

**العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل: الدور الوسيط
للتعديل الوظيفي والدعم الاجتماعي المدرك
(دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية)**

أ.م.د/محمود عبد العزيز المنسي*

(* أ.م.د/محمود عبد العزيز المنسي : أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة المنصورة •

E-mail: elmansi.m.a@gmail.com

ملخص البحث:

تناولت الدراسة الحالية العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل، وغير المباشرة من خلال التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً تداخلياً، وكذلك دور الدعم الاجتماعي المدرك بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية العاملة في محافظة الدقهلية، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٢٨) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٩١) قائمة بمعدل استجابة (٨٨.٧%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين القيادة التمكينية وكل من التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري في العمل، كذلك وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري في العمل، إضافةً إلى أن التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل، وأخيراً تبين أن الدعم الاجتماعي المدرك يقوي العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي في البنوك موضع التطبيق.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، التعديل الوظيفي، السلوك الابتكاري في العمل، البنوك التجارية.

Abstract:

This study aimed to examine the direct relationship between the empowering leadership and innovative work behavior together with the indirect role of job crafting as a mediator variable. Also, the impacts of the moderating role of perceived social support on the relationship between empowering leadership and job crafting were studied. Primary data was collected based on a questionnaire collected from a sample consisting of 328 employees working in commercial banks in Dakahlia governorate, among them was 291 valid surveys with a response rate of 88.7%. These findings revealed a significant, positive impact for the empowering leadership on both of job crafting and innovative work behavior. The results showed that job crafting displayed a significant positive impact on innovative work behavior. Moreover, it was found that job crafting plays a mediating role in the relationship between empowering leadership and innovative work behavior. Finally, this study shows that the moderating role of perceived social support has impact on the relationship between empowering leadership and job crafting.

Keywords: Empowering Leadership, Job Crafting, Innovative Work Behavior, Commercial Banks.

المقدمة:

تعمل المنظمات في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة بما يفرض عليها ضرورة تبني السلوكيات الابتكارية باعتبارها أحد العوامل المهمة التي تسهم في بقائها وازدهارها، ويظهر ذلك بوضوح في المنظمات الخدمية -ومنها قطاع البنوك- لمواجهة التغييرات المستمرة في توقعات عملائها الأمر الذي يتطلب تركيز محور اهتمامها بشكل رئيس على تعزيز السلوكيات الابتكارية لعاملها من خلال تحفيزهم على إنتاج وتقديم مجموعة من الأفكار الجديدة والمفيدة مع إمكانية تطبيقها والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة والأداء بشكل عام في تلك المنظمات (Afsar et al., 2019; Van Gool, 2019).

وتنوعت المداخل التي تناولت ماهية نمط القيادة المناسب لتعزيز السلوكيات الابتكارية بين العاملين في المنظمات الخدمية، إلا أن العديد من الدراسات الحديثة أكدت على أهمية دور نمط القيادة التمكينية في القيام بذلك الدور، لما لها من دور فعال في تشكيل اتجاهات العاملين ودوافعهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي؛ فتركز القيادة التمكينية على توضيح أهمية المهام التي يقوم العاملون بها، والتأكيد على إشراكهم في عملية صنع القرارات، والإيمان بقدرتهم على تحقيق أداء عالٍ، ومنحهم الاستقلالية والحرية في إتمام العمل وفق الطريقة التي تناسبهم (Audenaert et al., 2020; Hassi et al., 2021).

ونال موضوع التعديل الوظيفي اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة؛ إذ تحتاج المنظمات وبخاصة المنظمات الخدمية إلى انخراط العاملين في سلوكيات التعديل الوظيفي؛ كونه شكلاً من أشكال السلوكيات الاستباقية الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التفاعلية التي تستهدف إجراء العاملين تغييرات أو تعديلات على مهامهم الوظيفية أو علاقاتهم مع الآخرين، ويستخدمون موارد وظيفية جديدة ويخضون من المتطلبات المعوقة للوظيفة من أجل الحفاظ على تعزيز دافعيتهم، وحمايتهم من الضغوط الوظيفية (Afsar et al., 2019; Khan et al., 2021).

ولما كان جوهر التعديل الوظيفي هو إجراء تغييرات على مستوى متطلبات الوظيفة ومواردها بشكل يحقق التوافق بين قدرات العاملين مع متطلبات وظائفهم، فإنه يجب على المنظمات الاهتمام بإدراك العاملين للدعم الاجتماعي في بيئة عملهم؛ إذ يُعبر عن شبكة من العلاقات والمعاملات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة والتي تستكمل الموارد الوظيفية للعاملين للتكيف مع ظروف كل موقف عند الحاجة إلى ذلك من خلال ما يقدمه المشرفون وزملاء العمل من دعم عاطفي،

ومعلوماتي، ومادي في بيئة عملهم، فالدعم من المشرفون وزملاء العمل من أكثر الموارد أهمية في تحفيز العاملين للتغلب على المتطلبات المعوقة للوظيفة والعمل على زيادة مواردها (Audenaert et al., 2020).

وبناء على الاهتمام الذي حظى به موضوع القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي، والدور الذي يمكن أن يقوم به كل منها في تحسين السلوك الابتكاري في العمل، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحليل العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، مع تناول دور التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً تداخلياً في تلك العلاقة، كذلك التعرف على دور الدعم الاجتماعي المدرك بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي في البنوك موضع التطبيق؛ حيث يأمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة البنوك التجارية في مصر بوجه عام، والبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية بوجه خاص على تحسين السلوك الابتكاري للعاملين، وما يستتبع ذلك من ضرورة الاهتمام بتوافر القيادة التمكينية، وسلوكيات التعديل الوظيفي، والدعم الاجتماعي في بيئة عمل تلك البنوك.

ويعرض الباحث فيما يلي أدبيات الدراسة، ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة، وأهميتها، وفروضها، يلي ذلك توضيح لمنهجية الدراسة، ثم عرض لنتائج الدراسة، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح لأهم توصيات الدراسة، وأخيراً محددات الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية.

أولاً: أدبيات الدراسة:

تشمل أدبيات الدراسة الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم، وأبعاد متغيرات الدراسة، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي أتيحت للباحث فرصة الاطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

١- الإطار النظري:

وفيه يعرض الباحث مفاهيم، وأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

١/١- القيادة التمكينية (Empowering Leadership):

برزت القيادة التمكينية خلال العقدين الماضيين وتزايد الاهتمام بها كأحد أنماط القيادة لنتائجها التنظيمية الإيجابية. وفي ضوء ذلك قدمت عدد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات واضحة للقيادة التمكينية، فُعرفت على أنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القادة الموجهين

بالتمكن من خلال تقاسم السلطة والنفوذ مع مرؤوسيه، ومنحهم حرية أكبر في العمل وتحريرهم من القيود البيروقراطية، والعمل على تدعيم وتعزيز معنى وقيمة العمل لديهم، فضلاً عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإظهار الثقة في أدائهم" (Ahearne et al., 2005)، كما عُرفت على أنها "المدى الذي يُعبر فيه القائد عن ثقته في قدرات مرؤوسيه، والتأكيد على أهمية عملهم، وإشراكهم في صنع القرارات، والحد من القيود البيروقراطية في بيئة عملهم" (Zhang and Zhou, 2014)، وعُرفت بأنها "نمط قيادي يتميز بمشاركة السلطة والنفوذ مع المرؤوسين من خلال منحهم مزيد من الاستقلالية وتشجيعهم على الإدارة الذاتية لرفع مستويات التحفيز الجوهري لهم وتحقيق مستويات عالية من الأداء" (Chow, 2018).

يمكن القول أن تعريفات القيادة التمكينية تجمعها عدة خصائص مشتركة تتمثل أهمها في كونها نمطاً من أنماط السلوك القيادي المتضمن مجموعة السلوكيات المتمثلة في تعزيز معنى العمل، وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، وإظهار الثقة في الأداء العالي، والإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية والتي بدورها تساعد على رفع مستويات التحفيز الداخلي للمرؤوسين، وتحقيق النجاح في العمل، وسوف تعتمد الدراسة الحالية على التعريف الذي تبنته دراسة (Ahearne et al., 2005) باعتباره أكثر التعاريف شمولاً، واعتماداً في الأدبيات السابقة.

ويمراجعة العديد من الأدبيات السابقة اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد القيادة التمكينية، إذ تناولتها دراسات (Vecchio et al., 2010; Alameri et al., 2019) على أنها ثلاثة أبعاد: (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني)، في حين تناولتها عدد من الدراسات (Ahearne et al., 2005; Dash and Vohra, 2019; Audenaert et al., 2020) على أنها أربعة أبعاد هي: (تعزيز الشعور بمعنى العمل، وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، وإظهار الثقة في الأداء العالي، والإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية)، بينما تناولتها دراسات (Lee et al., 2014; Lee et al., 2019) على أنها خمسة أبعاد: (توافر القدرة، والمشاركة في صنع القرارات، والتدريب، والإعلام، وإظهار الاهتمام والرعاية).

وبناء على مراجعة العديد من الأدبيات السابقة ذات الصلة بالقيادة التمكينية يتضح أن غالبية هذه الأدبيات تؤكد على أن القاسم المشترك فيما بينها يتمثل في الاتفاق على أن تعزيز الشعور بمعنى العمل، وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، وإظهار الثقة في الأداء العالي، والإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية مازالت الأبعاد الأكثر شمولاً وقبولاً واعتماداً في العديد من

الأدبيات السابقة والتي من بينها (Dash and Vohra, 2019; Kim and Beehr, 2020;) ، وانسجاماً مع ما هو متبع في أغلب الدراسات السابقة ستعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الأربعة في قياس القيادة التمكينية، وفي ما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١/١- تعزيز الشعور بمعنى العمل **Enhancing the Meaningfulness of Work**:

يُعبّر هذا البُعد عن مدى إدراك العاملين أن المهام التي يؤدونها ذات قيمة بالنسبة لهم وللاّخرين، وأن هناك توافق بين متطلبات القيام بالعمل وقيم العاملين ومعتقداتهم. ويعكس هذا البُعد قدرة القائد على مساعدة العاملين في فهم أهمية مساهماتهم وأدوارهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني مجموعة من السلوكيات المتنوعة منها تحديد أهداف تنظيمية ملهمة، وربط مهام العاملين بالقيم والقضايا التنظيمية، وشرح وتفسير أثر قيام العاملين بمهامهم على الفعالية الكلية للمنظمة (Peachey, 2002; Zhang and Zhou, 2014).

١/٢- تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات **Fostering Participation in Decision Making**:

يشير هذا البُعد إلى مدى اعتماد القائد على مقترحات وآراء العاملين المتعلقة بمهام العمل، وحرصه على إشراكهم وإدماجهم في عمليات صنع القرار. كما يعكس مدى تبني القائد لسلوكيات الإدارة التشاركية التي تؤكد على حث العاملين على التعبير عن آرائهم، ودعوتهم إلى الاجتماعات لمناقشة مبادراتهم ومقترحاتهم، ومنحهم مزيداً من حرية التصرف في صنع القرارات المتعلقة بعملهم (Zhang and Zhou, 2014; Mudallal et al., 2017).

١/٣- إظهار الثقة في الأداء العالي **Expressing Confidence in High Performance**:

يُنظر إلى هذا البُعد على أنه إيمان القائد بكفاءة العاملين، وقدرتهم على تحقيق مستويات الأداء العالي. فهو يمثل اعتقاد القائد أن العاملين يمكنهم التعامل مع متطلبات الوظيفة بكفاءة عالية، وقدرتهم على التطوير والتحسين حتى عند وقوع الأخطاء، لذلك تتضمن سلوكيات إظهار الثقة في أداء العاملين عنصرين أساسيين الأول إظهار القائد ثقته في العاملين، والثاني اعتقاد القائد يقيناً بقدرتهم على تحقيق ما هو متوقع منهم (Peachey, 2002; Ahearne et al., 2005).

٤/١/١ - الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية Providing Autonomy from Bureaucratic Constraints

يشير هذا البُعد إلى مدى الحرية التي يشعر بها العاملون خلال أدائهم لعملهم وفق الطريقة التي تناسبهم، وبحسب أولوياتهم دون أن تُفرض عليهم. إن منح الاستقلالية للعاملين يؤكد قدرتهم على تحديد إجراءات عملهم وفقاً لطريقتهم الخاصة، وتحفيزهم لاستغلال إمكاناتهم، والعمل على الحد من المعوقات والقيود والتغلب عليها بما تتضمنه من تبسيط القواعد التنظيمية، وتقليل الإجراءات الإدارية، وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف بما يزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه نتائج عملهم (Ahearne et al., 2005; Zhang and Zhou, 2014).

٢/١ - التعديل الوظيفي Job Crafting

يُعد مفهوم التعديل الوظيفي امتداداً للنظريات الحالية للتصميم الوظيفي، ويقوم هذا المفهوم على افتراض مؤداه أن العاملين يمكنهم المبادرة بتغيير مهام العمل التي يكفون بها وحدودها وعلاقتها وذلك لزيادة مستوى رضائهم عن العمل (مرسي، ٢٠٢٠). ولقد اعتمدت الأدبيات الحديثة على نموذج متطلبات وموارد الوظيفة (Job-Demand Resources JD-R) لوصف التعديل الوظيفي، فيوضح النموذج أن خصائص الوظيفة تتضمن متطلبات الوظيفة (جوانب الوظيفة التي تتطلب جهداً بدنياً ونفسياً مثل عبء العمل الزائد)، وموارد الوظيفة (جوانب الوظيفة التي تُمكن العاملين من تحقيق أهداف العمل، وتخفف من المتطلبات المعوقة للوظيفة، وتُحد من التكاليف البدنية والنفسية المرتبطة بها)، ووفقاً لهذا النموذج فإن متطلبات الوظيفة تزيد من الإجهاد العاطفي للعاملين وتخفف من رفايتهم وحالتهم الصحية بشكل عام، بينما موارد الوظيفة تساعد على الاستمتاع بظروف العمل، وترفع من مستويات الدافعية لديهم نحو المشاركة في أداء واجبات ومسؤوليات العمل، وعليه ينخرط العاملون نحو التعديل الوظيفي من خلال المبادرة بإجراء تغييرات على مستوى متطلبات الوظيفة، ومواردها بشكل يحقق التوافق بشكل أفضل بين قدراتهم وهوياتهم مع متطلبات وظائفهم (Demerouti et al., 2014; Petrou et al., 2016; Afsar et al., 2019).

