

القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين: الدور الوسيط للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية

ملخص البحث

بناءً على مبادئ نظريات التعلم الاجتماعي والنظرية المكونة للإبداع والنظرية الاجتماعية التحفيزية، يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر ممارسات القيادة الريادية (صياغة التحدي، استيعاب عدم التأكد، تحديد واستغلال الفرص، التوجه نحو التعلم، بناء الالتزام، التعهد، وتحديد الحدود) على الأداء الإبداعي للموظفين، والوقوف على الدور الوسيط التفسيري للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية في العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الموظفين في قطاع البنوك التجارية.

وفقاً لذلك، اتبع البحث الحالي التصميم الوصفي الكمي لغرض اختبار فروض البحث، وتم قياس المتغيرات من خلال بنود القياس التي ثبت صدقها وثباتها في الأدبيات ذات الصلة بالبحث، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء كأداة لجمع بيانات البحث من عينة حصصية قوامها (260) مفردة من موظفي البنوك التجارية المصرية العامة والأجنبية. وتم ترميز وتحليل البيانات من خلال أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بشقيه القياسي والهيكلية برنامج تحليل الهياكل اللحظية.

وخلصت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن قادة البنوك التجارية في مصر لديهم درجة عالية من التوجه الريادي يتمثل أهمها في استيعاب عدم التأكد ووضع إطار للتحديات بمتوسطات حسابية (3,98) و(3,94) لكل منهما على التوالي، مما يُمكنهم من العمل في ظل الظروف البيئية العالمية وتفشي وباء كورونا المستجد (COVID-19). كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الريادية على إبداع الموظفين بالبنوك المصرية بمعامل تأثير معياري (0,39) عند مستوى معنوية أقل من (0,05). وأن ممارسات القيادة الريادية تؤثر معنوياً على تطوير التحفيز الذاتي لدى الموظفين بمعامل تأثير معياري مقدر بنحو (0,70)، وتأثيرها الأعلى على الإطلاق على التحفيز الاجتماعي (0,85).

بالإضافة إلى ذلك، خلصت النتائج إلى أن ممارسات القيادة الريادية تفسر (73%) من التحفيز الاجتماعي، و(50%) من التباين في إبداع الموظفين بالبنوك المصرية، و(49%) من التحفيز الذاتي. كما كشفت النتائج أيضاً عن أن التحفيز الذاتي والاجتماعي للموظفين يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز إبداع الموظفين من خلال ممارسات وأدوار القيادة الريادية حيث وجدت قيمة معنوية للأثر غير المباشر للقيادة الريادية على إبداع الموظفين بلغت (0,30).

الكلمات الدالة: القيادة الريادية- إبداع الموظفين- التحفيز الذاتي- التحفيز الاجتماعي- صياغة التحدي- استيعاب عدم التأكد- تحديد واستغلال الفرص- التوجه نحو التعلم- بناء الالتزام- التعهد- تحديد الحدود

Research Abstract

Drawing on principles of social learning theory, componential theory of creativity, and social motivational theory, this research aims to examine the impact of entrepreneurial leadership practices (framing the challenge, absorbing uncertainty, identifying and exploiting opportunities, orientation towards learning, building commitment, underwriting, and specifying limits) on employee creativity at the Egyptian banking sector, and investigate the mediating role of intrinsic and prosocial motivation in the relationship between entrepreneurial leadership and employee creativity at the Egyptian commercial banking context.

Accordingly, the research adopted a quantitative descriptive research design for the purpose of empirical test of hypotheses, measuring research variables by valid and reliable measurement items have been confirmed in relevant literatures. Questionnaire was designed to data collection from a quota sample of (260) employees at Egyptian commercial public and foreign banks. Data were coded and analyzed through structure equation modeling technique by measurement and structure parts with AMOS program.

The statistical analysis results concluded that leaders in Egyptian commercial banks have a high level of entrepreneurial orientation enabled them working in light of global environmental conditions and COVID-19 pandemic, absorbing uncertainty and framing the challenge were the most important with means of (3.98) and (3.94) for both consequently. The results, also, showed that there is a positive significant effect of entrepreneurial leadership practices on employee creativity at the Egyptian banks with standardized effect coefficient (.39) at (.05) level of significance, and entrepreneurial leadership practices have a

significant standardized direct effect on developing their intrinsic motivation (.70) and the highest effect on prosocial motivation (.85).

In addition, results concluded that practices of entrepreneurial leadership explain (73%) of prosocial motivation, followed by (50%) of variance in employees creativity, and (49%) of intrinsic motivation for employees in Egyptian banks. At the last, intrinsic and prosocial motivation play significant mediating role in fostering employee creativity through entrepreneurial leadership practices, specifically, a significant value is estimated by (.30) for standardized indirect effect of entrepreneurial leadership on employee creativity.

Key Words:

Entrepreneurial leadership; Employee creativity; Intrinsic motivation; prosocial motivation; Framing the challenge; Absorbing uncertainty; Identifying and exploiting opportunities; Orientation towards learning; Building commitment; Underwriting; Specifying limits

1/ مقدمة

لقد زادت أهمية إبداع الموظفين في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والتطورات التكنولوجية السريعة فيما يتعلق باكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية (Chow, 2018). ومما لا شك فيه أن إبداع الموظف يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الإنتاجية الكلية وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة، ومساعدتها على البقاء والنمو (Liu et al., 2016; Zhou & Hoever, 2014).

ومن ثمّ، تسعى المنظمات المعاصرة إلى البحث عن الأساليب التي تعمل على استثارة إبداع الموظفين وخلق العمل ذاتية الإدارة (Anderson et al., 2014; Chen et al., 2013). وفي حين تقترح الأبحاث الحديثة أنه يمكن تحقيق ذلك من خلال أسلوب أو نمط القيادة المناسب في هذه المنظمات (Mainemelis et al., 2015).

وذلك من منطلق أن النجاح التنظيمي والريادي يعتمد في المقام الأول على القادة الذين لديهم مؤشرات ريادية قوية وتأثير على المرؤوسين لتوليد أفكار ومنتجات وعمليات جديدة ومفيدة بطريقة إبداعية ومبتكرة تسهل بشكل كبير على توجيه المنظمات نحو الابتكار والنجاح (Gupta et al., 2004; Kuratko, 2007).

هذا، وتُعد القيادة الريادية من الأنماط الناشئة التي حظت على اهتمام الباحثين في أدبيات الإدارة، والتي تجمع بين مفهومي القيادة والريادة بشكل متكامل (Cogliser & Brigham, 2004). وتعرف بأنها "التأثير على أداء أعضاء المجموعة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تحديد واستغلال الفرص الريادية الجديدة" (Renko et al., 2015).

وفي ضوء مراجعة الأدبيات يتضح أن هناك اهتمام متزايد بتناول الأنماط المختلفة للقيادة، ولكن يقل الاهتمام باكتشاف مفاهيم ووظائف القيادة الريادية في منظمات الأعمال

المعاصرة؛ حيث يُستخدم نموذج القيادة الجديد المتعلق بسمات القيادة الريادية وسلوكيات كبار المديرين التنفيذيين في مجال البحث والممارسة (Gupta et al., 2004).

وبناءً على نظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1986) Social learning theory فإن الموظفين يتعلمون من تجاربهم ومن خلال مراقبة سلوكيات الآخرين في سياق التفاعلات الاجتماعية، وبالتالي يقومون بدمج هذه السلوكيات المكتسبة ومكونات المعلومات في تفكيرهم وتصرفاتهم في موقف معين. ومن ثمَّ فإنه من المتوقع أن العمل مع القادة الرياديين سيسهل تطوير وتعزيز المهارات الإبداعية للموظفين (Mehmood et al., 2021).

ومن ثمَّ، فإن القادة الرياديين يعملون على تحسين معتقدات أتباعهم وإيمانهم بمهاراتهم وقدراتهم الريادية وإشعال شغفهم بالابتكار والإبداع (Cai et al., 2019). حيث تُمكن معتقدات الكفاءة الإبداعية من تطوير مكان العمل بأفكار إبداعية مزدهرة حسب مبادئ النظرية الاجتماعية المعرفية (Tierney & Farmer, 2011). وبالتالي فمن جانب، تعزز القيادة الريادية الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين لأداء أعمالهم بطريقة إبداعية.

ومن جانب آخر، تقترح النظرية المكونة للإبداع componential theory of creativity أن التحفيز الذاتي يُعد آلية مهمة وأساسية لتوثيق العلاقات بين العوامل الشخصية والسياقية وإبداع الموظفين. كما تقوم النظرية الاجتماعية التحفيزية Prosocial Motivational Theory على أن الموظفين المحفزين اجتماعياً والمهتمين باحتياجات الآخرين وتبني أفكار واكتشافات جديدة ومبتكرة لمنفعة الآخرين من زملاء العمل والمشرفين والعملاء وكافة أصحاب المصلحة الآخرين، لديهم بالتأكيد زيادة في الإبداع في أماكن العمل (Grant, 2011; Grant & Berry, 2011).

وفقاً لذلك، يُمكن رؤية القادة الرياديين على أنهم يقومون بتوجيه ومساعدة التابعين في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحفيزهم الذاتي والاجتماعي والتعرف على الفرص

الريادية واستغلالها من خلال مساهمتهم الإبداعية؛ وبالتالي يهدف هؤلاء القادة إلى حشد الأفراد نحو النواتج الإبداعية لاستكشاف الفرص الجديدة (Renko et al., 2015). وعلى الرغم من العدد المتزايد من المنشورات في مجال ريادة الأعمال والقيادة بشكل عام، إلا أن هناك اهتمام قليل بتناول نواتج القيادة الريادية المتعلقة بعمل التابعين على مستويات التحليل الفردي والجماعي، وبخاصةً علاقة القيادة الريادية-والإبداع، وما زالت الآليات التي تكشف كيفية العلاقة التأثيرية محل جدل (Hitt et al., 2011; Newman et al., 2017).

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى اختبار العلاقة التأثيرية المباشرة للقيادة الريادية بإبداع الموظفين، والتي لم تحظ باهتمام كافي على المستويين النظري والتطبيقي في أدبيات الإدارة، وسد الفجوة في بحث العلاقة غير المباشرة بين القيادة الريادية وإبداع الموظفين من خلال الآليات التحفيزية التي تفسر "كيفية How" هذه العلاقة في سياق البنوك المصرية.

2/مراجعة الأدبيات

2/1 الدراسات التي تناولت القيادة الريادية (المفهوم والقياس)

تُعد القيادة الريادية من أهم وأبرز النماذج الناشئة للقيادة، والتي تم تطبيقها للتغلب على الطبيعة الديناميكية والمتغيرة باستمرار للمنظمات المعاصرة. ولقد حظي هذا النوع من القيادة باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين نظراً لأهميته في تحسين القدرة التنافسية والنجاح والنمو لجميع أنواع الأعمال العامة والخاصة (Bagheri & Harrison, 2020).

وبالرغم من ذلك الاهتمام المتزايد، ما زال تعريف ونظرية القيادة الريادية تحت التطوير ولا يوجد اتفاق عام بين الباحثين على المفهوم والأبعاد؛ فالبعض يعرفه يتناولها من منظور السمات والخصائص المختلفة للقائد (مثل: Chen, 2007; Gupta et al., 2004).

(Leitch & Volery, 2017)، ومن منظور آخر يتناولها البعض اعتماداً على السلوكيات والأدوار والمهارات (مثل: Harrison et al., 2018; Kuratko, 2007; Renko et al., 2015). وفقاً لذلك، ظهر الكثير من التعريفات التي توضح في جوهرها الطبيعة الناشئة للقيادة الريادية، وكان من أوائل التعريفات أنها "نوع من القيادة التي تخلق سيناريوهات ذات رؤية تُستخدم لتجميع وحشد "فريق داعم supporting cast" من المشاركين الذين لديهم التزام باكتشاف واستغلال وخلق القيمة الاستراتيجية (Gupta et al., 2004).

كما عُرِّفت من رؤية استراتيجية بأنها "عملية التأثير على المنظمات من خلال القيادة والمشاركة المباشرة في خلق القيمة لأصحاب المصلحة من خلال الجمع بين ابتكار فريد ومجموعة من الموارد للاستجابة لفرصة معترف بها (Darling et al., 2007).

وبالتركيز على الأدوار التي يلعبها القادة الرياديون في عملية الابتكار وتوجيهه، عُرِّفت القيادة الريادية على أنها "القيادة القادرة على الحفاظ على الابتكار والتكيف مع البيئات عالية السرعة والتغيير وغير المؤكدة (Surie & Ashley, 2008).

ومن زاوية أخرى، سلط باحثون آخرون الضوء على قدرات قادة ريادة الأعمال على تحديد الفرص واستغلالها (مثل: Harrison et al., 2018; Renko et al., 2015) وحل المشكلات التجارية والاجتماعية والبيئية المعقدة (Greenberg et al., 2013).

وبناءً عليه، تُعرّف القيادة الريادية من المنظور الأخير "السلوكيات والمهارات" بأنها "التأثير على أداء أعضاء المجموعة وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على إدراك الفرص الريادية الجديدة واستغلالها الأمثل" (Cai et al., 2019; Renko et al., 2015).

وفي نفس المعنى، عُرِّفت القيادة الريادية بأنها "التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو الأهداف من خلال التواصل الفعال لتحديد الفرص ومشاركة الرؤى حول الامكانيات

المستقبلية التي يمكن للمنظمة استغلالها للحفاظ على القدرة التنافسية" (Fontana & Musa, 2017).

وعرفها (Harrison et al., 2018) أيضاً بأنها دور القيادة التي تستخدم مهارات متنوعة لتطوير الفرص في ظل تحديات الظروف الصعبة.

وجدير بالذكر، أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بين العلماء بتعريف القيادة الريادية، إلا أنه لا يوجد إجماع عام على مفهوم القيادة الريادية. وبالتالي تم إعاقة التقدم في هذا المجال الجديد بسبب الافتقار إلى التطوير المفاهيمي وغياب الأدوات المناسبة لتقييم خصائص وسلوكيات القادة الرياديين (Clark & Harrison, 2018; Harrison et al., 2018).

وفيما يتعلق بالقياس، لا يوجد اتفاق أيضاً بين الباحثين والكتّاب على أبعاد مفهوم القيادة الريادية، وبالرغم من اعتراف معظمهم بالطبيعة متعددة الأبعاد للقيادة الريادية، إلا أن غالب الدراسات التطبيقية تتناولها من منظور قياس البعد الواحد (أمثلة على ذلك: Bagheri, 2017; Cai et al., 2018; Newman et al., 2017).

