهارات المكتسبة من التجارب العملية والتفاعلات غير الرسمية (Wang & Noe, 2023).
3. **المشاركة الهادفة (Intentional Sharing):** يعكس هذا البُعد الرغبة الحقيقية للموظفين في تبادل المعرفة بشكل استباقي لتعزيز الأداء الجماعي والتعاون (Hislop, 2024).

وتعتمد مشاركة المعرفة على عدة نظريات علمية تفسر كيفية تحفيز الأفراد والمنظمات لتبادل المعلومات والمهارات، ومن أبرز هذه النظريات:

أ- **نظرية المعرفة الضمنية والصريحة (Theory of Explicit and Tacit Knowledge)**

وفقاً لهذه النظرية، تنقسم المعرفة إلى نوعين: المعرفة الصريحة التي يمكن توثيقها بسهولة، والمعرفة الضمنية التي تتطلب تفاعلات اجتماعية ومشاركة الخبرات الشخصية، كما أن تعزيز التفاعل بين المعرفة الصريحة والضمنية يؤدي إلى تحسين الابتكار المؤسسي.

ب- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تفترض هذه النظرية أن مشاركة المعرفة تحدث عندما يشعر الموظفون بأنهم سيستفيدون من تبادل المعلومات سواء من خلال الاعتراف بهم أو الحصول على دعم من زملائهم، ووفقاً لـ (Blau (2023، فإن الموظفين الذين يشعرون بالدعم والثقة سيكونون أكثر استعداداً لمشاركة معرفتهم مع الآخرين، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي.

ج- نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تُرَكِّز هذه النظرية على كيفية تعلم المنظمات من خلال تبادل المعرفة والخبرات بين أفرادها، ووفقاً لـ (Schön & Argyris (2023، فإن المنظمات التي تشجع على التعلم التنظيمي المستمر تضمن تحسين العمليات والابتكار بفضل تبادل المعرفة بين الموظفين.

وفي ضوء ما سبق، يمكننا القول إن القيادة التحويلية، وإعادة صياغة الوظيفة، وسلوك العمل الابتكاري، ومشاركة المعرفة تمثل ركائز أساسية تساهم بشكل متكامل في تعزيز الأداء التنظيمي والابتكار في بيئات العمل الحديثة، حيث تساهم القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، بينما تساعد إعادة صياغة الوظيفة الموظفين على تعديل مهامهم لتناسب مع احتياجاتهم وطموحاتهم الشخصية، وعلى الجانب الآخر، يُعتبر سلوك العمل الابتكاري نتيجة مباشرة لهذا التحفيز، حيث يدفع الموظفين لتقديم حلول جديدة وإبداعية، وأخيراً، تُعزز مشاركة المعرفة التعاون والتفاعل بين الموظفين، مما يساهم في نقل الأفكار وتطوير الابتكار داخل المنظمات بشكل أكثر فاعلية.

[3] العلاقة بين المتغيرات وتطوير الفرضيات

1/3- القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري

تواجه عملية توليد وتنفيذ الأفكار الجديدة العديد من حالات عدم اليقين، حيث تستغرق هذه العملية وقتاً بدءاً من توليد الفكرة إلى تنفيذها، كما أن زيادة مقاومة الزملاء في العمل والإدارة العليا والمستفيدين تساهم في تعميق الخوف من المجهول (Chen et al., 2023)، علاوة على ذلك، يشعر صاحب الفكرة بقلق إضافي يتعلق بأن الاعتراف في حال نجاح تنفيذ الفكرة قد لا يُنسب إليه، بل قد يُسرق التقدير المستحق من قبل رئيس قسمه، أو المشرف المباشر، أو من شاركوا في تنفيذ الفكرة (Afsar et al., 2024)، وتؤدي هذه المشكلات إلى تقليل دافع الفرد لبدء الأفكار.

وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين، على سبيل المثال، وجدت دراسة حديثة أن الالتزام بالتغيير يشكل دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك الابتكار لدى المتابعين، حيث أظهرت أن الدعم التنظيمي للإبداع يُعزز هذه العلاقة، كما أن القيادة التحويلية تُعزز من قدرة الموظفين على الابتكار من خلال تمكينهم نفسيًا، مما يؤدي إلى زيادة مستويات سلوك الابتكار، وفي نفس السياق، أكدت دراسة ثانية أن القيم النفسية مثل الأمل والثقة بالنفس تلعب دورًا مهمًا في الوساطة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، مما يعكس أهمية العوامل النفسية في تعزيز الابتكار (Karimi et al., 2023)

علاوة على ذلك، تستكشف الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار من خلال تعزيز بيئة العمل المشجعة على الابتكار، وأظهرت دراسة أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين المناخ الابتكاري داخل المؤسسات، مما يساهم في تعزيز الابتكار الوظيفي، كما تشير الأبحاث إلى أن القادة التحويليين يخلقون بيئة تشجع على التعاون والمعرفة، وهو ما ينعكس إيجابًا على سلوك الابتكار لدى الموظفين (Chen et al., 2023)؛ وهذا يبرز أهمية القيادة التحويلية كعامل رئيسي في تحفيز الابتكار من خلال خلق ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والمخاطرة.

وأخيرًا، تركز بعض الدراسات على تأثير القيادة التحويلية في تعزيز التواصل ومشاركة المعرفة بين الموظفين، حيث توصلت الأبحاث إلى أن القيادة التحويلية تعزز من تبادل المعرفة، مما يؤدي إلى زيادة الابتكار الوظيفي، حيث تعتبر مشاركة المعرفة من العناصر الأساسية في تعزيز الابتكار داخل الفرق (Zhang et al., 2024)، وهذا يدل على أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية يمكنهم أن يلعبوا دورًا حاسمًا في تطوير سلوك العمل الابتكاري من خلال تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة، وبناءً على ماسبق، يمكننا صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

H1: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين

2/3- القيادة التحويلية وإعادة صياغة الوظائف

تؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على إعادة صياغة الوظائف، حيث تُعزز من قدرة الموظفين على تعديل مهامهم بما يتماشى مع تطلعاتهم، ويوضح التأثير المثالي كيف يمكن للقادة أن يكونوا نموذجًا يحتذى به، مما يساهم في تعزيز إعادة صياغة الوظائف، ويظهر القادة الذين يمارسون التأثير المثالي صفات مثل النزاهة والشفافية، مما يعزز الثقة والاحترام بينهم وبين الموظفين، وتشير دراسة (Kark & Cameron 2023) إلى أن القادة الذين يظهرون سلوكيات التأثير المثالي يحفزون الموظفين على تغيير مهامهم لتناسب مع قيمهم وأهدافهم الشخصية، مما يعزز التفاعل والابتكار في العمل، كما أظهرت دراسة (Cumings & Ghasemi 2023) أن التأثير المثالي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز روح المبادرة، مما يسهل إجراء تغييرات إيجابية في الوظائف، بالإضافة

إلى ذلك، تؤكد دراسة (Lee & Gonzalez, 2024) أن التأثير المثالي يعزز التزام الموظفين تجاه عملهم، مما يزيد من الدافعية للتغيير والتحسين في مهامهم.

ويظهر التحفيز الإلهامي تأثيرًا كبيرًا على إعادة صياغة الوظائف في المؤسسات، والقادة الذين يمتلكون القدرة على تحفيز موظفيهم يعززون الدافعية الداخلية، مما يشجعهم على تطوير مهامهم بطرق تتماشى مع رؤاهم وأهدافهم، وتشير الدراسات إلى أن القادة الذين يتبنون أسلوب التحفيز الإلهامي يخلقون مناخًا يحفز الابتكار ويزيد من انخراط الموظفين في مهامهم (Shin et al., 2024) كما أظهرت الأبحاث أن التحفيز الإلهامي يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالتحكم في وظائفهم، مما يمكنهم من إعادة صياغة المهام بما يتناسب مع اهتماماتهم ومهاراتهم، كما يساعد هذا النوع من القيادة الموظفين على تجاوز الحواجز النفسية واستكشاف إمكانياتهم الحقيقية، مما يسهم في تقديم أفكار جديدة لتعديل وظائفهم في النهاية، يسهم التحفيز الإلهامي في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال جعل الوظائف تعكس القيم الشخصية للأفراد، مما يعزز من استدامة التحسينات في بيئة العمل (Moussa et al., 2023).

ويظهر الاعتبار الفردي تأثيرًا عميقًا على إعادة صياغة الوظائف في البيئات التنظيمية، ويعكس هذا البعد اهتمام القادة بموظفيهم من خلال فهم احتياجاتهم وتقديم الدعم الشخصي، مما يحفزهم على تطوير مهاراتهم، وأظهرت دراسة Wang et al. (2023) أن القادة الذين يمارسون الاعتبار الفردي يمكنهم تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز شعورهم بالتقدير والاحترام، مما يحفزهم على إعادة صياغة وظائفهم بما يتماشى مع احتياجاتهم الفردية، ويساعد هذا التوجه في خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على الابتكار وتعديل مهامهم بما يتناسب مع قدراتهم، كما تشير دراسة Gupta et al. (2023) إلى أن الاعتبار الفردي يعزز من قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى تحسين ديناميكيات العمل، وتساهم هذه الديناميكيات في خلق ثقافة تنظيمية داعمة، حيث يتمكن الموظفون من تعديل أدوارهم بشكل فعال، مما ينعكس إيجابًا على أداء الفريق، كما توصلت دراسة أخرى لـ Khan et al. (2024) إلى أن الاعتبار الفردي يسهم في زيادة شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه وظائفهم، مما يحفزهم على اتخاذ المبادرات لتطوير مهامهم بطرق مبتكرة تتناسب مع أهدافهم، كما أن القادة الذين يقدمون الدعم الفردي يمكنهم تعزيز التفاعل بين الموظفين، مما يسهم في زيادة مستوى التعاون وتبادل المعرفة، هذه البيئة التعاونية تمكن الموظفين من إعادة صياغة وظائفهم بما يتناسب مع احتياجاتهم الجماعية والفردية، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية، وبالتالي، يعكس الاعتبار الفردي دورًا محوريًا في تعزيز قدرة الموظفين على تعديل وظائفهم وتحقيق نتائج إيجابية على المستويين الفردي والجماعي.

ويُعتبر التحفيز الفكري من الأبعاد الحيوية للقيادة التحولية، حيث يؤثر بشكل كبير على إعادة صياغة الوظائف في المنظمات، ويشجع هذا البعد القادة على تحفيز التفكير النقدي والابتكار لدى الموظفين، مما يمكنهم من استكشاف طرق جديدة لتعديل مهامهم وتحسين أدائهم، وأظهرت دراسة لـ Hirst et al. (2023) أن التحفيز الفكري يعزز من القدرة على الابتكار لدى الموظفين، مما يؤدي إلى إعادة صياغة وظائفهم

بطرق تعكس إبداعهم واحتياجاتهم الفردية، إن توفير بيئة تشجع على التفكير النقدي يعزز من القدرة على مواجهة التحديات وإيجاد حلول مبتكرة، مما يسهل عملية تعديل الأدوار بشكل فعال، علاوة على ذلك، أكدت دراسة لـ Zhou et al. (2023) أن القادة الذين يمارسون التحفيز الفكري يساهمون في تعزيز الإبداع والابتكار بين الموظفين، مما يجعلهم أكثر ميلاً لتعديل مهامهم بشكل يتناسب مع قدراتهم، كما توصل الباحثون إلى أن بيئة العمل التي تشجع على الاستفسار والتجربة تساهم في تعزيز مستوى التحفيز الداخلي، مما يجعل الموظفين أكثر استعداداً لإعادة صياغة وظائفهم بطرق غير تقليدية، كما أن التحفيز الفكري يعزز من مستوى الثقة بين القادة والموظفين، مما يؤدي إلى زيادة استعداد الموظفين لتقديم مقترحات جديدة وإجراء تغييرات إيجابية على وظائفهم، وأخيراً، تُظهر دراسة لـ Fernandes et al. (2023) أن التحفيز الفكري يمكن أن يساهم في تطوير ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى إعادة صياغة الوظائف بشكل متجدد، وتؤكد النتائج أن القادة الذين يشجعون على التحفيز الفكري يعززون من ديناميكيات العمل التعاوني، مما يسهل على الموظفين تبادل الأفكار وتحسين مهامهم بناءً على تجاربهم ومهاراتهم، وهذا يعكس كيف يمكن للتحفيز الفكري أن يخلق بيئة ملائمة لإعادة صياغة الوظائف، مما يعزز من الرضا الوظيفي والإنتاجية، وبناءً على ذلك، يمكننا صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

H2: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً على إعادة صياغة الوظيفة

3/3- إعادة صياغة الوظائف وسلوك العمل الابتكاري

تعني إعادة صياغة الوظائف بتعديل المهام والمسؤوليات لتعزيز الفعالية ورضا الموظفين، مما يساهم في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، إذ تؤدي بيئة العمل المحفزة التي تشمل فرص التعلم والتطوير إلى تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة، وتعتبر زيادة الموارد الهيكلية من العوامل الحيوية التي تعزز سلوك الابتكار داخل المنظمات، وهذه الموارد تشمل التكنولوجيا الحديثة، والبنية التحتية، والدعم الإداري، والتي تُمكن الموظفين من تنفيذ أفكارهم بكفاءة، وتشير الدراسات إلى أن وجود بيئة مدعومة بالموارد الهيكلية يساهم في تحسين الأداء الابتكاري من خلال تمكين الفرق من التعاون بشكل أفضل وتقديم أفكار جديدة، على سبيل المثال، أظهرت دراسة لـ Afsar et al. (2024) أن تعزيز الموارد الهيكلية يؤدي إلى تحسين سلوك العمل الابتكاري، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على تطوير مهامهم بطرق مبتكرة، وعلاوة على ذلك، تشير دراسة لـ Tims & Bakker (2024) إلى أن توفير الدعم الهيكلي يمكن أن يساهم في تعزيز الابتكار من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات الضرورية.

ويُسهم تعزيز الموارد الاجتماعية بشكل كبير في تعزيز الابتكار في المنظمات، وتسهل العلاقات الاجتماعية القوية بين الموظفين من عملية تبادل المعرفة والأفكار، مما يُعزز من البيئة التعاونية التي تدعم الابتكار، وتوضح دراسة لـ Lee et al. (2023) أن وجود شبكة اجتماعية فعالة داخل المنظمة يعزز من سلوك العمل الابتكاري، كما أن الدعم الاجتماعي من الزملاء والقادة يُعزز من قدرة الموظفين على إعادة صياغة

وظائفهم بطرق مبتكرة، من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التعاون، ولذلك تُعتبر الموارد الاجتماعية عاملاً حاسماً في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الابتكار داخل المنظمة.