وقدمت عدد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات واضحة للتعديل الوظيفي، فقد عُرف التعديل الوظيفي على أنه "التغيرات المادية والمعرفية التي يقوم بها العاملون في مهام الوظيفة (نوع أو عدد الأنشطة والمهام)، أو في الحدود المعرفية للوظيفة (كيف يرى العامل وظيفته)، أو في حدود علاقات الوظيفة (مع من يتعامل في العمل) (Wrzesniewski and Dutton, 2001)، وعُرف

على أنه "مجموعة من السلوكيات الاستباقية التي يحشد من خلالها العاملين مواردهم الوظيفية للتغلب على تحديات المتطلبات الوظيفية" (Tims and Bakker, 2010)، كما عُرف على أنه "مجموعة من السلوكيات التي يشارك فيها العاملين بغرض موائمة متطلبات وظائفهم وفقاً لاحتياجاتهم ودوافعهم وتفضيلاتهم" (Tims et al., 2012)، وعُرف أنه "السلوكيات الاستباقية للعاملين التي تستهدف البحث عن زيادة موارد الوظيفة (مثل طلب المشورة من المدير أو الزملاء)، وزيادة تحديات الوظيفة (مثل طلب المزيد من المسؤوليات والواجبات)، وتخفيض متطلبات الوظيفة (مثل الحد من متطلبات العمل العاطفية، أو العقلية، أو الجسدية) (Petrou et al., 2016).

يمكن القول أن تعريفات التعديل الوظيفي تجمعها عدة خصائص مشتركة تتمثل أهمها في كونه شكلاً من أشكال السلوكيات الاستباقية التي تستهدف إجراء تغييرات في بيئة العمل بغرض البحث عن زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحدياتها، والحد من متطلباتها، وسوف تعتمد الدراسة الحالية على التعريف الذي تبنته دراسة (Petrou et al., 2016) باعتباره أكثر التعاريف شمولاً، واعتماداً في الأدبيات السابقة.

ويمراجعة العديد من الأدبيات السابقة اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد التعديل الوظيفي إذ تناولتها دراسات (Leana et al., 2009; Chen et al., 2014) على أنه بُعدين هما: (التعديل الفردي، والتعديل الجماعي)، بينما تناولته دراسات (Petrou et al., 2012; Demerouti et al., 2020; Audenaert et al., 2015) على أنه ثلاثة أبعاد هي: (زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة، وتخفيض متطلبات الوظيفة)، أما دراسات (Wrzesniewski et al., 2018; Kim et al., 2013) تناولته على أنه يتضمن ثلاثة أبعاد أخرى هي: (تعديل المهمة، وتعديل العلاقات، وتعديل المعرفة)، في حين تناولته عدد من الدراسات (Dash and Vohra, 2021; Uen et al., 2019) على أنه أربعة أبعاد هي: (زيادة موارد الوظيفة الهيكلية، وزيادة موارد الوظيفة الاجتماعية، وزيادة تحديات الوظيفة، وتخفيض المتطلبات المعوقة الوظيفية).

وبناء على مراجعة العديد من الأدبيات السابقة ذات الصلة بالتعديل الوظيفي يتضح أن غالبية هذه الأدبيات تؤكد على أن القاسم المشترك فيما بينها يتمثل في الاتفاق على أن زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة، وتخفيض متطلبات الوظيفة مازالت الأبعاد الأكثر شمولاً وقبولاً واعتماداً في العديد من الأدبيات السابقة والتي من بينها (Petrou et al., 2016; Afsar et al., 2021; Kim and Behr, 2020; Tian et al., 2019)، وانسجاماً مع ما هو متبع في أغلب

الدراسات السابقة ستعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الثلاثة في قياس التعديل الوظيفي، وفي ما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١/٢/١ - زيادة موارد الوظيفة **Increasing Job Resources**:

يشير بُعد زيادة موارد الوظيفة إلى السلوكيات الاستباقية التي يقوم بها الفرد للحصول على موارد وظيفته التي من بينها طلب النصح والمشورة من الزملاء أو المشرفين، والتعرف على ردود الأفعال عن الأداء، والبحث عن فرص للتعلم. إن موارد الوظيفة أحد أهم عوامل التنبؤ بتحسين نتائج العمل الإيجابية (مثل الرضا الوظيفي)، وتقليل نتائج العمل السلبية (مثل الاحتراق الوظيفي) إلا أن في بعض الحالات يتوافر لدى الفرد مستويات منخفضة من موارد الوظيفة (مثل عدم الحصول على دعم من الزملاء) مما يدفعه إلى البحث عن تلك الموارد للتعامل مع متطلبات الوظيفة (Tims and Bakker, 2010; Petrou et al., 2016).

١/٢/٢ - زيادة تحديات الوظيفة **Increasing Job challenges**:

يُعبّر بُعد زيادة تحديات الوظيفة عن السلوكيات الاستباقية المتعلقة ببحث الفرد عن مهام جديدة بمجرد الانتهاء من العمل المكلف به، أو تحمل مزيد من المسؤوليات. عندما يرى الفرد أن وظيفته لا تعطيه الفرص الكافية لاستخدام معارفه ومهاراته فإنه يبحث عن مزيد من التحديات الوظيفية من خلال زيادة مستوى متطلباتها (مثل: توسيع نطاق العمل والمسؤوليات) ولكن يتوقع أن الفرد يزيد من مستوى تحديات الوظيفة في حالة توافر الموارد الوظيفية بشكل كافٍ للتعامل مع تلك التحديات والتي بدورها تعزز من دافعيته للعمل (Tims et al., 2012, Petrou et al., 2015).

١/٢/٣ - تخفيض متطلبات الوظيفة **Decreasing Job Demands**:

يُعبّر بُعد تخفيض متطلبات الوظيفة عن سلوكيات الفرد التي تستهدف الحد من الجوانب التي تتطلب جهداً عاطفياً أو ذهنياً أو جسدياً في مكان العمل. يسعى الفرد إلى تخفيض مستوى متطلبات وظيفته عندما تتجاوز قدراته ومهاراته وذلك من خلال الابتعاد عن المهام غير المريحة نفسياً أو جسدياً، أو الحد من التفاعلات مع الآخرين، أو مطالبة الزملاء بالمساعدة في أداء المهام ويطلق على ذلك المتطلبات المعوقة للوظيفة بما يفرض ضرورة إيجاد طرق للحد من تلك المعوقات الوظيفية من أجل الحماية من الضغوط الوظيفية (Tims and Bakker, 2010; Petrou et al., 2015).

١/٣ - السلوك الابتكاري في العمل Innovative Work Behavior

تقرض التغييرات والتطورات البيئية على المنظمات ضرورة الاهتمام بالابتكار والإبداع بشكل يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي، ولغرض تحقيق هذه المهمة تلجأ المنظمات إلى تشجيع عاملها على الانخراط والمشاركة في السلوكيات الابتكارية (Afsar et al., 2019). ولقد استحوذ مفهوم السلوك الابتكاري في العمل على اهتمام كثير من الباحثين، فعُرف على أنه " قدرة الفرد على تكوين وتقديم ونشر وتطبيق أفكار جديدة بشكل متعمد ومقصود ضمن الدور الوظيفي، أو مجموعة العمل أو المنظمة من أجل أداء دور نافع للمجموعة أو المنظمة" (Janssen, 2000)، كما عُرف على أنه " قدرة العاملين على تكوين وطرح وتطبيق الأفكار الأصيلة والجديدة التي يمكن من خلالها تحسين المنتجات أو العمليات أو طرق وأساليب العمل" (Yuan and Woodman, 2010)، وعُرف على أنه "قدرة الفرد على إنتاج أفكار أصيلة، والدفاع عنها والترويج لها، والعمل على تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ" (Birdi et al., 2016).

ويمكن القول أن تعريفات السلوك الابتكاري في العمل تجمعها عدة خصائص مشتركة تتمثل أهمها في أنه سلوك موجه نحو إنتاج وترويج وتطبيق الأفكار الأصيلة والجديدة التي يمكن من خلالها تحسين المنتجات أو العمليات أو طرق وأساليب العمل، والجدير بالذكر أن سلوكيات الابتكار Innovative تختلف عن سلوكيات الإبداع Creativity كونها تشمل تقديم أفكار أصيلة وتطبيقها في الواقع العملي وليس مجرد تكوين وإنتاج أفكار فقط كما هو الحال في سلوكيات الإبداع (De Jong and Den Hartog, 2007). وسوف تعتمد الدراسة الحالية على التعريف الذي تبنته دراسة (Yuan and Woodman, 2010) باعتباره أكثر المفاهيم إيجازاً، ويعكس الأبعاد المختلفة للسلوك الابتكاري في العمل.

ويمراجعة العديد من الأدبيات السابقة اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد السلوك الابتكاري في العمل؛ إذ تناولتها دراسة (Scott and Bruce, 1994) على أنه مفهوم ذات بُعد واحد فقط، أما دراسة (Janssen, 2000) تناولته على أنه يتضمن ثلاثة أبعاد هي: (تكوين الفكرة، وترويج الفكرة، وتطبيق الفكرة)، في حين تناولته دراسة (De Jong and Den Hartog, 2010) على أنه أربعة أبعاد هي: (استكشاف الفرص، وتكوين الفكرة، وترويج الفكرة، وتطبيق الفكرة)، وانسجاماً مع ما هو متبع في أغلب الدراسات السابقة ستعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد الثلاثة التي قدمتها (Janssen, 2000) والمتمثلة في تكوين الفكرة (Idea Generation)، وترويج الفكرة

(Idea Promotion)، وتطبيق الفكرة (Idea Realization) باعتبارها الأكثر شمولاً وقبولاً واعتماداً في العديد من الأدبيات السابقة (Jada et al., 2019; Pradana et al., 2020; Cui) (and Yu, 2021).

ويشير بُعد تكوين الفكرة إلى تجميع وإعادة تنظيم المفاهيم والمعلومات الموجودة لحل المشكلات أو تحسين أداء العمل؛ حيث تتبلور الفكرة حول شيء جديد مثل منتج جديد، أو نشاط جديد، أو دخول سوق جديد، أو تحسينات في عمليات العمل الحالية أو حلول لمشكلات محددة، بينما يُعبر بُعد ترويج الفكرة عن الحصول على دعم وتأييد أعضاء المنظمة تجاه الفكرة الابتكارية المطروحة ومحاولة إقناعهم بدعمها؛ فالأمر يتطلب من صاحب الفكرة الحصول على دعم اللازم من الزملاء، والمشرفين، وغيرهم لدعم فكرته ونشرها داخل وخارج مكان العمل، أما بُعد تطبيق الفكرة فيشير إلى القيام بما هو مطلوب لتحويل الفكرة إلى نتيجة فعلية واقعية، ويتضمن سلوكيات منها إنتاج نموذج أولى للمنتج الجديد، أو إدخال تعديلات في إجراءات العمل مع القيام بالاختبارات والتعديلات اللازمة عندما يتطلب الأمر ذلك (Janssen, 2000; De Jong and Den Hartog,) (2010; Akram et al, 2018).

١/٤ - الدعم الاجتماعي المدرك Perceived Social Support:

يعتبر الدعم الاجتماعي أحد الموارد الرئيسة المقترحة في بيئات العمل مرتفعة المتطلبات الوظيفية لدوره الحيوي في حماية العاملين من الضغوطات الوظيفية المختلفة (Nasurdin et al., 2018). واستحوذ مفهوم الدعم الاجتماعي على اهتمام كثير من الباحثين، فعُرف على أنه "مدى استعداد المشرفون وزملاء العمل على تقديم الدعم المفيد في مكان العمل" (Karasek and Theorell, 1990)، كذلك عُرف على أنه "مدى المساعدة التي يقدمها المشرفون وزملاء العمل في صورها المختلفة (عاطفية، أو معلوماتية، أو مادية) والتي تخفف من العوامل الضاغطة في بيئة العمل" (Morgeson and Humphrey, 2006)، وعُرف على أنه "درجة المساعدة والمشورة التي يتلقاها الفرد أو يتوقع الحصول عليها من اللذين يتعاملون معه في مكان العمل" (Papakonstantinou and Papadopoulus, 2009).

يمكن القول أن تعريفات الدعم الاجتماعي تجمعها خصائص مشتركة تتمثل أهمها في أنه أحد مصادر المساعدة المفيدة للتكيف مع ظروف كل موقف - خاصةً المواقف الضاغطة- عند الحاجة لذلك من خلال ما يقدمه المشرفون وزملاء العمل، وستعتمد الدراسة الحالية على التعريف

الذي تبنته دراسة (Morgeson and Humphrey, 2006) باعتباره أكثر التعاريف شمولاً، واعتماداً في الأدبيات السابقة. والجدير بالذكر أن الدعم الاجتماعي في مكان العمل ينقسم إلى عدة أنواع منها الدعم العاطفي (يُعبّر عن إظهار التعاطف، والرعاية، وتقدير الذات)، والدعم المعلوماتي (يشير إلى تقديم النصح والإرشاد، والتوجيه في العمل)، والدعم المادي (يُعبّر عن تقديم المساعدات المادية، وتوفير الموارد الوظيفية) (Wang et al., 2020).