فمن منظور البعد الواحد، تناول (Renko et al., 2015) القيادة الريادية من خلال (8) بنود Items أو عبارات بالتطبيق على الطلاب والعاملين الشباب في إطار دراسة علاقة القيادة الريادية بكل من التوجه الريادي، والقيادة التحويلية، والقيادة الداعمة للابداع. وبالرغم من ذلك، لا تأخذ هذه الصياغة في الاعتبار كيفية إدراك الموظفين للقدرات الانتهازية للفرص الخاصة بقادتهم.

وعلى نفس الخطى، اختبر (Chen,2007) تأثير القيادة الريادية أحادية البعد Unidimensional Construct على ابداع أعضاء الفريق والقدرة الابتكارية للمشاريع الجديدة، وتم قياس القيادة الريادية في (5) عبارات ذات الصدق والثبات العاليين.

وأما من رؤية الهيكل متعدد الأبعاد Multi-dimensional Construct، تناول (Gupta et al., 2004; Kim et al., 2017) خمسة أبعاد للقيادة الريادية لاكتشاف الطبيعة العالمية والعابرة للثقافات لها، تمثلت هذه الأبعاد في صياغة التحدي framing the challenge، واستيعاب عدم التأكد absorbing uncertainty، وتوضيح المسار path، وبناء الالتزام building commitment، وتوضيح الحدود specifying limits.

وجديرٌ بالذكر، أن الأدوار الثلاثة الأولى (صياغة التحدي، واستيعاب عدم التأكد، وتوضيح المسار) في هذا الإطار النظري الأساسي للقيادة الريادية تتعلق بتصور الفرص المستقبلية لمنظمات الأعمال. بينما يتعلق الدورين الأخيرين (بناء الالتزام، وتحديد الحدود) بإلهام أعضاء الفريق وتوجيههم وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (Mehmood et al., 2021).

وفي صياغة متقاربة مع أبعاد Gupta، طور (Huang et al., 2014) مقياساً للقيادة الريادية من مكونات خمسة هي: صياغة التحدي، واستيعاب عدم التأكد، والتعهد Underwriting، وبناء الالتزام، وتحديد الخطورة أو النقل Defining gravity. وبناءً عليه، يمكن عرض توضيح مختصر عن تلك الأبعاد الخمسة المهمة للقيادة الريادية على النحو التالي (Gupta et al., 2004; Kim et al., 2017):

1) صياغة التحدي: ويعني وضع إطار للتحدي من قبل القائد الريادي عن طريق الجمع بين الأهداف الطموحة للغاية والفهم الثاقب لحدود ما يمكن تحقيقه. والنتيجة هي اكتشاف رؤية "تستحق المثابرة" worthy of persistence.

(2) **استيعاب عدم التأكد:** ويُشير إلى صياغة القائد رؤية للحالة المستقبلية يتم تفعيلها من قبل التابعين وتحمل المسؤولية بشأنها. وبالتالي بناء ثقتهم بتمكينهم من التصرف كما لو كان من الممكن تحقيق الرؤية.

(3) **توضيح المسار:** ويتعلق بتفاوض القادة الرياديين على البيئات الداخلية والخارجية، وقدرتهم على توقع المقاومة المحتملة وحلها، والحصول على الدعم من أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل المنظمة وخارجها، وإزالة العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة.

(4) **بناء الالتزام:** ويُشير إلى استخدام القادة الرياديين لمهاراتهم في بناء الفريق لإلهام وتشكيل فريق عمل ملتزم ببذل الطاقة والجهود غير العادية لتحقيق السيناريو الذي يحدده القائد.

(5) **تحديد الحدود:** ويُعنى بالحفاظ على الالتزام والتمسك به في مواجهة الظروف الطارئة والقيود المفروضة على العمل، مما يعمل على إعادة تشكيل إدراكات وتصورات الأفراد لقدراتهم الخاصة من خلال التخلص من أفكار الحدود المفروضة ذاتياً.

وبناءً على الجمع بين الأطر السابقة وباستخدام مداخل استنتاجية واستقرائية، أضاف (Bagheri & Harrison, 2020) بعدين آخرين لمقياس القيادة الريادية ليشمل (7) أبعاد رئيسية ذات (40) بنداً وهي: صياغة التحدي، واستيعاب عدم التأكد، والتعهد، وبناء الالتزام، وتحديد الخطورة، وتحديد واستغلال الفرص، والتوجه نحو التعلم. وتعد هذه الدراسة الأنسب لقياس القيادة الريادية حيث تم تطبيقها في سياق ثقافتين مختلفتين لدولتين نامية ومتقدمة.

وبالتطبيق على عينة من المديرين بالإدارات العليا والوسطى، استدل (Fontana & Musa, 2014; Musa, 2017) على تأثير أبعاد القيادة الريادية الأربعة

(الاستراتيجية، والتواصلية، والتحفيزية، والشخصية أو التنظيمية) على تعزيز كافة عناصر عملية الابتكار (استخراج الأفكار، واختيار وتطوير الفكرة، ونشر الفكرة). وبمثل الأبعاد الأربعة طور (Hejazi et al., 2012) مقياس القيادة الريادية، لكنه استبعد المكونات الجوهرية للقيادة الريادية كالأدوار التي يلعبها القادة في توجيه الابتكار وعملية تحديد واستغلال الفرص (Renko et al., 2015).

ومزیداً على ذلك، اقترح (Harrison et al., 2018) سبعة عشر مهارة ضرورية لنجاح القيادة الريادية، ومع ذلك لا يشمل هذا الإطار سلوكاً معيناً للقيادة الريادية، وهو محدد بالسياق لأنه تم إجراء الدراسة في سياق اقتصاد الدول النامية والذي تمثل في قطاع الصيدلة بنايجيريا، كما أنه مبني على مدخل نوعي غير كمي من خلال مقابلات متعمقة مع القادة والموظفين.

ويُخلص من ذلك إلى أنه بالرغم من الكم المتزايد من الأدبيات حول القيادة الريادية، كان هناك القليل من الدراسات التي تركز على تطوير مقياس لتقييم كفاءات ومهارات القادة الرياديين. وعلى وجه التحديد، قلة الدراسات التي تهدف إلى بناء واختبار مقياس للقيادة الريادية عبر سياقات وثقافات مختلفة. فضلاً عن أن استكشاف أبعاد القيادة الريادية في الدول النامية (مثل مصر) يضيف منظور سياقي قِيم في أدب القيادة الريادية (Bagheri & Harrison, 2020).

2/2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والإبداع

يُشير الإبداع Creativity إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالخدمات أو المنتجات أو الإجراءات في مكان العمل (Zhou & Shalley, 2003). والإبداع مفهوم مختلف عن

الابتكار Innovation، فالإبداع هو مجرد خلق أفكار جديدة فقط، بينما يُشير الابتكار إلى خلق وتنفيذ مثل هذه الأفكار الجديدة (Anderson et al., 2014).

هذا، ويُعد الإبداع عاملاً حاسماً لجميع أنواع منظمات الأعمال، سواء كانت مشاريع جديدة أو مؤسسات قائمة. ومن ثمّ، كرّس العلماء اهتمامهم لدراسة محدداته antecedents. ونظراً لاستكشاف القيادة كعامل سياقي رئيسي يؤثر بشكل كبير على إبداع الموظف، فقد تناول العلماء والباحثين تأثير أنماط القيادة المختلفة على إبداع الموظف (Jaiswal & (Dhar, 2017; Ma & Jiang, 2018; Yang et al., 2017).

وبالرغم من أهمية بعض أنماط القيادة وأكثرها القيادة التحويلية لتطوير إبداع الموظفين، توصلت الدراسات إلى نتائج متعارضة فيما يتعلق بكيفية تحسين وتعزيز الإبداع (Khurosani, 2018; Tse et al., 2018)؛ في حين نمت دور القيادة الريادية مؤخراً لتعزيز الإبداع والابتكار لدى منظمات الأعمال في سياقات متنوعة (Kuratko, 2007; (Ruvio et al., 2010).

وفقاً لذلك ظهرت أدلة نظرية وتطبيقية على أهمية التوجه بالأهداف على الإبداع الفردي والجماعي (الفريق) للموظفين في مستويات التحليل المختلفة، وذلك في وجود الدور الذي يقوم به القادة، والأدوار التأثيرية للآليات النفسية الأخرى كالثقة في القادة بين التوجه بالأهداف والنواتج المرتبطة بالإبداع لكل من الموظف وفرق العمل (Gong et al., (2013).

ومن أبرز الدراسات ذات الصلة، ما هدفت إليه دراسة (Kim et al., 2017) من الوقوف على دور الخصائص الفردية ودعم الزملاء والدعم التنظيمي في تشكيل القيادة الريادية لدى الموظفين، واختبار تأثير القيادة الريادية على اتجاهات وسلوكيات الموظفين في منظمات القطاع العام بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العمر ودعم الزملاء والدعم

التنظيمي لهم تأثيرات معنوية على القيادة الريادية، وأن القيادة الريادية تؤثر تبعاً على كل من الثقة العاطفية والمعرفية، مما يكون له أثر إيجابي على سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين.

وبهدف قياس القيادة الريادية في مجال إدارة الابتكار وريادة الأعمال الاستراتيجية واختبار العلاقة بين القيادة الريادية وعملية الابتكار وعناصرها المختلفة، أجريت دراسة (Fontana & Musa, 2017) بالتطبيق على صناعات متعددة منها صناعة الخدمات المالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الريادية على تعزيز كافة عناصر عملية الابتكار (استخراج واختيار وتطوير ونشر الأفكار).

وفي سياق التعليم الأساسي، استهدفت دراسة (Wibowo & Saptono, 2018) المعلمين بالمدارس الابتدائية لتحديد أثر القيادة الريادية على ابداع وابتكار المعلمين في المدارس الابتدائية بإقليم جاكرتا. وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الريادية لها تأثير ايجابي ومباشر على ابداع المعلمين بالمدارس المذكورة، كما اتضح أيضاً أن القيادة الريادية وابداع المعلمين لهما تأثير مباشر على ابتكار المعلمين.

وبأسلوب تحليل مقارنة، أجريت دراسة (Newman et al., 2018) بهدف اكتشاف التأثير المميز للقيادة الريادية على العلاقة بين الكفاءة الذاتية الابداعية وسلوك الابتكار لدى الموظفين. وكشفت نتائج الدراسة عن أن الكفاءة الذاتية الابداعية تكون أكثر تأثيراً على سلوك العمل الابتكاري للموظفين في حالة العمل تحت قيادة ريادية أفضل من القيادة التحويلية والتشاركية.

ومن خلال مراجعة نظرية تحليلية ممنهجة، تناول (Hughes et al., 2018) الأنماط المختلفة للقيادة وفحص تأثيرها على متغيرات الإبداع والابتكار، ودور المتغيرات الوسيطة التفسيرية في هذه العلاقات. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدد من الأنماط (أهمها:

القيادة التبادلية والتحويلية) ذات علاقة وثيقة بالابداع والابتكار في سياقات مختلفة. ومن أهم نتائج الدراسة أيضاً أن الآليات التحفيزية من أهم المتغيرات المؤثرة على علاقة القيادة بالإبداع والابتكار.

كما هدفت دراسة (Sani et al., 2018) إلى تقصي تأثير كل من القيادة الريادية والذكاء الروحاني على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في البنوك الشرعية بأندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر للقيادة الريادية على الأداء من خلال توليد الثقة في رؤية المنظمة وتمكين الموظفين والتفكير النقدي الإبداعي في حل المشاكل.

ومن أهم الدراسات صلة بالموضوع، ما هدفت إليه دراسة (Cai et al., 2019) من اختبار تأثير القيادة الريادية على كل من ابداع الموظفين الأفراد وفرق العمل في الشركات الصينية، فضلاً عن فحص الدور الوسيط للكفاءة الذاتية وكفاءة الفريق الإبداعية عبر المستويات الإدارية على العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الموظفين. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية ايجابية للقيادة الريادية بإبداع الموظفين وفرق العمل، كما أثبتت النتائج ودعمت الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الإبداعية والكفاءة الإبداعية للفريق في علاقات البحث.

كما أجريت دراسة (Aslam & Maitlo, 2019) بهدف فحص العلاقة بين القيادة الريادية والابتكار من خلال الدور الوسيط التأثيري لسلوك صوت الموظفين في المشروعات المتوسطة والكبيرة بباكستان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الريادية وكل من الابتكار وسلوك الصوت، كما دعمت النتائج الدور الوسيط الجزئي لسلوك الصوت في العلاقة بين القيادة الريادية والابتكار التنظيمي.

وفيما يتعلق بالأداء التنظيمي الأوسع، تناولت دراسة (Paudel, 2019) تأثير القيادة الريادية على الأداء والابتكار التنظيمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في نيبال، واختبار الدور الوسيط التآثري التفسيري لديناميكية البيئة على علاقات البحث. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الريادية على الابتكار التنظيمي وأداء المشروعات المذكورة، كما أثبتت النتائج وجود دور وسيط تفسيري للابتكار التنظيمي في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي.

وهدف دراسة (Mehmood et al., 2020) إلى استكشاف تأثير القيادة الريادية على ابداع الموظفين من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة والدور المعدل التآثري للتوجه بالتعلم في ضوء نظرية التعلم الاجتماعي. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ايجابي للقيادة الريادية على ابداع الموظفين في شركات القطاع الصناعي بباكستان، كما دعمت النتائج الدور الوسيط التفسيري لمشاركة المعرفة وكذا الدور المعدل للتوجه بهدف التعلم على العلاقة بين القيادة الريادية وابداع الموظفين في الشركات المذكورة.

ومن الدراسات الأكثر حداثة، دراسة (Ahmed & Harrison, 2021) التي أجريت على سياق يندر البحث فيه "معامل افعالها بنفسك" Do-It-Yourself laboratories لتسهيل التجارب الابداعية المستقلة في أماكن غير مهيكلة. حيث اقترحت الدراسة نموذجاً شاملاً للكفاءات الشخصية والوظيفية والعلائقية والتكنولوجية والأخلاقية والبيئية للقيادة الريادية في علاقتها بالابتكار في هذه المعامل التجريبية. وانتهت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المقترح لكفاءات القيادة الريادية يساعد الأفراد على فهم وتعلم القدرات اللازمة لكي يصبحوا قادة رياديين أكثر فعالية ويعزز الابتكار والابداع في المعامل المذكورة.