وتُعتبر زيادة التحديات الوظيفية وسيلة فعالة لتحفيز سلوك العمل الابتكاري، عند مواجهة تحديات جديدة، حيث يُظهر الموظفون قدرة أكبر على الابتكار وتقديم حلول جديدة، وتؤكد دراسة Kirk et al. (2023) أن تقديم تحديات محفزة للموظفين يُعزز من دافعهم للإبداع، كما تشير دراسة Tuckey & Neal (2022) إلى أن هذه التحديات تساعد في تطوير المهارات وتعزيز الأداء، ومن خلال توجيه الموظفين لمواجهة تحديات جديدة، يمكن للمنظمات تعزيز الابتكار وتحقيق نتائج إيجابية، وبالتالي، تمثل زيادة التحديات الوظيفية عنصرًا مهمًا في إعادة صياغة الوظائف بما يعزز من سلوك العمل الابتكاري، وبناءً على ما سبق، يمكننا صياغة الفرض الثالث على النحو التالي :

H3 : تؤثر إعادة صياغة الوظيفة تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين

4/3- الدور الوسيط لإعادة صياغة الوظائف بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري

تُعتبر القيادة التحويلية عنصرًا أساسياً في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، حيث تُشجع الموظفين على تجاوز الواجبات التقليدية من خلال التحفيز والإلهام، ولقد توصل Afsar et al., (2024) إلى أن القادة التحويليين يلعبون دوراً محورياً في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، حيث يعزز التحفيز الذي يقدمه هؤلاء القادة من قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة، ويُظهر البحث كيف أن القادة الذين يشجعون إعادة صياغة الوظائف يُعززون من الإبداع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري العام، وأن التحفيز من القيادة التحويلية يُعزز من دافع الموظفين للإبداع ويُساعدهم على تحقيق نتائج إيجابية من خلال إعادة صياغة مهامهم، وعلاوة على ذلك، تُظهر دراسة Petrou et al., (2023) أن إعادة صياغة الوظائف تلعب دوراً وسيطاً بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، وتشير النتائج إلى أن القادة الذين يوفرون بيئة داعمة لتعزيز إعادة صياغة الوظائف يُسهمون في تعزيز الأداء الابتكاري للموظفين، وأن إعادة صياغة الوظائف تسمح للموظفين بتطوير مهارات جديدة، مما يؤدي إلى استجابة إيجابية تجاه الابتكار، كما تؤكد دراسة Karimi et al., (2023) أن وجود قادة تحويليين يمكن أن يعزز من قدرة الموظفين على تحديد التحديات والموارد الجديدة، مما يُحفز سلوكهم الابتكاري.

ومن ناحية أخرى تشير الأبحاث الحديثة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز استعداد الموظفين لتغيير وظائفهم وتحفيزهم على الابتكار، إذ تُظهر الدراسات أن القادة الذين يقدمون رؤية ملهمة ويدعمون استقلالية الموظفين يساهمون في تطوير سلوكيات عمل مبتكرة وخلق بيئة ملائمة للاستفادة من القدرات الفردية، وتُشجع الموظفين على الانفتاح على التغيير، مما يُعزز من استعدادهم لإعادة صياغة وظائفهم، وتُظهر الدراسة كيف أن القادة الذين يوفرون رؤية ملهمة يُمكنهم تحفيز الموظفين للمشاركة في أنشطة الابتكار، كما تشير دراسة Nordin et al., (2024) إلى أن القيادة التحويلية

تعزز من استقلالية الموظفين في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى تطوير سلوكيات عمل مبتكرة من خلال إعادة صياغة الوظائف، وأخيراً، توصلت دراسة (Kim et al., 2023) إلى أن إعادة صياغة الوظائف تُعزز من قدرة الموظفين على استثمار مهاراتهم ومواردهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية في الابتكار، ويُظهر البحث أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة تتيح للموظفين الاستفادة من قدراتهم، مما يعزز من فرص تحقيق الابتكار، وفي ضوء ما سبق، يمكننا صياغة الفرض الرابع على النحو التالي:

H4: تتوسط إعادة صياغة الوظيفة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين

5/3- الدور المعدل لسلوك مشاركة المعرفة

تُعتبر مشاركة المعرفة من العوامل الحيوية التي تعزز العلاقة بين القيادة الإبداعية وسلوك الابتكار لدى العاملين، فبينما تسهم القيادة الإبداعية في توجيه ودعم الموظفين نحو الإبداع، تعمل مشاركة المعرفة كحلقة وصل تُعزز من هذه العلاقة، مما يمكن الموظفين من تبادل الأفكار والخبرات بطرق فعّالة، وفي هذا السياق، تتعلق مشاركة المعرفة الصريحة بتبادل المعلومات والبيانات القابلة للتوثيق، مثل التقارير والدراسات وأدلة العمل، وعندما يقوم القادة بتعزيز مشاركة المعرفة الصريحة، فإنهم يساهمون في توفير موارد ملموسة للموظفين، مما يمكنهم من استخدام هذه المعرفة في عملياتهم اليومية، كما أن تبادل المعرفة الصريحة يعزز من قدرة الفرق على التعاون ويُسهل من تطوير أفكار جديدة، مما يؤثر إيجابياً على سلوكيات الابتكار، ومن خلال هذه المشاركة، يصبح الموظفون أكثر دراية بتوجهات السوق والتقنيات الحديثة، مما يزيد من قدرتهم على تقديم حلول مبتكرة تتماشى مع استراتيجيات القيادة الإبداعية.

وعلاوة على ذلك، تُشير مشاركة المعرفة الضمنية إلى تبادل الخبرات والممارسات العملية التي لا يمكن توثيقها بسهولة، وتتضمن هذه المعرفة المهارات الشخصية والرؤى التي يكتسبها الأفراد من خلال التجارب، وعند تعزيز مشاركة المعرفة الضمنية، يُمكن للموظفين الاستفادة من تجارب زملائهم في العمل، مما يُساعدهم في تنمية أفكار جديدة بطريقة أكثر فعالية، ووفقاً لدراسة (Chen et al., 2023)، فإن تبادل المعرفة الضمنية يساهم في تعزيز روح التعاون والثقة بين الأفراد، مما يُعزز من قدرة الفرق على الابتكار، ويمكن للقيادة الإبداعية أن تُسهل هذه العملية من خلال خلق بيئات عمل تشجع على الحوار المفتوح وتبادل الخبرات، مما يُمكن الموظفين من استلهام أفكار جديدة ومبتكرة.

وفيما يتعلق بالمشاركة الهادفة، فإنها تُعتبر جزءاً أساسياً من مشاركة المعرفة، حيث تعني أن الموظفين يشاركون المعرفة بشكل مقصود ومُتعمد لتعزيز الابتكار، وتُشجع القيادة الإبداعية هذه السلوكيات من خلال توضيح الأهداف والرؤية المؤسسية، مما يُحفز الموظفين على المشاركة بنشاط في تبادل المعرفة، والمؤسسات التي تشجع على المشاركة الهادفة تعزز من قدرتها على الابتكار بشكل أكبر، حيث يصبح الموظفون أكثر انخراطاً في العمل وتبادل الأفكار، ومن خلال توجيه الموظفين نحو المشاركة الهادفة، تستطيع

القيادة الإبداعية تحقيق تفاعل أكبر بين الفرق، مما يؤدي إلى تطوير أفكار جديدة تلبي احتياجات السوق (Petrou et al., 2023)، وبناءً على ذلك، يمكننا صياغة الفرض الخامس على النحو التالي :

H5: تعزز مشاركة المعرفة بشكل إيجابي تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين

6/3- الفجوة البحثية

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تتمحور حول غياب الدراسات التي تناولت تأثير إعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية و سلوك العمل الابتكاري ، مع إدراج مشاركة المعرفة كمتغير معدل، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

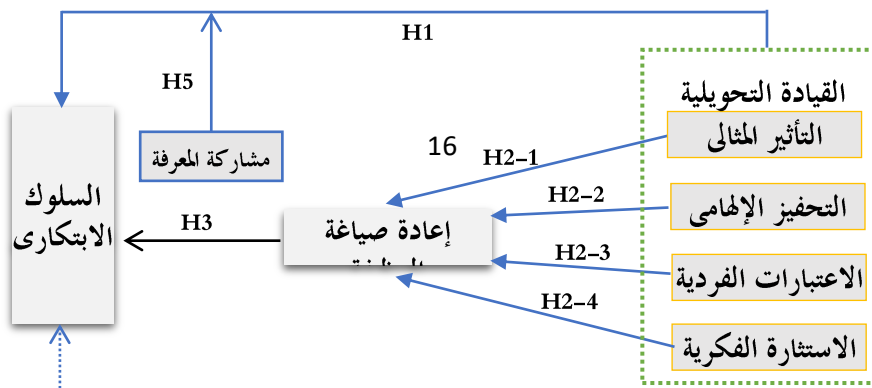
1- **عدم تناول الدور الوسيط لإعادة صياغة الوظيفة :** تناولت العديد من الدراسات السابقة تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري، على سبيل المثال، أشار Afsar et al. (2024) إلى أن القيادة التحويلية تُعزز السلوك الابتكاري من خلال تشجيع الموظفين على مواجهة التحديات والتفكير خارج الصندوق، كما تناولت دراسة Tims & Bakker (2024) كيفية مساهمة القيادة التحويلية في إعادة تشكيل الوظائف لتحقيق أهداف الابتكار، ومع ذلك، لم تتناول هذه الدراسات تأثير إعادة صياغة الوظيفة كعامل وسيط لتحسين هذا التأثير من خلال تغيير طبيعة الوظيفة لتعزيز السلوك الابتكاري.

2- **دور مشاركة المعرفة كمتغير معدل :** ركزت العديد من الدراسات على أهمية مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار (Edwards et al., 2022)، حيث تم التأكيد على أن تبادل المعلومات بين الموظفين يساهم في تحسين قدرتهم على الابتكار، ومع ذلك، لم تتناول هذه الدراسات كيفية تأثير مشاركة المعرفة كمتغير معدل على العلاقة بين القيادة التحويلية و سلوك العمل الابتكاري.

3- **التركيز على شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر:** هناك نقص واضح في الدراسات التي طبقت هذه المفاهيم على شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر، بينما تناولت العديد من الدراسات تأثير القيادة التحويلية في قطاعات أخرى، فإن البيئة المصرية تظل غير مستكشفة بشكل كافٍ فيما يتعلق بتأثير القيادة التحويلية، وإعادة صياغة الوظيفة، ومشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري في هذا القطاع.

وفي ضوء أدبيات البحث ؛ يعرض الشكل رقم (1) النموذج المقترح لهذا البحث والذي يوضح العلاقات بين المتغيرات، ويعكس دور القيادة التحويلية كمتغير مستقل ، وإعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط، و سلوك العمل الابتكاري كمتغير تابع، ومشاركة المعرفة كمتغير معدل.

الشكل (1) العلاقات الخاصة بنموذج البحث المقترح



المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

[4] الدراسة الاستطلاعية :

لتحديد مشكلة البحث قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية ، وذلك بالاعتماد على كلا من الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (25) مفردة من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات ، وذلك اعتمادا على إطار المقابلة الشخصية الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد كلا من القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري وإعادة صياغة الوظيفة ومشاركة المعرفة موضع التطبيق ، وكذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلي :

1- انتشار مظاهر السلوك الابتكاري لدى العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات ، وظهر ذلك واضحا في :

- تبني العاملون أساليب عمل وتقنيات جديدة
- حرص العاملون على التوصل لحلول ابتكارية للمشكلات
- العمل بروح الفريق واقتراح حلول ابتكارية للمشكلات
- حرص العاملون على التجديد والتطوير والبعد عن الأساليب التقليدية
- رفع شعار الخروج عن المألوف في التفكير

2- انتشار ظاهرة مشاركة المعرفة داخل بيئة العمل بالشركات موضع التطبيق ، وبدا ذلك واضحا في :

- الرغبة في نشر الخبرة بين العاملين وبعضهم البعض
- حماس العاملين في مشاركة المعرفة سواء داخل القسم أو خارجه
- مكافأة العاملين لتشجيعهم على نشر المعرفة

[5] مشكلة وتساؤلات البحث :

في السنوات الأخيرة، حرصت الدولة المصرية على تشجيع شركات تكنولوجيا المعلومات وتعزيز الابتكار الرقمي في هذا القطاع الحيوي، وهذا الاهتمام يظهر من خلال الاستثمارات الكبيرة التي وجهتها الحكومة لتطوير البنية التحتية الرقمية، وتحفيز

الشركات الناشئة والشركات الكبرى على تبني أحدث التقنيات مثل الجيل الخامس (5G) والحوسبة السحابية، إضافة إلى ذلك، تعمل الدولة على تقديم حوافز مالية وتنظيمية لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية في هذا المجال، مما يساهم في جعل مصر مركزاً إقليمياً للتكنولوجيا والابتكار، وخلال العام المالي 2024/2023، خصصت مصر 83.3 مليار جنيه مصري للاستثمارات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بزيادة 48.8% عن العام السابق، وحوالي 63% من هذه الاستثمارات تأتي من القطاع الخاص، مما يعزز دور الشركات في الابتكار داخل هذا القطاع، ولقد ارتفعت مساهمة قطاع

تكنولوجيا المعلومات في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5.8% في 2023، مقارنة بـ 5% في 2022، ما يشير إلى النمو المستمر في الابتكار داخل هذا القطاع الحيوي في مصر (Ministry of Communications and Information Technology, 2023)

وفيما يتعلق بإطلاق منتجات جديدة وتبني التكنولوجيا، فإن العديد من الشركات الناشئة مثل Fawry & Instabug أطلقت منتجات وخدمات جديدة في السوق المصري خلال عام 2023، مما يعكس معدل نمو الابتكار داخل هذه الشركات، بالإضافة إلى ذلك، تبنت شركات كبرى مثل Vodafone Egypt و Etisalat تقنيات الجيل الخامس (5G) لتعزيز قدرتها على الابتكار (Vodafone Egypt, 2023; Fawry, 2023)، ومن ناحية أخرى فإن شركات مثل Fawry حققت عائدات كبيرة من الاستثمار في الابتكار الرقمي، حيث ارتفعت الإيرادات بفضل تقديم حلول دفع مبتكرة وخدمات مالية جديدة في السوق المصري. (Fawry, 2023)

وفي ضوء ما سبق، يتساءل الباحثان هل ممارسات القيادة التحويلية وإعادة صياغة الوظيفة ومشاركة المعرفة كان لها دور في تلك المؤشرات الإيجابية المتعلقة بسلوكيات العمل الابتكاري في شركات تكنولوجيا المعلومات، وعليه يمكن للباحثان صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

1. ما مستوى تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات؟
2. ما مستوى تأثير القيادة التحويلية على إعادة صياغة الوظيفة من جانب العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات؟
3. ما مستوى تأثير إعادة صياغة الوظيفة على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات؟
4. ما طبيعة دور الوساطة الذي يمكن أن تلعبه إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الابتكاري في شركات تكنولوجيا المعلومات؟
5. ما طبيعة الدور المعدل الذي يمكن أن تلعبه مشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الابتكاري في شركات تكنولوجيا المعلومات؟

[6] أهداف البحث

بصفة عامة، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على ممارسات سلوك العمل الابتكاري، والتركيز على الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري للعاملين، والدور المعدل الذي يمكن أن تلعبه مشاركة المعرفة، بناءً على ذلك، يمكن القول إن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

1/6- قياس التأثير المباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات.