ويمراجعة العديد من الكتابات العلمية اتضح أن الدعم الاجتماعي في مكان العمل يتضمن بُعدين أساسيين هما: الدعم من المشرف المباشر، والدعم من زملاء العمل (Morgeson and Humphrey, 2006; Wang et al., 2020; Audenaert et al., 2020)، ويشير الدعم من المشرف المباشر إلى الدرجة التي يُشكل بها الفرد انطباعات أن مشرفه يهتم برفاهيته، ويقدر مساهماته، ويدعمه بشكل عام. إن للمشرف دوراً أساسياً في عملية إعادة التأهيل الاجتماعي للفرد في مكان العمل فهو يساعده على تحديد أهدافه الوظيفية، وتقديم النصح والمشورة، وتوفير الموارد الوظيفية التي تساعده على تحقيق تلك الأهداف، وتعيّنه على الأداء الجيد (Nasurdin et al., 2018; Audenaert et al., 2020). أما الدعم من زملاء العمل فيُعبّر عن مدى استعداد زملاء العمل لتقديم المساعدة للفرد لإتمام عمله وإمكانية اعتماده عليهم في الظروف والمواقف الضاغطة وعند الحاجة إليهم. ويمكن أن يكون الدعم من زملاء العمل في صورة التعامل كأصدقاء، وتقديم النصح والمشورة، والتخفيف من ضغوط العمل (Rousseau et al., 2009; Kim et al., 2017).

٢- الدراسات السابقة:

يعرض الباحث في الدراسات السابقة أهم الدراسات والكتابات العلمية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، ويمكن تصنيف هذه الدراسات في خمس مجموعات رئيسية، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات:

١/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي:

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي، فقد توصلت دراسة (Kim and Beehr, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي للعاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية الأمر الذي يساعد على تحسين كل من النجاح الوظيفي ورفاهية العاملين، وأكدت دراسة (Goodall,

(2018) على وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي لدى العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات في نيوزيلندا، كما أثبتت دراسة (Thun and Bakker, 2018) وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي في قطاعات مختلفة بالنرويج (مأخوذة بصورة إجمالية)، إلا أن النتائج التفصيلية تؤكد على أن أبعاد القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على كل من زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة، في حين لم يثبت معنوية العلاقة مع بُعد تخفيض متطلبات الوظيفة، وأوضحت دراسة (Dash and Vohra, 2019) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية يؤثر تأثيراً طردياً على سلوكيات التعديل الوظيفي للمعلمين بقطاع المدارس في الهند.

وأظهرت نتائج دراسة (Kim and Beehr, 2020) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية ينعكس إيجابياً على التعديل الوظيفي للعاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، ووجدت دراسة (Audenaert et al., 2020) أن أبعاد القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على بُعدي زيادة موارد الوظيفة، وتخفيض متطلبات الوظيفة، في حين لم تثبت معنوية العلاقة مع بُعد زيادة تحديات الوظيفة للعاملين بقطاعات مختلفة في بلجيكا، وأوضحت دراسة (Chughtai and Rizvi, 2020) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية تؤثر بشكل مباشر على التعديل الوظيفي للعاملين بقطاع الشرطة في باكستان، وتوصلت دراسة (Tang et al., 2020) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي في قطاعات مختلفة بالصين، وبينت دراسة (Ghadi and Almanagah, 2020) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية يؤثر تأثيراً طردياً على التعديل الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في الأردن مما ينعكس إيجابياً على السعادة في مكان العمل بالجامعات، وأكدت دراسة (Ouyang et al., 2020) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على التعديل الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة في الصين مما ينعكس سلبياً على نوايا ترك العمل لديهم.

٢/٢ - الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل:

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل، فقد توصلت دراسة (Gkorezis, 2016) إلى أن توافر أبعاد القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً في السلوك الابتكاري للمعلمين بالمدارس الحكومية في اليونان، وبينت دراسة (Hoang et al., 2019) وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري للعاملين بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في فيتنام الأمر الذي يساعد على تحسين الابتكار في

المنتجات، وأظهرت دراسة (Jada et al., 2019) وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين أبعاد القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري للعاملين بقطاع الصناعات الدوائية في الهند، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط مشاركة المعرفة، وأكدت دراسة (Abukhait et al., 2019) على أن توافر أبعاد القيادة التمكينية يؤثر بشكل مباشر في تحسين السلوك الابتكاري للعاملين بقطاع الخدمات في الإمارات العربية المتحدة، وأثبتت دراسة (شحاته، ٢٠١٩) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية يؤثر بشكل مباشر في تحسين السلوك الابتكاري للعاملين بإحدى الجامعات في مصر، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط مشاركة المعرفة.

وأوضحت دراسة (Mutonyi et al., 2020) وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين أبعاد القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري للعاملين بقطاع النقل في النرويج، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط التوجه للتعلم الفردي، وأثبتت دراسة (Hassi et al., 2021) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية يؤثر إيجابياً، وبشكل مباشر في تحسين السلوك الابتكاري للعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المغرب، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط الاستقلال الوظيفي في تلك العلاقة، وأظهرت دراسة (Cui and Yu, 2021) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية يؤثر بشكل مباشر في تحسين السلوك الابتكاري للعاملين بقطاعات مختلفة في الصين، وبشكل غير مباشر من خلال بعض المتغيرات الوسيطة المتمثلة في مشاركة المعرفة، والتحفيز الداخلي، والكفاءة الذاتية، وأشارت نتائج دراسة (Allison, 2021) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين أبعاد القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري للعاملين بقطاعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبشكل غير مباشر من خلال الثقة في القائد، وبينت دراسة (Naeem and Siddiqui, 2021) أن توافر أبعاد القيادة التمكينية تؤثر بشكل مباشر على السلوك الابتكاري للعاملين بقطاعات مختلفة في باكستان.

٣/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري في العمل:

أجريت العديد من الدراسات بعرض تحديد طبيعة العلاقة بين التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري في العمل، فقد توصلت دراسة (Bindl et al., 2019) إلى أن توافر التعديل الوظيفي يؤثر تأثيراً طردياً على السلوك الابتكاري للعاملين بقطاعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأكدت دراسة (Afsar et al., 2019) على أن توافر التعديل الوظيفي يؤدي إلى تحسين السلوك الابتكاري للعاملين بقطاع الفنادق في باكستان، وأظهرت دراسة (Van Gool, 2019) وجود علاقة معنوية إيجابية بين التعديل الوظيفي (مأخوذاً بصورة إجمالية) والسلوك الابتكاري للعاملين في

بقطاعات مختلفة في هولندا، إلا أن النتائج التفصيلية تؤكد على أن بُعدى زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة يؤثران إيجابياً على السلوك الابتكاري، في حين لم يثبت معنوية العلاقة بين بُعد تخفيض متطلبات الوظيفة والسلوك الابتكاري، وبينت دراسة (Pradana et al., 2020) أن توافر التعديل الوظيفي يؤثر إيجابياً، وبشكل مباشر في تحسين السلوك الابتكاري للعاملين بإحدى المنظمات في أندونيسيا، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط الارتباط الوظيفي في تلك العلاقة.

وأظهرت نتائج دراسة (Ren et al., 2020) وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري للعاملين بقطاعات التصنيع في الصين، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط الارتباط الوظيفي، وتوصلت دراسة (Supriyanto et al., 2020)، وكذلك دراسة (جودة، وآخرون، ٢٠٢١) إلى نتائج شبيهة مفادها أن توافر التعديل الوظيفي يؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على السلوك الابتكاري، وأكدت دراسة (Uen et al., 2021) على وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري للعاملين بقطاعات مختلفة في تايوان، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط رأس المال النفسي، وأشارت نتائج دراسة (Adikara and Soetjipto 2021) إلى أن توافر سلوكيات التعديل الوظيفي تؤثر تأثيراً إيجابياً على السلوك الابتكاري للعاملين بالقطاع الحكومي في أندونيسيا، وأوضحت دراسة (Tian et al., 2021) وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري للعاملين في الصين، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط الارتباط الوظيفي، وبينت دراسة (Khan et al., 2021) أن أبعاد التعديل الوظيفي تؤثر تأثيراً طردياً على السلوك الابتكاري للعاملين بقطاع الخدمات في باكستان.

٤/٢- الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للتعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً تداخلياً:

تناول عدد من الدراسات دور التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً تداخلياً بين بعض أنماط القيادة وعدد من المتغيرات التنظيمية، فقد أظهرت نتائج دراسة (Afsar et al., 2019) أن أبعاد التعديل الوظيفي (زيادة موارد هيكلية، وزيادة موارد الاجتماعية، وزيادة تحديات الوظيفة) تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للعاملين بقطاع الفنادق في باكستان، ووجدت دراسة (Van Gool, 2019) أن التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الكاريزمية والسلوك الابتكاري للعاملين بقطاعات مختلفة في هولندا، وتوصلت دراسة (Supriyanto et al., 2020) أن توافر أبعاد القيادة الروحية يؤثر إيجابياً، وبشكل مباشر في السلوك الابتكاري للعاملين، وبشكل غير

مباشر من خلال الدور الوسيط للتعديل الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات في أندونيسيا.

وأوضحت دراسة (Adikara and Soetjipto 2021) أن توافر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤوسيه يؤثر إيجابياً، ويشكل مباشر في السلوك الابتكاري للعاملين، ويشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط للتعديل الوظيفي (زيادة موارد هيكلية، وزيادة موارد الاجتماعية، وزيادة تحديات الوظيفة، وتخفيض متطلبات الوظيفة) بالقطاع الحكومي بأندونيسيا، وبينت دراسة (Khan et al., 2021) أن توافر أبعاد القيادة الخادمة يؤثر إيجابياً، ويشكل مباشر في السلوك الابتكاري، ويشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط لكل من التمكين النفسي والتعديل الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة في باكستان.

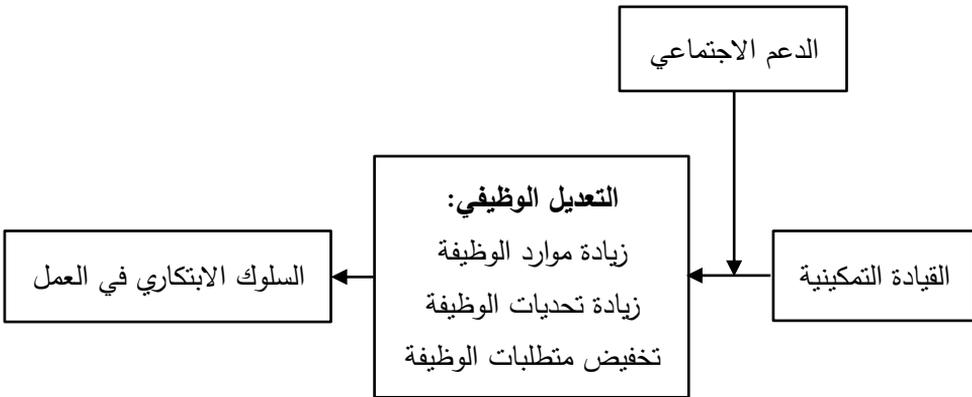
٥/٢- الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للدعم الاجتماعي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً:

تناول عدد محدود من الدراسات دور الدعم الاجتماعي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً بين بعض المتغيرات - ومنها القيادة التمكينية - وأبعاد التعديل الوظيفي، فقد توصلت دراسة (Audenaert et al., 2020) إلى معنوية تأثير الدعم الاجتماعي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات التعديل الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة في بلجيكا، وأثبتت دراسة (Wang et al., 2020) معنوية تأثير الدعم الاجتماعي المدرك بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين عدم الرضا الوظيفي والتعديل الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة في الصين، وأوضحت دراسة (Putri et al., 2021) عدم معنوية الدعم من المشرف - كأحد أبعاد الدعم الاجتماعي في مكان العمل - بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين سلوكيات التعديل الوظيفي والارتباط الوظيفي للعاملين بقطاع البنوك في أندونيسيا، ووجدت دراسة (Chen et al., 2021) أن الدعم الاجتماعي المدرك يتوسط العلاقة بين الامتتان التنظيمي، وسلوكيات التعديل الوظيفي للمعلمين في الصين.

ويخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة إلى أن العديد من الدراسات السابقة تناولت العلاقات المباشرة فقط بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية فتناولت بعض الدراسات العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي ومن بين هذه الدراسات (Kim and Behr, 2020; Tang et al., 2020)، في حين اهتمت عدد من الدراسات بالتعرف على طبيعة العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل ومن بين هذه الدراسات (Mutonyi et al., 2020; Allison, 2021) بينما ركزت بعض الدراسات على تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري في العمل ومن بين هذه

الدراسات (Supriyanto et al., 2020; Tian et al., 2021)، كذلك تبين محدودية الدراسات السابقة التي تناولت التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً تداخلياً (Mediating Effect) في العلاقة بين بعض أنماط القيادة- دون القيادة التمكينية- والسلوك الابتكاري في العمل (Afsar et al., 2019; Khan et al., 2021)، وتبين ندرة الدراسات التي تناولت الدعم الاجتماعي المدرك بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً (Moderating Effect) في العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي (Audenaert et al., 2020)، أما الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لكل من التعديل الوظيفي، والدعم الاجتماعي المدرك في العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل على نحو محدد وخاص فلم يرصد الباحث- في حدود علمه- أي دراسة تناولت تلك العلاقة.