وبناءً على نظرية التعلم الاجتماعي أيضاً، أجريت دراسة (Mehmood et al., 2021) الأكثر صلة بموضوع البحث بهدف اختبار أثر القيادة الريادية على ابداع الموظفين

بالمنظمات الصناعية بباكستان، وفحص الدور الوسيط للتمكين النفسي والأمن النفسي في هذه العلاقة. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية للقيادة الريادية بإبداع الموظفين، كما دعمت النتائج الدور الوسيط للتمكين والأمن النفسي في تطوير ابداع الموظفين بالمنظمات الصناعية.

2/ 3 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والقوى التحفيزية

يقصد بالقوى التحفيزية في البحث الحالي كل من التحفيز الذاتي (الداخلي) Intrinsic motivation والتحفيز الاجتماعي (الخارجي) Prosocial motivation. حيث يُشير التحفيز الداخلي إلى الرغبة في بذل الجهود القصوى القائمة على الاهتمام والتمتع بالعمل الذي يتم أداءه (Ryan & Deci, 2000). ومن ثَمَّ، فإن التحفيز الذاتي يُعد أحد أهم مُكّنات أو مؤشرات الابداع (Grant & Berry, 2011).

ويقصد بالتحفيز الاجتماعي الإيجابي الرغبة في بذل الجهود القائمة على الاهتمام بتقديم المساعدة للآخرين والمساهمة أو المشاركة معهم في العمل الجماعي (Grant, 2007). وبالتالي فالتحفيز الاجتماعي عملية نفسية تركز على الآخر وتوجه انتباه الموظفين نحو رؤى الآخرين حول ما هو نافع. ولا يتعارض مع التحفيز الذاتي، فمن الناحية التطبيقية مستقلان لكنهما مرتبطان ايجابياً (De Dreu & Nauta, 2009).

ويمكن التفرقة بين النوعين من القوى التحفيزية من حيث التنظيم الذاتي والهدف الموجه والتركيز الزمني. فبالنسبة للتنظيم الذاتي يشمل التحفيز الذاتي التنظيم الذاتي المستقل بالكامل، بينما يعتمد التحفيز الاجتماعي الإيجابي على القيم الموجهة للآخرين. وفيما يتعلق بالهدف الموجه والتركيز الزمني، فإن التحفيز الذاتي يركز بشكل أساسي على المهمة واستكمال العمل في الوقت الحالي، بينما يركز التحفيز الاجتماعي بشكل أساسي على

الآخرين وعلى إنتاج نتائج مفيدة في المستقبل (Grant & Berry, 2008; Grant, 2011).

هذا، وتقرح النظرية المكونة للإبداع componential theory of creativity أن التحفيز الذاتي يُعد آلية مهمة وأساسية لتوثيق العلاقات بين العوامل الشخصية والسياقية "كالقيادة الريادية" وإبداع الموظفين. كما تقوم النظرية الاجتماعية التحفيزية Prosocial Motivational Theory على أن الموظفين المحفزين اجتماعياً من خلال اهتمامهم باحتياجات الآخرين وتبني أفكار واكتشافات جديدة ومبتكرة لمنفعة الآخرين من زملاء العمل والمشرفين والعملاء وكافة أصحاب المصلحة الآخرين، لديهم بالتأكيد زيادة في الإبداع في أماكن العمل (Grant, 2011; Grant & Berry, 2011).

غير أن القادة الرياديين يعملون على القضاء على العقبات التي تعيد الموظفين إلى عملهم وتحفيزهم على استكشاف الفرص الجديدة بدلاً من أداء المهام الروتينية. وبالتالي لا تضيف مثل هذه الإجراءات قيمة إلى العمل فحسب، بل إنها تغرس أيضاً لدى الموظفين شعوراً بأنهم جزء من شيء سيؤثر على القيمة الإجمالية للمنظمة (Renko et al., 2015).

وبالرغم من اعتبار الباحثين ان القيادة الريادية نظرية جديدة وناشئة في أدبيات الإدارة، إلا أنه يستلزم فهم آليات عملها داخل المنظمات (Miao et al., 2019; Renko et al., 2015). وبالتالي فإن تحديد الآليات الوسيطة التي يمكن من خلالها للقيادة الريادية أن تعزز من إبداع الموظفين أهم ركائز البحث الحالي للكشف عن الصندوق الأسود وراء كيفية ربط سلوكيات القيادة الريادية بنتائج الأداء الإبداعي للموظفين.

ووفقاً لذلك، فإنه من المتوقع أن يقوم القادة الرياديون بتعزيز الإمكانيات الإبداعية للموظفين من خلال التمكين النفسي كأحد مكونات التحفيز الذاتي، حيث يُحفز التمكين

النفسي للموظفين على خلق أفكار قيّمة حول المنتجات والعمليات الجديدة. وبمعنى أدق، عندما يرى الموظفون أن وظيفتهم ذات مغزى ويدركون أن لديهم درجة من الحرية فيما يتعلق بما يفعلونه، فإنهم يبذلون المزيد من الجهد للبحث عن حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة (Ma & Jiang, 2018).

2/ 4 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القوى التحفيزية والإبداع

ومن ثمّ، هناك اعتراف من جانب الباحثين بأهمية التحفيز الذاتي كآلية مناسبة لتوجيه الموظفين نحو الإبداع، فعندما يكون الموظفون محفزين داخلياً، فإنهم يتعمقون في عملهم ويبذلون المزيد من الوقت والجهد لجمع معلومات جديدة وفهم المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة لها (Ryan & Deci, 2000).

وبالرغم من نتائجها المختلطة، هناك اهتمام متزايد في الأدبيات السابقة بالدور الوسيط التفسيري للتحفيز الذاتي في العلاقات بين بعض أنماط القيادة (مثل: قيادة التمكين والقيادة التحويلية) وإبداع الموظفين بمستويات وساطة كإلية وجزئية متنوعة وفي سياقات وثقافات مختلفة (Zhang & Bartol, 2010; Shin & Zhou, 2003).

ومن جانب آخر، فإن الموظفين المحفزين اجتماعياً يكون لديهم قدرة على تطوير أفكار جديدة مفيدة لزملاء العمل أو المشرفين أو العملاء الذين يستفيدون من جهودهم. حيث تشير الأبحاث النفسية التنظيمية إلى أن الموظفين ذوي الحوافز الاجتماعية الإيجابية مدفوعون لإنتاج أفكار مفيدة للأجيال القادمة؛ وعلى هذا النحو، يُمكن التحفيز الاجتماعي الإيجابي الموظفين من توجيه حوافزهم الذاتية نحو إنتاج أفكار ليست جديدة فحسب، ولكنها مفيدة أيضاً للآخرين (Grant & Berry, 2011).

وبناءً على مبادئ نظريات التعلم الاجتماعي والمكونة للإبداع والتحفيزية الاجتماعية، فإن العوامل النفسية ممثلة في سياق البحث بالتحفيز الذاتي والاجتماعي تُعتبر محركات أساسية

للإبداع في أماكن العمل. وأن أفكار وتصرفات الأفراد لا يمكن توقعها من خلال تأثير العوامل السياقية فقط "كالقيادة الريادية"، لكن أيضاً تلعب العوامل النفسية دوراً مهماً في معرفة كيفية تأثير أفكار وتصرفات الأفراد من خلال تجاربهم المكتسبة (Zhou & Shalley, 2011).

ومن الدراسات التي شملت القوى التحفيزية بنمطها دراسة (Liu et al., 2016) التي هدفت إلى اختبار دور التحفيز الذاتي والاجتماعي كآليات مميزة للإبداع في أماكن العمل، وأوضحت نتائج الدراسة أن كل من العوامل التحفيزية لها قوة تفسيرية كبيرة في التنبؤ بالإبداع. فضلاً عن أنها تلعب أدوار وسيطة مهمة في العلاقات بين العوامل السياقية والشخصية وإبداع الموظفين.

وأجريت دراسة (Bagheri et al., 2020) بهدف تحديد الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين في المشاريع الجديدة بإيران. دعمت نتائج الدراسة الدور الوسيط الإيجابي المعنوي للكفاءة الذاتية الإبداعية والرغبة للابتكار في العلاقة بين إدراك الموظفين للقيادة الريادية للمديرين التنفيذيين وتعزيز سلوك الابتكار لديهم.

وفي مجال تكنولوجيا المعلومات، ركزت دراسة (Iqbal et al., 2020) على اختبار العلاقة بين القيادة الريادية وسلوك ابتكار الموظفين من خلال فحص الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية والالتزام العاطفي والأمن النفسي للموظفين في شركات خدمات تكنولوجيا المعلومات في باكستان أيضاً. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية للقيادة الريادية على سلوك ابتكار الموظفين، بالإضافة إلى وجود دور وسيط لكل من الالتزام والكفاءة الذاتية الإبداعية والأمن

ويخلص من هذه المراجعة الانتقادية للأدبيات إلى أنه بناءً على مبادئ النظرية الاجتماعية المعرفية (Bagheri et al., 2020; Bandura, 1997) والرؤية القائمة على

الموارد RBV للشركات، فإن تفسير الآليات أو "الكيفية" التي يمكن للقيادة الريادية تعزيز سلوكيات الإبداع والابتكار وكسب ميزة تنافسية مستدامة لا زالت فجوة بحثية Research gap في أدبيات الإدارة تحتاج إلى معالجة من خلال مساهمة علمية تطبيقية. ومن ثم، يحاول البحث الحالي سد هذه الفجوة من خلال تناول دور القيادة الريادية العليا في تعزيز إبداع الموظفين من خلال تطوير القوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية الايجابية لديهم لإنتاج وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة للمنظمة.

3/ مشكلة البحث

إن منظمات الأعمال الطموحة في الدول النامية (مثل مصر) والتي تسعى إلى تعزيز إبداعاتها وابتكاراتها ينبغي عليها البحث عن القادة الرياديين الذين يحفزون الموظفين ويدعمونهم للتعرف على الفرص الريادية واستغلالها بشكل أفضل من أجل نمو المنظمة (Huang et al., 2014). ومع ذلك، فإن الآليات وراء كيفية تطوير القادة الرياديين لإبداع الموظفين لم تُكتشف بعد في أدبيات الإدارة (Bagheri et al., 2020; Mehmood et al., 2021).

غير أنه بالرغم من الاهتمام النظري المتزايد بمفهوم وقياس القيادة الريادية، إلا أن تناولها النظري كمفهوم متعدد الأبعاد ما زال محل جدل بين الباحثين (Fontana & Musa, 2017; Huang et al., 2014; Kim et al., 2017)؛ فضلاً عن أن الاختبار التطبيقي لكيفية تأثير القيادة الريادية على اتجاهات وسلوكيات التابعين وتوجيه عمليات المنظمة ما زال يعاني من قلة الاهتمام التطبيقي (Bagheri & Harrison, 2020; Leitch & Volery, 2017).

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية، يتضح أن هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة اهتمام الباحثين بدراسة سلوكيات وأدوار القيادة الريادية العليا وأثرها على إبداع

الموظفين وبخاصة في اقتصاديات الدول النامية، بالإضافة إلى اختبار الآليات التحفيزية الوسيطة Mediating Mechanisms في علاقة القيادة الريادية بإبداع الموظفين ما زال غير مكتشف عملياً، وبخاصة في سياق المؤسسات المصرفية في بيئة الأعمال المصرية. ومن ثم، يُمكن صياغة تساؤلات البحث على النحو التالي:

- (1) ما هي أهم أبعاد القيادة الريادية العليا في البنوك التجارية المصرية؟
- (2) هل هناك تأثير مباشر للقيادة الريادية على إبداع الموظفين في البنوك التجارية المصرية؟
- (3) هل هناك تأثير للقيادة الريادية على القوى التحفيزية (الذاتية والاجتماعية) للموظفين في البنوك التجارية المصرية؟
- (4) هل هناك تأثير للقوى التحفيزية على إبداع الموظفين في البنوك التجارية المصرية؟
- (5) هل هناك تأثير غير مباشر للقيادة الريادية على إبداع الموظفين من خلال القوى التحفيزية للموظفين في البنوك التجارية المصرية؟

4/ أهداف البحث

وفقاً لمبادئ نظرية التعلم الاجتماعي، والنظرية المكونة للإبداع، والنظرية الاجتماعية التحفيزية، يهدف البحث الحالي بصفة عامة إلى اختبار أثر القيادة الريادية على إبداع الموظفين، بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط التفسيري Mediating role للقوى التحفيزية (الذاتية والاجتماعية) في العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الموظفين في البنوك التجارية المصرية.

وبناءً عليه، يمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى عدد من الأهداف الفرعية التالية:

- (1) قياس التأثير المباشر للقيادة الريادية على إبداع الموظفين في البنوك التجارية المصرية.
- (2) اختبار تأثير القيادة الريادية على القوى التحفيزية للموظفين في البنوك التجارية المصرية.
- (3) تقصي تأثير القوى التحفيزية على إبداع الموظفين في البنوك التجارية المصرية.

4) قياس التأثير غير المباشر للقيادة الريادية على إبداع الموظفين من خلال القوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

5/ فروض البحث

بناءً على المراجعة الانتقادية للدراسات السابقة وما تقدم من أهداف يمكن صياغة فروض البحث الرئيسية والفرعية وفقاً للطبيعة متعددة الأبعاد للقيادة الريادية على النحو التالي:

❖ الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية على إبداع الموظفين في البنوك التجارية المصرية

❖ الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية على القوى التحفيزية للموظفين في البنوك التجارية المصرية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفرضين الفرعيين التاليين:

• الفرض الفرعي (1-2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية على التحفيز الذاتي للموظفين في البنوك التجارية المصرية

• الفرض الفرعي (2-2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية على التحفيز الاجتماعي للموظفين في البنوك التجارية المصرية

❖ الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقوى التحفيزية على إبداع الموظفين في البنوك التجارية المصرية

وينبثق أيضاً من هذا الفرض الرئيس الفرضين الفرعيين التاليين:

• الفرض الفرعي (1-3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتحفيز الذاتي على إبداع الموظفين للموظفين في البنوك التجارية المصرية

• الفرض الفرعي (2-3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتحفيز الاجتماعي على إبداع الموظفين للموظفين في البنوك التجارية المصرية

❖ **الفرض الرئيس الرابع:** يوجد تأثير غير مباشر إيجابي للقيادة الريادية على إبداع الموظفين من خلال القوى التحفيزية للموظفين في البنوك التجارية المصرية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفرضين الفرعيين التاليين كذلك:

- الفرض الفرعي (1-4): يوجد تأثير غير مباشر إيجابي للقيادة الريادية على إبداع الموظفين من خلال التحفيز الذاتي للموظفين في البنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (2-4): يوجد تأثير غير مباشر إيجابي للقيادة الريادية على إبداع الموظفين من خلال التحفيز الاجتماعي للموظفين في البنوك التجارية المصرية

6/ أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث الحالي إلى أهمية نظرية وأهمية عملية على النحو التالي:

6/1 الأهمية النظرية

(1) يقدم البحث الحالي رؤية علمية جديدة عن مفهوم القيادة الريادية وأبعادها الفرعية، ومن ثمّ إثراء المناقشات النظرية للباحثين حول قياس القيادة الريادية كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل سلوكيات وأدوار محددة عابرة للثقافات بدلاً من الصياغة التقليدية لها كمفهوم أحادي البُعد.