2/6- قياس التأثير المباشر للقيادة التحويلية على إعادة صياغة الوظيفة في شركات تكنولوجيا المعلومات.

3/6- قياس التأثير المباشر لإعادة صياغة الوظيفة على سلوك العمل الابتكاري في شركات تكنولوجيا المعلومات.

4/6- قياس التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري البشرية من خلال إعادة صياغة الوظيفة بشركات تكنولوجيا المعلومات.

5/6- قياس الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري لدى الموظفين

[7] أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

1/7- من الناحية العلمية :

أ- توسع هذه الدراسة الأدبيات المتعلقة بإعادة صياغة الوظيفة، حيث لا تزال في مراحلها الأولية، وتضيف إلى المعرفة الحالية من خلال كونها واحدة من الدراسات الأولى التي تدرس الرابط الهام بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري عبر إعادة صياغة الوظيفة.

ب- حتى الآن، تناولت دراسات قليلة العوامل التي تؤثر على السلوك الابتكاري في شركات تكنولوجيا المعلومات (Danaei and Iranbakhsh, 2016; Li and Hsu, 2016)، وركزت الأبحاث السابقة بشكل أكبر على الصناعات التحويلية بدلاً من الخدمات (Lai et al., 2016; Ren and Zhang, 2015)؛ ويرجع ذلك للدور الرئيسي وتوقع سلوك الابتكار لدى الموظفين في هذا القطاع المعين (Danaei and Iranbakhsh, 2016)

ج- ركزت الدراسات السابقة حول الابتكار بشكل أكبر على معايير الابتكار على مستوى الشركة، بدلاً من الخصائص الفردية مثل إعادة صياغة الوظيفة ومشاركة المعرفة وأثرها على سلوك العمل الابتكاري.

د- أغفلت الأبحاث السابقة التفاعل والتداخل بين أنماط القيادة ومشاركة المعرفة، وقد تم الاقتراح بأن القيادة الفعالة تعتمد على خصائص المرؤوسين والسياق الذي تعمل فيه أنماط القيادة، ولذلك فإن مشاركة المعرفة موجودة في المنظمات في شكل ثقافة ونظم مدمجة قد تسهم في جهود القادة التحويليين لتحقيق الابتكار بين الموظفين.

2/7- الأهمية العملية :

يُستدل على الأهمية العملية للبحث من الاعتبارات التالية:

1/2/7- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الكبير الذي يلعبه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في دعم الاقتصاد المصري، ووفقًا لأحدث الإحصائيات لعام 2024، بلغت مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي 5.8% خلال السنة المالية 2024/2023، مع توقعات بزيادة هذه النسبة إلى 8% بحلول عام 2030؛ وهذا يعكس النمو الكبير لهذا القطاع الذي يعتبر الأسرع نموًا في الاقتصاد المصري على مدى السنوات الماضية.

2/2/7- يوفر قطاع تكنولوجيا المعلومات فرص عمل كبيرة، حيث يعمل في مجال التمهيد والبرمجيات حوالي 130,000 متخصص في عام 2023، ومن المتوقع أن يصل هذا العدد إلى 550000 بحلول عام 2026، مع زيادة في صادرات الخدمات الرقمية من 3.7 مليار دولار إلى 9 مليارات دولار خلال نفس الفترة، كما أن الحكومة المصرية تستثمر بشكل كبير في تطوير البنية التحتية الرقمية لخدمة هذا القطاع.

3/2/7- من المتوقع أن تُقدم نتائج البحث الحالي لمتخذي القرار في شركات تكنولوجيا المعلومات نتائج عملية حول القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري، وكذلك حول إعادة صياغة الوظيفة ودورها كمتغير وسيط في هذه العلاقة؛ مما يساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذ سلوكيات القيادة التحويلية، والتي يمكن أن تنعكس إيجابًا على سلوك العمل الابتكاري في تلك الشركات.

[8] حدود البحث

تتمثل محددات البحث فيما يلي :

1/8- **الحدود الموضوعية:** تم التركيز في هذا البحث على العلاقة بين القيادة التحويلية، إعادة صياغة الوظيفة، ومشاركة المعرفة في التأثير على سلوك العمل الابتكاري، لذا، فإن النتائج محددة بالعوامل المدروسة فقط وقد لا تشمل تأثيرات أخرى مثل العوامل الثقافية أو التنظيمية.

2/8- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على الموظفين والمشرفين في شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر، مما قد يؤدي إلى وجود تباين في النتائج إذا تم تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى أو على مستوى عالمي، وقد يكون هناك تحيز في استجابات المشاركين في الدراسة، حيث يميل بعض الأفراد إلى إعطاء إجابات تتفق مع توقعات الباحث.

3/8- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية من أبريل-أكتوبر 2024، لذلك، قد تتغير نتائج الدراسة إذا تم إجراؤها في فترة زمنية مختلفة نتيجة للتغيرات في الظروف الاقتصادية أو التكنولوجية.

4/8- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على الشركات في دول أخرى أو على بيئات عمل مختلفة، حيث قد تختلف الثقافات التنظيمية وأساليب الإدارة في شركات من دول أو مناطق جغرافية أخرى.

5/8- **الحدود المنهجية:** تم استخدام استبيانات لجمع البيانات، وهي أداة تعتمد على الإدراك الذاتي للمشاركين، مما قد يؤدي إلى تحيز ذاتي في الإجابات، كما أن عدم استخدام أساليب متعددة مثل المقابلات أو الملاحظة قد يحد من دقة النتائج.

6/8- **حدود العينة:** حجم العينة قد يكون محدودًا بالنسبة إلى حجم القطاع، وقد لا يكون كافيًا لتمثيل جميع الآراء والتوجهات في قطاع تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل.

[9] أسلوب البحث :

1/9- منهج البحث :

تم بناء النموذج النظري في هذا البحث وفقًا للمنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل أفضل عندما يجمع الباحثون البيانات أولاً، ومن خلال استخدام التفكير العقلاني، يصلون إلى استنتاج إما بإثبات أو دحض الفرضية، ولقد تم جمع البيانات من خلال استبيان موزع على الموظفين والمشرفين المباشرين لهم والمديرين من مختلف الأقسام في شركات تكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية، ولقد تم اختيار تطبيق هذه الدراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسبب طبيعة العمل في هذه الشركات، حيث يتطلب قطاع تكنولوجيا المعلومات مستويات عالية من الإبداع والابتكار بشكل مستمر، ويعتمد نجاح الشركات في هذا القطاع على تطوير منتجات وخدمات تكنولوجية جديدة وتبني حلول مبتكرة، ولتعزيز معدل الاستجابة، تم اعتماد نهج مختلف، حيث قام الباحثان بتطبيق أسلوب التواصل المباشر والمتكرر مع المشاركين المحتملين، وفي هذا الإطار، تم إرسال استبيانات إلكترونية مسبقة برسالة تمهيدية توضح أهداف الدراسة وأهمية مساهمة الموظفين، إضافة إلى ذلك، تم التواصل بشكل دوري مع المشاركين المحتملين عبر البريد الإلكتروني والهاتف للتأكيد على أهمية المشاركة وتحديد موعد مناسب لتسليم الاستبيانات.

2/9- متغيرات البحث والقياس

لتقييم إطار البحث المقترح، فقد تم تطوير أداة لجمع البيانات التجريبية اعتماداً على الدراسات والبحوث السابقة حول أثر القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري بالشركات محل البحث، وبوساطة إعادة صياغة الوظيفة من جانب الموظفين، والدور المعدل لمشاركة المعرفة، ويمكن توضيح ذلك على النحو المبين في الجدول (1) :

الجدول (1) : مقياس البحث

مصدر القياس	المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات
Bass & Avolio,2004	Multifactor Leadership Questionnaire – (MLQ) Scale	12	القيادة التحويلية
De Jong & Den Hartog's , 2010	De Jong & Den Hartog Scale	8	إعادة صياغة الوظيفة
Tims et al., 2012	Tims, Bakker, & Derks Scale	10	سلوك العمل الابتكاري
Guan, L., & Zhan,2023	Knowledge Sharing Behavior Scale	10	مشاركة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

وتتضمن عملية التحقق من الفرضيات أربعة متغيرات رئيسية: القيادة التحويلية، إعادة صياغة الوظيفة، ومشاركة المعرفة، وسلوك الابتكار، ولتقييم هذه المتغيرات، استخدمت الدراسة مقياس ليكرت من خمس نقاط (1 تعارض بشدة إلى 5 توافق بشدة).

3/9- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين والمشرفين في شركات تكنولوجيا المعلومات، ولقد تم اختيار تلك الشركات كمجتمع للبحث لأنها شركات تعتمد على المعرفة بدرجة كبيرة، ولكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، وحيث أن حجم مجتمع البحث غير معلوم للباحث؛ يمكننا استخدام المعادلة التالية: $n = Z^2 * p * (1 - p) / E^2$ ، حيث أن: $n =$ حجم العينة ، $Z =$ قيمة مستوى الثقة ، $p =$ النسبة المئوية المتوقعة ، $E =$ هامش الخطأ المقبول ، وبالتالي يمكن حساب حجم العينة على النحو التالي :

$$n = (1.96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5) / (0.05)^2 = 384$$

وحرص الباحثان علي جلب عدد (450) استمارة لتفادي وجود بعض الاستمارات غير الصحيحة، وتم توزيع جزء من تلك الاستمارات باليد علي أفراد العينة، والجزء الآخر باستخدام تطبيق WhatsApp، وفي الوقت الذي لم يستجب (67) مفردة لاستيفاء قائمة الاستقصاء؛ كما استبعد الباحثان (101) استمارة لم يتوفر بها الشروط المناسبة لتحليل البيانات؛ فكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (282) استمارة، ومن ثم بلغت نسبة الردود الصحيحة (63%) من إجمالي العينة النهائية، و (73%) من العينة المخططة، ويوضح الجدول (2) توزيع عينة البحث على المجموعات الوظيفية المختلفة بالشركات محل البحث.

الجدول (2)

مجتمع الدراسة حسب الشركات والاستبيانات الموزعة ونسب الاستجابة

الشركة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الصحيحة	نسبة الاستبيانات الصحيحة %
--------	---------------------	---------------------	----------------------------

نسبة الاستبيانات الصححة %	الاستبيانات الصححة	الاستبيانات الموزعة	الشركة
0.67	10	15	1. السويس للحلول التكنولوجية
0.83	10	12	2. تريندز للحلول الإبداعية
0.60	9	15	3. أر أند أم لنظم المعلومات
0.45	9	20	4. تطوير لخدمات الويب
0.80	12	15	5. دلتانا لتكنولوجيا المعلومات
0.90	9	10	6. هايبرتك كوربوريشين
0.73	11	15	7. كوايت هوست
0.46	11	24	8. المصرية لتكنولوجيا المعلومات
0.45	10	22	9. سوفتكس للبرمجيات
0.59	10	17	10. شارب للتكنولوجيا الحديثة
0.61	11	18	11. شركة سبيد للنظم الأمنية
0.65	11	17	12. تسويق أون لاين
0.77	10	13	13. خطوات لتصميم المواقع
0.64	9	14	14. هاي تكنولوجي سوليوشنس
0.60	9	15	15. دي سي أس
0.85	11	13	16. هايكوتك لتصميم المواقع
0.67	12	18	17. أي جي واى كنكت
0.77	10	13	18. ابتكار لتقنية المعلومات
0.64	9	14	19. أي تي غيتس
0.64	9	14	20. أي تي سانس
0.71	10	14	21. هاي تكنولوجي سوليوشنس
0.67	10	15	22. سورس كود
0.41	9	22	23. تيبكال ديزين
0.60	9	15	24. إيراتك لتكنولوجيا المعلومات
0.80	12	15	25. أرت كميوتر سيستمز أند تكنولوجي
0.63	282	600	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء دليل شركات تكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية
<https://www.earabicmarket.com/ar/company/egypt/information-technology>

4/9- وحدة المعاينة :

الموظف في شركات تكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية سواء كان مشرف
أو مرؤوس

5/9- التحليل الوصفي

يوضح الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، مدة الخبرة)، وذلك على النحو التالي :

جدول (3) التكرارات المطلقة والنسبة المئوية للبيانات الديموغرافية

المتغيرات	العناصر	التكرارات	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	153	54%
	أنثى	129	46%
العمر	من 20 – 29 سنة	72	26%
	من 30 – 39 سنة	85	30%
	من 40 – 49 سنة	82	28%
	50 سنة فأكثر	45	16%
المستوى الوظيفي	إدارة وسطي	105	37%
	إدارة تنفيذية	177	63%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	44	16%
	مؤهل عالي	210	74%
	مؤهل متوسط	28	10%
مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	23%
	من 5 – 10 سنوات	51	19%
	من 10 – 15 سنة	99	35%
	15 سنة فأكثر	65	23%

المصدر : في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول (3) أن :

1. بلغت نسبة الذكور في عينة الدراسة 54%، وهي تفوق قليلاً نسبة الإناث التي بلغت 46%، مما يشير إلى أن العينة تتمتع بتوازن نوعي نسبي، ولكن تميل قليلاً لصالح الذكور.
2. تم مراعاة التنوع العمري في عينة الدراسة، حيث احتلت الفئة العمرية من 30 – 39 سنة النسبة الأكبر والتي بلغت 30%، تليها الفئة العمرية من 40 – 49 سنة بنسبة 28%، مما يعكس أن أغلب أفراد العينة من الفئات العمرية الأصغر نسبياً، وهذا يعكس تمثيل العينة لجيل تكنولوجيا المعلومات (Z).
3. تم مراعاة التنوع في المستوى الوظيفي بعينة الدراسة، وقد احتلت الإدارة الوسطى النسبة الأكبر والتي بلغت 37%، تليها الإدارة التنفيذية بنسبة 34%، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب قيادية متوسطة وعليا في المنظمة؛ مما يؤكد الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى في توفير حلول ابتكارية لدعم قرارات الإدارة العليا.
4. بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل عالي 74%، وهي النسبة الأكبر في العينة مقارنة بالحاصلين على دراسات عليا (16%) والمؤهل المتوسط (10%)، مما يشير إلى

أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي عالٍ، ما يُعزز من كفاءتهم المهنية وقدرتهم على أداء مهامهم الوظيفية بشكل فعّال.

5. بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 23%، في حين أن النسبة الأكبر من العينة تتمثل في الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و15 سنة بنسبة 35%، مما يعكس أن العينة تضم عددًا كبيرًا من الأفراد ذوي الخبرة الطويلة، مما يزيد من مصداقية نتائج الدراسة نظرًا لخبرتهم العميقة في مجال عملهم.

6/9- أساليب التحليل الإحصائي

استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، وخاصة الأساليب الإحصائية المتعلقة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط والانحدار البسيط بين متغيرات البحث، كذلك اعتمد الباحثان على برنامج AMOS لإعداد نموذج المعادلة الهيكلية لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة لتأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الشركات محل البحث.

[10] نتائج البحث :

في هذا المحور، سنعرض نتائج البحث التي تم جمعها من خلال تحليل البيانات المستخلصة من آراء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، وسيتم تسليط الضوء على مدى تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري، وتحديد دور إعادة صياغة الوظيفة كوسيط في هذه العلاقة، والدور المعدل لمشاركة المعرفة، وسيساعد هذا التحليل في تقديم فهم أعمق للكيفية التي يمكن بها للقيادة التحويلية أن تُعزز من فعالية سلوك العمل الابتكاري، ويوفر دليلاً عملياً للمنظمات التي تسعى لتحقيق تحسينات مستدامة في الابتكار المؤسسي.

1/10- قياس موثوقية وصحة النموذج المقترح

قبل القيام بعملية اختبار الفروض، قام الباحثان بالتأكد من صلاحية نموذج البحث بما يحتويه من متغيرات وفقرات للقياس؛ من خلال الوقوف على قياس النموذج عبر مرحلتين، وهما اختبار نموذج القياس، وقياس العلاقة بين المتغيرات، ويمكننا توضيح ذلك على النحو التالي:

1/1/10- اختبار نموذج القياس Measurement Model :

للتأكد من نموذج القياس والذي يحتوي على الفقرات التي تُعبر عن المتغيرات؛ تم قياس الصلاحية التقاربية، والتي يتم اختبارها من خلال التعرف على معامل التحميل للفقرات، ومعاملات الثبات المركبة للمتغيرات، وكذلك متوسط التباين المستخرج AVE، ويبين الجدول (4) التحليل الوصفي للمتغيرات، والصلاحية التقاربية ومعاملات الثبات والتحليل، وذلك على النحو التالي:

أ- فيما يتعلق بالتحليل الوصفي للمتغيرات

يُقدم الإحصاء الوصفي نظرة عامة على البيانات التجريبية المستخدمة في هذا التحليل، ففي الدراسات التي يشارك فيها البشر، فإن التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة يكون فقط قبل إجراء اختبارات أخرى للحكم فيما إذا كانت القيم المدرجة في الإحصاء الوصفي تتماشى مع هذه الدراسة أم لا (Pallant , 2010)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ما بين (2.22) إلى (3.81)، بينما تراوحت قيم المتوسط الحسابي لإعادة صياغة الوظيفة ما بين (3.11) إلى (3.76)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لسلوك العمل الابتكاري ما بين (2.33) إلى (3.86)، بينما تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمشاركة المعرفة ما بين (2.33) إلى (3.47).

ب- فيما يتعلق بتمثيل العبارات على متغيراتها

كما هو موضح بالجدول (4)؛ قام الباحثان بحذف العبارات التي يكون معامل التحميل الخاص بها أقل من 35% (Hair et al.,2014)، وذلك بغرض زيادة معامل الثبات العام، وبعد عملية الحذف فقد تم تمثيل القيادة التحويلية بـ (12) عبارة بدلاً من (14) عبارات، بينما تم تمثيل إعادة صياغة الوظيفة بـ (8) عبارات بدلاً من (10) عبارات، وتم تمثيل سلوك العمل الابتكاري بـ (10) عبارات بدلاً من (12) عبارة، بينما تم تمثيل مشاركة المعرفة بـ (10) عبارات بدلاً من (12) عبارة.

ج- اختبار صلاحية النموذج :

تم التحقق من الصلاحية التقاربية، وذلك من خلال ما أسفرت عنها النتائج الإحصائية حول قيمة معامل الثبات المركب C.R. للمتغيرات، والتي كانت أكبر من 60% لجميع المتغيرات، بالإضافة إلى أن قيمة متوسط التباين A.V.E. المستخرج من الجدول (3) جاءت أكبر من 50%، مما يؤكد على صلاحية النموذج (Hair et al.,2014).

جدول رقم (4) اختبار نموذج القياس لمتغيرات البحث (ن=282)

معاملات التحميل	الصلاحية التقاربية		معاملات الثبات		التحليل الوصفي		كود العبارة	المتغيرات
	A.V.E.	C.R.	الثبات للفقرات	الثبات العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.554	0.763	0.877	0.642	0.789	0.678	3.61	TL1	القيادة التحويلية Transformational Leadership (TL)
0.527			0.642		0.675	3.62	TL2	
0.568			0.734		0.784	3.63	TL3	
0.453			0.673		0.812	3.81	TL4	
0.124			0.843		0.808	2.55	TL5	
0.456			0.672		0.731	2.43	TL6	
0.675			0.621		0.744	3.44	TL7	
0.755			0.654		0.843	2.22	TL8	
0.121			0.522		0.821	3.31	TL9	
0.673			0.567		0.772	3.24	TL10	

معاملات التحميل	الصلاحية التقاربية		معاملات الثبات		التحليل الوصفي		كود العبارة	المتغيرات
	A.V.E.	C.R.	الثبات للفقرات	الثبات العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.755			0.654		0.731	3.44	TL11	
0.755			0.522		0.744	2.22	TL12	
0.121			0.567		0.731	3.44	TL13	
0.121			0.654		0.731	3.44	TL14	
0.561	0.874	0.671	0.646	0.675	0.881	3.11	JC1	إعادة صياغة الوظيفة job crafting (JC)
0.317			0.767		0.671	3.62	JC2	
0.021			0.677		1.011	3.38	JC3	
0.544			0.665		0.774	3.27	JC4	
0.664			0.751		1.107	3.76	JC5	
0.161			0.565		0.840	3.44	JC6	
0.544			0.751		0.774	3.27	JC7	
0.664			0.751		0.822	3.52	JC8	
0.561			0.565		0.774	3.76	JC9	
0.764			0.644		1.107	3.44	JC10	
0.611	0.655	0.664	0.556	0.718	0.744	3.43	IWB1	سلوك العمل الابتكاري Innovative Work Behavior (IWB)
0.621			0.454		0.752	3.86	IWB2	
0.242			0.432		0.777	3.54	IWB3	
0.653			0.843		0.976	3.44	IWB4	
0.732			0.411		0.685	2.54	IWB5	
0.547			0.133		0.864	2.75	IWB6	
0.542			0.866		0.876	3.44	IWB7	
0.553			0.453		0.747	3.33	IWB8	
0.104			0.115		0.715	2.34	IWB9	
0.447			0.864		0.784	2.33	IWB10	
0.672			0.453		0.774	3.47	IWB11	
0.713			0.155		0.787	3.47	IWB12	
0.511	0.675	0.675	0.453	0.745	0.775	2.55	KS1	مشاركة المعرفة Knowledge Sharing (KS)
0.117			0.432		0.657	2.75	KS2	
0.452			0.324		0.675	3.23	KS3	
0.553			0.115		0.715	3.33	KS4	
0.104			0.864		0.784	2.34	KS5	
0.447			0.453		0.774	2.33	KS6	
0.172			0.155		0.787	3.47	KS7	
0.672			0.155		0.787	3.47	KS8	
0.172			0.155		0.787	3.47	KS8	
0.672			0.115		0.715	3.47	KS8	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي
ملاحظة: CR = الموثوقية المركبة، AVE = متوسط التباين المستخرج

2/1/10- قياس العلاقة بين متغيرات البحث :

قبل الشروع في اختبار الفروض الخاصة، تم استكشاف قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات المدروسة وتقييم معنوياتها باستخدام اختبار ارتباط سبيرمان، ووفقاً لما ذكره Pallant (2010)، فإن الأفضلية تكمن في أن تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في نطاق محدد، بحيث لا تقل عن 0.30 ولا تتجاوز 0.70. هذا النطاق يشير إلى أن العلاقة ليست ضعيفة جداً ولا قوية بشكل مفرط، مما يعني وجود ارتباط وثيق بين المتغيرات، والجدول (5) يعرض مصفوفة الارتباط التي تبين هذه العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

الجدول (5): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

(4)	(3)	(2)	(1)	
			0.87	1- القيادة التحويلية
		0.94	0.47	2- إعادة صياغة الوظيفة
	0.81	0.69	0.56	3- سلوك العمل المبدع
0.82	0.71	0.61	0.51	4- مشاركة المعرفة
$P < 0.01^{**}$; $P < 0.05^{*}$; $P < 0.1$				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي **. الارتباط كبير عند مستوى 0.01

ويتضح من الجدول (5) وجود ارتباط متوسط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (سلوك العمل المبدع)، حيث بلغ معدل الارتباط (0.56)، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل معتدل في تعزيز السلوك الابتكاري داخل بيئة العمل، كما أظهر الجدول وجود ارتباط قوي بين المتغير الوسيط (إعادة صياغة الوظيفة) والسلوك الابتكاري عند مستوى (0.69)، مما يعني أن التغييرات في صياغة الوظائف لها تأثير كبير على تعزيز الابتكار، بالإضافة إلى ذلك، كان هناك ارتباط قوي بين مشاركة المعرفة والسلوك الابتكاري بمعدل (0.71)، مما يدل على أن تبادل المعرفة بين الموظفين يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز السلوك الابتكاري.

2/10- اختبارات الفروض

في ضوء ما أسفر عنه نتائج التحليل الإحصائي، فإنه يمكن توضيح نتائج العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات كما هو موضح على النحو التالي:

1/2/10- قياس التأثير المباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري

يوضح الجدول (6) نتائج التأثير المباشر للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري)، وذلك على النحو التالي:

جدول (6)

نتائج التأثير المباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري

النتيجة	قيمة المعنوية	حجم التأثير F^2	معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل
H1: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري					
مقبول	0.005	0.164	0.312	السلوك الابتكاري	القيادة التحويلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء الجدول (6)، يتضح وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، حيث بلغ معامل المسار (0.312)، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، كما يتضح أن حجم التأثير ($F^2 = 0.164$) يعتبر متوسطاً، مما يبرز الأهمية العملية لهذا التأثير، بالإضافة إلى ذلك، تشير قيمة المعنوية ($P = 0.005$) إلى أن التأثير معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وبالتالي يتم دعم الفرض القائل بأن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري.

2/2/10- قياس التأثير المباشر للقيادة التحويلية على إعادة صياغة الوظيفة

يوضح الجدول (7) نتائج التأثير المباشر للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير الوسيط (إعادة صياغة الوظيفة)، وذلك على النحو التالي:

جدول (7)

نتائج التأثير المباشر للقيادة التحويلية على إعادة صياغة الوظيفة

النتيجة	قيمة المعنوية	حجم التأثير F^2	معامل المسار	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
H2: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً على إعادة صياغة الوظيفة					
مقبول	0.001	0.281	0.38	إعادة صياغة الوظيفة	القيادة التحويلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء الجدول (7)، يتضح وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإعادة صياغة الوظيفة، حيث بلغ معامل المسار (0.38)، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل ملحوظ في تحسين وإعادة صياغة الوظائف، كما أن حجم التأثير ($F^2 = 0.281$) يُعتبر كبيراً نسبياً، مما يعكس التأثير الهام للقيادة التحويلية في هذا السياق، وبالإضافة إلى ذلك، تشير قيمة المعنوية ($P = 0.001$) إلى أن التأثير معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وبالتالي، يتم دعم الفرض الثاني الذي ينص على أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً معنوياً على إعادة صياغة الوظيفة.

3/2/10- قياس التأثير المباشر لإعادة صياغة الوظيفة على سلوك العمل الابتكاري
يوضح الجدول (8) نتائج التأثير المباشر للمتغير الوسيط (إعادة صياغة
الوظيفة) على المتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري)، وذلك على النحو التالي:

جدول (8)

نتائج التأثير لإعادة صياغة الوظيفة على سلوك العمل الابتكاري

النتيجة	قيمة المعنوية	حجم التأثير F ²	معامل المسار	المتغير التابع	المتغير الوسيط
H3: تؤثر إعادة صياغة الوظيفة تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري					
مقبول	0.000	0.234	0.39	سلوك العمل الابتكاري	إعادة صياغة الوظيفة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء الجدول (8)، يتضح وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين إعادة صياغة الوظيفة وسلوك العمل الابتكاري، حيث بلغ معامل المسار (0.39)، مما يشير إلى أن إعادة صياغة الوظيفة تسهم بشكل واضح في تعزيز سلوكيات الابتكار في العمل، كما يُعتبر حجم التأثير ($F^2 = 0.234$) تأثيراً كبيراً نسبياً، مما يعكس الأهمية العملية لهذا التأثير، بالإضافة إلى ذلك، تشير قيمة المعنوية ($P = 0.000$) إلى أن التأثير معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وبالتالي يتم دعم الفرض الثالث الذي ينص على أن إعادة صياغة الوظيفة تؤثر تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري.