وبناء على العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات والبحوث السابقة بأنها تشمل معظم المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة بشكل جزئي وذلك بتقديم إطار مقترح للعلاقة بين القيادة التمكينية، والدعم الاجتماعي المدرك، والتعديل الوظيفي، والسلوك الابتكاري في العمل والموضح بالشكل رقم (١) في محاولة لفهم طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، كذلك تتميز هذه الدراسة بتطبيقها على قطاع البنوك بيئة عربية مخالفة للبيئة الغربية التي تمت فيها غالبية الأدبيات السابقة الأمر الذي قد يسهم في تبني مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة الحالية بقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها وظروفها البيئية المحيطة بها عن القطاعات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.



شكل رقم (١)

الإطار المقترح للدراسة

المصدر: أدبيات الدراسة.

ثانياً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

يواجه القطاع المصرفي في مصر العديد من التحديات أهمها التغير السريع في بيئة أعمال اليوم، والتنامي المطرد في المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، إضافة إلى التزايد المستمر في حاجات ورغبات العملاء والبحث عن الخدمات المصرفية الجديدة. وتقرض تلك التحديات على البنوك العاملة في مصر ضرورة الاهتمام بسلوكيات الابتكار في العمل بما يمكن من تقديم خدمات مصرفية جديدة تلبي توقعات عملائها، وتدعم قدرتها التنافسية. ولقد اهتمت العديد من الكتابات العلمية بدراسة القيادة التمكينية وعلاقتها بسلوكيات الابتكار في العمل، إلا أنه لوحظ محدودية الدراسات التي تناولت دور كل من التعديل الوظيفي، والدعم الاجتماعي المدرك في العلاقة بين هذين المتغيرين، مع غياب مثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام والبيئة المصرية بوجه خاص - في حدود علم الباحث - وهو ما يستدعي البحث والاستقصاء لفهم طبيعة الدور الذي يمكن أن يقوم به كل من القيادة التمكينية والدعم الاجتماعي المدرك في تحسين التعديل الوظيفي بالشكل الذي ينعكس على سلوكيات الابتكار للعاملين بقطاع البنوك في إحدى محافظات جمهورية مصر العربية.

ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها (٣٥) مفردة من العاملين في البنوك التجارية العاملة في محافظة الدقهلية بمصر (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك فيصل الإسلامي، وبنك أبو ظبي الوطني، وبنك الإسكندرية، والبنك العربي الإفريقي)، وذلك من خلال قائمة استقصاء مبدئية تم إعدادها في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة؛ وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد القيادة التمكينية، ودرجة إدراك الدعم الاجتماعي في بيئة العمل، إضافة إلى معرفة مدى توافر التعديل الوظيفي، وسلوكيات الابتكار في بيئة عمل تلك البنوك.

وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في:

- أوضح عدد من العاملين انخفاض إدراكهم لحرص مديريهم على توضيح أهمية مساهماتهم في تحقيق أهداف البنك، واهتمام مديريهم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، في حين أكد البعض الآخر على إدراكهم لثقة مديريهم في قدراتهم وإمكاناتهم ومنحهم الاستقلالية والحرية في تنفيذ مهام عملهم وفق الطريقة التي تناسبهم.

- تبين قدرة العاملين على البحث عن فرص للتعلم والتدريب على طرق وأساليب عمل جديدة لأداء مهام عملهم، وحرصهم على تحمل المزيد من المسؤوليات المرتبطة بوظائفهم، إلا أن العاملين يواجهون صعوبة في الحد من المتطلبات المعوقة للوظيفة ومنها على سبيل المثال عدم قدرتهم على تجنب التواصل مع الزملاء أصحاب التقديرات غير الواقعية لأمر العمل، وعدم قدرتهم على تنظيم مهام وظيفتهم للحد من الإجهاد الذهني في بيئة عمل البنك.
- تبين قدرة العاملين موضع الدراسة على تكوين وإنتاج أفكار إبداعية لمعالجة بعض المشاكل المرتبطة بمهام عملهم، إلا أن غالبيتهم أكدوا على صعوبة حصولهم على دعم مديريهم لأفكارهم الإبداعية، وصعوبة تحويل تلك الأفكار إلى إجراءات وتطبيقات مفيدة لبيئة عمل البنك.
- أظهر العاملين إدراكهم للدعم الاجتماعي في بيئة عمل البنك وذلك في شكل يظهر في قدرتهم على تبادل الحديث مع مديريهم وزملائهم في البنك، إضافةً إلى امتلاكهم الفرصة لتكوين صداقات وثيقة مع الزملاء في البنك.
- وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل بصورة رئيسة في الكشف عن العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار للعاملين في البنوك التجارية بمحاظفة الدقهلية من خلال توسط التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً تداخلياً، كذلك الكشف عن دور الدعم الاجتماعي المدرك بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي، وهو الأمر الذي أمكن معه إيجاز تساؤلات الدراسة الحالية في الآتي:
- هل يؤثر توافر القيادة التمكينية على أبعاد التعديل الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق؟
- ما أثر توافر القيادة التمكينية على سلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك موضع التطبيق؟
- هل تؤثر أبعاد التعديل الوظيفي في سلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك موضع التطبيق؟
- ما طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به أبعاد التعديل الوظيفي بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين توافر القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك موضع التطبيق؟

- ما تأثير الدعم الاجتماعي المدرك بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً علي قوة العلاقة بين القيادة التمكينية وأبعاد التعديل الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق إن وجدت؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- بناءً على العرض السابق لمشكلة وتساؤلات الدراسة فإن أهداف الدراسة تتمثل في الآتي:
- 1- الكشف عن مدي تأثير توافر القيادة التمكينية على أبعاد التعديل الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.
 - 2- التعرف على تأثير توافر القيادة التمكينية على سلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.
 - 3- تحديد مدي تأثير أبعاد التعديل الوظيفي على سلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.
 - 4- الكشف عن طبيعة الدور الوسيط لأبعاد التعديل الوظيفي-بوصفه وسيطاً تداخلياً- في العلاقة بين توافر القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.
 - 5- الوقوف على طبيعة تأثير الدعم الاجتماعي المدرك -بوصفه وسيطاً تفاعلياً- علي قوة العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية بياناها في ما يأتي:

- 1- الأهمية العلمية:
- يعتبر موضوع التعديل الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة. وفي حدود علم الباحث فإن هناك عدداً محدوداً من الدراسات السابقة في البيئة العربية - حسب ما توافر لدى الباحث - التي تناولت دور القيادة التمكينية في تحسين التعديل الوظيفي، وأثرهما في سلوكيات الابتكار في العمل، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، والبيئة المصرية بوجه خاص، لذا تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار في العمل من خلال توسيط التعديل الوظيفي بوصفه وسيطاً تداخلياً، والدعم الاجتماعي المدرك بوصفه وسيطاً تفاعلياً.

– إلقاء المزيد من الضوء على القيادة التمكينية، والدعم الاجتماعي المدرك، والتعديل الوظيفي، وسلوكيات الابتكار في العمل بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة بقطاعات صناعية، أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن البنوك التجارية موضع التطبيق.

٢- الأهمية العملية:

– تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في القطاع المصرفي الذي يعد أحد أهم القطاعات الاقتصادية في مصر؛ حيث تسهم البنوك التجارية بوجه عام في دعم الاقتصاد المصري من خلال مشاركتها في وضع الخطط والبرامج الاستثمارية المتعددة مع القطاعات المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة، كذلك تتجسد أهميته في كونه حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، فأصبح تطور وقوة أوضاع هذا القطاع معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد وقابليته لجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية.

– تساعد نتائج هذه الدراسة في توعية المسؤولين والعاملين بالقطاع المصرفي المصري بمفهوم، وأبعاد القيادة التمكينية، والدعم الاجتماعي المدرك، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي تكشف عنها الدراسة في تحسين التعديل الوظيفي بالشكل الذي ينعكس على سلوكيات الابتكار في العمل بالبنوك موضع التطبيق.

خامساً: فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فإن الدراسة تسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:

- ١- تؤثر القيادة التمكينية تأثيراً معنوياً إيجابياً في أبعاد التعديل الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق.
- ٢- تؤثر القيادة التمكينية تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق.
- ٣- تؤثر أبعاد التعديل الوظيفي تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق.

٤- يتوسط التعديل الوظيفي العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق.

٥- قوة العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي تزداد طردياً بزيادة الدعم الاجتماعي المدرك بالبنوك التجارية موضع التطبيق.

سادساً: منهجية الدراسة:

تتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر تتمثل في المنهج المتبع في الدراسة، وأنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات الدراسة والقياس، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ويمكن استعراضها على النحو الآتي:

١- منهج الدراسة:

تعد الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية/ التفسيرية Descriptor-Explanatory Studies التي تقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة، وذلك بمراجعة الأدبيات السابقة لبناء الإطار النظري، وتصميم قائمة استقصاء تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة لجمع البيانات المطلوبة، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فروض الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي/ الاستنتاجي Deductive Approach، وباستخدام أسلوب البحث الكمي Quantitative Method لمناسبتها لدراسة الظواهر الإنسانية الاجتماعية (إديس، ٢٠٠٨، Saunders et al., 2011).

٢- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع، والدوريات العلمية المحلية والعالمية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للدراسة، إضافةً إلى البيانات والتقارير الصادرة عن البنك المركزي المصري، وسجلات شؤون العاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المُستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

٣- متغيرات الدراسة والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة بمجموعة من المتغيرات الرئيسية، واعتمدت الدراسة في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقياس التي احتوت كل منها مجموعة

٤/٣ - الدعم الاجتماعي المدرك (وسيط تفاعلي):

اعتمدت الدراسة في قياس هذا المتغير على المقياس الذي قدمته دراسة (Morgeson and Audenaert et al., 2006)، واستخدمته العديد من الدراسات السابقة منها (Humphrey, 2006)، على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقاييس التي ثبت صدقها وثباتها، ويشتمل المقياس على (٦) عبارات لقياس الدعم من قبل المشرف المباشر، ومن قبل زملاء العمل.

٤ - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجميع فروع البنوك التجارية العاملة في مدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية، والتي يصل عددها إلى (٢٥) بنكاً، ويضم هذا المجتمع (٢٢٣٦) موظفاً وفقاً لسجلات شؤون العاملين بالبنوك موضع التطبيق، والبيانات المتوفرة على المواقع الإلكترونية الخاصة بهذه البنوك، وتقاريرها السنوية لعام ٢٠٢٠، ويرجع اختيار قطاع البنوك كمجال للدراسة الميدانية باعتباره أحد القطاعات الخدمية التي تسعى دائماً إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة ومفيدة لخدمة عملائها، فضلاً عن أن طبيعة الوظائف في البنوك تقضي من شاغليها ضرورة تطوير أفكار مبتكرة لتحقيق التميز التنافسي.

ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته؛ تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام الدراسة، لهذا سحبت عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٢٨) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود ثقة (٩٥%)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل بنك، وتمثلت وحدة المعاينة في الموظف الذي يقدم الخدمات والأعمال المصرفية في البنوك موضع التطبيق سواء كان العمل يرتبط بخدمة العملاء، أو الحسابات الجارية، أو الائتمان أو الإيداع، أو التحويلات، أو الخزينة وغيرها.

٥ - أداة الدراسة وجمع البيانات:

تمثلت أداة الدراسة في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بالاستعانة بجهود مجموعة من طلبة الدراسات العليا بإحدى كليات التجارة في مصر، واستغرقت عملية جمع البيانات خمسة أشهر وذلك خلال الفترة من بداية شهر يناير ٢٠٢١ إلى نهاية مايو ٢٠٢١، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء

الصحيحة التي تم الحصول عليها (٢٩١) قائمة بمعدل استجابة (٨٨.٧%)، ويوضح الجدول رقم (١) حجم مجتمع الدراسة وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من البنوك التجارية موضع التطبيق.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة على البنوك موضع التطبيق

م	البنك	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	القوائم الصحيحة
١	الأهلي المصري	٢١٦	٠.١٠	٣٢	٣٠
٢	بنك مصر	١٩١	٠.٠٩	٢٨	٢٧
٣	الأهلي المتحد	١٥٣	٠.٠٧	٢٢	١٩
٤	العربي الإفريقي	٧٩	٠.٠٤	١٢	١١
٥	العقاري المصري العربي	٧٤	٠.٠٣	١١	٩
٦	المصري الخليجي	٩٢	٠.٠٤	١٣	١١
٧	المصري لتمية الصادرات	٤٦	٠.٠٢	٧	٥
٨	المصرف المتحد	٩٤	٠.٠٤	١٤	١٢
٩	أبو ظبي الوطني	٧٢	٠.٠٣	١١	١٠
١٠	بنك HSBC مصر	٥٤	٠.٠٢	٨	٨
١١	الإسكندرية	٦٣	٠.٠٣	٩	٩
١٢	وفا (باركليز مصر سابقاً)	١٢١	٠.٠٥	١٨	١٢
١٣	بلوم مصر	٥٦	٠.٠٣	٨	٧
١٤	بنك عوده	٦٤	٠.٠٣	٩	٨
١٥	فيصل الإسلامي مصر	١٢٤	٠.٠٦	١٨	١٧
١٦	التجاري الدولي (CIB)	٩٥	٠.٠٤	١٤	١٢
١٧	كريدي اجريكول مصر	٦٧	٠.٠٣	١٠	٩
١٨	المصرفية العربية الدولية سايب	٨٦	٠.٠٤	١٣	١١
١٩	بنك البركة مصر	٧٢	٠.٠٣	١١	٩
٢٠	البنك الأهلي القطري (QNB)	٧٤	٠.٠٣	١١	١٠
٢١	أبو ظبي الوطني	٦٩	٠.٠٣	١٠	٩
٢٢	بنك القاهرة	٦٨	٠.٠٣	١٠	١٠
٢٣	الكويت الوطني	٧٨	٠.٠٣	١١	١٠
٢٤	الإمارات دبي أبوظبي	٧٢	٠.٠٣	١٠	٩
٢٥	الاتحاد الوطني المصري	٥٦	٠.٠٣	٨	٧
	المجموع	٢٢٣٦	١	٣٢٨	٢٩١

المصدر: إعداد الباحث من المواقع الإلكترونية الخاصة بالبنوك، وسجلات شؤون العاملين بها، وتقاريرها السنوية، واستجابة مفردات العينة.