(2) يستجيب البحث الحالي لتوصيات بعض الدراسات السابقة التي نادى بضرورة التحقق من نظرية القيادة الريادية الناشئة عبر ثقافات أخرى غير الغربية وبخاصة في سياق الدول النامية، وتحري أبعاد جديدة مناسبة، وآليات جديدة تربط بينها وبين النواتج التنظيمية المختلفة.

(3) يسهم البحث الحالي أيضاً في أدبيات القيادة بصفة خاصة من خلال تناول نظرية القيادة الريادية وتقصي دورها في استثارة اتجاهات وسلوكيات التابعين المتعلقة بالإبداع والابتكار في أماكن عملهم.

4) يضيف البحث الحالي بعداً جديداً لكيفية تأثير القيادة الريادية على نواتج عمل التابعين، من خلال تضمين القوى التحفيزية كآليات نفسية واجتماعية للكشف عن الصندوق الأسود وراء العلاقة التأثيرية بين القيادة الريادية والأداء الإبداعي للموظفين، مما يثري من أدبيات الإبداع.

6/2 الأهمية العملية

1) تكمن أهمية البحث الجوهرية في مساعدة المنظمات التي تعمل في بيئة أعمال معقدة ومضطربة (مثل: البنوك) محلياً وعالمياً، من خلال التمسك والتخلي بسمات وسلوكيات وأدوار القادة الرياديين للحفاظ على التنافسية وتفاذي التغيرات المستمرة وظروف عدم التأكد والإغلاق الناجمة عن تفشي وباء كورونا المستجد COVID-19.

2) يساعد البحث الحالي القادة في صناعة البنوك على توجيه جهود التابعين توجيهاً سليماً وتطوير الأداء الإبداعي لديهم واكتشاف واستغلال الفرص الريادية التي تعود بالمنفعة على منظماتهم، وذلك من خلال المعرفة الجيدة للممارسات والسلوكيات والأدوار القيادية التي يجب تبنيها وتعزيزها وتوصيلها إلى التابعين خلال عملية التعلم الاجتماعي.

3) دعم عملية صنع القرارات لدى القادة الخبراء في الإدارة العليا المبنية على الاهتمام بالعوامل النفسية وتطوير التحفيز الذاتي والاجتماعي الايجابي لدى الموظفين والتي تؤدي إلى أداء إبداعي متميز على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية ككل.

4) إرشاد قادة البنوك المصرية نحو رؤية الابداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تصميم وتنفيذ خطط وبرامج عمل لتنمية القادة في كافة المستويات التنظيمية والمرتكزة على تعزيز الأداء الإبداعي للتابعين من خلال تطوير التحفيز الذاتي والاجتماعي الايجابي لديهم، مما يسهم في خلق القيمة المشتركة بين كافة الأطراف المعنية في المنظمة.

7/ منهجية البحث

يناسب موضوع وأهداف البحث الحالي اتباع المدخل الاستنتاجي الكمي Deductive quantitative approach الذي يقوم على مبادئ الفلسفة الموضوعية Positivism التي ترى الحقيقة بموضوعية ومستقلة عن الممثلين الاجتماعيين المعنيين بها، وتوفير البيانات الصادقة والحقائق والتركيز على تعميم نتائج شبيهة بالقوانين (Saunders et al., 2009).

ومن ثمّ، فإن المدخل الاستنتاجي يقوم على على اختبار النظرية القائمة ويتميز بسمات أبرزها تبني مبادئ علمية، والبدء من النظرية وصولاً إلى جمع وتحليل البيانات، وجمع بيانات كمية، واتباع مدخل مهيكّل بدرجة عالية للبحث، واستقلال الباحث عن ما يتم بحثه، واستخدام تصميم وصفي أو سببي descriptive or causal وأدوات مهيكلة لجمع البيانات وتحليلها كمياً، والحاجة العالية لتعميم النتائج (Harrison & Reilly, 2013; Harrison, 2013; Saunders et al., 2009).

ويُعد استخلاص مقاييس البحث من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من المراحل المهمة نظراً لارتباطها بالجزء التطبيقي للبحث الحالي، وذلك استكمالاً لمتطلبات اختبار الفروض النظرية وتحقيق أهداف البحث. لذا هذه المقاييس والأدوات تكمن أهميتها في الربط بين الجزء النظرية الانتقادي الذي تم عرضه في الأجزاء السابقة والجزء العملي التطبيقي الذي يستخدم أدوات بحث مناسبة لمنهجية الكمية القائمة على اختبار النظرية. وفيما يلي تفصيلاً لهذه الإجراءات المنهجية بدءاً بتعريف نموذج البحث المقترح، ثم عرض مقاييس وتصميم البحث وإجراءات المعاينة، وانتهاءً بتحديد حدود البحث.

7/1 نموذج البحث

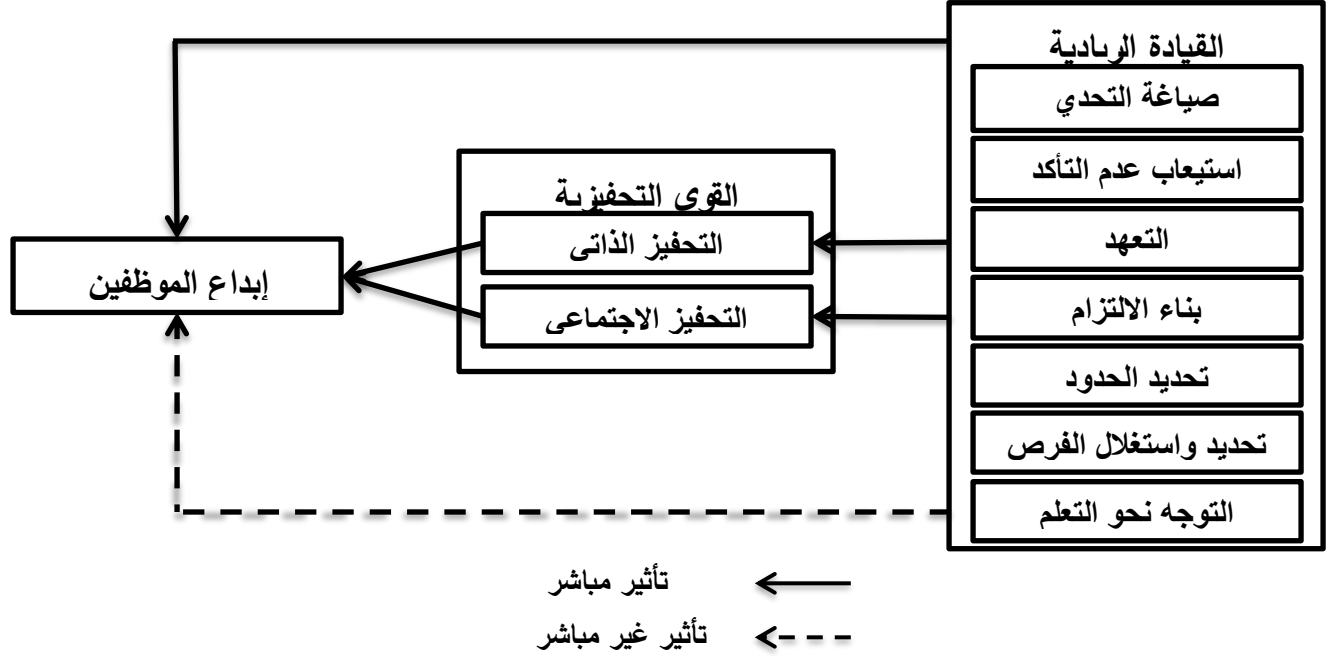
يقترح البحث الحالي نموذجاً مفاهيمياً مبني على مبادئ نظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1986) ومدخل السلوكيات والأدوار للقيادة الريادية، بأن الموظفين يتعلمون من تجاربهم ومراقبة سلوكيات قاداتهم في سياق التفاعلات الاجتماعية، ويدمجون هذه السلوكيات المكتسبة ومكونات المعلومات في تفكيرهم وتصرفاتهم في موقف معين. وبالتالي فإنه من المتوقع أن العمل مع القادة الرياديين سيسهل تطوير وتعزيز المهارات الإبداعية لدى الموظفين (Cai et al., 2019; Mehmood et al., 2020; Mehmood et al., 2021).

وبناءً على مبادئ نظريات التعلم الاجتماعي والمكونة للإبداع والتحفيزية الاجتماعية، فإن العوامل النفسية "كالتحفيز الذاتي والاجتماعي" هي محركات أو مؤشرات أساسية للإبداع في أماكن العمل (Zhou & Shalley, 2011). وأن أفكار وتصرفات الأفراد لا يمكن توقعها من خلال تأثير العوامل السياقية فقط "كالقيادة الريادية"، لكن أيضاً تلعب هذه العوامل النفسية دوراً مهماً في معرفة كيفية تأثر أفكار وتصرفات الأفراد من خلال تجاربهم المكتسبة.

وفي هذا السياق، تُعتبر القوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية الآليات النفسية الوسيطة لالهام واستثارة الأداء الإبداعي لدى الموظفين. بمعنى أنه من المتوقع أن العمل مع القادة الرياديين الذين يعملون على استغلال الفرص الريادية وتعزيز الإبداع والابتكار في مكان العمل، يسمح ذلك للموظفين بالشعور بالتمكين والرغبة والقدرة على بذل الجهود القصوى في أداء مهامهم الوظيفية وخلق ومشاركة أفكار ريادية جديدة واستغلال الفرص التي تعود بالمنفعة على منظماتهم.

وبناءً على ما تقدم، يجمع الإطار المقترح للبحث الحالي بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الريادية (مشملة 7 أبعاد: صياغة التحدي، واستيعاب عدم التأكد، والتعهد، وبناء الالتزام، وتحديد الحدود، وتحديد واستغلال الفرص، والتوجه نحو التعلم)، والمتغير التابع

الذي يتمثل في إبداع الموظفين، والآليات التحفيزية الذاتية والاجتماعية التي تمثل المتغير الوسيط Mediators في علاقة القيادة الريادية وإبداع الموظفين. ويوضح الشكل (1) التالي نموذج البحث المقترح:



شكل (1) نموذج البحث المقترح

7/2 مقاييس وأدوات البحث

وفقاً للمنهجية المقترحة للبحث وأهدافه تم الاستعانة بالدراسات السابقة لغرض التعرف على متغيرات البحث الرئيسية المستقلة والوسيطية والتابعة، واستخراج بنود القياس المختبرة جيداً ذات الصدق والثبات العالين لكل متغير أو بُعد فرعي من الدراسات التطبيقية ذات الصلة بالبحث الحالي. ويمكن توضيح ذلك في الجدول (1) التالي:

جدول (1) متغيرات البحث وبنود وأدوات قياسها

المتغيرات والأبعاد	التعريف	بنود القياس	المصادر	الأدوات
<u>المتغيرات المستقلة</u> القيادة الريادية وتشمل الأبعاد:				
(1) صياغة التحدي	ويُعرف بقدرات القادة الرياديين على تحديد أهداف ومعايير شديدة التحدي لأداء الأفراد والمنظمة باستخدام معرفتهم ورؤيتهم الاستثنائية.	(FRAM1-FRAM5)	Bagheri & Harrison, 2020 Gupta et al., 2004	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين:
(2) استيعاب عدم التأكد	ويُشير إلى قدرات القادة الرياديين على قبول المسؤوليات، وتطوير الرؤية، وتوقع الاحتمالات المستقبلية، وبناء ثقة التابعين من خلال الإيمان بقدراتهم على تحقيق الرؤى المستقبلية	(ABSO1-ABSO4)	Huang et al., 2014 Kim et al., 2017 Kyndt & Baert, 2015	(1) غير موافق إطلاقاً (2) غير موافق (3) محايد (4) موافق (5) موافق جداً
(3) الاكتئاب	ويقصد القدرات الريادية على التفاوض والتفاعل الشخصي، وإقناع الآخرين بقبول أفكارهم وطمأننة التابعين وتقديم المشورة لتعزيز إلهامهم وشجاعتهم.	(UNDR1-UNDR5)	Mehmood et al., 2020 Mehmood et al., 2021	
(4) بناء الالتزام	القدرة على تطوير أهداف مشتركة، واستثارة وتحفيز التابعين على بذل كل جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإظهار ونقل المشاعر والعواطف الإيجابية القوية في العمل، وبناء فرق العمل والسعي إلى التحسينات المستمرة في الأداء الفردي والتنظيمي.	(COMM1-COMM6)	NAUSHAD, 2021 Renko et al., 2015	
(5) تحديد الحدود	وتُشير للأدوار الريادية في خلق التكامل والتماسك التنظيمي من خلال تطوير فهم مشترك والتوافق في الأهداف، وإلهام التابعين لاستخدام قدراتهم الفكرية وخلق	(LIMT1-LIMT5)		