4/2/10- قياس التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري بوساطة إعادة صياغة الوظيفة

يوضح الجدول (9) نتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري)، من خلال المتغير الوسيط (إعادة صياغة الوظيفة)، وذلك على النحو التالي:

جدول (9) التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري

التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	
*0.312	-	**0.312	القيادة التحويلية ← سلوك العمل الابتكاري
**0.380	-	**0.380	القيادة التحويلية ← إعادة صياغة الوظيفة
**0.390	-	**0.390	إعادة صياغة الوظيفة ← سلوك العمل الابتكاري
**0.460	**0.148	**0.312	القيادة التحويلية ← إعادة صياغة الوظيفة ← السلوك الابتكاري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (*) معنوي عند أقل من 0.05، (**) معنوي عند أقل من 0.01

ومن الجدول (9) يتضح وجود تأثير معنوي غير مباشر بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري من خلال إعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط، حيث أن تأثير القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري بشكل مباشر بلغ 0.312 عند مستوى معنوية أقل من 0.01؛ وبإدخال إعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في تلك العلاقة؛ فقد انخفض تأثير القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري لدى الموظفين إلى 0.148 عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛ لذا يمكن القول بأن إعادة صياغة الوظيفة يلعب دورا وسيطا جزئيا في تلك العلاقة، ومما يؤكد ذلك ارتفاع معامل التأثير الكلي للقيادة التحويلية على السلوك الابتكاري لدى الموظفين من 0.312 إلى 0.460 عند مستوى معنوية أقل من 0.01، وهذا دليل على أن إعادة صياغة الوظيفة من جانب الموظفين بسبب التأثير الإيجابي لسلوكيات القيادة التحويلية يُسهم في تعزيز ودعم السلوك الابتكاري لدى العاملين، مما يعني أن إعادة صياغة الوظيفة تلعب دورًا في تحسين العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر، وبالتالي، يتم دعم الفرض الرابع الذي ينص على أن إعادة صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري.

5/2/10- قياس الدور المعدل للقيادة التحويلية

وفقًا لما ذكره (Hayes (2017)، يُعتبر المتغير المعدل (Moderator Variable) أداة مهمة لاختبار العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويساعد هذا المتغير في تحديد متى يكون تأثير المتغير المستقل قويًا أو ضعيفًا على المتغير التابع، حيث يقوم بتعديل قوة أو اتجاه العلاقة بينهما، بمعنى آخر، يشبه المتغير المعدل مفتاحًا يمكنه زيادة أو تقليل تأثير العلاقة السببية، وهذا يجعله وسيلة فعالة للإجابة على الأسئلة المتعلقة بالظروف التي يحدث فيها التأثير، وكما يمكن للمتغير المعدل أن يوضح الظروف التي يتأثر فيها المتغير التابع بشكل أكبر أو أقل، ويبين الجدول (10) دور مشاركة المعرفة كمتغير معدل في هذه العلاقة.

الجدول (10)
الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة
بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري

المتغير المستقل × المتغير المعدل ←	المتغير التابع	معامل المسار	حجم التأثير F ²	المعنوية
القيادة التحويلية × مشاركة المعرفة ←	سلوك العمل الابتكاري	0.365	0.195	0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * معنوي عند مستوى معنوية 0.05

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى أن التأثير التفاعلي بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري بلغ 0.365 عند مستوى معنوية 0.001، مما يعني أن مشاركة المعرفة ساهمت في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري، وكان التأثير المباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري 0.312 عند مستوى معنوية 0.005، ومع دخول المتغير المعدل (مشاركة

المعرفة) أرتفع التأثير إلى 0.365 ، وهذا الارتفاع يشير إلى أن مشاركة المعرفة عززت العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري ، مما يؤكد قبول الفرض القائل بأن مشاركة المعرفة تُعزز من تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري.

[11] مناقشة نتائج البحث :

استهدف البحث التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري تحت تأثير معدل من مشاركة المعرفة وتأثير الوساطة من جانب إعادة صياغة الوظيفة، وأسفر التحليل الإحصائي للبحث عن مجموعة من النتائج، والتي يمكن مناقشتها على النحو التالي:

1/11- فيما يتعلق بالفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيرًا معنويًا على سلوك العمل الابتكاري، ويعني ذلك أن القادة التحويليين يلهمون الموظفين ويشجعونهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة في بيئة العمل، وهذا النوع من القيادة يساهم في تحفيز العاملين على الخروج عن الطرق التقليدية، من خلال توجيههم نحو تحقيق أهداف تساهم في تعزيز الإبداع، ولقد أسفرت النتائج الإحصائية للدراسة عن قبول الفرض الأول، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري.

ووفقًا للنتائج الإحصائية يظهر التأثير المثالي كعامل إيجابي في تعزيز سلوك الابتكار، حيث إن القادة الذين يتمتعون بسمات مثل النزاهة والشفافية يعززون الثقة والاحترام بين فرقهم، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والابتكار، وذلك يتماشى مع نتائج دراسة (Kark & Cameron (2023 التي تؤكد على أهمية النموذج القيادي في خلق بيئة تشجع على الإبداع، كما تتفق مع دراسة (Cummings & Ghasemi (2023 التي تظهر كيف أن التأثير المثالي يُعزز الأداء الوظيفي ويُساهم في تحسين روح المبادرة بين الموظفين، كما تشير النتائج إلى أن التحفيز الإلهامي يُعزز من دافعية الموظفين لتجاوز الحواجز النفسية واستكشاف إمكانياتهم، حيث يخلق القادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي مناخًا يحفز الابتكار، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة Shin et al. (2024 التي أكدت أن التحفيز الإلهامي يزيد من انخراط الموظفين في مهامهم، وتدعم دراسة (Moussa et al. (2023 هذا الاتجاه من خلال توضيح أن التحفيز الإلهامي يساهم في تعزيز شعور الموظفين بالتحكم في وظائفهم، مما يمكنهم من إعادة صياغة المهام بطرق تتناسب مع اهتماماتهم ومهاراتهم.

وفي سياق متصل، تظهر النتائج أن مراعاة الاعتبارات الفردية بين الموظفين تؤثر إيجابًا على سلوكهم الابتكاري، حيث يعكس اهتمام القادة بموظفيهم وفهم احتياجاتهم، وقد أظهرت دراسة (Wang et al. (2023 أن القادة الذين يراعون الاعتبارات الفردية يمكنهم تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز شعورهم بالتقدير والاحترام، مما يُحفزهم على إعادة صياغة وظائفهم بما يتماشى مع احتياجاتهم الفردية، كما أن الاعتبار الفردي يعزز من قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم واحتياجاتهم،

مما يؤدي إلى تحسين ديناميكيات العمل (Gupta et al., 2023)، علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن التحفيز الفكري يعزز من قدرة القيادة التحويلية على تنمية الابتكار لدى الموظفين وإعادة صياغة وظائفهم بطرق مبتكرة، حيث أظهرت دراسة Hirst et al. (2023) أن التحفيز الفكري يشجع على التفكير النقدي والابتكار، مما يمكن الموظفين من استكشاف طرق جديدة لتحسين أدائهم، كما تؤكد دراسة Zhou et al. (2023) على أن القادة الذين يمارسون التحفيز الفكري يعززون من مستوى الثقة بين القادة والموظفين، مما يؤدي إلى زيادة استعداد الموظفين لتقديم مقترحات جديدة وإجراء تغييرات إيجابية على وظائفهم.

ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تشكيل بيئة العمل، حيث تسهم في تعزيز الابتكار من خلال التأثير على سلوكيات الموظفين ومواقفهم النفسية، ومن خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، يشجع القادة التحويليون التجربة والخطأ كجزء من العملية الابتكارية، مما يحفز الموظفين على استكشاف أفكار جديدة دون خوف من الفشل، بالإضافة إلى ذلك، يُعززون التفكير النقدي، مما يمكن الفرق من تقديم حلول مبتكرة تعكس فهمهم العميق للتحديات، ويعتبر الاعتبارات الفردية عنصرًا أساسيًا، حيث يمكن القادة من فهم احتياجات موظفيهم وتوجيههم نحو الابتكار في مجالات تهمهم، بينما يساعد توجيه الرؤية المشتركة على تعزيز الإبداع الجماعي من خلال التعاون وتبادل المعرفة، علاوة على ذلك، يساهم تقديم الدعم اللازم في تعزيز دافعية الموظفين لتجربة أفكار جديدة، كما أن الاعتراف بمساهماتهم يعزز من تقديرهم، مما يدفعهم لتقديم المزيد من الابتكارات، في النهاية، تُظهر القيادة التحويلية أنها ليست مجرد وسيلة لتحفيز الابتكار، بل تمثل استراتيجية متكاملة لبناء بيئة عمل مزدهرة تعزز من السلوك الابتكاري وقدرات الموظفين.

وتتوافق هذه النتائج مع نظرية المناخ الإبداعي، التي تشير إلى أن بيئة العمل المُحفزة تُعزز من قدرة الموظفين على الابتكار، وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري يتعزز بشكل كبير في وجود مناخ يدعم تبادل المعرفة والأفكار الجديدة، مما يساهم في خلق بيئة مواتية للإبداع، ووفقًا لنظرية المناخ الإبداعي، فإن دعم القادة التحويليين لهذا المناخ يسهم بشكل مباشر في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، حيث يُسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم وتطوير حلول مبتكرة (Fernandes et al., 2023)، كما تتماشى النتائج مع مبادئ نظرية القيادة التحويلية، التي تفترض أن القادة التحويليين يتمتعون بالقدرة على إلهام الموظفين وتعزيز أدائهم من خلال التأثير المثالي والتحفيز الفكري، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، حيث أن القادة الذين يُشجعون الإبداع ويتيحون للموظفين تبني أفكار جديدة يكونون أكثر قدرة على تحسين سلوك الابتكار في فرقهم (Nordin et al., 2024).

إلى جانب ذلك، تتماشى نتائج الدراسة مع نظرية رأس المال النفسي، التي تُبرز أهمية تطوير ثقة الموظفين في قدراتهم وتعزيز روح المرونة والأمل لديهم كعوامل حيوية لزيادة الابتكار (Chen et al., 2023)، وتلعب القيادة التحويلية دورًا كبيرًا في تعزيز هذا النوع من رأس المال النفسي من خلال التركيز على الاهتمام الشخصي

بالموظفين وتوفير بيئة عمل داعمة تشجع على التعبير عن الأفكار والمخاطر المحسوبة، فعندما يشعر الموظفون بأن قادتهم يتفوق بهم ويقدمون لهم الدعم اللازم، فإن ذلك يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويدفعهم لتقديم أفكار مبتكرة، وتسهم القيادة التحويلية في إنشاء بيئة نفسية إيجابية، مما يعزز من روح المبادرة ويجعل الموظفين أكثر انفتاحًا لتقبل التعليقات والملاحظات، مما يمكنهم من تحسين أفكارهم وتنفيذها بشكل أكثر فاعلية، وبالتالي، فإن استثمار القادة في تطوير رأس المال النفسي لدى الموظفين لا يقتصر فقط على تعزيز الابتكار الفردي، بل يساهم أيضًا في بناء ثقافة تنظيمية شاملة تدعم الإبداع وتحقيق النجاح المستدام، مما يؤكد على أهمية دمج مبادئ نظرية رأس المال النفسي مع القيادة التحويلية في استراتيجيات التنمية التنظيمية لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء العام للفرق.

2/11- فيما يتعلق بالفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني على أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيرًا معنويًا على إعادة صياغة الوظيفة، ويعني ذلك أن القادة التحويليين يشجعون الموظفين على تعديل وتكييف أدوارهم الوظيفية بما يتناسب مع قدراتهم واحتياجاتهم الفردية، ومن خلال تحفيز الموظفين على إعادة صياغة مهامهم ومسؤولياتهم، يتمكن القادة التحويليون من تحسين التفاعل بين الأفراد وأدوارهم في المنظمة، مما يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من فعالية الأداء الوظيفي، ولقد أسفرت النتائج الإحصائية للدراسة عن قبول الفرض الثاني، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإعادة صياغة الوظيفة، مما يدل على أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز قدرة الموظفين على تعديل وتطوير مهامهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والابتكار في بيئة العمل.

وتشير النتائج الإحصائية، إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا مركزيًا في تعزيز إعادة صياغة الوظائف داخل المؤسسات؛ حيث يظهر التأثير المثالي كعامل إيجابي في تعزيز إعادة صياغة الوظيفة، فالقادة الذين يتمتعون بسمات مثل النزاهة والشفافية يعززون الثقة والاحترام بين فرقهم، مما يؤدي إلى زيادة دافعية الموظفين لتعديل مهامهم بشكل يتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم، وهذا يتماشى مع نتائج دراسة كلا من Kark & Cameron (2023) التي تؤكد على أهمية النموذج القيادي في خلق بيئة تشجع على التكيف والتغيير في الأدوار الوظيفية، كما تتفق مع دراسة Cummings & Ghasemi (2023) التي تظهر كيف أن التأثير المثالي يعزز من الأداء الوظيفي ويساعد الموظفين على استكشاف إمكانيات جديدة في إعادة صياغة وظائفهم.

ومن ناحية أخرى تشير النتائج إلى أن التحفيز الإلهامي يعزز من دافعية الموظفين لتجاوز الحواجز النفسية واستكشاف إمكانياتهم عند إعادة صياغة وظائفهم، حيث يخلق القادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي مناخًا يحفز الموظفين على الابتكار في تصميم مهامهم، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة Shin et al. (2024) التي أكدت أن التحفيز الإلهامي يزيد من انخراط الموظفين في تطوير أدوارهم، كما أن التحفيز الإلهامي يعزز شعور الموظفين بالتحكم في وظائفهم، مما يمكنهم من إعادة تصميم المهام بطرق تتناسب مع اهتماماتهم ومهاراتهم (Moussa et al., 2023)، بالإضافة إلى ذلك، يُظهر

الاعتبار الفردي دورًا محوريًا في إعادة صياغة الوظائف، حيث يسهم القادة الذين يقدمون دعمًا شخصيًا للموظفين في تعزيز ثقتهم بأنفسهم، مما يمكنهم من تطوير مهامهم بطرق تلبي احتياجاتهم الخاصة، وتشير دراسة (Gupta et al. (2023 إلى أن القادة الذين يمارسون الاعتبار الفردي يعززون من قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى تحسين ديناميكيات العمل ويساعدهم في إعادة صياغة وظائفهم بشكل إيجابي، وهذا النوع من القيادة يعكس كيف أن الاهتمام الفردي من قبل القادة يمكن أن يعزز الرغبة في تعديل الوظائف.