٦- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار نموذج وفروض الدراسة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية The Partial Least Square - PLS التي تُعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling- SEM، والتي تسمح بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وبين واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة في نموذج واحد، ويُعد هذا الأسلوب الإحصائي من الأساليب واسعة الانتشار للتقييم المتزامن لكل من الثبات Reliability، وصدق التقارب Convergent Validity، وصدق التمايز Discriminant Validity للمقاييس المستخدمة في دراسة ما، كذلك تعتبر طريقة المربعات الصغرى الجزئية أحد الأساليب الإحصائية القوية لتقييم نماذج القياس والنماذج الهيكلية التي تتضمن أكثر من متغير كامن (ضمني) Latent Variables متعدد المؤشرات أو العبارات، بالإضافة إلى ذلك فإنها تُمكن من الاختبار المتزامن لصدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة مع تقدير قوة واتجاه العلاقات لفروض الدراسة (Hair et al., 2010; Ringle et al., 2012).

سابعاً: نتائج الدراسة:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات الميدانية على مدخل الخطوتين لـ (Hair et al., 2010)، ففي الخطوة الأولى تم اختبار نموذج القياس من خلال تقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة اعتماداً على التحليل العاملي التوكيدي، وفي الخطوة الثانية تم تقييم واختبار النموذج الهيكلية للدراسة للوقوف على الصحة أو عدم الصحة في كل فرض من فروض الدراسة، وقد تم اختبار كلا النموذجين باستخدام برنامج Warp PLS 6، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

١- تقييم نموذج القياس Measurement Model Assessment:

يتضمن تقييم نموذج القياس اختباري الصدق والثبات لأداة الدراسة، ويمكن استعراضها في الآتي:

١/١- تقييم صدق المقاييس:

استخدم هذا التقييم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطى للمستقضي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمدت الدراسة في إجراء اختبار الصدق على ما يأتي:

- **صدق المحتوى (Content Validity):** وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضها على عدد من أساتذة الإدارة بكلية التجارة في مصر، إضافةً إلى مجموعة من العاملين بالبنوك موضع التطبيق، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.
- **صدق التقارب (Convergent Validity):** وذلك لقياس مدى التوافق بين العبارات المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات الدراسة، وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أن قيم معاملات التحميل المعيارية (Factor loadings) لجميع العبارات أكبر من (٠.٧)، وأن جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) لكل متغير أكبر من (٠.٥)، ويدل ذلك على أن أداة الدراسة تتصف بصدق التقارب (Hair et al., 2010).
- **صدق التمايز (Discriminant Validity):** وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى. وتوضح نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، ويدل ذلك على أن أداة الدراسة تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتعدد أو المشترك بين متغيرين (Multicollinearity) (Hair et al., 2010).

جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الثبات المركب (CR)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	التباين المستخرج (AVE)	المعاملات المعيارية	العبارات	
٠.٨٩٤	٠.٨٨٠	٠.٧٩٥		• تعزيز الشعور بمعنى العمل	القيادة التمكينية
			٠.٧٩٢	حرص المدير على توضيح مدى الترابط بين تحقيق أهداف الموظف وتحقيق أهداف البنك ككل.	
			٠.٨٣٠	تأكيد المدير على أهمية عمل الموظف لتحقيق الفعالية الكلية للبنك.	
			٠.٨٦٩	اهتمام المدير بتوضيح أهمية عمل الموظف بالنسبة للصورة الكلية للبنك.	
٠.٨٣٥	٠.٩٢٦	٠.٧٨٢		• تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات	
			٠.٨٠٤	حرص المدير على مشاركة الموظف في اتخاذ العديد من القرارات في البنك.	
			٠.٨١٧	اهتمام المدير بمشاركة الموظف في صنع القرارات الاستراتيجية للبنك.	
			٠.٨٥٦	حرص المدير على معرفة رأي الموظف في القرارات التي تؤثر على عمله.	
٠.٧٩٦	٠.٨٤٤	٠.٨١٤		• إظهار الثقة في الأداء العالي	
			٠.٨٦٢	إيمان المدير بقدرة الموظف علي التعامل مع المهام الصعبة في العمل.	
			٠.٧٨٢	تأكيد المدير على النظر إلى إخفاقات الأداء على أنها فرص للتعلم.	
			٠.٨٩٩	إظهار المدير الثقة في قدرة الموظف على الأداء بمستوى عالٍ.	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الثبات المركب (CR)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	التباين المستخرج (AVE)	المعاملات المعيارية	العبارات	
٠.٩٢٢	٠.٩٠٨	٠.٧٧٣		• الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	القيادة التمكينية
			٠.٨١٢	سماح المدير للموظف بأداء مهام عمله وفق طريقته الخاصة.	
			٠.٨٤٤	قدرة المدير على تبسيط قواعد ولوائح العمل لجعل أداء المهام أكثر فاعلية.	
			٠.٨٣٩	سماح المدير باتخاذ القرارات لحل المشكلات دون انتظار الموافقة.	
٠.٨٨١	٠.٨٣٩	٠.٨٢٢		• زيادة موارد الوظيفة	التعديل الوظيفي
			٠.٨٦٤	الحرص على معرفة آراء الآخرين (مديرين، زملاء) في أداء مهام وظيفتي بالبنك.	
			٠.٨٩٨	إمكانية طلب النصح والمشورة من الآخرين (مديرين، زملاء) في البنك.	
			٠.٨٧٨	التركز على تعلم طرق وأساليب جديدة لأداء مهام العمل في البنك.	
			٠.٩٢٧	التواصل مع الزملاء للحصول على المعلومات اللازمة لإكمال المهام المكلف بها.	
			٠.٨٢٨	الرجوع للزملاء عند مواجهة مشاكل أو صعوبات في العمل بالبنك.	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الثبات المركب (CR)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	التباين المستخرج (AVE)	المعاملات المعيارية	العبارات	
٠.٨٧٣	٠.٨٥٥	٠.٧٢٧		• زيادة تحديات الوظيفة	التعديل الوظيفي
			٠.٩١١	إمكانية البدء بمهام جديدة بعد الانتهاء من المهام المكلف بها.	
			٠.٨٧٦	القدرة على تحمل المزيد من المسؤوليات المرتبطة بوظيفتي في البنك.	
			٠.٨٧٧	القدرة على القيام بمهام إضافية خارج نطاق الدور الرسمي للوظيفة.	
			٠.٨٨٠	الاهتمام بتعلم وتجربة التحسينات والتطورات الجديدة ذات الصلة بمهام وظيفتي في البنك.	
			٠.٧٨٥	السعي لجعل الوظيفة أكثر تحدياً من خلال دراسة كافة الأنشطة والمهام التي تتضمنها.	
٠.٨٦٢	٠.٨٢٤	٠.٧٣٩		• تخفيض متطلبات الوظيفة	
			٠.٨١٩	التأكيد على تنظيم مهام الوظيفة للحد من الإجهاد الذهني في العمل.	
			٠.٨٧٩	إمكانية تجنب التواصل مع الآخرين اللذين تؤثر مشاكلهم على نفسياً.	
			٠.٨٢٦	إمكانية اختيار المهام المناسبة لقدراتي للحد من الإجهاد البدني في العمل.	
			٠.٨١٣	القدرة على تجنب التواصل مع الآخرين أصحاب التقديرات غير الواقعية لأمر العمل.	

تابع جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الثبات المركب (CR)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	التباين المستخرج (AVE)	المعاملات المعيارية	العبارات	
			٠.٨٢٢	الحرص على تبسيط مهام العمل المعقدة لتجنب العمل عليها لفترات طويلة.	
٠.٨٣٩	٠.٨١٨	٠.٧٦٦	• تكوين الفكرة		السلوك الابتكاري في العمل
			٠.٨٧٢	القدرة على إنتاج أفكار جديدة لمواجهة مختلفة المشاكل في البنك.	
			٠.٧٣٤	الحرص على البحث عن أساليب وتقنيات وأدوات عمل جديدة مطوره.	
			٠.٧٩٩	السعي لتقديم حلول أصيلة للمشاكل المرتبطة بمهام وظيفتي.	
٠.٨٤٤	٠.٨٩٠	٠.٧٠٩	• ترويج الفكرة		
			٠.٩٠٦	الحرص على امتلاك الأدلة والبراهين لحشد الدعم الكافي تجاه الأفكار الابتكارية المقدمة.	
			٠.٨٥١	القيام بالخطوات المناسبة للحصول على الموافقة باعتماد الأفكار الابتكارية.	
			٠.٨٣٠	السعي لجعل الآخرين (مديرين، وزملاء..) متحمسين للأفكار الابتكارية المقدمة للبنك.	
٠.٨٠٢	٠.٨٧٢	٠.٧٥٤	• تطبيق الفكرة		
			٠.٨٤٥	إمكانية تحويل الأفكار الابتكارية إلى تطبيقات مفيدة في العمل.	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (٢)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الثبات المركب (CR)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	التباين المستخرج (AVE)	المعاملات المعيارية	العبارات	
			٠.٨٢٤	القدرة على تقديم الأفكار الابتكارية بطريقة منظمة ومدروسة.	
			٠.٨٠٦	التأكيد على تقييم جدوى وفائدة الأفكار الابتكارية المقدمة للبنك.	
٠.٩١٥	٠.٨٣٦	٠.٨٠٣	• الدعم الاجتماعي		
			٠.٨٨٨	امتلاك الفرصة لتكوين صداقات وثيقة في البنك.	الدعم الاجتماعي
			٠.٨٦٦	القدرة على التعرف على زملاء جدد في البنك.	
			٠.٩٠٤	القدرة على تبادل الحديث مع الآخرين (مديرين، زملاء) في البنك.	
			٠.٨٠١	اهتمام المدير برفاهية اللذين يعملون معه في البنك.	
			٠.٨٣٢	حرص زملاء العمل على الاهتمام بي شخصياً.	
			٠.٧١٦	يتصف زملاء العمل في البنك بأنهم ودودين.	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي.

٢/١ - تقييم ثبات المقاييس:

استخدم هذا التقييم لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وتم إجراء هذا التقييم للمقاييس المستخدمة في الدراسة بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) للتأكد من مدى

ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (٠.٧) وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة (Hair et al., 2010).

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وصدق التمايز

م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١- معنى العمل	٠.٨٩										
٢- تعزيز المشاركة	٠.٤١	٠.٨٨									
٣- إظهار الثقة	٠.٣٢	٠.٢٧	٠.٩٠								
٤- الاستقلالية	٠.٢٨	٠.٣٣	٠.٤٤	٠.٨٧							
٥- موارد الوظيفة	٠.٥٦	٠.٤٩	٠.٦٧	٠.٣٨	٠.٩٠						
٦- تحديات الوظيفة	٠.٧٢	٠.٦١	٠.٦٠	٠.٣٠	٠.٧٣	٠.٨٥					
٧- متطلبات الوظيفة	٠.٤٤	٠.٥٧	٠.٤١	٠.٢٤	٠.٤٦	٠.٧٠	٠.٨٦				
٨- تكوين الفكرة	٠.٣٨	٠.٤٢	٠.٣٥	٠.٥٢	٠.٦٨	٠.٦٢	٠.٢٢	٠.٨٧			
٩- ترويج الفكرة	٠.٥٠	٠.٣٩	٠.٣٢	٠.٤٧	٠.٥٥	٠.٣١	٠.٤٩	٠.٧٣	٠.٨٤		
١٠- تطبيق الفكرة	٠.٧٤	٠.٣٧	٠.٤٦	٠.٥٩	٠.٥١	٠.٤٢	٠.٣٧	٠.٧٧	٠.٥٨	٠.٨٦	
١١- دعم الاجتماعي	٠.٣٨	٠.٥٣	٠.٣٣	٠.٣٠	٠.٦٦	٠.٥٣	٠.٦٢	٠.٤٨	٠.٥٠	٠.٦٩	٠.٨٩

جميع القيم معنوية عند مستوى ٠.٠٥

قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted- AVE).

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

٢- تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment

يتضمن تقييم النموذج الهيكلي التعرف على مدى تطابق وملائمة النموذج المقترح للدراسة، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

١/٢- جودة تطابق وملائمة نموذج الدراسة المقترح:

تعتبر عملية تطابق وملائمة النموذج المقترح للدراسة من العوامل الحاسمة في بناء المعادلة الهيكلية فمن خلالها يمكن التعرف على مدى تطابق النموذج المفاهيمي للدراسة مع النتائج الميدانية، وتوجد ثلاث مؤشرات لجودة ملائمة النموذج وهي متوسط معامل المسار (Average Path Coefficient- APC)، ومتوسط معامل الارتباط (Average R-squared-ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (Average Variance Inflation Factor-AVIF)، وتقبل قيم كلاً من متوسط معامل المسار، ومتوسط معامل الارتباط إذا كانت قيمة (P) أقل من ٠.٠٥، بينما يقبل مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من ٥ (Hair et al., 2010).

وأوضحت النتائج أن قيم متوسط معامل المسار ٠.٣٨٦ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ ، ومتوسط معامل الارتباط ٠.٥٢٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ ، ومتوسط التباين لمعامل التضخم ٢.٦٣١ ، وهو ما يدل على أن نموذج الدراسة المقترح يتمتع بجودة تطابق مقبولة، ويمكن الاعتماد عليه.