			أفكار مبتكرة، وإظهار الثقة وصنع قرارات حازمة وسريعة.	
		(OPPO1-OPPO10)	ويقصد بها أدوار القادة الرياديين في البحث عن الفرص الجديدة وتحديدها واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستغلالها من أجل تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية في السوق	6) تحديـد واستغلال الفرص
		(LERN1-LERN5)	ويُشير إلى قدرة واستعداد القادة الرياديين للبحث المستمر عن معرفة ومهارات جديدة لتطوير قدراتهم، والتعلم المستمر من الموارد المختلفة وتسهيل التدريب والتنمية المهنية للتابعين.	7) التوجه نحو التعلم
				<u>المتغيرات الوسيطة</u> القوى التحفيزية وتشمل الأبعاد:
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين:	Eisenberger & Aselage, 2009; Grant, 2008;	(INTR1-INTR4)	ويقصد به الرغبة في بذل الجهود القصوى القائمة على الاهتمام والتمتع بالعمل الذي يتم أداءه.	1) التحفيز الذاتي
بين: - (1) غير موافق إطلاقاً - (2) غير موافق - (3) محايد - (4) موافق - (5) موافق جداً	Grant & Berry, 2011; Li & Bai, 2015; Liu et al., 2016; Polman & Emich, 2011; Shin & Zhou, 2003; Tierney et al., 1999	(PRSO1-PRSO4)	ويُشير إلى الرغبة في بذل الجهود القائمة على الاهتمام بتقديم المساعدة للآخرين والمساهمة أو المشاركة معهم في العمل الجماعي.	2) التحفيز الاجتماعي
استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين:	Mehmood et al., 2021; Mehmood et al., 2020; Shalley &	(CRTV1-CRTV13)	ويُعرف بتطوير الأفراد للأفكار الجديدة والتي من المحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة. ويمكن أن تتراوح من تكييفات أو تعديلات طفيفة في سير العمل أو	<u>المتغير التابع</u> إبداع الموظفين

<p>(1) - غير موافق اطلاقاً</p> <p>(2) - غير موافق</p> <p>(3) - محايد</p> <p>(4) - موافق</p> <p>(5) - موافق جداً</p>	<p>Gilson, 2004; Shalley et al., 2004; Shalley et al., 2009; Shin & Zhou, 2003; Zhou & George, 2001</p>		<p>المنتجات إلى اختراقات جذرية radical breakthroughs وتطوير منتجات أو عمليات جديدة</p>	
---	---	--	--	--

7/3 تصميم البحث

يتبنى البحث الحالي تصميم البحث الوصفي Descriptive research الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها كما توجد في واقع مؤسسات التطبيق، ويقوم على إختبار النظرية، وتحديد متغيرات البحث المستقلة (أبعاد القيادة الريادية) والتابعة (الإبداع التنظيمي) والوسيلة (التحفيز الذاتي والاجتماعي)، وربط المتغيرات في أسئلة أو فروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكلة وتطبيقها في فترة واحدة من الزمن Cross-sectional وتوظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة (مثل: أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM) لتحليل البيانات وتطبيقاتها من خلال واجهة برنامج (AMOS).

7/4 مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع الموظفين في البنوك التجارية المصرية البالغ عددها (38) بنكاً تضم شبكة من الفروع تصل إلى (4298) فرعاً، يعمل بها أكثر من (100000) موظفاً وفقاً لأحدث الإحصائيات الرسمية (البنك المركزي المصري، 2019). وتوزع تلك البنوك على قطاعات عامة ومشتركة وفروع البنوك الأجنبية. وذلك كما يوضحه الجدول (2) التالي:

جدول (2) تطور هيكل الجهاز المصرفي المصري والكثافة المصرفية

في نهاية يونيو	عدد البنوك العاملة في مصر	عدد الفروع	الكثافة المصرفية
٢٠١٣	٤٠	٣٦٥١	٢٣,٢
٢٠١٤	٤٣٨	٣٧١٠	٢٣,٤
٢٠١٥	٣٨	٣٧٦٦	٢٣,٦
٢٠١٦	٣٨	٣٨٨٢	٢٣,٤
٢٠١٧	٣٨	٤٠٠٩	٢٣,٧
٢٠١٨	٣٨	٤١٥٥	٢٣,٤
٢٠١٩	٣٨	٤٢٩٨	٢٣,٢

المصدر (البنك المركزي المصري - المجلة الاقتصادية، 2019)

هذا، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة حصصية Quota Sample من مفردات مجتمع الموظفين بالبنوك موزعة حسب القطاع (حكومية-أجنبية). وتعد المعاينة الحصصية أحد أهم أنواع المعاينة الهادفة Purposive sampling التي تجمع بين مزايا الدقة في تمثيل مفردات المجتمع والسهولة في التنفيذ، كما تتطوي على اختيار أفضل العناصر التي لديها المعلومات اللازمة للبحث نظراً لوجود المعلومات المطلوبة لدى عدد أو فئة معينة من عناصر مجتمع البحث المستهدف (الأزهري، 2010؛ عبد الحميد، 2021).

ونظراً لزيادة عدد الموظفين المعنيين والمستهدفين بالبحث عن (100000) موظفاً يعملون في (4298) فرع ينتمي لبنوك حكومية وأجنبية؛ فإن الحد الأدنى لحجم العينة المستهدفة المناسب هو (384) مفردة وفقاً لجدول التوزيع الإحصائية لأحجام العينة المناسب لمجتمعات البحث المختلفة (Sekaran, 2003؛ بدوي، 2013).

ووفقاً لمحددات الوقت والجهد والتكلفة، فإنه تم الاقتصار في التطبيق على إثنين من أضخم البنوك في الجهاز المصرفي المصري هما: بنك مصر ممثلاً لبنوك القطاع العام، والبنك التجاري الدولي CIB ممثلاً لقطاع البنوك الخاصة والأجنبية. والجدول (3) يشمل معلومات عن البنكين الكبيرين وتوزيع الحد الأدنى لحجم العينة عليهما وفقاً لعدد الموظفين في شبكة فروع كل بنك.

جدول (3) توزيع حجم العينة المستهدف على البنوك وفقاً لنسبة الموظفين في فروع كل بنك *

حجم العينة المناسب	النسبة %	عدد الموظفين	عدد الفروع	البنوك	القطاع
269	70%	16000	687	بنك مصر	العام
115	30%	6900	207	البنك التجاري الدولي	الخاص والأجنبي
384	100%	22900	894	الإجمالي	

* البيانات من واقع أحدث التقارير السنوية للبنوك والمنشورة على مواقعها الإلكترونية (2020/2019)

7/5 حدود البحث

تتمثل حدود البحث في النقاط التالية:

- 1) تم الاقتصار في تطبيق البحث الحالي على فروع البنوك التجارية المسجلة لدى البنك المركزي المصري، واستبعاد الأنواع الأخرى من البنوك المتخصصة بنوعيتها ومكاتب التمثيل.
- 2) وفقاً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم التطبيق على فروع أكبر بنكين في الجهاز المصرفي من حيث الأصول والفروع، أحدهما يمثل القطاع العام (بنك مصر) والآخر يمثل القطاع الخاص والأجنبية، بإجمالي (894) فرعاً تمثل أكثر من (20%) من فروع الجهاز المصرفي.
- 3) تم الاقتصار على فروع البنكين الكبيرين الواقعة بالقاهرة فقط، حتى يتسنى للباحثة استكمال كافة متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على وجه مناسب.

8/ الدراسة الميدانية

8/1 جمع البيانات ومعدل الاستجابة

في هذه المرحلة تم استخدام أهم وأبرز الأدوات البحثية الميدانية في الأدب الإداري وهي قائمة الاستقصاء لغرض جمع بيانات البحث، والتي اشتملت على ثلاثة أقسام يتمثل الجزء الأول والثاني والثالث في مقاييس متغيرات البحث المستقلة والوسيطه والتابعة، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين المعنيين بالبحث. وقامت الباحثة بالاعتماد على عدد من الأبحاث والمؤلفات ذات الصلة بمجال القيادة الريادية والإبداع، كما تم الاطلاع على العديد من المقاييس وقوائم الاستقصاء في الدراسات السابقة ذات الصلة. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (1) الذي يمثل عدم الموافقة على الإطلاق، و(2) عدم الموافقة، و(3) على الحياد، و(4) المعبرة عن الموافقة، و(5) تمثل الموافقة المطلقة.

هذا، ولقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة حجم العينة المستهدفة (384 مفردة) من موظفي البنوك الحكومية والأجنبية بالقاهرة. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (282) قائمة منها (170) قائمة مرتجعة من موظفي فروع بنك مصر بالقاهرة، و(112) قائمة مستلمة مما تم توزيعه على بنوك فروع البنك التجاري الدولي. ثم أجريت عملية فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيتها واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (22 قائمة) والتي وُجد فيها تحيز واضح باختيار إجابة واحدة على جميع الأسئلة أو وجود صفحة كاملة أو نسبة كبيرة من العبارات لم يجب عليها مع الإجابة على بقية الأسئلة، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (260) قائمة جيدة بمعدل استجابة (67,7%)، وقد تم ترميزها وإدخالها لبرنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها كمياً بالتكامل مع برنامج AMOS. وذلك كما يُبينه الجدول (4) التالي:

جدول (4) معدل الاستجابة وفقاً للقوائم الصالحة الخاضعة للتحليل

البنوك	حجم العينة المناسب	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصالحة
بنك مصر	269	170	10	160
البنك التجاري الدولي CIB	115	112	12	100
الإجمالي	384	282	22	260
معدل الاستجابة				67.7%

8/2 اختبار صدق وثبات القياس

قامت الباحثة باختبار صدق القياس **Validity** للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة موضوع الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات **Reliability** لفحص دقة القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه واتساقه واضطراده في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة وعبر الزمن أيضاً (إدريس، 2012؛ Sekaran, 2003).

وبناءً عليه، استُخدم أسلوب ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث، وإمكانية الإعتماد على المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة (بدوي، 2013؛ عبد الحميد، 2021).

وذلك على النحو الموضح بالجدول (5) التالي:

جدول (5) نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس البحث

متغيرات البحث	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغيرات المستقلة (القيادة الريادية)	40	.956	.977
1) صياغة التحدي	5	.888	.943
2) استيعاب عدم التأكد	4	.824	.907
3) التعهد	5	.835	.913

4	بناء الالتزام	6	.903	.950
5	تحديد الحدود	5	807	.898
6	تحديد واستغلال الفرص	10	.841	.917
7	التوجه نحو التعلم	5	.889	.942
8	المتغيرات الوسيطة (القوى التحفيزية)	8	.821	.906
1	التحفيز الذاتي	4	.825	.908
2	التحفيز الاجتماعي	4	.760	.871
13	المتغير التابع (إبداع الموظفين)	13	.924	.961

يتضح من خلال الجدول (5) أن جميع معاملات ثبات وصدق المقياس تجاوزت حد القبول العام (0,70) مما يشير إلى زيادة مستويات الصدق وثبات القياس والدقة والثقة العالية في الاعتماد على المقاييس لاختبار العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة والوسيط والتابعة.

ووفقاً لذلك، تراوحت قيم معاملات الثبات بين أقل قيمة مقدرة بنحو (0,760) بالنسبة للمتغير الوسيط المتمثل في التحفيز الاجتماعي إلى أعلى قيمة (0,956) الخاص بالقيادة الريادية ككل والذي كان الأعلى اتساقاً داخلياً على الإطلاق بين جميع متغيرات الدراسة، كما بلغت معاملات الصدق لهذين المتغيرين (0,871) و(0,977) لكل منهما على التوالي.

هذا، ولقد بلغ معامل الاتساق الداخلي للمتغير التابع إبداع الموظفين (0,924) ومعامل الصدق للدرجة الكلية له (0,961). وفي حين بلغ مستوى الثبات للدرجة الكلية للمتغير الوسيط القوى التحفيزية (0,821) عند مستوى مصداقية للقياس مقدرة بـ (0,906)، مما يشير إلى مزيد من الاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث والثقة والدقة العالية في الاعتماد على نتائج اختبار العلاقات بينها.

ومزيداً على ذلك، اتضح من نتائج التحليل أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقاييس المستقلة والوسيطية والتابعة قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، ومن ثمّ إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، 2012؛ بدوي، 2013).

8/3 التحليل الوصفي

تستهدف هذه المرحلة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والمستوى الإداري) للمستقصى منهم الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة بالبنوك التجارية المصرية موضوع البحث. والجدول (6) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموجرافية ذات الصلة والأهمية بموضوع البحث:

جدول (6) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث

عينة الدراسة (260)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
55%	143	ذكور	النوع
45	117	إناث	
28.8	75	أقل من 30 سنة	العمر
36.5	95	30-45	
34.6	90	46-60	
-	-	أكبر من 60	
4.2	11	شهادة متوسطة	التعليم
80	208	جامعية	
15.8	41	دراسات عليا	
50	130	إدارة مباشرة	المستوى الإداري
37.7	98	إدارة وسطى	
12.3	32	إدارة عليا	

يوضح الجدول (6) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية للموظفين بالبنوك التجارية موضوع التطبيق، مشيراً إلى ارتفاع نسبة الذكور المشاركين (55%) مقابل (45%) فقط نسبة الإناث، مما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع في عينة البحث، وبما يلائم واقع قطاع البنوك المصرية.

ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل أن النسبة الأعلى (36,5%) من المشاركين كانت من الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (30-45) عاماً، يليهم المشاركون من كبار الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (45-60) عاماً حيث زادت نسبتهم عن ثلث (34,6%) إجمالي المشاركين بالدراسة الميدانية. مما يشير إلى أن غالبية العاملين بالبنوك المذكورة (أكثر من 70%) من الموظفين الخبراء الذين تقع أعمارهم بين (30-60) عاماً. بينما انخفضت فئة الموظفين من صغار الشباب الذين تقل أعمارهم عن (30) عاماً حيث بلغت نسبتهم (28%) من إجمالي الموظفين المشاركين في الدراسة. في حين انعدمت نسبة الموظفين من كبار السن الذين تجاوزت أعمارهم الـ (60) عاماً.

ووفقاً للحالة التعليمية، يتضح أن معظم المشاركين في الدراسة (80%) من الحاملين لشهادات جامعية، وفي حين أن (16%) فقط منهم من ذوي المستوى التعليمي الأعلى الحاصلين على شهادات بالدراسات عليا. وانخفضت بدرجة كبيرة جداً نسبة الحاصلين على شهادات متوسطة إلى (4%) فقط من إجمالي العاملين بالبنوك التجارية المصرية المشاركين بالدراسة.

وأما من حيث المستوى الإداري الذي ينتمي إليه الموظفون، فقد اتضح أن نصفهم (50%) ينتمي إلى مستوى الإدارة المباشرة، وبلغت نسبة الموظفين المشاركين من مستوى الإدارة الوسطى حوالي (38%) من إجمالي المشاركين في الدراسة، ولكن انخفضت نسبة الموظفين المشاركين من مستوى الإدارة العليا إلى حوالي (12%) فقط من إجمالي الموظفين المطبق عليهم البحث.