وأخيرًا، يُعزز التحفيز الفكري من قدرة الموظفين على التفكير النقدي واستكشاف طرق جديدة لتعديل مهامهم، مما يُسهل عملية إعادة صياغة الوظائف بطريقة مبتكرة وفعّالة، حيث أظهرت دراسة (Hirst et al. (2023 أن التحفيز الفكري يعزز من القدرة على الابتكار لدى الموظفين، مما يؤدي إلى إعادة صياغة وظائفهم بطرق تعكس إبداعهم واحتياجاتهم الفردية، كما أكدت دراسة (Zhou et al. (2023 على أن القادة الذين يمارسون التحفيز الفكري يساهمون في تعزيز الإبداع بين الموظفين، مما يجعلهم أكثر ميلًا لتعديل مهامهم بما يتناسب مع قدراتهم.

ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية تعمل كعامل محفز رئيسي لتطوير بيئة عمل ديناميكية ومبتكرة، حيث تسهم الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية في تعزيز قدرة الموظفين على إعادة صياغة وظائفهم بما يتناسب مع مهاراتهم وطموحاتهم، فالتأثير المثالي، على سبيل المثال، لا يعزز الثقة والاحترام فحسب، بل يخلق أيضًا ثقافة من الإيجابية حيث يشعر الموظفون بأنهم مُقدَّرون ومُعترف بهم، مما يحفزهم على اتخاذ المبادرة والابتكار (Afsar et al., 2024)، علاوة على ذلك، فإن التحفيز الإلهامي يُعتبر مفتاحًا لتحفيز الموظفين على تجاوز الحواجز النفسية، إذ يساهم القادة الذين يمارسون هذا النوع من التحفيز في بناء رؤية مُلهمة تدفع الموظفين للتفكير خارج الصندوق واستكشاف إمكانياتهم، مما يفتح المجال لتعديلات جديدة ومبتكرة في الأدوار الوظيفية، كما أن الاعتبار الفردي يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز شعور الموظفين بالتحكم في وظائفهم، وعندما يتلقى الموظفون دعمًا شخصيًا من قادتهم، فإن ذلك يُعزز من رغبتهم في تخصيص وظائفهم بشكل يتناسب مع احتياجاتهم وتطلعاتهم الفردية، هذا لا يساعد فقط في تحسين الأداء، بل يُعزز أيضًا من شعور الانتماء والارتباط بالعمل (Tims & Bakker, 2024)، في النهاية، يمكننا القول أن التحفيز الفكري يعكس القدرة على تشجيع التفكير النقدي والإبداع، مما يعزز من القدرة على التكيف والتغيير، لذا، يمكن القول إن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب قيادي، بل هي فلسفة شاملة تتطلب من القادة أن يكونوا مُلهمين وداعمين في آن واحد، مما يؤدي إلى بيئة عمل مُزدهرة وقادرة على الابتكار وتطوير الأداء.

وفي هذا السياق، تحتاج الشركات إلى تنمية مهارات القيادة التحويلية من خلال برامج تدريبية متكاملة تُركز على تحسين التفاعل بين القادة والموظفين، مما يعزز من مستوى الثقة والتواصل الفعّال، كما ينبغي أن تتضمن هذه البرامج ورش عمل ودورات تدريبية تفاعلية تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية، مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، حيث يمكن للقادة تعلم كيفية تحفيز فرقهم على تجاوز التحديات وتبني الابتكار

في بيئة العمل (Nordin et al., 2024)، علاوة على ذلك، يجب تشجيع القادة على فهم احتياجات موظفيهم الشخصية والمهنية، مما يمكنهم من تقديم دعم مخصص يُساعد على إعادة تصميم وظائفهم بشكل يحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الفردية، وهذا التوازن ضروري، حيث يساعد على رفع مستوى رضا الموظفين ويعزز من التزامهم تجاه العمل (Petrou et al., 2023)، كما أن توفير بيئة عمل مرنة تُعزز من الإبداع والابتكار تُمكن الموظفين من اتخاذ زمام المبادرة في تعديل مهامهم، إذ تُعتبر هذه البيئة ليست فقط مكانًا للعمل، بل منصة للتعاون وتبادل الأفكار، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، وحين يشعر الموظفون بأن لديهم الحرية في تعديل مهامهم لتتناسب مع اهتماماتهم وقدراتهم، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز روح المبادرة والابتكار، مما يُعزز من الإنتاجية والفاعلية في العمل (Karimi et al., 2023)، بالإضافة إلى ذلك، يُمكن للشركات تعزيز ثقافة المشاركة والمعرفة من خلال إنشاء قنوات تواصل مفتوحة تسمح بتبادل الأفكار والاقتراحات، حيث تدعم هذه الثقافة الإبداع وتُعزز من قدرة الموظفين على التفكير النقدي، مما يسهل عليهم إعادة تصميم وظائفهم بطرق جديدة ومبتكرة، وفي النهاية، يُساهم هذا التركيز على القيادة التحويلية والبيئة المرنة في تحقيق نتائج إيجابية مستدامة للشركات، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية. (Petrou et al., 2023)

وتتفق تلك النتائج مع نظرية إعادة صياغة الوظيفة (Job Crafting Theory) التي تطرح أن الموظفين يمكنهم تحسين أدائهم الوظيفي من خلال تعديل بيئة العمل بما يتناسب مع مهاراتهم واحتياجاتهم، في هذا البحث، وُجد أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على إعادة صياغة الوظيفة من خلال توفير بيئة تشجع الموظفين على القيام بذلك، كما تتفق النتائج مع نظرية القيادة التحويلية التي تفترض أن القادة التحويليين يلهمون الموظفين لإعادة النظر في أدوارهم ومهامهم من أجل تعزيز الفعالية والأداء، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وإعادة صياغة الوظيفة تدعم هذه النظرية (Nordin et al., 2024)، حيث أوضحت الدراسة أن القادة الذين يشجعون الموظفين على تحمل المسؤولية وتكليف أدوارهم بما يناسب مهاراتهم هم أكثر قدرة على تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى ذلك، تتماشى النتائج مع نظرية رأس المال النفسي، والتي تؤكد على أن تطوير ثقة الموظفين في قدراتهم وتمكينهم من اتخاذ قرارات بشأن كيفية أداء مهامهم يُساهم بشكل كبير في تعزيز أدائهم الوظيفي، حيث تلعب القيادة التحويلية دورًا كبيرًا في تعزيز هذا النوع من رأس المال النفسي من خلال توفير الدعم والتشجيع الذي يسمح للموظفين بإعادة صياغة وظائفهم (Afsar et al. 2024).

وأخيرًا، تدعم النتائج نظرية الإبداع التنظيمي، حيث أوضحت أن القادة الذين يشجعون التغيير والمرونة داخل بيئة العمل يُسهمون في تعزيز الإبداع وإعادة تصميم الأدوار الوظيفية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي (Bass & Avolio, 2023)، إذ إن هذه الديناميكية تُبرز كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تلعب دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار، حيث أن القادة الذين يروجون لثقافة التكيف والابتكار لا يُعززون فقط من إنتاجية الفرق، بل أيضًا من شعور الموظفين

بالتقدير والاحترام، علاوة على ذلك، عندما تتبنى الشركات مبادئ نظرية الإبداع التنظيمي، فإنها تُعزز من قدرة الموظفين على استكشاف إمكانياتهم وتطوير مهامهم بما يتماشى مع تطلعاتهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الالتزام في العمل (Blau, 2023)، وفي المجمل، يعكس هذا التوجه أهمية الجمع بين القيادة التحويلية وبيئة العمل المرنة كاستراتيجيات فعالة لتعزيز الابتكار والرضا الوظيفي، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية مستدامة تعزز من قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتعزيز تنافسيتها.

3/11- فيما يتعلق بالفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أن إعادة صياغة الوظيفة تؤثر تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري، ويعني ذلك أن الموظفين الذين لديهم القدرة على تعديل أدوارهم الوظيفية بما يتناسب مع احتياجاتهم وطموحاتهم الشخصية يكونون أكثر استعداداً لتبني سلوكيات إبداعية في العمل، ومن خلال إعادة صياغة وظائفهم، يمكن للموظفين تحسين أداءهم وزيادة مشاركتهم في تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات التي يواجهونها، وأسفرت النتائج الإحصائية للدراسة عن قبول الفرض الثالث، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين إعادة صياغة الوظيفة و سلوك العمل الابتكاري

وتدعم هذه النتائج مجموعة من الدراسات الحديثة التي تسلط الضوء على أهمية أبعاد إعادة صياغة الوظيفة في تعزيز الابتكار، وفيما يتعلق بزيادة الموارد الهيكلية، فإن النتائج تشير إلى أن توفير الموارد اللازمة مثل التكنولوجيا والبنية التحتية يُدعم الموظفين في تعديل مهامهم بشكل أكثر فعالية، وهذا يتماشى مع دراسة (Doerr et al. 2023) التي أوضحت أن منح الموظفين المرونة في تعديل مهامهم ومسؤولياتهم يُعزز من شعورهم بالرضا والدافعية للابتكار، كما أن توفير الموارد الهيكلية يُمكن الموظفين من تطبيق أفكارهم بشكل أفضل، مما يعزز من مستوى الابتكار لديهم، ومن ناحية أخرى تُظهر النتائج أن العلاقات الاجتماعية القوية بين الموظفين تُساهم في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة، وتشير الدراسات إلى أن تعزيز بيئة العمل الاجتماعية يُساعد على تحسين الابتكار، حيث يشعر الموظفون بالراحة في مشاركة أفكارهم وتطويرها مع زملائهم، وهذا يتماشى مع دراسة (Hetland et al. 2023) التي أكدت أن تعزيز بيئة تشجع على الابتكار والتطوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة المبادرات الإبداعية لدى الموظفين، وفيما يتعلق بزيادة التحديات الوظيفية، توضح النتائج أن مواجهة تحديات جديدة تُعزز من دافعية الموظفين لتقديم أفكار مبتكرة، حيث يدفع الموظفين نحو التفكير النقدي وتطوير حلول جديدة، كما تشير دراسة (Kirk et al. 2023) إلى أن تقديم تحديات محفزة للموظفين يُعزز من دافعهم للإبداع، مما يساهم في تحسين نتائج العمل، بالإضافة إلى ذلك، تؤكد دراسة (Neal & Tuckey 2022) أن هذه التحديات تُساعد في تطوير المهارات وتعزيز الأداء، مما يعكس أهمية توفير بيئة عمل تتسم بالتحدي والتحفيز.

ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن إعادة صياغة الوظيفة تمنح الموظفين الفرصة لتخصيص أدوارهم بما يتماشى مع قدراتهم وطموحاتهم، مما يعزز شعورهم بالتمكين والرغبة في الابتكار، فعندما يتمتع الموظفون بحرية أكبر في كيفية أداء مهامهم،

يصحون أكثر قدرة على التفكير بشكل إبداعي وتقديم حلول مبتكرة تتناسب مع تحديات العمل، في هذا السياق، تحتاج الشركات إلى تعزيز ثقافة إعادة صياغة الوظائف من خلال توفير بيئة عمل مرنة تُدعم الموظفين في إعادة تصميم أدوارهم بما يتناسب مع احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية، هذه البيئة المرنة لا تُعزز فقط الابتكار، بل تُسهم أيضاً في تحسين الأداء العام داخل المنظمة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، مما يخلق ثقافة عمل إيجابية تُشجع على الإبداع وتبادل الأفكار الجديدة، ومن خلال تعزيز هذه المرونة، تستطيع الشركات تحقيق نتائج متميزة تعكس قدرة موظفيها على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

وتتفق تلك النتائج مع نظرية العمل القائم على المهارات، التي تفترض أن الموظفين يمكنهم تحسين أدائهم وزيادة إبداعهم من خلال تعديل بيئة العمل وأدوارهم الوظيفية لتتناسب مع مهاراتهم واحتياجاتهم، وتعكس هذه النظرية أهمية التكيف بين متطلبات العمل والقدرات الفردية، حيث تُظهر كيف أن تهيئة الظروف المناسبة يمكن أن تُسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء الوظيفي (Demerouti et al., 2023)، في هذا البحث، وُجد أن إعادة صياغة الوظيفة تسهم بشكل مباشر في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، حيث توفر المرونة التي يحتاجها الموظفون لتحسين أدائهم الإبداعي، وعندما يتمكن الموظفون من تخصيص أدوارهم بشكل يتناسب مع مهاراتهم، فإنهم يشعرون بمزيد من التمكين، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم لتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة، وتُعد المرونة في إعادة صياغة الوظائف ضرورية لتعزيز الابتكار، حيث تسمح للموظفين بالتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل (Tims & Bakker, 2024)، على سبيل المثال، عندما يتاح للموظفين حرية اتخاذ القرارات بشأن كيفية أداء مهامهم، فإن ذلك يشجعهم على استخدام مهاراتهم بشكل أكثر فعالية، ويُعزز من قدرتهم على التجديد والإبداع، علاوة على ذلك، تُدعم هذه النتائج أيضاً فكرة أن بيئات العمل التي تُعزز من المشاركة الفردية وتسمح بالتكيف مع الأدوار الوظيفية تُؤدي إلى تحسين الأداء العام داخل المنظمة (Demerouti et al., 2023)، في النهاية، تُشير هذه النتائج إلى أن الاستثمار في إعادة صياغة الوظائف وتوفير بيئات عمل مرنة ليست فقط استراتيجية لتحسين الأداء، بل هي أيضاً وسيلة لتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح المستدام في المؤسسات.