٢/٢- نتائج اختبار فروض الدراسة:

يمكن توضيح نتائج اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:

فيما يتعلق باختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة تم اختبار الفروض الثلاثة الأولى من فروض الدراسة؛ حيث تم اختبار الفرض الأول الذي ينص على: "تؤثر القيادة التمكينية تأثيراً معنوياً إيجابياً في أبعاد التعديل الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق"، والذي يفيد في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذه الدراسة.، وأوضحت نتائج الجدول رقم (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة التمكينية على التعديل الوظيفي (مأخوذاً بصورة إجمالية) للعاملين في البنوك موضع التطبيق حيث بلغ قيمة معامل المسار المباشر ٠.٣١٦ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ ، كما تبين أن قيمة معامل التفسير بلغت ٤٨% عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ وهو ما يعني أن القيادة التمكينية تسهم بنسبة ٤٨% في تفسير التباين في سلوكيات التعديل الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وهو ما يدعم قبول الفرض الأول من فروض الدراسة.

وعلى المستوى التفصيلي، وللوقوف على أهمية وعلاقة القيادة التمكينية مع أبعاد التعديل الوظيفي (زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة، وتخفيض متطلبات الوظيفة) كل على حده، تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة التمكينية على الأبعاد الثلاثة المتمثلة في زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة، وتخفيض متطلبات الوظيفة حيث بلغ قيمة معامل المسار ٠.٢٦٩ ، ٠.٢٧٢ ، ٠.١٢٨ على الترتيب عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

وتم اختبار الفرض الثاني الذي ينص على: "تؤثر القيادة التمكينية تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق"، والذي يفيد في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذه الدراسة.، وأظهرت نتائج الجدول رقم (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة التمكينية على سلوكيات الابتكار للعاملين في البنوك موضع التطبيق حيث بلغ قيمة معامل المسار ٠.٤٩٤ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ ، كما تبين أن قيمة معامل التفسير بلغت ٥٥% عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ .

معنوية ٠.٠٠١ وهو ما يعني أن القيادة التمكينية تسهم بنسبة ٥٥% في تفسير التباين في سلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك موضع، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وهو ما يدعم قبول الفرض الثاني من فروض الدراسة.

جدول رقم (٤)

معاملات المسار الخاصة بالعلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	المسار المباشر	قيمة (P)
الفرض الأول	القيادة التمكينية	زيادة موارد الوظيفة	٠.٢٦٩***	<٠.٠٠١
	القيادة التمكينية	زيادة تحديات الوظيفة	٠.٢٧٢***	<٠.٠٠١
	القيادة التمكينية	تخفيض متطلبات الوظيفة	٠.١٢٨**	٠.٠٠٦
	القيادة التمكينية	التعديل الوظيفي	٠.٣١٦***	<٠.٠٠١
الثاني	القيادة التمكينية	السلوك الابتكاري	٠.٤٩٤***	<٠.٠٠١
الفرض الثالث	زيادة موارد الوظيفة	السلوك الابتكاري	٠.٣٤٢***	<٠.٠٠١
	زيادة تحديات الوظيفة	السلوك الابتكاري	٠.٣٥٦***	<٠.٠٠١
	تخفيض متطلبات الوظيفة	السلوك الابتكاري	٠.١٨٨**	٠.٠٠٤
	التعديل الوظيفي	السلوك الابتكاري	٠.٣٦٢***	<٠.٠٠١
*** معنوية عند ٠.٠٠١ ، ** معنوية عند ٠.٠١				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وتم اختبار الفرض الثالث الذي ينص على: " تؤثر أبعاد التعديل الوظيفي تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق"، والذي يفيد في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذه الدراسة، وبينت نتائج الجدول رقم (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد التعديل الوظيفي على سلوكيات الابتكار للعاملين في البنوك موضع التطبيق حيث بلغ قيمة معامل المسار ٠.٣٦٢ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، كما تبين أن قيمة معامل التفسير بلغت ٥١% عند مستوي معنوية ٠.٠٠١ وهو ما يعني أن التعديل الوظيفي يسهم بنسبة ٥١% في تفسير التباين في سلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك موضع، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وهو ما يدعم قبول الفرض الثالث من فروض الدراسة.

وعلى المستوى التفصيلي، وللوقوف على أهمية وعلاقة أبعاد التعديل الوظيفي (زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة، وتخفيض متطلبات الوظيفة) مع المتغير التابع (السلوك الابتكاري في العمل)، تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للأبعاد الثلاثة (زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة، وتخفيض متطلبات الوظيفة) على سلوكيات الابتكار حيث بلغ قيمة معامل المسار $0.342, 0.356, 0.188$ على الترتيب عند مستوى معنوية 0.001 .

وفيما يتعلق باختبار دور التعديل الوظيفي بوصفه وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك موضع التطبيق، تم اختبار الفرض الرابع الذي ينص على: "يتوسط التعديل الوظيفي العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار للعاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق"، والذي يفيد في تحقيق الهدف الرابع من أهداف هذه الدراسة، واختبار الدور الوسيط للتعديل الوظيفي فقد أخذ في الاعتبار الشروط التي قدمتها دراسة (Baron and Kenny, 1986) لتحقيق الوساطة لمتغير ما بين متغيرين آخرين وهي: (أ) وجود علاقة تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير الوسيط. (ب) وجود علاقة تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع. (ج) وجود علاقة تأثير مباشر للمتغير الوسيط في المتغير التابع. (د) عند إدخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع غير معنوية (وساطة كلية)، أو يضعف أثرها (وساطة جزئية).

وأظهرت النتائج بالجدول رقم (٥) أن التعديل الوظيفي (مأخوذاً بصورة إجمالية) يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار بالبنوك موضع التطبيق، فبلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.494 ، ومعامل المسار غير المباشر 0.129 عند مستوى معنوية 0.001 ، كذلك تبين أن دخول التعديل الوظيفي كمتغير وسيط في تلك العلاقة أدى إلى ارتفاع معنوية النموذج وزيادة قيمة معامل التفسير من 55% إلى 71% ، وهو ما يعني أن توافر القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي يسهمان معاً بنسبة 71% في تفسير التباين في سلوكيات الابتكار في العمل، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى، وهو ما يدعم قبول الفرض الرابع من فروض الدراسة.

وعلى المستوى التفصيلي، بينت النتائج بالجدول رقم (٥) أن بُعد زيادة موارد الوظيفة يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار في العمل، حيث بلغ قيمة معامل المسار المباشر 0.494 ، ومعامل المسار غير المباشر 0.116 عند مستوى معنوية 0.001 ، كما اتضح أن بُعد زيادة تحديات الوظيفة يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار في

العمل، حيث بلغ قيمة معامل المسار المباشر ٠.٤٩٤، ومعامل المسار غير المباشر ٠.٢١٤ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، وتبين أن بُعد تخفيض متطلبات الوظيفة يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات الابتكار في العمل بالبنوك موضع التطبيق، حيث بلغ قيمة معامل المسار المباشر ٠.٤٩٤، ومعامل المسار غير المباشر ٠.٠٩٣ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

جدول رقم (٥)

معاملات المسار الخاصة بالعلاقات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين متغيرات الدراسة

الفرض	المتغير المستقل	الوسيط التداخلي	المتغير التابع	المسار المباشر	المسار غير المباشر	المسار الكلي
الفرض الرابع	القيادة التمكينية	زيادة موارد الوظيفة	السلوك الابتكاري	**٠.٤٩٤ *	***٠.١١٦	**٠.٦١٠ *
	القيادة التمكينية	زيادة تحديات الوظيفة	السلوك الابتكاري	**٠.٤٩٤ *	***٠.٢١٤	**٠.٧٠٨ *
	القيادة التمكينية	تخفيض متطلبات الوظيفة	السلوك الابتكاري	**٠.٤٩٤ *	***٠.٠٩٣	**٠.٥٨٧ *
	القيادة التمكينية	التعديل الوظيفي	السلوك الابتكاري	**٠.٤٩٤ *	***٠.١٢٩	**٠.٦٢٣ *
*** معنوية عند ٠.٠٠١، ** معنوية عند ٠.٠٠١.						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وفيما يتعلق باختبار دور الدعم الاجتماعي المدرك بوصفه وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق، تم اختبار الفرض الخامس الذي ينص على: " قوة العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي تزداد طردياً بزيادة الدعم الاجتماعي المدرك بالبنوك التجارية موضع التطبيق"، والذي يفيد في تحقيق الهدف الخامس من أهداف هذه الدراسة. وبشكل عام، يتحقق التأثير الوسيط التفاعلي (المعدل) عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين إما بتقوية هذه العلاقة أو إضعافها (Baron and Kenny, 1986)، وأظهرت نتائج الجدول رقم (٦) معنوية الدور الوسيط التفاعلي للدعم الاجتماعي المدرك في العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي (مأخوذاً بصورة إجمالية)، حيث بلغت

قيمة معامل المسار ٠.١٥٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، وهو ما يعنى أن إدراك العاملين للدعم الاجتماعي يقوي العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي بالبنوك موضع التطبيق وهو ما يدعم قبول الفرض الخامس من فروض الدراسة.

جدول رقم (٦)

معاملات المسار الخاصة بتأثير متغير الدعم الاجتماعي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً

الفرض	المتغير المستقل	الوسيط التفاعلي	المتغير التابع	معامل المسار	قيمة (P)
الفرض الخامس	القيادة التمكينية	الدعم الاجتماعي	زيادة موارد الوظيفة	٠.١٦٠ ***	<٠.٠٠١
	القيادة التمكينية	الدعم الاجتماعي	زيادة تحديات الوظيفة	٠.١٩٢ ***	<٠.٠٠١
	القيادة التمكينية	الدعم الاجتماعي	تخفيض متطلبات الوظيفة	٠.١٠٤ ***	<٠.٠٠١
	القيادة التمكينية	الدعم الاجتماعي	التعديل الوظيفي	٠.١٥٩ ***	<٠.٠٠١
*** معنوية عند ٠.٠٠١ ، ** معنوية عند ٠.٠٠١					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وعلى المستوى التفصيلي، بينت النتائج بالجدول رقم (٦) معنوية الدور الوسيط التفاعلي للدعم الاجتماعي المدرك في العلاقة بين القيادة التمكينية والأبعاد الثلاثة للتعديل الوظيفي المتمثلة في بُعد زيادة موارد الوظيفة، وبُعد زيادة تحديات الوظيفة، وبُعد تخفيض متطلبات الوظيفة حيث بلغت قيمة معاملات المسارات التفاعلية ٠.١٦٠، ٠.١٩٢، ٠.١٠٤ على الترتيب وجميعها معنوية عند مستوى ٠.٠٠١.

ثامناً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، يمكن تناولها وتفسيرها على النحو الآتي:

١- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة إلى أن القيادة التمكينية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً وبشكل مباشر في التعديل الوظيفي (مأخوذة بصورة إجمالية)، وعلى المستوى التفصيلي أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً وبشكل مباشر في كل بُعد من أبعاد التعديل الوظيفي (مأخوذة بصورة فردية) في البنوك موضع التطبيق، واتضح أن القيادة التمكينية أكثر تأثيراً على بُعد زيادة تحديات الوظيفة، يليه بُعد زيادة موارد الوظيفة، ثم بُعد تخفيض متطلبات الوظيفة، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما توافرت ممارسات القيادة التمكينية ساعد ذلك على تحسين التعديل الوظيفي في البنوك موضع التطبيق. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة (Kim and Beehr, 2020; Tang et al., 2020) التي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات القيادة التمكينية في التعديل الوظيفي، في حين تختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Thun and Bakker, 2018) التي بينت أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على بُعدي زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة، دون وجود تأثير للقيادة التمكينية على بُعد تخفيض متطلبات الوظيفة للعاملين في النرويج، كذلك تختلف مع دراسة (Audenaert et al., 2020) التي وجدت أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على بُعدي زيادة موارد الوظيفة، وتخفيض متطلبات الوظيفة، في حين لم تثبت معنوية هذا التأثير على بُعد زيادة تحديات الوظيفة للعاملين في بلجيكا.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ذلك أن إدراك العاملين لتوافر ممارسات القيادة التمكينية تجعلهم يردون الجميل بسلوكيات العمل الإيجابية ومنها سلوكيات التعديل الوظيفي. إن إدراك العاملين في البنوك التجارية موضع التطبيق لتأكيد المديرين على أهمية المهام التي يقومون بها، وتوضيح مدى الترابط بين تحقيق أهدافهم بالوصول إلى تحقيق أهداف البنك، وكذلك حرص المديرين على إشراكهم في صنع القرارات وبخاصة التي تؤثر عليهم، وإيمان المديرين بقدرتهم على التعامل مع المهام المعقدة بمستوى عالٍ من الكفاءة، ومنحهم الحرية في أداء مهام عملهم وفق طريقتهم الخاصة كل ذلك من شأنه أن يدفع العاملين إلى الانخراط في سلوكيات التعديل الوظيفي في صورة تظهر في شكل طلبهم للنصح والمشورة من الآخرين (مديرين، وزملاء)، والسعي لتعلم طرق وأساليب جديدة لأداء المهام المكلفين بها،

وقدرتهم على تحمل المزيد من المسؤوليات والواجبات، وسعيهم لتنظيم مهام العمل التي تتناسب قدراتهم، وقدرتهم على تجنب التواصل مع الآخرين أصحاب التقديرات والتوقعات غير الواقعية.