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر الموظفين بالبنوك التجارية موضوع الدراسة والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (أبعاد القيادة الريادية)، والوسيط (أبعاد القوى التحفيزية) والتابعة المتمثلة في إبداع الموظفين. فقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود الاستقصاء والمتغيرات الرئيسية الموضحة بالجدول (7) التالي:

جدول (7) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث	
.79179	3.9423	صياغة التحدي	المستقلة
.73894	3.9827	استيعاب عدم التأكد	
.73830	3.8200	التعهد	
.80105	3.8840	بناء الالتزام	
.69318	3.8654	تحديد الحدود	
.58236	3.8188	تحديد واستغلال الفرص	
.78858	3.8685	التوجه نحو التعلم	
.57006	3.8726	القيادة الريادية ككل	الوسيطة
.71494	3.9856	التحفيز الذاتي	
.70606	3.7913	التحفيز الاجتماعي	
.60219	3.8885	القوى التحفيزية ككل	التابعة
.69918	3.8956	إبداع الموظفين	

يلاحظ من الجدول (7) أن ترتيب تقييم الموظفين المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشتمل عليها. وبالتالي يتضح أن هناك توافق عام بين الموظفين بالبنوك سالف الذكر على أهمية جميع سلوكيات وأدوار القيادة الريادية في البنوك التجارية المصرية وأبرزها استيعاب عدم التأكد ووضع إطار للتحدي حيث حصل على تقييم متوسط (3,98) و(3,94) بانحرافات معيارية (0,73) و(0,79) لكل منهما على التوالي، وبخاصة إدراكهم أن القيادة العليا للبنك لديها القدرة على توقع الأحداث المستقبلية المحتملة، وتسعى باستمرار إلى تحسين الأداء.

ويلي ذلك من حيث الأهمية متغير بناء الالتزام الذي حصل على متوسط حسابي (3,88) بانحراف معياري (0,80). وبخاصة اعتقاد الموظفين بأن القيادة تستقطب الموظفين الموجهين بالعمل الجماعي في فريق، وأنها تتواصل بفعالية مع التابعين.

ثم يأتي في ترتيب الأهمية كل من بُعدي تحديد الحدود والتوجه نحو التعلم بمتوسط حسابي مقدر بنحو (3,86) لكل منهما، وانحرافات معيارية (0,69) و(0,78) لكل منهما على الترتيب. حيث يرى الموظفون أن قيادتهم لديها القدرة على جمع الأفراد والأشياء في وحدة عمل متماسكة، كما تظهر القيادة العليا الوعي بنقاط القوة والضعف لديهم.

وتقاربت مستويات تقييم الموظفين لكل من **التعهد وتحديد واستغلال الفرص** بمتوسطي تقييم حسابي (3,82) و(3,81) على التوالي، وبانحرافات معيارية للإجابات مقدر بنحو (0,73) و(0,58) لكل منهما على الترتيب كذلك. ومن أبرز تصورات الموظفين أن القيادة العليا تُظهر التعاطف مع التابعين، وأنها تدرك فرص السوق الحالية.

وفيما يتعلق بالقوى التحفيزية، يُقيم الموظفون **التحفيز الذاتي** بمتوسط (3,98) وبانحراف معياري للإجابات (0,71)، أما **التحفيز الاجتماعي** يأتي كأقل متغيرات الدراسة تقيماً على الإطلاق بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري يبلغ (0,70). وأهم ما يعبر عن مستوى القوى التحفيزية لدى الموظفين ادراكهم الاستمتاع بأداء الأعمال والمهام الوظيفية في حد ذاتها، وأن لديهم اهتمام بإفادة ومنفعة الآخرين من خلال أعمالهم.

وبالنسبة للمتغير التابع، **إبداع الموظفين**، فقد ارتفع المتوسط الحسابي له إلى (3,89) وبانحراف معياري بلغ (0,69)؛ وتحديداً اعتقادهم بأن لديهم القدرة على اقتراح طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية في العمل، ويأتون بحلول إبداعية للمشاكل التي تواجه عملهم، وغالباً ما يكون لديهم أفكار جديدة وابتكارية.

ونخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق عام بين الموظفين بالبنوك التجارية المصرية على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات البحث، ووجود حاجة لدراسة هذه العوامل الهامة لدى الموظفين وتقصي العلاقات التأثيرية بينها بما يتناسب مع أهداف البحث.

8/4 التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

يعرض هذا المحور التطبيق العملي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM) لنموذج الدراسة الحالي بشقيه القياسي (التأكيدي) والهيكلية، والذي يشتمل

على عائلة من الإجراءات المرتبطة ببعضها، ويعرف بالأسلوب التحليلي الذي يحل محل الأساليب الاحصائية الأخرى مثل: الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل التباين، وتحليل العامل، وتحليل المكون المبدئي (بدوي، 2013؛ Hair et al., 2010).

هذا، ويشمل ذلك تحليل العامل التأكيدي CFA المعبر عنه بنموذج قياس متغيرات الدراسة واستخراج أبرز مؤشرات تأكيد صدق وثبات نموذج الدراسة وتوافقه مع بيانات العينة، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة من خلال نتائج تحليل النموذج الهيكلي وتوضيح العلاقات المباشرة (المسارات) وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

8 / 4 / 1 نموذج القياس التأكيدي Measurement model

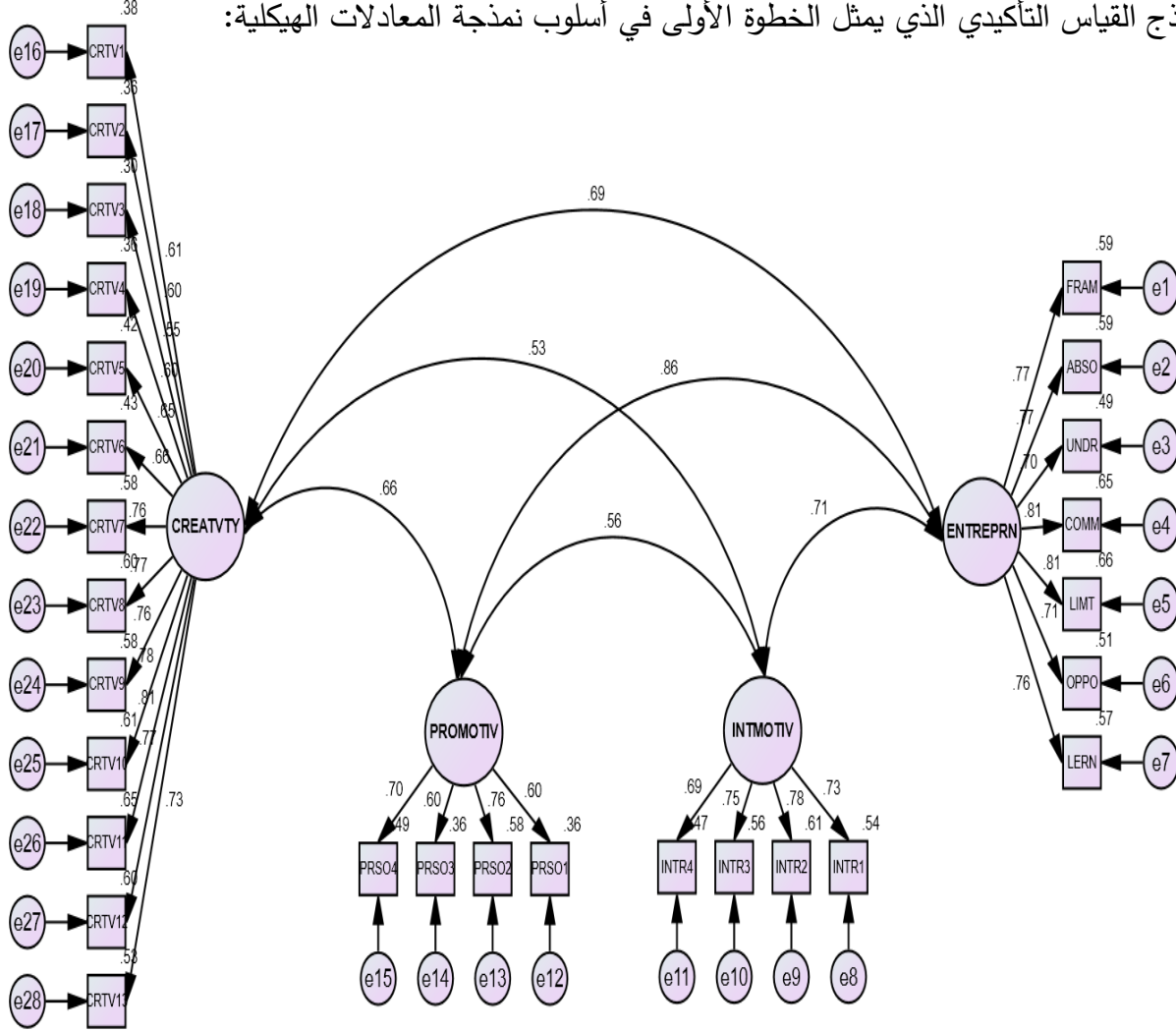
يركز هذا الجزء على إجراء تحليل العامل التأكيدي CFA والذي يُعرف بالنموذج الفرعي الذي يحدد العلاقات بين المتغيرات الظاهرة (عبارات القياس) والكامنة (المتغيرات الرئيسية)، بمعنى آخر يوضح العلاقة بين الاجابات على أداة القياس والمتغيرات الرئيسية المصممة للقياس.

وبناءً عليه، فإن الاهتمام الأساسي لنموذج القياس هو قوة مسارات الانحدار الهيكلية من العامل أو المتغير الكامن (Latent Variable) إلى متغيرات أو عبارات القياس أو المتغيرات الظاهرة (Observed variable)، وذلك بغرض تقييم صلاحية ودقة وثبات المقاييس، فهو الإجراء الأساسي لعائلة نمذجة المعادلة الهيكلية SEM ويستخدم في حالة وجود معرفة بخلفية هيكل المتغيرات الكامنة (بدوي، 2013؛ Byrne, 2010).

وقد تم إجراء التحليل الاستنتاجي للعلاقات بين متغيرات البحث وبنود (عبارات) قائمة الاستقصاء بعد ترميزها بحروف مستمدة من مصطلح كل متغير كما ورد في الدراسات السابقة الأجنبية، حيث تم ترميز القيادة الريادية (ENTREPRN)، والأبعاد الفرعية وفق المتوسط الحسابي لبنود قياسها، فصياغة التحدي تم ترميزها بـ (FRAM)، واستيعاب عدم التأكد (ABSO)، وبنود التعهد (UNDR)، وبنود بناء الالتزام (COMM)، وبنود تحديد الحدود (LIMT)، وبنود تحديد واستغلال الفرص (OPPO)، وبنود التوجه بالتعلم (LERN).

أما المتغيرات الوسيطة، فقد تم ترميز التحفيز الداخلي (INTMOTIV)، والتحفيز الاجتماعي (PROMOTIV)، وإبداع الموظفين (CREATVTY). ووفقاً لذلك، يوضح الشكل (2) التالي

نموذج القياس التأكيدي الذي يمثل الخطوة الأولى في أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية:



شكل (2) نموذج تحليل العامل التأكيدي (نموذج القياس)

وسوف يتم تقييم نموذج قياس المتغيرات وفق ما هو موضح في الجدول (8) التالي:

جدول (8) نتائج تحليل العامل التأكيدي لمقاييس البحث

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة*	متغيرات الدراسة	
***	9.723	.096	.613	.935	CREATVTY	---> CRTV1
***	9.546	.108	.603	1.032	CREATVTY	---> CRTV2
***	8.658	.091	.548	.785	CREATVTY	---> CRTV3
***	9.522	.103	.601	.980	CREATVTY	---> CRTV4
***	10.338	.086	.651	.886	CREATVTY	---> CRTV5
***	10.425	.090	.656	.936	CREATVTY	---> CRTV6
***	12.233	.097	.764	1.185	CREATVTY	---> CRTV7
***	12.400	.102	.774	1.268	CREATVTY	---> CRTV8
***	12.190	.096	.762	1.172	CREATVTY	---> CRTV9
***	12.519	.090	.781	1.131	CREATVTY	---> CRTV10
***	12.940	.088	.806	1.143	CREATVTY	---> CRTV11
***	12.395	.093	.774	1.150	CREATVTY	---> CRTV12
			.727	1.000	CREATVTY	---> CRTV13
***	11.554	.075	.702	.867	ENTREPRN	---> UNDR
***	12.841	.074	.770	.952	ENTREPRN	---> ABSO
***	12.800	.079	.768	1.017	ENTREPRN	---> FRAM
***	11.723	.059	.711	.693	ENTREPRN	---> OPPO
***	13.668	.069	.813	.942	ENTREPRN	---> LIMT
***	13.546	.080	.806	1.081	ENTREPRN	---> COMM
			.758	1.000	ENTREPRN	---> LERN
			.732	1.000	INTMOTIV	---> INTR1
***	11.408	.098	.783	1.122	INTMOTIV	---> INTR2
***	10.981	.102	.748	1.124	INTMOTIV	---> INTR3
***	10.150	.102	.688	1.040	INTMOTIV	---> INTR4
***	8.679	.082	.602	.715	PROMOTIV	---> PRSO1
***	10.659	.108	.759	1.155	PROMOTIV	---> PRSO2
***	8.594	.088	.596	.758	PROMOTIV	---> PRSO3
			.702	1.000	PROMOTIV	---> PRSO4

* القيمة 1.000 لبدء الحل (مفترضة في برنامج التحليل)

*** دال عند مستوى معنوية أقل من 0.001

ينتضح من الجدول (8) السابق أن جميع بنود القياس ترتبط بدرجات عالية بعواملها (المتغيرات) الرئيسة ولا يمكن حذفها لأن جميع المسارات دالة بمستوى معنوية أقل من (0,001)،

وهو أقل من مستوى المعنوية المقرر لنموذج الدراسة (0,05)، وبالتالي قبول العلاقات بين العوامل وبنودها الظاهرة المحددة.

ونخلص إلى أن النموذج المفترض يتوافق مع البيانات بدرجة عالية، بمعنى أن هذا النموذج يصف بدقة كافية بيانات العينة، وأن مقاييس الدراسة تتسم بالصدق والثبات الملائمين لاختبار فروض الدراسة في الخطوة التالية من نمذجة المعادلة الهيكلية SEM بما يعني بالنموذج الهيكلي.