4/11- فيما يتعلق بالفرض الرابع :

ينص الفرض الرابع على أن إعادة صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، مما يعني أن تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة الموظفين على إعادة صياغة وظائفهم بما يتناسب مع احتياجاتهم وقدراتهم، وبعبارة أخرى، تلعب إعادة صياغة الوظيفة دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات الابتكار في بيئة العمل، وقد أسفرت النتائج الإحصائية للدراسة عن **قبول الفرض الرابع**، حيث أظهرت أن إعادة صياغة الوظيفة تُعزز من تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري، وهذه النتائج تتماشى مع الدراسات الحديثة، حيث تُظهر النتائج أن تزويد الموظفين بالأدوات والتقنيات اللازمة يُمكن أن يُحسن من قدرتهم على تعديل مهامهم بشكل فعال، وتشير دراسة (Doerr et al. (2023 إلى أن وجود موارد كافية يساعد

الموظفين في تنفيذ أفكارهم بشكل مبتكر، مما يعزز من تأثير القيادة التحويلية التي تدفع نحو تحسين الأداء والابتكار، كما تُشير النتائج إلى أن تعزيز العلاقات الاجتماعية والتعاون بين الموظفين يُعزز من فرص تبادل المعرفة والأفكار الجديدة، وهذا البعد يُساهم في تعزيز قدرة الموظفين على إعادة صياغة وظائفهم بما يتناسب مع احتياجاتهم، مما يدعم العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، وقد أظهرت دراسة (Hetland et al., 2023) أن البيئات التي تشجع على التواصل الفعّال تُعزز من قدرة الموظفين على الابتكار، وفيما يتعلق بزيادة التحديات الوظيفية، توضح النتائج أن مواجهة تحديات جديدة تُحفز الموظفين على التفكير الإبداعي، وهذا يعكس كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تُعزز من دافعية الموظفين لتقديم أفكار جديدة، بينما تساعد إعادة صياغة الوظيفة في زيادة تلك التحديات، كما تُشير دراسة (Kirk et al., 2023) إلى أن تقديم تحديات مناسبة يُساعد على زيادة دافعية الابتكار، مما يُعزز من فاعلية القيادة التحويلية في تحفيز سلوك العمل الابتكاري.

ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن إعادة صياغة الوظيفة توفر للموظفين الفرصة لتكييف مهامهم مع متطلباتهم الفردية، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتبني سلوكيات ابتكارية في بيئة العمل، فعندما يتمكن الموظفون من تخصيص أدوارهم لتناسب مع احتياجاتهم وقدراتهم، فإن ذلك يُعزز من شعورهم بالتمكين ويزيد من دافعيتهم للإبداع (Tims & Bakker, 2024)، وهنا تأتي أهمية القيادة التحويلية، حيث تُسهّم هذه القيادة، من خلال تقديم الدعم والإلهام، في تمكين الموظفين من إعادة صياغة أدوارهم بشكل يُعزز من إبداعهم، وتستند هذه الديناميكية إلى العلاقة الوسيطة التي تلعبها إعادة صياغة الوظيفة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، مما يُظهر أن القادة التحويليين يمكنهم تعزيز هذه العلاقة من خلال توفير بيئة مرنة تُشجع الموظفين على الابتكار والتجديد (Bakker & Demerouti, 2023)، لذلك، تحتاج الشركات إلى تشجيع بيئة عمل مرنة تدعم الموظفين في إعادة صياغة وظائفهم بما يتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم، مما يساهم في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على الابتكار وزيادة فعالية الأداء الوظيفي بشكل عام، وبالتالي، فإن توفير هذه المرونة لا يحسن سلوكيات الابتكار فحسب، بل يُعزز أيضاً من الرضا الوظيفي والتزام الموظفين، مما يؤكد على ضرورة الاستثمار في تطوير استراتيجيات القيادة التحويلية التي تدعم إعادة صياغة الوظائف كوسيلة لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل. (Tims & Bakker, 2024)

وتتفق هذه النتائج مع نظرية التحفيز الذاتي، التي تفترض أن الموظفين يكونون أكثر إبداعاً عندما تتاح لهم الفرصة لتكييف أدوارهم الوظيفية بشكل يتماشى مع احتياجاتهم، حيث تُظهر هذه النظرية كيف أن قدرة الموظفين على تخصيص مهامهم تُعزز من دافعيتهم للتفكير الإبداعي وابتكار حلول جديدة (Amabile, 2023)، وفي هذا السياق، تساهم إعادة صياغة الوظيفة بشكل مباشر في تحسين العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات الابتكار، إذ تُمكن الموظفين من تخصيص مهامهم بطرق تُعزز من إبداعهم وتفاعلهم، فالقادة التحويليون، من خلال تقديم الدعم والإلهام، يعززون من قدرة الموظفين على استكشاف إمكانياتهم الكاملة، وبالتالي، فإن توفير بيئة عمل تشجع

على إعادة صياغة الوظائف ليس فقط يُعزز من الإبداع، بل يُساهم أيضًا في تعزيز التواصل والتعاون بين الفرق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام في المنظمة (Shin et al., 2024)، لذا، فإن هذه النتائج تُبرز أهمية دمج مبادئ نظرية التحفيز الذاتي مع استراتيجيات القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار وزيادة الفعالية الوظيفية بشكل شامل.

5/11- فيما يتعلق بالفرض الخامس :

ينص الفرض الخامس على أن مشاركة المعرفة تُعدل من العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، مما يعني أن تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري يصبح أقوى عندما يتم تعزيز مشاركة المعرفة بين الموظفين، وقد أسفرت النتائج الإحصائية للدراسة عن قبول الفرض الخامس، حيث أظهرت أن تعزيز مشاركة المعرفة يُعزز من فعالية القيادة التحويلية في تحسين سلوكيات الابتكار.

وتوضح النتائج أن مشاركة المعرفة تعزز من قدرة الموظفين على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، وعندما يتمكن الموظفون من تبادل المعلومات والخبرات، فإن ذلك يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إبداعًا، وقد أشارت دراسة (Edwards et al. (2022 إلى أن مشاركة المعرفة تُعتبر آلية قيمة للابتكار، حيث تُسهل على الموظفين الحصول على أفكار جديدة من زملائهم، وهذا يعكس كيف أن القادة الذين يشجعون تبادل المعرفة بين فرقهم يُساهمون في زيادة عدد الأفكار المُنتجة، مما يعكس تأثير القيادة التحويلية على تعزيز سلوكيات الابتكار، أما في ما يتعلق بالترويج للأفكار، فإن مشاركة المعرفة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الوعي والاهتمام بالأفكار الجديدة داخل المنظمة، فالموظفون الذين يتبادلون المعرفة هم أكثر قدرة على دعم الأفكار الجديدة والترويج لها، مما يؤدي إلى قبولها من قبل زملائهم وقادتهم، وهذا يتماشى مع نتائج دراسة Guan et al. (2023) التي أكدت أن مشاركة المعرفة تُعزز من التعاون وتبادل الأفكار، مما يسهل عملية الترويج للأفكار الجديدة، وفيما يتعلق بتطبيق الأفكار، تشير النتائج إلى أن مشاركة المعرفة تسهل من عملية تنفيذ الأفكار الجديدة، حيث يكون الموظفون أكثر استعدادًا للتعاون في تنفيذ المشاريع المشتركة، وهذا التعاون يُساهم في تقليل العقبات التي قد تواجه الأفكار الجديدة، مما يزيد من فعالية الابتكار داخل المنظمة، كما تشير دراسة (Liao et al. (2018 إلى أن مشاركة المعرفة تُعتبر شرطًا ميسرًا لدور القيادة، مما يساهم في تعزيز الابتكار في بيئات العمل.

ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن مشاركة المعرفة تعزز من تأثير القيادة التحويلية على الابتكار، حيث تتيح للموظفين تبادل الأفكار والمعلومات التي يمكن أن تؤدي إلى حلول مبتكرة وتساهم في تحسين الأداء الإبداعي، والقادة التحويليون الذين يشجعون مشاركة المعرفة داخل المنظمة يعززون الابتكار بشكل أكثر فعالية، وفي هذا السياق، تحتاج الشركات إلى تشجيع ثقافة مشاركة المعرفة من خلال تعزيز التواصل بين الموظفين وتوفير الأدوات والموارد التي تساهم في تسهيل تبادل الأفكار والخبرات، وهذا التفاعل المستمر بين الموظفين يعزز من تأثير القيادة التحويلية على الابتكار والإبداع، وتتفق تلك النتائج مع نظرية التعلم التنظيمي، التي توضح أن الابتكار يعتمد بشكل كبير على مشاركة المعرفة بين الموظفين، وتُساهم مشاركة المعرفة في تعزيز العلاقة بين

القيادة التحويلية وسلوكيات الابتكار، حيث تتيح تبادل الأفكار والخبرات التي تسهم في تحسين الأداء الإبداعي داخل المنظمة.

الآثار النظرية

تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية عبر اختبار الأطر النظرية في بيئات ثقافية مغايرة، مما يضيف عمقاً جديداً لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الابتكار عبر آليات إعادة صياغة الوظيفة ومشاركة المعرفة، وتقدم الدراسة إسهامات متعددة للنظرية القائمة من خلال استكشاف الوساطة والتعديل الذي تمارسه هذه العوامل، وتوضح كيف يمكن لهذه العوامل المساهمة في تحسين الأداء الإبداعي داخل المنظمات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

- **أولاً : التأثير الوسيط لصياغة الوظيفة على العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري**، رغم أن صياغة الوظيفة تُعد سلوكاً استباقياً ينبع من الموظفين أنفسهم، فإن الدراسة أوضحت أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين على صياغة وظائفهم، والقادة التحويليون يهتمون موظفيهم للتفكير بشكل استباقي وإيجابي حول تعديل بيئة العمل لتناسب قدراتهم، مما يعزز بدوره السلوك الابتكاري، وقد ظهر في نتائج الفرض الأول أن القيادة التحويلية تسهم في تطوير هذا السلوك الابتكاري بشكل غير مباشر من خلال إعادة صياغة المهام والوظائف.
- **ثانياً: القيادة التحويلية كمفهوم شامل**، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث التركيز على القيادة التحويلية ككل بدلاً من النظر إلى أبعادها بشكل منفصل، هذا المنهج يساعد في الحصول على فهم أعمق حول كيفية تفاعل الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية لتعزيز سلوكيات الابتكار، وهذا يتماشى مع ما توصلت إليه الفروض السابقة حول تأثير القيادة التحويلية على إعادة صياغة الوظيفة ومشاركة المعرفة، حيث يُظهر التكامل بين الأبعاد المختلفة دوراً رئيسياً في تحقيق نتائج مبتكرة وفعالة.
- **ثالثاً: اختبار الإطار في سياق محلي**، أجرت الدراسة اختباراً للإطار النظري في مصر، مما أتاح الفرصة لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وصياغة الوظيفة في سياقات ثقافية مختلفة، وهذه النتائج تسهم في توسيع الفهم العلمي حول القيادة والابتكار في الدول النامية، حيث تختلف الديناميكيات الثقافية والتنظيمية عن تلك الموجودة في الدول المتقدمة، وقد دعمت نتائج الفرض الثالث الذي أظهر أهمية إعادة صياغة الوظيفة في هذه السياقات.
- **رابعاً: مشاركة المعرفة كعامل معدل**، توضح الدراسة أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً حاسماً في تعديل تأثير القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري، وقد أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة داخل المنظمات تعزز من قدرة الموظفين على الوصول إلى حلول مبتكرة من خلال تبادل الأفكار والمعلومات، وهذا يتفق مع الفرض الخامس الذي يؤكد أن مشاركة المعرفة تعدل من العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري.

- **خامسًا: إضافة أدلة جديدة حول الابتكار في الاقتصادات النامية،** تقدم الدراسة مساهمة مهمة من خلال تقديم أدلة جديدة حول سلوك الابتكار في العمل في سياق الدول النامية، رغم قلة الأبحاث التي تركز على الابتكار في هذه الدول، إلا أن نتائج هذه الدراسة تدعم فرضية أن الابتكار يمكن أن يتحقق من خلال تعزيز القيادة التحويلية وإعادة صياغة الوظيفة، بما يتناسب مع السياقات الثقافية المختلفة.

الآثار التطبيقية

تكشف هذه الدراسة عن مجموعة من التطبيقات العملية المهمة التي يمكن أن تفيد المنظمات، خاصة فيما يتعلق بتحسين السلوك الابتكاري عبر اعتماد القيادة التحويلية كنهج رئيسي، وتؤكد النتائج أن القادة التحويليين قادرون على توفير بيئة داعمة تسهم في تعزيز سلوكيات الابتكار لدى الموظفين، ويمكن للمؤسسات، وخاصة في قطاعات مثل الفنادق، تمكين المديرين من تبني أسلوب القيادة التحويلية من خلال تدريبهم على الإدارة التشاركية والاهتمام باحتياجات الموظفين الفردية، وتحفيزهم على تطوير رؤية ملهمة تشجع الابتكار.

1- في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل، يساعد القادة التحويليون الموظفين على التكيف مع المتغيرات وتوسيع أدوارهم الوظيفية بما يعزز قدرتهم على التعامل مع المتطلبات التنظيمية المتزايدة، ويظهر القادة التحويليون هذا التأثير من خلال التواصل المستمر وتحفيز الموظفين على تبني أساليب جديدة لتحسين الأداء الوظيفي، وتشير الدراسة إلى أن إعادة صياغة الوظائف يمكن أن تسهم في تعزيز الإنتاجية إذا تم توجيه الموظفين نحو صياغة الموارد الوظيفية الهيكلية والاجتماعية والتحديات الوظيفية، وهي عناصر ضرورية لتعزيز السلوك الابتكاري في العمل.

2- على المنظمات تعزيز مرونة الموظفين في مواجهة التغيرات الوظيفية، من خلال التركيز على توظيف أفراد يتمتعون بقدرات متعددة، وقادرين على التكيف مع أدوار جديدة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تستثمر المنظمات في تدريب الموظفين على امتلاك مهارات واسعة النطاق، ليكونوا قادرين على التعامل مع الطلبات الوظيفية المختلفة.

3- التغذية الراجعة الإيجابية والاستقلالية الممنوحة للموظفين تلعبان دورًا مهمًا في دعم عملية إعادة صياغة الوظيفة، حيث تشير الدراسات (Demerouti et al., 2023) إلى أن القادة الذين يقدمون هذه الدعامات يعززون من قدرة الموظفين على تحسين وظائفهم بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتطلب ذلك تقديم تدريب مخصص للمديرين، ليس فقط لتمكينهم من دعم الموظفين في عملية صياغة الوظائف، بل أيضًا للاستماع لمطالبهم في تعديل أدوارهم بما يتناسب مع متطلبات العمل.