٢- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة إلى أن القيادة التمكينية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً وبشكل مباشر على السلوك الابتكاري في العمل (مأخوذاً بصورة إجمالية)، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما توافرت ممارسات القيادة التمكينية ساعد ذلك على تحسين السلوك الابتكاري في البنوك موضع التطبيق، وتدعم نتائج هذا ما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة (Mutonyi et al., 2020; Cui and Yu, 2021; Naeem and Siddiqui, 2021) التي أثبتت وجود تأثير معنوي إيجابي وبشكل مباشر لممارسات القيادة التمكينية على السلوك الابتكاري في العمل.

وتشير هذه النتائج إلى أن توافر ممارسات القيادة التمكينية في البنوك موضع التطبيق والتي تظهر في حرص المديرين على توضيح أهمية المهام التي يقوم العاملون بها ودورها في تحقيق أهداف البنك، وتأكيدهم على مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، ومعرفة آرائهم فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية للبنك، كذلك إظهار المديرين ثقهم في أداء العاملين، وتشجيعهم على النظر إلى إخفاقاتهم في بعض جوانب الأداء على أنها فرص للتعلم والتطوير، وسعي المديرين لتبسيط قواعد وإجراءات العمل، ومنح العاملين الاستقلالية والحرية في إتمام مهام العمل وفق طريقتهم الخاصة كل ذلك من شأنه أن يحسن من السلوك الابتكاري للعاملين وذلك من خلال حرصهم على إنتاج وتقديم أفكار أصيلة وجديدة لمواجهة المشاكل والتحديات المختلفة في البنك، وسعيهم للحصول على دعم وتأييد الآخرين (المديرين، والزملاء، والجهات الأخرى ذات العلاقة....) تجاه الأفكار الابتكارية المقترحة، واهتمامهم بمتابعة تحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات أو إجراءات مفيدة للبنك.

٣- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض الدراسة إلى أن أبعاد التعديل الوظيفي تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً وبشكل مباشر في السلوك الابتكاري في العمل، وعلى المستوى التفصيلي أظهرت النتائج أن أبعاد التعديل الوظيفي (مأخوذاً بصورة فردية) تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً وبشكل مباشر في السلوك الابتكاري في البنوك موضع التطبيق، واتضح أن بُعد زيادة تحديات الوظيفة هو الأقوى من حيث التأثير على السلوك الابتكاري في العمل، يليه بُعد زيادة موارد الوظيفة، ثم بُعد تخفيض متطلبات الوظيفة، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما توافرت أبعاد

التعديل الوظيفي ساعد ذلك على تحسين السلوك الابتكاري في البنوك موضع التطبيق. وتختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Van Gool, 2019) التي أكدت على أن يُعدى زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة يؤثران إيجابياً وبشكل مباشر على السلوك الابتكاري، دون وجود تأثير لُبُعد تخفيض متطلبات الوظيفة على السلوك الابتكاري، في حين تدعم نتائج هذا الفرض ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (Pradana et al., 2020;) (Supriyanto et al., 2020; Tian et al., 2021; Khan et al., 2021) التي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي وبشكل مباشر للتعديل الوظيفي على السلوك الابتكاري.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ذلك إن إتاحة الفرصة للعاملين للانخراط في سلوكيات التعديل الوظيفي تجعلهم يردون الجميل بسلوكيات العمل الإيجابية ومنها سلوكيات الابتكار في العمل. إن انخراط العاملين في ممارسة التعديل الوظيفي فإنهم بمقتضى ذلك يقومون بإجراء تغييرات في مهامهم الوظيفية أو علاقاتهم مع الآخرين، واستخدامهم لموارد وظيفية جديدة، ويقللون من المتطلبات المعوقة للوظيفة، فمن خلال حرص العاملين على التعرف إلى آراء الآخرين فيما يتعلق بأداء مهامهم الوظيفية، واهتمامهم بطلب النصح والمشورة، والحصول على المعلومات اللازمة لإنهاء مهام وظائفهم، كذلك سعيهم لتجربة وتطبيق كل ما هو جديد في مجالهم الوظيفي، والبدء في مهام جديدة فور الانتهاء من المهام المكلفين بها، إضافةً إلى حرصهم على تجنب التواصل مع أصحاب التقديرات غير الواقعية لأمر العمل، وسعيهم لتبسيط إجراءات العمل المعقدة لتجنب الإجهاد الذهني والنفسي والبدني كل ذلك من شأنه أن يساعد في تحسين سلوكيات الابتكار لدى العاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق وذلك من خلال اهتمامهم بتقديم أفكار جديدة، أو اقتراح تطوير لإجراءات وأساليب العمل في البنك، وسعيهم لحشد الدعم الكافي من كافة الأطراف ذات الصلة لتبني الأفكار الابتكارية المقترحة، ومتابعتهم المستمرة لتحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات وأساليب عمل مفيدة في البنك.

٤- توصلت نتائج اختبار الفرض الرابع من فروض الدراسة إلى أن التعديل الوظيفي يتوسط جزئياً- بوصفه وسيطاً تداخلياً- العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري للعاملين في البنوك التجارية موضع التطبيق، وتبين أن دخول التعديل الوظيفي كمتغير وسيط تداخلي في تلك العلاقة أدى إلى ارتفاع معنوية النموذج وزيادة معامل التحديد من ٥٥% إلى ٧١%، وعلى المستوى التفصيلي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الأبعاد الثلاثة للتعديل الوظيفي

(مأخوذة بصورة فردية) تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري للعاملين في البنوك التجارية موضع التطبيق، وهو الأمر الذي يعني أن توافر القيادة التمكينية يزيد من انخراط العاملين في ممارسات التعديل الوظيفي مما ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم الابتكارية في البنوك التجارية موضع التطبيق. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بتوسط التعديل الوظيفي في العلاقة بين بعض أنماط القيادة والسلوك الابتكاري في العمل، ومنها دراسة (Afsar et al., 2019) التي أكدت على أن التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للعاملين بقطاع الفنادق في باكستان، كذلك دراسة (Supriyanto et al., 2020) التي أثبتت أن التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الروحية والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات في أندونيسيا.

وتشير هذه النتائج إلى أن توافر القيادة التمكينية في البنوك موضع التطبيق وذلك بإدراك العاملين حرص المديرين على مشاركتهم في صنع القرارات في البنك، ومنحهم الاستقلالية والحرية لأداء عملهم وفق الطريقة التي تناسبهم وبحسب أولوياتهم، والشعور بإيمان المديرين بقدرتهم على أداء المهام المكلفين بها بكفاءة، وتأكيدهم على أهمية الأدوار الوظيفية التي يقوم العاملون بها في تحقيق أهداف البنك بشكل عام كل ذلك من شأنه أن يدفع العاملين إلى الانخراط في ممارسات التعديل الوظيفي في شكل يظهر في سعيهم لتعلم وتجربة كل ما هو جديد في مجالهم الوظيفي، وتحمل المزيد من المسؤوليات والواجبات، والقيام بمهام إضافية خارج الدور الرسمي، وحرصهم على التواصل مع الآخرين لطلب النصح والمشورة، والحصول على المعلومات اللازمة لإتمام عملهم، وقدرتهم على تبسيط إجراءات العمل المعقدة، وتجنبهم المهام غير المفضلة لديهم، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحسين سلوكيات الابتكار وذلك بحرص العاملين على اقتراح وتقديم أفكار وطرق وأساليب جديدة ومبتكرة في البنك، وسعيهم إلى عرض تلك الأفكار بطريقة مدروسة ومنظمة لكسب دعم وتأييد الآخرين لتحويلها إلى تطبيقات وأساليب عمل مفيدة في البنك.

٥- توصلت نتائج اختبار الفرض الخامس من فروض الدراسة إلى معنوية تأثير الدعم الاجتماعي المدرك- بوصفه وسيطاً تفاعلياً- على العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية موضع التطبيق، وعلى المستوى التفصيلي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي

أيضاً معنوية تأثير الدعم الاجتماعي المدرك على العلاقة بين القيادة التمكينية وأبعاد التعديل الوظيفي (مأخوذة بصورة فردية)، وهو الأمر الذي يعني أنه عندما يزداد إدراك العاملين للدعم الاجتماعي تصبح العلاقة بين القيادة التمكينية وأبعاد التعديل الوظيفي أكثر قوة وأهمية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج معظم الدراسات السابقة التي أكدت على أن دخول الدعم الاجتماعي المدرك بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً يسهم في تعديل وتحسين وتقوية العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي، فأكدت دراسة (Audenaert et al., 2020) على معنوية تأثير الدعم الاجتماعي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة في بلجيكا.

وتشير هذه النتائج إلى أن الدعم الاجتماعي المدرك يُعدل ويقوي العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي، إذ ستكون تلك العلاقة أقوى بين العاملين اللذين لديهم مستوى أعلى من إدراك الدعم الاجتماعي بالمقارنة بالعاملين اللذين يتوافر لديهم مستوى منخفضاً، ووفقاً لهذه النتيجة، يمكن القول أنه عندما تزداد قدرة العاملين في البنوك التجارية موضع التطبيق على التعرف إلى زملاء جدد وتكوين صداقات مع الزملاء في العمل، مع توافر مستوى مرتفع من إمكانية تبادل الحديث مع زملائهم ومديريهم المباشرين وحصولهم على التغذية الراجعة عن أدائهم، وارتفاع شعورهم باهتمام مديريهم برفاهيتهم، تصبح العلاقة بين توافر القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي أكثر قوة وأهمية.

تاسعاً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يأتي:

١- نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية من وجود تأثير إيجابي للقيادة التمكينية على كل من التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري في البنوك موضع التطبيق، فإن ذلك يقتضي من إدارتها ضرورة توجيه الاهتمام الكافي نحو تنمية ممارسات القيادة التمكينية، ويُقترح أن تركز تلك الجهود على الآتي:

– التزام البنوك بوضع معايير القيادة التمكينية ضمن آليات اختيار القيادات بالمستويات الإدارية المختلفة، وكذلك خلال عملية تقييم الأداء لضمان توافر قيادات تتميز بقدرتها على منح العاملين حرية أكبر في العمل، وتحريرهم من القيود البيروقراطية، ودعمهم وتعزيز

- معنى وأهمية العمل لديهم، فضلاً على مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإظهار الثقة في أدائهم.
- ١- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل للمديرين بالبنوك تركز على كيفية الارتقاء بممارسات القيادة التمكينية، وماهية الأبعاد التي تتضمنها، وكيف يمكن تنمية كل بُعد من تلك الأبعاد لدى العاملين، وتوضيح فوائدها التي تعود على كل من العاملين والبنوك معاً.
 - ٢- إعادة النظر في وصف الوظائف للقيادة الإداريين بالبنوك لإظهار مقومات القيادة التمكينية بما يتيح للعاملين المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بأعمالهم، وإتاحة الصلاحيات والمسؤوليات عن مهام أعمالهم دون تصيد للأخطاء، وتعزيز الاستقلالية في أداء واجباتهم المكلفين بها.
 - ٣- تضمين نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية للأبعاد الخاصة بالقيادة التمكينية، فلا يقتصر تحديد الاحتياجات التدريبية على مجرد النقص في المهارات المرتبطة بأداء مهام العمل، بل يجب أن تشمل تنمية المهارات القيادية وبخاصة القيادة التمكينية لدورها الفعال في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية ومن بينها التعديل الوظيفي، والسلوك الابتكاري في العمل.
 - ٤- انطلاقاً مما أشارت إليه نتائج الدراسة من توسيط التعديل الوظيفي - بوصفه متغيراً وسيطاً - داخلياً- بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل؛ فإن ذلك يقتضي من إدارة البنوك موضع التطبيق توجيه الاهتمام الكافي نحو تشجيع عاملها على الانخراط في سلوكيات التعديل الوظيفي، ويُقترح أن تركز تلك الجهود على الآتي:
 - ٥- استقصاء العاملين بشكل مستمر للتعرف على مهام العمل الضرورية الواجب إضافتها، وكذلك المهام التي يعتبرونها غير ضرورية لتغييرها أو استبعادها.
 - ٦- عقد جلسات العصف الذهني للعاملين لتشجيعهم على التفكير الجماعي والتعاون معاً في اقتراح مهام العمل التي تجعل وظائفهم أكثر تحفيزاً وتحدياً.
 - ٧- دعم العاملين ومساندتهم لتغيير الطرق التقليدية المتبعة في إتمام مهام عملهم، واستبدالها بطرق أخرى حديثة تحقق السهولة واليسر في تنفيذ مهام العمل.
 - ٨- منح العاملين الحرية في التحكم واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد جدول مهام العمل وتوقيتاته، وتزويدهم بما يحتاجون إليه لأداء تلك المهام، وتشجيعهم على تعلم وتجربة كل ما هو جديد في مجالهم الوظيفي.

- إعادة تشكيل العمل بما يضمن تبسط مهام العمل وبخاصة المعقدة منها، وتخصيص فترات للراحة وتوفير أماكن مخصصة لها، وذلك لتقليل الإجهاد الجسدي والذهني والنفسي للعاملين، وتحسين مستوى التفاعل مع العملاء.
- ٣- في ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسة من معنوية تأثير الدعم الاجتماعي المدرك - بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً- على العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي، فإن الأمر يقتضي من إدارات البنوك موضع التطبيق ضرورة توجيه الاهتمام الكافي نحو تعزيز الدعم الاجتماعي في بيئة عملها، ويُقترح أن تركز تلك الجهود على الآتي:
 - نشر ثقافة تعزيز الدعم بين العاملين سواء من المشرفين أو زملاء العمل، وتدريبهم على كيفية تقديم الدعم بمختلف صورته في مكان العمل سواء دعم عاطفي (إظهار التعاطف، والاهتمام والتقدير)، أو دعم مادي (توفير الموارد الوظيفية المطلوبة)، أو دعم معلوماتي (النصح والإرشاد).
 - إظهار السلوكيات الداعمة للرفاهية بما تتضمنه من توافر الثقة المتبادلة بين العاملين، ودعم العمل الجماعي، وتوسيع نطاق المشاركة في وضع خطط العمل، والمساعدة في توفير فرص للتعلم والتطوير الذاتي.
 - عقد لقاءات دورية بين العاملين ومشرفيهم أو زملائهم في العمل لطرح سبل الاهتمام براحة وظروف العمل، وتقديم المقترحات والشكاوى المرتبطة بالعمل وإيجاد الحلول لها بشكل تعاوني.