وفيما يتعلق بمؤشرات جودة التوافق Goodness of fit لنموذج القياس، يتضح أن جميعها تقع في الحدود المقبولة للحكم على جودة نموذج الدراسة المقترح، ويمكن الاقتصار على أبرز تلك المؤشرات كما ورد في الأدبيات في الجدول (9) التالي:

جدول (9) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

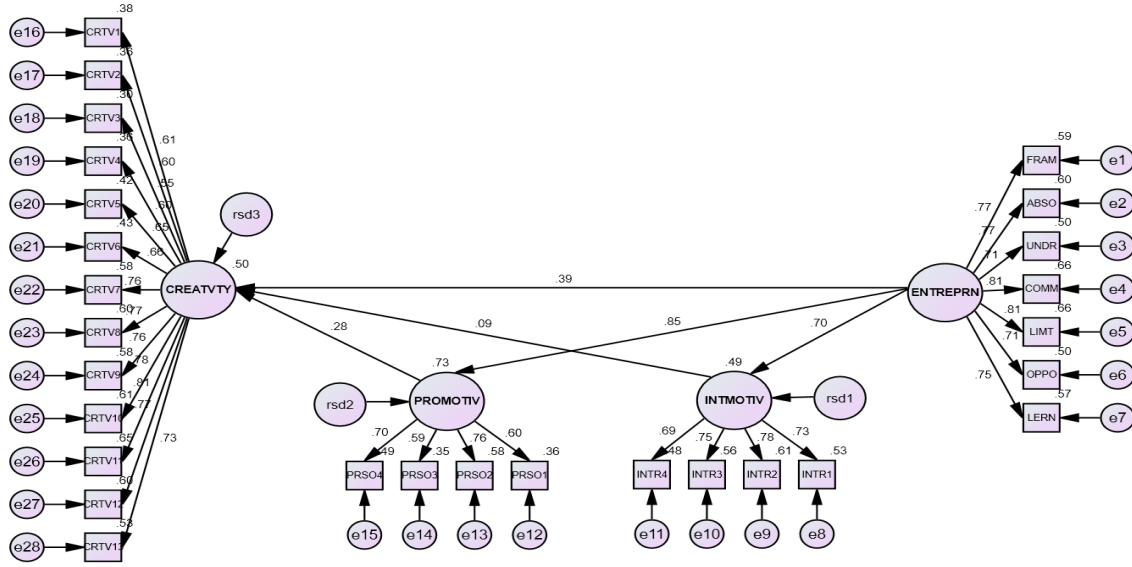
حدود القبول- Cut-off Point	القيمة	مؤشرات جودة التوافق
$3 \geq$	2,96	كا ² المعيارية Normed Chi-Square (CMIN / df)
(100 - 0) الأفضل ≤ 90	0,71	مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)
(100 - 0) والأفضل ≤ 90	0,75	مؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
(100 - 0) والأفضل ≤ 90	0,75	مؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
(100 - 0) الأفضل ≤ 90	0,72	مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)
$0,05 \geq$	0,05	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square Residual (RMR)

	0,07	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)
	0,08 ≥	

ففي ضوء نتائج الجدول (9) يتضح أن هناك أدلة تطبيقية على قبول جميع مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس التأكيدي الذي يمثل الخطوة الأولى في أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، مما يشير إلى مزيد من الصدق والثبات والدقة اللازمة للانتقال إلى الخطوة التالية المتمثلة في إجراء تحليل النموذج الهيكلية للتحقق من اختبار صحة فروض الدراسة الحالية.

2 /4 /8 النموذج الهيكلية Structural Model

يُمثل النموذج الهيكلية الشق الثاني لنمذجة المعادلة الهيكلية SEM، والذي يحدد العلاقات التأثيرية السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة (الهيكلية Constructs)، بمعنى أنه يفسر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة Exogenous (القيادة الريادية ENTREPRN) والوسيلة والتابعة Endogenous (التحفيز الذاتي INTMOTIV، التحفيز الاجتماعي PROMOTIV، ابداع الموظفين CREATVTY) أي تحليل المسارات المفترضة في الدراسة (Byrne, 2010; Kline, 2005). وذلك على النحو الموضح في الشكل (3) التالي:



شكل (3) النموذج الهيكلي للدراسة

ومن خلال النموذج يتضح أيضاً وجود خمسة معاملات مسارات رئيسة بين متغيرات الدراسة، والتي تمثل العلاقات التأثيرية المباشرة المفترضة في نموذج الدراسة الحالية، وهذا ما يوضحه الجدول (10) التالي:

جدول (10) نتائج التحليل الهيكلي لنموذج الدراسة

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدره	مسارات الانحدار	
.014	2.461	.170	.389	.419	CREATVTY	ENTREPRN
***	9.954	.099	.855	.981	PROMOTIV	ENTREPRN
***	8.837	.080	.699	.710	INTMOTIV	ENTREPRN
.254	1.140	.088	.095	.100	CREATVTY	INTMOTIV
.058	1.893	.137	.277	.260	CREATVTY	PROMOTIV

*** دال عند مستوى معنوية أقل من (0,001)

ويتضح من نتائج الجدول (10) أن هناك مسارات دالة وأخرى غير دالة للانحدار؛ فمن المسارات ذات الدلالة الاحصائية الأقل من (0,05) المسار الأول لتأثير القيادة الريادية على ابداع الموظفين (0,014). بمعامل تأثير معياري (0,39)، مما يشير إلى قبول صحة الفرض الأول القائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للقيادة الريادية على إبداع الموظفين في البنوك التجارية المصرية؛ وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.

كما يتضح من خلال المسارين الثاني والثالث عند مستوى دلالة (0,000) لتأثير القيادة الريادية على كل من التحفيز الذاتي (0,70) والتحفيز الاجتماعي (0,85) الأعلى على الإطلاق، وبالتالي قبول صحة الفرض الثاني وفروضه الفرعية (1-2) و(2-2)، والتي تشير إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للقيادة الريادية على القوى التحفيزية (الذاتية والاجتماعية) للموظفين بالبنوك التجارية المصرية عند مستوى ثقة أعلى من 95%.

بينما يتضح من خلال نتائج التحليل أن المسارين الرابع والخامس غير دالين إحصائياً على تأثير كل من التحفيز الذاتي والتحفيز الاجتماعي على ابداع الموظفين، حيث بلغت مستويات الدلالة (0,254) و(0,058) لكل منهما على التوالي. مما يشير إلى رفض صحة الفرض الثالث وفروضه الفرعية (1-3) و(2-3) عند درجة ثقة أعلى من (95%).

ويمكن بناء المعادلات الهيكلية الخطية المعبرة عن تلك العلاقات التأثيرية السببية على النحو

التالي:

$$1) \text{CREATVTY} = (.39) \text{ENTREPRN} + (.28) \text{PROMOTIV} + (.09) \text{INTMOTIV} + \text{rsd3}$$

$$2) \text{INTMOTIV} = (.70) \text{ENTREPRN} + \text{rsd1}$$

$$3) \text{PROMOTIV} = (.85) \text{ENTREPRN} + \text{rsd2}$$

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر للقيادة الريادية، فقد تم التحقق منه من خلال معنوية التأثير غير المباشر باتباع أسلوب Bootstrap، واتضح وجود تأثير غير مباشر ذات دلالة احصائية للقيادة الريادية على ابداع الموظفين من خلال التحفيز الذاتي والاجتماعي لديهم، مما يدعم قبول صحة الفرض الرابع والفروض الفرعية له (1-4) و(2-4) عند درجة ثقة أعلى من 95%.

هذا، ويُشير الجدول (11) التالي إلى ملخص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة المعيارية للقيادة الريادية على متغيرات البحث الوسيطة والتابعة كما يلي:

جدول (11) ملخص التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة ومعامل التحديد

متغيرات البحث	القيادة الريادية	التحفيز الاجتماعي	التحفيز الذاتي	معامل التحديد R ²
إبداع الموظفين (مباشر)	.389	.277	.095	.503
التحفيز الاجتماعي (مباشر)	.855	.000	.000	.731
التحفيز الذاتي (مباشر)	.699	.000	.000	.488
إبداع الموظفين (غير مباشر)	.302	.000	.000	-

هذا، ويتضح من الجدول (11) وجود قيمة معنوية للأثر غير المباشر للقيادة الريادية على إبداع الموظفين بلغت قيمته (0,302). والتي تنتج عن المجموع الكلي لحاصل ضرب كافة الآثار المعيارية المباشرة في النموذج المقترح، أي كما تلخصه المعادلة التالية:

$$\text{التأثير غير المباشر} = (\text{أثر القيادة الريادية على التحفيز الذاتي} \times \text{التحفيز الذاتي على الإبداع}) + (\text{القيادة الريادية على التحفيز الاجتماعي} \times \text{التحفيز الاجتماعي على الإبداع})$$

$$\text{التأثير غير المباشر} = (0,277 \times 0,855) + (0,095 \times 0,699) = 0,302$$

كما يتضح من الجدول وفقاً لمعاملات التحديد R² أن جميع متغيرات الدراسة القيادة الريادية والقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية تُفسر (50%) من إبداع الموظفين في البنوك التجارية، وهذه تُعد نسبة كبيرة ومقبولة في العلوم الاجتماعية. كما أن النسبة الأعلى على الإطلاق للتباين المفسر للتحفيز الاجتماعي (73%) من خلال القيادة الريادية. علاوة على ذلك، تفسر القيادة الريادية أيضاً (49%) من التحفيز الذاتي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

9/ مناقشة نتائج البحث

في ضوء المراجعة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تلخيص نتائج البحث كالتالي:

1- يُسهم البحث الحالي في تقديم إطار جديد لقياس القيادة الريادية من خلال سبع أبعاد تناسب ثقافة الاقتصاديات النامية كالاقتصاد المصري، وتحديد القطاع المصرفي، حيث ثبت عملياً أن

- للقيادة عدة أدوار وممارسات هي: صياغة أو وضع إطار للتحدي، واستيعاب عدم التأكد البيئي، والتعهد، وبناء الالتزام، وتحديد الحدود، وتحديد واستغلال الفرص، والتوجه نحو التعلم، والتي لها آثار على اتجاهات وسلوكيات الموظفين في مؤسسات قطاع البنوك التجارية.
- 2- يدعم البحث الحالي الرؤية متعددة الأبعاد لعلاقة القيادة الريادية بنواتج عمل الموظفين، وبخاصة الأداء الإبداعي لهم في مكان العمل، وتوصلت النتائج إلى أن أبرز هذه الممارسات الريادية تأثيراً على إبداع الموظفين هي استيعاب عدم التأكد ووضع إطار للتحدي.
- 3- توصلت نتائج البحث أيضاً إلى أن القيادة الريادية من أهم وأبرز العوامل السياقية المؤثرة على أداء الموظفين الإبداعي في البنوك التجارية المصرية، وتفسر حوالي (73%) من تطوير التحفيز الاجتماعي لدى الموظفين، كما تفسر (50%) من التباين في إبداع الموظفين إلى جانب القوى التحفيزية الذاتية (49%).
- 4- أن المنظمات المصرفية بصفة عامة، والبنوك التجارية بصفة خاصة في مصر، لديها درجة عالية من الاهتمام بالأداء الإبداعي لموظفيها في ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا المستجد (COVID-19)، وتسعى جاهدة إلى تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين من خلال نهج قيادة الأعمال وتعمل على توفير القيادة الريادية القادرة على دعم وتطوير الحوافز الذاتية والاجتماعية التي تؤدي تبعاً إلى تعزيز العمل الإبداعي والابتكاري للمرؤوسين.
- 5- تساعد نتائج البحث أيضاً في رسم صورة متكاملة لآثار ممارسات القيادة الريادية على إبداع الموظفين من خلال تضمين الآليات التحفيزية الوسيطة التي تكشف عن الكيفية التي تعزز بها القيادة الريادية الأداء الإبداعي للمرؤوسين، وبالتالي مساعدة المنظمات المصرفية العامة والخاصة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواردها البشرية المحفزين ذاتياً واجتماعياً والمبدعين سلوكياً.

10/ توصيات البحث

وبناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري البنوك التجارية المصرية على النحو التالي:

1- على مؤسسات القطاع المصرفي وضع خطة للتدريب والتنمية المستمرة للقادة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الريادية لتمكينهم من مواجهة التحديات المحلية والعالمية التي تواجهها في سوق الخدمات المصرفية، فقد ثبت من خلال النتائج أن هذه القدرات والمهارات الريادية تدعم وتطور التحفيز الداخلي والاجتماعي لدى العاملين بنسبة (49%) و(73%) لكل من نوعي التحفيز على التوالي.

2- يُمكن للبنوك التجارية في القطاع المصرفي المصري استغلال الموارد والامكانات والقدرات البشرية المتاحة لديها لكسب ميزة تنافسية مستدامة قائمة على التوجه الريادي لقادتها في كافة المستويات التنظيمية، حيث اتضح من خلال نتائج البحث أن الممارسات والأنشطة الريادية مسئولة عن (50%) من الأداء الإبداعي للموظفين بالبنوك التجارية المصرية موضوع البحث.

3- على قادة ومديري البنوك التجارية المصرية ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات وندوات توجيهية لتمكين المديرين والموظفين من تحديد واستغلال الفرص الريادية في العمل المصرفي، والتعاطف والتواصل الفعال معهم، واقتراح أفكار وطرق جديدة لأداء المهام الوظيفية في العمل، والاتيان بحلول إبداعية للمشاكل التي تواجه عملهم، مما يساعدهم على تحقيق النجاح في بيئة العمل الديناميكية سريعة التغيير.

4- ينبغي على قادة ومديري البنوك المصرية الاستفادة من المستويات التحفيزية العالية لدى الموظفين والقائمة على التوجه الريادي للقادة في بناء وتشجيع الإبداع الفردي والجماعي في أماكن العمل، وذلك من خلال تطوير بيئة عمل ممتعة وجذابة وبذل المساعدة الجماعية بين زملاء العمل، مما له انعكاسات ايجابية على اتجاهاتهم الوظيفية وأدائهم الإبداعي.

5- ضرورة تشكيل ثقافة تنظيمية موجهة بالتعلم التنظيمي، وخلق مناخ عمل ملائم يستمتع فيه الموظفون بالعمل ويشعرون أنهم يعملون من أجل منفعة كافة أصحاب المصلحة من الزملاء

والمشرفين والعملاء والمجتمع ككل، مما يُمكنهم من تعزيز الأداء الإبداعي لديهم وابتكار حلول للمشاكل الجديدة في ظل ظروف عدم التأكد الحالية.