4- تظهر نتائج الدراسة أيضًا أن القيادة التحويلية ليست فقط وسيلة لتعزيز الابتكار، بل إنها تتيح التعامل بفعالية مع الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية إعادة صياغة الوظيفة، ويمكن للقادة التحويليين التأثير على هذه العملية بشكل يعزز الدافع الفردي، ويحسن الأداء دون التسبب في آثار سلبية على الفريق أو الأهداف الجماعية، إضافة إلى ذلك، يجب على القادة التحويليين التركيز على تعزيز مشاركة

المعرفة بين الموظفين، من خلال توفير بيئة عمل تعزز تبادل الأفكار والمعرفة، مما يعزز الابتكار داخل الفرق وعلى مستوى المنظمة ككل.

وفيما يلي نستعرض توصيات البحث من خلال خطة عمل تنفيذية، تتضمن مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى تعزيز القيادة التحويلية، وإعادة صياغة الوظائف، وتعزيز ثقافة الابتكار، كما تُحدد الآليات اللازمة لتطبيق هذه التوصيات، وتحديد المسؤولين عن التنفيذ، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء التي تُدعم عملية قياس الجهود المبذولة، ستمثل هذه الخطة خطوة مهمة نحو تحقيق أهداف الابتكار وتعزيز أداء الموظفين داخل المنظمات.

خطة العمل التنفيذية

التوصية	آليات التطبيق	المسؤول عن التنفيذ	مؤشرات الأداء
1- تعزيز القيادة التحويلية في بيئة العمل	- تنظيم برامج تدريبية للمديرين لتبني أسلوب القيادة التحويلية.	إدارة الموارد البشرية	نسبة التحسن في تقييم القيادة التحويلية
	- تنفيذ جلسات تدريبية حول التحفيز الملهم والإدارة التشاركية.		
	- مراقبة تطبيق ممارسات القيادة التحويلية عبر تقييمات دورية.		
2- تعزيز إعادة صياغة الوظائف	- تنظيم ورش عمل تشجع الموظفين على إعادة صياغة مهامهم وفقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم.	مديرو الفرق وإدارة الموارد البشرية	نسبة الموظفين الذين قاموا بإعادة صياغة وظائفهم
	- توفير بيئة عمل مرنة تشجع الموظفين على ابتكار حلول جديدة للمهام.		
	- تقديم دعم إداري لمساعدة الموظفين في تطوير أدوارهم ومهامهم.		
3- تعزيز مشاركة المعرفة بين الموظفين	- تنظيم اجتماعات دورية لتبادل الأفكار والخبرات بين الفرق المختلفة.	مديرو الأقسام	عدد الاجتماعات الدورية وورش العمل
	- تطبيق أنظمة إدارة المعرفة التي تسهل مشاركة المعلومات بين الموظفين.		
4- تعزيز ثقافة الابتكار	- إطلاق حملات توعية داخلية لتعزيز الابتكار وأهمية القيادة التحويلية.	إدارة العلاقات	زيادة عدد الأفكار
	- تطبيق أنظمة إدارة المعرفة التي تسهل مشاركة المعلومات بين الموظفين.		

التوصية	آليات التطبيق	المسؤول عن التنفيذ	مؤشرات الأداء
	- تطوير مبادرات تحفيزية لتشجيع الموظفين على تقديم حلول جديدة وفعالة.	العامة وإدارة الموارد البشرية	الابتكارية المقدمة سنويًا
5- تطبيق مقاييس تقييم الأداء الابتكاري	- تطوير مؤشرات أداء جديدة تقيس الإبداع والابتكار كجزء من تقييم الأداء السنوي.	إدارة الموارد البشرية	إدراج الابتكار كعنصر أساسي في تقييم الأداء
	- تطبيق نظام مكافآت مرتبط بمستوى الابتكار الذي يحققه الموظفون.		

القيود والتوصيات للبحث المستقبلي :

1. أحد القيود للدراسة الحالية هو أنها اقتصرت على قطاع تكنولوجيا المعلومات فقط، بينما يوجد قطاعات أخرى خدمية وإنتاجية يمكن التطبيق عليها، وقد تفيد الأبحاث المستقبلية في استكشاف هذه القطاعات الأخرى كمنصات لدراسة العلاقات بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري.
2. يمكن أن تساهم الدراسات المستقبلية في تعميق فهمنا للعلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري من خلال فحص الخصائص الشخصية المتعلقة بالموظفين وآليات العمل على مستوى الفريق، على المستوى الفردي، قد تؤثر بعض الخصائص الشخصية مثل الانفتاح على التجربة والتوجه نحو أهداف التعلم على مستوى الابتكار، وتشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بهذه الخصائص يميلون إلى المشاركة بفعالية في الأنشطة الابتكارية، ويظهرون مستويات أعلى من الأداء الإبداعي، ومن الأهمية أيضًا أن تدرس الأبحاث المستقبلية التأثير الوسيط لعمليات الفريق ودعم مناخ الابتكار، مثل قوة الفريق، التي قد تعزز العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري.
3. على الرغم من أن تقييم السلوك الابتكاري من منظور قادة الفرق أو المشرفين المباشرين يُعتبر شائعًا ومقبولًا، إلا أن هذه التقييمات في الدراسة الحالية قد تتطلب تفسيرًا بحذر، وقد تكون التقييمات متحيزة استنادًا إلى استجابات القادة الفردية، أو قد لا يكون القادة مدركين لبعض السلوكيات الابتكارية التي يقوم بها الموظفون، مثل جهود التطوير الذاتي؛ لذا، نوصي بأن تستخدم الدراسات المستقبلية مقاييس بديلة مثل تقييم الأقران أو المؤشرات الموضوعية لتأكيد ودعم صحة تقييمات القادة.

References

- Afsar, B., Umrani, W. A., & Azeem, M. U. (2024). The role of transformational leadership in enhancing employee creativity: A study on the impact of job redesign. *Journal of Business Research*, 162, 247-258.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.04.018>
- Ajzen, I. (2023). The theory of planned behavior: Reactions and reflections. *Psychological Inquiry*, 34(1), 59-63.
<https://doi.org/10.1080/1047840X.2023.2179010>
- Amabile, T. M. (2023). The importance of intrinsic motivation in creativity. *Creativity Research Journal*, 35(1), 3-9.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2023.2179025>
- Anderson, N. R., & Potočnik, K. (2023). Innovation and creativity in organizations: The role of individual and organizational factors. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 412-426. <https://doi.org/10.1037/apl0000874>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2024). *Leadership development in balance: Made/borne, potential/realized*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2023). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Billionaires Africa (2023). "Egyptian entrepreneur Ashraf Sabry's Fawry reports \$4.6 million profit in Q1 2023." Retrieved from [Billionaires Africa](#).
- Blau, P. M. (2023). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2024). *Self-regulation of action and emotion*. In K. J. M. Lammers & A. M. W. de Jong (Eds.), *Handbook of self-regulation: Theory, research, and applications* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Chen, C. C., Wang, Y., & Hu, S. (2023). The role of psychological capital in enhancing innovation: Evidence from the service industry. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1234567>
- Cummings, T. G., & Ghasemi, S. (2023). Transformational Leadership: Impacts on Innovative Work Behavior. *Journal of Leadership Studies*.
<https://doi.org/10.1002/jls.21899>
- Danaei, S., & Iranbakhsh, M. (2016). The effect of organizational culture on employees' innovative behavior in information technology companies. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 3(2), 44-62.
<https://doi.org/10.5296/jebi.v3i2.10695>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2023). Innovative work behavior: The role of personal and contextual factors. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1-17.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2178401>

- De Jong, J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity Research Journal*, 22(1), 87-97. <https://doi.org/10.1080/10400410903579524>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2023). The impact of job crafting on employee well-being: A systematic review. *Journal of Managerial Psychology*, 38(2), 115-130. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2022-0767>
- Doerr, K., Cummings, T., & Richards, M. (2023). Enhancing employee satisfaction through task modification: The impact of flexible roles. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 145-161. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14479338.2023.2238984>
- Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2023). *Crafting work: The role of job crafting in employee engagement and well-being*. In A. A. Grant & J. C. M. Chen (Eds.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press.
- Edwards, T., Park, S., & Liao, J. (2022). Understanding the antecedents of knowledge sharing behavior from the theory of planned behavior model: Cross-cultural comparisons between Mainland China and Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1042990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1042990>
- Fawry for Banking Technology and Electronic Payments (2023). *Press Release - Consolidated Financial Performance*. Retrieved from [Fawry Press Release](#).
- Fernandes, C., et al. (2023). Fostering an innovative culture through intellectual stimulation: Implications for job redesign. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 150-165. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2022-0278>.
- Guan, L., & Zhan, X. (2023). *Knowledge sharing, innovation, and performance in organizations: The moderating role of leadership styles*. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 557-576. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0850>
- Gupta, M., et al. (2023). Individualized consideration and its effects on workplace dynamics and employee empowerment. *International Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 15-29. <https://doi.org/10.1108/IJOB-10-2022-0090>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Hetland, H., & Johnsen, T. (2023). Building innovative work environments: The role of social support and workplace dynamics. *International Journal of*

- Human Resource Management, 34(3), 442-461.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-023-09952-3>
- Hirst, G., et al. (2023). The role of intellectual stimulation in enhancing employee innovation: Evidence from transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 112-130.
<https://doi.org/10.1002/job.2771>.
- Hislop, D. (2024). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Karimi, L., Afsar, B., & Karam, A. (2023). Transformational leadership and innovative behavior: The role of environmental dynamism and job crafting. *International Journal of Innovation Management*, 27(4), 1-20.
<https://doi.org/10.1142/S1363919623500175>
- Kark, I., & Cameron, D. (2023). Transformational leadership and the role of idealized influence on employee job crafting. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 214-227.
- Khan, S., et al. (2024). The role of individualized consideration in promoting employee responsibility and innovative task development. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 100-115.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2023-0450>.
- Kim, H., et al. (2023). The role of job redesign in enhancing innovative work behavior: A transformational leadership perspective. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 567-582. <https://doi.org/10.1037/apl0000867>.
- Kirk, J., et al. (2023). The impact of challenging work assignments on employee creativity and innovation. *Journal of Business Research*, 155, 355-367.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.03.015>.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2023). "The person-job fit theory: A meta-analysis." *Personnel Psychology*, 76(2), 273-310. <https://doi.org/10.1111/peps.12431>
- Lai, Y., Chiu, C., & Wu, H. (2016). The influence of service innovation on business performance in the information technology industry. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1110-1120.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.05.009>
- Lee, J. (2024). The role of idealized influence in enhancing employee commitment: Evidence from transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 18(1), 12-25.
- Lee, J., & Kim, S. (2023). *The impact of social networks on innovative work behavior: Evidence from organizational settings*. *International Journal of Innovation Management*, 27(2), 105-120.
<https://doi.org/10.1142/S1363919623500126>.
- Lei, H., Saeheng, P., & Le, P. B. (2024). *Stimulating knowledge sharing behaviors for frugal innovation: the roles of inclusive leadership and*

- competitive intensity. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1468-1489. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0138>
- Li, H., & Hsu, C. (2016). How can team creativity be achieved in information technology companies? The role of leadership styles and team dynamics. *Computers in Human Behavior*, 64, 600-610. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.051>
- Liao, Y., Fei, X., & Chen, C. (2018). *Knowledge sharing in workplace: The role of leadership styles and team members' willingness*. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 470-484. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2017-0226>
- Ministry of Communications and Information Technology. (2023). *Egypt's ICT Strategy and its Impact on Economic Growth*. https://mcit.gov.eg/en/Media_Center/Latest_News/Announcement/67921
- Moussa, M. I., et al. (2023). The effects of transformational leadership on innovative work behavior: Mediating role of intrinsic motivation and job crafting. *International Journal of Innovation Management*, 27(1), 1-22. <https://doi.org/10.1142/S1363919623500044>.
- Neal, A., & Tuckey, M. (2022). The effects of challenging tasks on performance and skill development: Evidence from organizational studies. *Applied Psychology: An International Review*, 71(4), 1023-1045. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400419.2022.2061539>
- Noe, R. A., & Wang, S. (2023). Knowledge sharing and its impact on organizational performance. *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 150-165. <https://doi.org/10.5465/amp.2023.0013>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2022). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nordin, N. H., et al. (2023). Transformational leadership and innovation: A study of the mediating effects of motivation and autonomy. *Journal of Business Research*, 145, 202-213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.052>.
- Nordin, N. H., Idris, F., & Jantan, A. (2024). Transformational leadership and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing and psychological empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(2), 312-327. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-4307>
- Norris, T., & Smith, J. (2024). Sustainable job crafting and employee satisfaction: The influence of inspirational motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 112-125. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0411>.
- Northouse, Peter Guy. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th edition). SAGE Publications.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2023). Job crafting and innovative work behavior: The role of transformational leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 1-15.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000208>
- Ren, S., & Zhang, L. (2015). Effects of transformational leadership on innovative work behavior: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 68(6), 1269-1275.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.007>
- Schön, D. A., & Argyris, C. (2023). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100848.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100848>
- Shin, S. J., et al. (2024). The role of inspirational motivation in employee engagement: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 155, 471-482. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.09.016>.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (2024). Investment Theory of Creativity. In *The Cambridge Handbook of Creativity Across Domains* (2nd ed., pp. 193-211). Cambridge University Press.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2024). Toward a theory of organizational knowledge creation. *Management Science*.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4876>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2024). The role of job crafting in the relationship between transformational leadership and innovation: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09979-4>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The impact of job crafting on job demands and job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 119-134. <https://doi.org/10.1108/02683941211203596>
- Tuckey, M. R., & Neal, A. (2022). Challenging work leads to learning and performance improvement: The mediating role of skill development. *Applied Psychology: An International Review*, 71(2), 345-366.
<https://doi.org/10.1111/apps.12354>.
- Vodafone Egypt. (2023). *Vodafone Egypt Launches 5G Services* [Press Release]. Retrieved from [Business Today Egypt](#)
- Wang, S., & Noe, R. A. (2021). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100750.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100750>
- Wang, Y., et al. (2023). The impact of individualized consideration on employee performance: A study of transformational leadership in organizations. *Journal of Leadership Studies*, 17(2), 34-49. <https://doi.org/10.1002/jls.2198>.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2021). Crafting a job: Revisioning employees' role and relationships. *Academy of Management Review*, 66(2), 228-251. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0194>

- Zhang, X., Ma, Z., Zhang, L., & Wang, Y. (2024). Linking transformational leadership and knowledge sharing: The mediating roles of perceived team goal commitment and perceived team identification. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1123427. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1123427>
- Zhou, J., et al. (2023). Transformational leadership and intellectual stimulation: Fostering creativity in the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 231-245. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2022-0438>.