عاشراً: محددات الدراسة وتوجهات لبحوث مستقبلية:

سلطت الدراسة الحالية الضوء على بحث العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل من خلال توسيط التعديل الوظيفي بوصفه وسيطاً تداخلياً، مع بيان دور الدعم الاجتماعي المدرك بوصفه وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وتم إعداد تلك الدراسة في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

- ١- تركزت الدراسة التطبيقية على المراكز الرئيسة للبنوك التجارية بمدينة المنصورة في محافظة الدقهلية دون التطرق إلى الفروع التابعة لها في مختلف أنحاء المحافظة، ومن ثم يُقترح إجراء

المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل هذه الفروع، أو دراسة المتغيرات التي تضمنتها الدراسة الحالية في البنوك التجارية بمحافظات أخرى في مصر، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل الجامعات، وشركات الاتصالات، والمستشفيات والمراكز الطبية، وقطاع الصناعات الدوائية.

٢- اعتمدت الدراسة الحالية في اختبار صحة فروضها على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من العاملين بالبنوك التجارية في مدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية، وذلك خلال فترة زمنية محددة من يناير إلى مايو لعام ٢٠٢١، ومن ثم تبقى هذه الدراسة معتمدة بشكل رئيسي على وجهات نظر هؤلاء المستقصى منهم بهذه البنوك، ومن ثم يُقترح إجراء دراسات وبحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة (Longitudinal Research) لمزيد من التوضيح والفهم لطبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات التي شملتها الدراسة.

٣- تناولت الدراسة المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للدراسة والتمثلة في القيادة التمكينية، والدعم الاجتماعي المدرك، والتعديل الوظيفي، والسلوك الابتكاري في العمل، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذه الدراسة لتشمل دراسة بعض المتغيرات الوسيطة التفاعلية الأخرى مثل الثقة في المشرف المباشر، والشخصية الاستباقية، كذلك يمكن دراسة النتائج المتوقعة من التعديل الوظيفي سواء الإيجابي منها (مثل الرسوخ الوظيفي، والسعادة في مكان العمل، ورفاهية العاملين) أو السلبي (مثل الاحتراق الوظيفي، ونوايا ترك العمل، والانسحاب الوظيفي).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٨). "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- جودة، عبد المحسن عبد المحسن؛ السطوح، أحمد محمد؛ حجازي، عمر أحمد، (٢٠٢١). "الدور الوسيط لصياغة الوظيفة في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(٢): ١٤٩-١٧٦.
- شحاتة، صالح محمد، (٢٠١٩). "توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ٤٣ (٤): ٩٢-١٢٦.
- مرسي، مرفت محمد السعيد، (٢٠٢٠). "الدور الوسيط للتعديل الوظيفي في العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، ٢٧ (٣): ٣٧٥-٤١١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S. and Zeffane, R. (2019). "Empowerment, knowledge sharing and innovative behaviours: Exploring gender differences", *International Journal of Innovation Management*, 23(1): 1-28.
- Adikara, W. and Soetjipto, B. W. (2021). "The impact of leader-member exchange, psychological capital, and job crafting on innovative behavior: evidence form the public sector", *Intellectual Economics*, 15(1):31-48.
- Afsar, B., Masood, M. and Umrani, W. A. (2019). "The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior", *Personnel Review*, 48(5): 1186-1208.
- Ahearne, M., Mathieu, J. and Rapp, A. (2005). "To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance", *Journal of Applied psychology*, 90(5): 945-955.

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J. and Hussain, S. T. (2018). "Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China", **International Business Research**, 11(3): 186-194.
- Alameri, M., Ameen, A., Khalifa, G. S., Alrajawy, I. and Bhaumik, A. (2019). "The mediating effect of creative self-efficacy on the relation between empowering leadership and organizational innovation", **Test Engineering and Management**, 81: 1938-1946.
- Allison, C. D. (2021). "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Affective-Based Trust in Leader", **Ph. D. Dissertation**, Eastern University.
- Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuyper, A., Descamps, A. M., Muylaert, J., Ma, R. and Decramer, A. (2020). "Empowering leadership, social support, and job crafting in public organizations: A multilevel study", **Public Personnel Management**, 49(3): 367-392.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). "The moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51 (6): 1173-1182.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B. and Stride, C. B. (2019). "Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work", **Journal of Applied Psychology**, 104(5): 605-628.
- Birdi, K., Leach, D. and Magadley, W. (2016). "The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior", **Journal of Product Innovation Management**, 33(1): 19-35.
- Chen, C. Y., Yen, C. H. and Tsai, F. C. (2014). "Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit", **International Journal of Hospitality Management**, 37: 21-28.
- Chen, H., Yang, X., Xia, W., Li, Y., Deng, Y. and Fan, C. (2021). "The relationship between gratitude and job satisfaction: The mediating roles of social support and job crafting", **Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues**. Advance online publication, <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01658-y>.

-
- Chow, I. H. S. (2018). "The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship", **Leadership & Organization Development Journal**, 9 (2): 202-217.
 - Chughtai, M. S. and Rizvi, S. T. H. (2020). "Empowering Leadership and Occupational Burnout: A Moderated Mediation Model of Employee Optimism, Employee Hardiness and Job Crafting", **NICE Research Journal**, 13(1): 122-157.
 - Cui, Y. and Yu, G. (2021). "A cross-level examination of team-directed empowering leadership and subordinates' innovative performance: an AMO theory perspective", **International Journal of Manpower**, 42 (7): 1257-1278.
 - Dash, S. S. and Vohra, N. (2019). "The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment", **Management Research Review**, 42 (3): 352-369.
 - De Jong, J. and Den Hartog, D. (2007). "How leaders influence employees' innovative behavior", **European Journal of Innovation Management**, 10 (1): 41-64.
 - De Jong, J. and Den Hartog, D. (2010). "Measuring innovative work behavior", **Creativity and innovation management**, 19 (1): 23-36.
 - Demerouti, E. (2014). "Design your own job through job crafting", **European Psychologist**, 19 (4): 237-247.
 - Demerouti, E., Bakker, A. B. and Gevers, J. M. (2015). "Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing", **Journal of Vocational Behavior**, 91: 87-96.
 - Ghadi, M. Y. and Almanagah, K. S. (2020). "The role of job crafting in the relationship between empowering leadership and happiness at work: an empirical analysis", **Business: Theory and Practice**, 21(1), 244-251.
 - Gkorezis, P. (2016). "Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model", **International journal of educational management**, 30 (6): 1030-1044.
 - Goodall, S. A. (2018). "Empowering leadership and job crafting: the moderating role of regulatory profiles". **M. Sc. Thesis**, University of Canterbury.
 - Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). **Multivariate Data Analysis**, (7 th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ.

- Hassi, A., Rohlfer, S. and Jebsen, S. (2021). "Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs", **EuroMed Journal of Business**, <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010>.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E. and Lockstone-Binney, L. (2019). "Leading innovation among tourism small and medium enterprises: Examining the mediating role of climate for innovation", **Leadership & Organization Development Journal**, 40 (5): 647-666.
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S. and Titiyal, R. (2019). "Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination", **Journal of Knowledge Management**, 23(5): 915-930.
- Janssen, O. (2000). "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior", **Journal of Occupational and organizational psychology**, 73(3): 287-302.
- Karasek, R. and Theorell, T. (1990). **"Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life"**, New York, NY: Basic Books.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E. and Sohail, F. (2021). "How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting", **European Journal of Innovation Management**, <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>.
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W. and Jun, J. K. (2017). "Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance", **BRQ Business Research Quarterly**, 20 (2): 124-136.
- Kim, H., Im, J., Qu, H. and NamKoong, J. (2018). "Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 30 (3): 1863-1881.
- Kim, M. and Beehr, T. A. (2018). "Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 25 (2): 184-196.
- Kim, M. and Beehr, T. A. (2020). "Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and

- unfavourable outcomes", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 29 (1): 126-139.
- Leana, C., Appelbaum, E. and Shevchuk, I. (2009). "Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting", **Academy of Management Journal**, 52 (6): 1169-1192.
 - Lee, J., Lee, H. and Park, J. G. (2014). "Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service", **Information Technology & People**, 27 (3): 366-386.
 - Lee, Y. H., Lu, T. E., Yang, C. C. and Chang, G. (2019). "A multilevel approach on empowering leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate", **Safety Science**, 117: 1-9.
 - Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E. (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work", **Journal of applied psychology**, 91(6): 1321- 1339.
 - Mudallal, R. H., Othman, W. A. M. and Al Hassan, N. F. (2017). "Nurses' burnout: the influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits", **INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing**, 54: 1-10.
 - Mutonyi, B. R., Slatten, T. and Lien, G. (2020). "Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway", **International Journal of Public Leadership**, 16 (2): 175-197.
 - Naeem, R. and Siddiqui, D. A. (2021). "Empowering leadership, workgroup cohesiveness, and individual Learning orientation and innovative behavior in the public sector of Pakistan: The complementary Role of demographics, collectivism and moral standard of judgment", <https://ssrn.com/abstract-3943096>.
 - Nasurdin, A. M., Ling, T. C. and Khan, S. N. (2018). "Linking social support, work engagement and job performance in nursing", **International Journal of Business & Society**, 19 (2): 363-386.
 - Ouyang, C., Zhu, Y. and Guo, M. (2020). "Effect of empowering leadership on the turnover intention of industrial workers", **Social Behavior and Personality: an international journal**, 48 (8): 1-11.

- Papakonstantinou, D. and Papadopoulos, K. (2009). "Social support in the workplace for working-age adults with visual impairments", **Journal of Visual Impairment & Blindness**, 103 (7): 393-402.
- Peachey, G. A. (2002). "The effect of leader empowering behaviours on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism", **Ph. D. Dissertation**, McMaster University.
- Petrou, P., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2015). "Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance", **Journal of occupational health psychology**, 20 (4): 470-480.
- Petrou, P., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2016). "Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change", **Journal of Management**, 44 (5): 1766-1792.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. and Hetland, J. (2012). "Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement", **Journal of Organizational Behavior**, 33 (8): 1120-1141.
- Pradana, E. R. and Suhariadi, F. (2020). "The effect of job crafting on innovative behavior through mediation work engagement", **Airlangga Journal of Innovation Management**, 1(1): 77-91.
- Putri, D. R., Zulkarnain, and Adnans, A. (2021). "The effect of job crafting on work engagement with perceived organizational support as moderator in bank Sumut head office", **International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation**, 2 (1): 170-177.
- Ren, T., Cao, L. and Chin, T. (2020). "Crafting jobs for occupational satisfaction and innovation among manufacturing workers facing the COVID-19 crisis", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17 (11): 3953-3965.
- Ringle, C., Sarstedt, M. and Straub, D. (2012). "A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly", **MIS Quarterly**, 36 (1): 3-14.
- Rousseau, V., Salek, S., Aube, C. and Morin, E. M. (2009). "Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy", **Journal of Occupational Health Psychology**, 14 (3): 305-317.
- Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2011). "**Research methods for business students**", 5th edition. Pearson Education India.

- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", **Academy of management journal**, 37 (3): 580-607.
- Supriyanto, A. S., Sujinto, A. E. and Ekowati, V. M. (2020). "Factors affecting innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing and job crafting", **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, 7(11): 999-1007.
- Tang, S., Zhang, G. and Wang, H. J. (2020). "Daily Empowering Leadership and Job Crafting: Examining Moderators", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17 (16):5756, <https://doi.org/10.3390/ijerph17165756>.
- Thun, S. and Bakker, A. B. (2018). "Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism", **Stress and Health**, 34(4): 573-581.
- Tian, W., Wang, H. and Rispens, S. (2021). "How and When Job Crafting Relates to Employee Creativity: The Important Roles of Work Engagement and Perceived Work Group Status Diversity", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18 (1): 291- 308, <https://doi.org/10.3390/ijerph18010291>.
- Tims, M. and Bakker, A. B. (2010). "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign", **SA Journal of Industrial Psychology**, 36 (2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2012). "Development and validation of the job crafting scale", **Journal of vocational behavior**, 80 (1): 173-186.
- Uen, J. F., Vandavasi, R. K., Lee, K., Yepuru, P. and Saini, V. (2021). "Job crafting and psychological capital: a multi-level study of their effects on innovative work behavior", **Team Performance Management**, 27 (1/2):145-158.
- Van Gool, R. J. M. (2019). "Leading into job crafting A study examining the relationships between charismatic leadership, well-being and innovative work behavior and the mediating role of job crafting", **M. Sc. Thesis**, Utrecht University.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. and Pearce, C. L. (2010). "Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure", **The Leadership Quarterly**, 21 (3): 530-542.

-
- Wang, H. J., Chen, X. and Lu, C. Q. (2020). "When career dissatisfaction leads to employee job crafting: The role of job social support and occupational self-efficacy", **Career Development International**, 25 (4): 337-354.
 - Wrzesniewski, A. and Dutton, J. (2001). "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work", **Academy of Management Review**, 26 (2): 179-201.
 - Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J.E. and Berg, J.M. (2013). "Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work", **Advances in Positive Organizational Psychology**, 1: 281-302.
 - Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010). "Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations", **Academy of Management Journal**, 53 (2): 323-342.
 - Zhang, X. and Zhou, J. (2014). "Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 124 (2): 150-164.