6- ضرورة إعداد وتصميم خطط عمل مرنة تتيح للموظفين تقديم أفكار وأساليب مبدعة وجديدة للتحسين المستمر وأداء الأنشطة والمهام الوظيفية بطرق جديدة، مما يشجع على تعزيز الأداء الإبداعي لديهم وينعكس بالتالي على الأداء التنظيمي الأوسع للمنظمة ككل وزيادة تنافسيتها.

11/ بحوث مستقبلية

تقترح الباحثة في ضوء النتائج النظرية والتطبيقية عدد من الأفكار البحثية المستقبلية التالية:

- 1- دراسة تأثير القيادة الريادية متعددة الأبعاد على الأداء التنظيمي الأوسع الذي يتجاوز الأداء الإبداعي على المستوى الفردي للموظفين، مما يُسهم في إثراء أدبيات القيادة الريادية وعلاقتها بالنواتج على كافة مستويات التحليل الفردي والجماعي والتنظيمي.
- 2- تبني مقاييس نوعية للقيادة الريادية قائمة على المقابلات الشخصية مع الخبراء إلى جانب المقاييس الكمية، فقد لا تناسب الأبعاد السبعة المقترحة في البحث الحالي أنواع أخرى من مجالات التطبيق مثل: مؤسسات الضيافة والفنادق والتعليم والرعاية الصحية والشركات بالقطاع الصناعي.
- 3- يمكن للبحث المستقبلي كذلك تضمين عوامل نفسية أخرى مثل الثقة في القيادة والتمكين النفسي للموظفين لإختبار أدوارها الوسيطة التفسيرية في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الإبداعي للموظفين، أو الأداء الإبداعي والابتكار لفرق العمل (الجماعية).
- 4- من المناسب للبحث المستقبلي أيضاً تضمين متغيرات وسيطة تأثيرية/معدلة Moderators (كالجنس والمستوى الإداري وقطاع التطبيق) لنموذج البحث الحالي، وذلك للكشف عن مزيد من العلاقات والتفسيرات ذات الصلة بموضوع البحث المقترح ونواتجه المتعلقة بالأداء الإبداعي والابتكاري.

5- كما يمكن للبحث المستقبلي استكمال نتائج البحث الحالي باستخدام منهجية البحث النوعي Qualitative التي يُمكن أن تعزز عمق نتائج البحث الحالي والوصول إلى تفاصيل تسهم في بناء نظرية جديدة في أدبيات الإدارة، وتعمل على استكمال الصورة الكلية لتأثير القيادة الريادية على النواتج الاستراتيجية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2012)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة.
- الأزهري، محيي الدين (2010)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء 1-5، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
- البنك المركزي المصري (2019)، هيكل الجهاز المصرفي المصري والكثافة المصرفية، المجلة الاقتصادية، مج (59)، ع (4).
- بدوي، سيد ماهر (2013)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- عبد الحميد، عبير عباس (2021)، إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية"؛ مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مج (8)، ع (12). تحت النشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmed, F., & Harrison, C. (2021). Challenges and competencies of entrepreneurial leaders in driving innovation at DIY laboratories. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-15.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333
- Aslam, F., & Maitlo, Q. (2019). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND INNOVATION: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 10(2), 123-129.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.
- Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2020). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 1-23.

- Byrne, B.M (2010), "Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming, SECOND EDITION.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2019). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203-217.
- Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013). Teams as innovative systems: Multilevel motivational antecedents of innovation in R&D teams. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1018.
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Clark, C. M., & Harrison, C. (2018). Leadership: the complexities and state of the field. *European Business Review*.
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799.
- Darling, J. R., Keeffe, M. J., & Ross, J. K. (2007). Entrepreneurial leadership strategies and values: Keys to operational excellence. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(1), 41-54.
- Eisenberger, R., & Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 95-117.
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*.
- Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73-96.
- Greenberg, D., McKone-Sweet, K., & Wilson, H. J. (2013). Entrepreneurial leaders: Creating opportunity in an unknowable world. *Leader to Leader*, 2013(67), 56-62.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Harrison, R. L. (2013). Using mixed methods designs in the *Journal of Business Research*, 1990–2010. *Journal of Business Research*, 66(11), 2153-2162.

- Harrison, R. L., & Reilly, T. M. (2011). Mixed methods designs in marketing research. *Qualitative market research: an international journal*.
- Harrison, C., Burnard, K., & Paul, S. (2018). Entrepreneurial leadership in a developing economy: a skill-based analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Hejazi, A.M., Maleki, M.M. and Naeji, M.J. (2012), "Designing a scale for measuring entrepreneurial leadership in SMEs", *International Proceedings of Economics Development and Research*, Vol. 28 No. 1, pp. 71-77.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.
- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453-471.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2020). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Khurosani, A. (2018). Transformational leadership, employee creativity and organizational innovation, the intervening role of organizational learning culture. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2557-2560.
- Kim, M. Y., Park, S. M., & Miao, Q. (2017). Entrepreneurial leadership and organizational innovation: Improving attitudes and behaviors of Chinese public employees. In *Public Service Innovations in China* (pp. 151-184). Palgrave, Singapore.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- LI, Y., & BAI, X. (2015). Creating for others: An experimental study of the effects of intrinsic motivation and prosocial motivation on creativity. *Advances in Psychological Science*, 23(2), 175-181.
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational behavior and human decision processes*, 137, 236-263.

- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition*. Pearson education.
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., & Tariq, A. (2021). Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). CEO entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119-1135.
- Musa, S., & Fontana, A. (2014). Entrepreneurial leadership measurement validation in innovation management. In *ISPIM Innovation Symposium* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- NAUSHAD, M. (2021). Investigating Determinants of Entrepreneurial Leadership Among SMEs and Their Role in Sustainable Economic Development of Saudi Arabia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 225-237.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2905-2926.
- Paudel, S. (2019). Entrepreneurial leadership and business performance. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Polman, E., & Emich, K. J. (2011). Decisions for others are more creative than decisions for the self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(4), 492-501.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 144-158.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sani, A., Ekowati, V. M., Wekke, I. S., & Idris, I. (2018). Respective contribution of entrepreneurial leadership through organizational citizenship behaviour in creating employee's performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(4), 1-11.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). *Research methods. Business Students 4th edition* Pearson Education Limited, England.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods For Business, A Skill Building Approach*, John Willey & Sons. Inc. New York.

- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489-505.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology*, 96(2), 277.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
- Tong, D.Y.K. (2007), "An empirical study of e-recruitment technology adoption in Malaysia: Assessment of modified technology acceptance model. Unpublished doctoral thesis, Multimedia University, Malaysia
- Tse, H. H., To, M. L., & Chiu, W. C. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management*, 57(1), 145-157.
- Wibowo, A., & Saptono, A. (2018). Does Entrepreneurial Leadership Impact on Creativity and Innovation of Elementary Teachers?. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1-9.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 333-359.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization.*, 275-302.

ملحق البحث
(قائمة الاستقصاء)

رقم البند	العبارات	موافق جداً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)
➤ المتغير المستقل: القيادة الريادية						
1/ صياغة/ وضع إطار للتحدي Framing challenges						
FRAM1	القيادة العليا للبنك تسعى باستمرار إلى تحسين الأداء .					
FRAM2	القيادة العليا للبنك تضع توقعات الأداء العالي للتطوير التنظيمي.					
FRAM3	تضع القيادة العليا أهداف للمهام وفقاً لقدرات الموظفين.					
FRAM4	تضع القيادة العليا خطة إبداعية للمنظمة.					
FRAM5	تنفق القيادة وقتها على وضع استراتيجيات جديدة لتطوير المنظمة					
2/ استيعاب عدم التأكد Absorbing uncertainty						
ABS01	القيادة العليا لديها القدرة على توقع الأحداث المستقبلية المحتملة					
ABS02	القيادة العليا لديها تفكير مُسبق في التطورات الجديدة التي ستحدث في القطاع الذي نعمل فيه					
ABS03	تتحمل القيادة العليا مخاطر العمل لتخفيض عدم التأكد في عمل التابعين.					
ABS04	تعزز القيادة العليا بيئة عمل يتم فيها تشجيع المخاطرة.					
3/ التعهد Underwriting						
UNDR1	القيادة العليا تتفاوض بشكل فعال لإزالة العقبات في عمل التابعين					
UNDR2	تظهر القيادة العليا التعاطف مع التابعين.					
UNDR3	تجعل القيادة العليا الموظفين متحمسين لأفكارها المبدعة.					

					تلهم القيادة العليا مشاعر التابعين ومعتقداتهم وقيمهم وسلوكياتهم	UNDR4
					تلهم القيادة العليا شغف التابعين لتوليد أفكار جديدة واستغلالها.	UNDR5
					4/ بناء الإلتزام Building commitment	
					تستقطب القيادة الموظفين الموجهين بالعمل الجماعي في فريق	COMM1
					تكتسب القيادة العليا هوية التابعين وتمائلهم مع التغيير التنظيمي	COMM2
					تحفز القيادة العليا التزام التابعين بأهداف التطوير التنظيمي	COMM3
					تحدد القيادة العليا أولويات المهام اللازمة لنجاح المنظمة	COMM4
					هناك تواصل فعال للقيادة العليا مع التابعين	COMM5
					تستمع القيادة العليا لشكاوى أصحاب المصلحة في المنظمة وتتعامل معها.	COMM6
					5/ تحديد الحدود Specifying limits	
					تجمع القيادة الأفراد أو الأشياء في وحدة عمل متماسكة	LIMIT1
					تحدد القيادة نطاق عمل المنظمة لاقتراح ما يمكن عمله وما لا يمكن عمله	LIMIT2
					تفهم القيادة العليا حدود القدرة التنظيمية لتجنب الموارد غير الضرورية	LIMIT3
					توضح القيادة القدرة على إدارة الوقت بشكل فعال	LIMIT4
					تتخذ القيادة القرارات بحزم وسرعة	LIMIT5
					6/ تحديد واستغلال الفرص Opportunity identification & exploitation	
					تدرك القيادة العليا فرص السوق الحالية	OPPO1
					تعدل القيادة مدخل التخطيط عند ظهور فرص جديدة	OPPO2

					تعمل القيادة على تحديد فرص العمل الجديدة وتطويرها ومتابعتها	OPPO3
					القيادة العليا لديها نظرة ثاقبة عن السوق والمنافسة التنظيمية	OPPO4
					توضح القيادة نقاط ضعف المنافسين وكيف يمكن استغلالها	OPPO5
					غالباً ما تأتي القيادة بأفكار للتحسين الجذري للمنتجات/الخدمات	OPPO6
					تدفع القيادة الموظفين ليكونوا مبتكرين في كيفية أداء العمل	OPPO7
					تخصص القيادة الوقت لمساعدة الموظفين على إيجاد طرق جديدة لتحسين الابتكار التنظيمي وتحديد واستغلال الفرص	OPPO8
					تخلق القيادة مناخاً يشجع على الابتكار المستمر وإدراك الفرص	OPPO9
					تخلق القيادة بيئة عمل يشعر فيها بالحرية في تجربة أشياء جديدة	OPPO10
7/ التوجه نحو التعلم Orientation towards learning						
					تظهر القيادة العليا الوعي بنقاط القوة والضعف لديهم	LERN1
					تسعى القيادة العليا إلى التحسين الذاتي المستمر	LERN2
					تقود القيادة التابعين من خلال العمل كنماذج يقتدى بها	LERN3
					تركز القيادة العليا على تدريب الموظفين	LERN4
					تبقي القيادة المنظمة على إطلاع دائم ومستمر بشأن الاتجاهات والأساليب التعليمية الجديدة لتحسين تعلم الموظفين وإنجازهم	LERN5
➤ المتغير الوسيط: القوى التحفيزية Motivational Forces						
1/ التحفيز الذاتي Intrinsic motivation						
					أستمتع بأداء عملي في حد ذاته والمهام الوظيفية	INTR1

					عملي يمثل لي المتعة	INTR2
					أنا أجد عملي جذاباً وممتعاً	INTR3
					أنا متحفز دائماً ومستمتع بأداء المهام الصعبة	INTR4
					2/ التحفيز الاجتماعي Prosocial motivation	
					لدى اهتمام بإفادة ومنفعة الآخرين من خلال عملي	PRSO1
					لدى رغبة لمساعدة الآخرين من خلال عملي	PRSO2
					لدي رغبة وإرادة بأن يكون لي تأثير إيجابي على الآخرين	PRSO3
					من المهم بالنسبة لي أن أفعل الخير لآخرين من خلال عملي	PRSO4
➤ المتغير التابع: ابداع الموظفين Employee Creativity						
					يقترح أساليب وطرق جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية	CRTV1
					يأتي بأفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء	CRTV2
					يأتي بحلول إبداعية للمشاكل التي تواجه عمله	CRTV3
					غالباً يكون له منهج أو طريقة جديدة في التعامل مع المشكلات	CRTV4
					يقترح طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية في العمل	CRTV5
					يبحث عن تقنيات أو عمليات أو أساليب أو أفكار جديدة للمنتج	CRTV6
					يقترح طرق جديدة لزيادة جودة منتجات وخدمات المنظمة	CRTV7
					يعتبر مصدر جيد للأفكار الإبداعية	CRTV8
					لا يخشى المجازفة وتحمل المخاطر	CRTV9
					يروج أفكاره للآخرين ويدافع عنها	CRTV10

					يظهر الإبداع في عمله عندما تتاح الفرصة لذلك	CRTV11
					يطور الخطط المناسبة والجدول الزمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة	CRTV12
					غالباً يكون لديه أفكار جديدة وابتكارية	CRTV13

ثانياً: معلومات شخصية ووظيفية

(1) النوع:

ذكر أنثى

(2) العمر:

أقل من 30 سنة - 30-45 سنة
 46-60 سنة - فوق 60 سنة

(3) التعليم:

شهادة متوسطة
 شهادة جامعية (بكالوريوس / ليسانس)
 دراسات عليا (دبلوم-ماجستير-دكتوراه)

(4) المستوى الإداري الذي تنتمي له

الإدارة المباشرة
 الإدارة الوسطى
 الإدارة العليا

في حالة الرغبة في الحصول على نسخة الكترونية من ملخص لنتائج البحث بعد استكمالها برجاء كتابة البريد الإلكتروني الخاص بكم.

E.mail /