

توسيط السلوكيات الاستباقية للعاملين في العلاقة بين القيادة المشتركة

والأداء الإبداعي للصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية¹

د. محمد أحمد أمين الغرباوي

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

Gharabawy@mans.edu.eg

د. صالح محمد شحاتة

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

Salehshehata@mans.edu.eg

ملخص البحث

استهدفت هذه الدراسة التعرف على ما إذا كان للسلوكيات الاستباقية للعاملين (ممثلةً بتحمل المسؤولية وصوت الموظف والابتكار الفردي ومنع المشكلات) دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المشتركة (ممثلة بالتعلم الجماعي والدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق) والأداء الإبداعي (متمثلاً بإبداع المنتجات وإبداع العمليات). وذلك وفقاً لإطار مفاهيمي تم استخلاصه من مراجعة الدراسات السابقة، وتم بناء واختبار العلاقات بين متغيراته باستخدام نمذجة المعادلة البنائية SEM. وقد اشتملت العينة على 246 مفردة من العاملين في الصناعات الإلكترونية بجمهورية مصر العربية. وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي مباشر لجميع أبعاد القيادة المشتركة على كلٍ من الابتكار الفردي وإبداع العمليات، ووجود تأثير معنوي مباشر لكلٍ من الدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على كلٍ من صوت الموظف ومنع المشكلات، وكذلك وجود تأثير معنوي مباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على تحمل المسؤولية. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي مباشر لكلٍ من التعلم الجماعي والدعم المدرك وصوت الموظف والابتكار الفردي على إبداع المنتجات، وكذلك وجود تأثير معنوي مباشر للابتكار الفردي على إبداع العمليات. كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر لكلٍ من الدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع المنتجات من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين. بينما لم تثبت معنوية باقي العلاقات المقترحة في نموذج الدراسة. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية.

الكلمات الدالة

القيادة المشتركة، السلوكيات الاستباقية للعاملين، الأداء الإبداعي، الصناعات الإلكترونية في مصر.

¹ تم تقديم البحث في 2023/2/20، وتم قبوله للنشر في 2023/3/30.

(1) المقدمة

يعد الإبداع أحد القوى الأساسية التي توجه التنمية في الدول (Sun, He & Wen, 2023)، كما يعد عنصراً حاسماً للمنظمات من أجل تحقيق الريادة واحتلال مركز تنافسي مهيمن في السوق في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والتكامل الصناعي (Jiang, Yang & Gai, 2023). ويتم الحكم على الأداء الإبداعي للمنظمات من خلال قدرة هذه المنظمات على تطوير منتجات وعمليات جديدة من أجل تقديم قيمة جديدة للسوق، أخذاً في الحسبان عدد وسرعة وحداثة الإبداع والسبق عن المنافسين (Segarra-Ciprés, Escrig-Tena & García-Juan, 2019).

ومع تزايد تعقيد الإبداع، وأهميته لمنظمات الأعمال، أصبح الإبداع قضية رئيسية في الأوساط الصناعية والأكاديمية (Sun et al., 2023). ولهذا اهتمت الدراسات السابقة ببحث العوامل المؤثرة على الأداء الإبداعي، ومنها: القيادة المشتركة (Hui-Ying & Wang, 2013; Mohammed & AL-Abrow, 2022) والسلوكيات الاستباقية للعاملين (Li, 2022; Segarra-Ciprés et al., 2019).

وتشير السلوكيات الاستباقية للعاملين إلى المبادرات والسلوكيات الرائدة، التي يقوم بها الموظفون لاكتشاف الفرص وتحقيق الريادة والابتكار، والتي تبدأ ذاتياً وترتكز على التغيير وتكون موجهة نحو المستقبل كإجراء استباقي يتخذه الموظفون للتأثير على أنفسهم أو بيئتهم (Segarra-Ciprés et al., 2019).

ووفقاً للدراسات السابقة فإن السلوكيات الاستباقية للعاملين تتأثر بالعديد من العوامل، والتي من أهمها تحول شكل القيادة من الشكل التقليدي إلى قيادة لا مركزية تقوم على مشاركة وظائف القيادة طوعية بين أعضاء الفريق سعياً وراء الأهداف الجماعية وتتسم بصنع القرار التعاوني والمسؤولية المشتركة عن الأداء، وهي ما يعرف باسم القيادة المشتركة (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Erkutlu, 2012; Fu, Ye, & Xu, 2020).

وقد اهتمت بعض الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين القيادة المشتركة والسلوكيات الاستباقية للعاملين (Ergutlu, 2012; Fu et al., 2020)، واهتمت بعض الدراسات الأخرى ببحث العلاقة بين القيادة المشتركة والأداء الإبداعي (Hui-Ying & Wang, 2013; Mohammed & AL-Abrow, 2022)، واهتمت دراسات أخرى ببحث العلاقة بين السلوكيات الاستباقية للعاملين والأداء الإبداعي (Li, 2022; Segarra-Ciprés et al., 2019). بينما لم تهتم أية دراسة – وذلك في حدود علم الباحثين – ببحث التأثير غير المباشر للقيادة المشتركة على الأداء الإبداعي من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين.

وتشير صناعة الإلكترونيات إلى جميع أعمال تصميم الأجهزة الإلكترونية وإنشائها وإنتاجها وبيعها. وقد بدأت هذه الصناعة في الظهور مع بداية القرن العشرين، وتطورت إلى أن أصبح حجم صادرات العالم من الصناعات الإلكترونية 2355 مليار دولار في عام 2020م، موزعة ما بين أجهزة ومعدات الاتصالات والإلكترونيات الاستهلاكية ومكونات الدوائر الإلكترونية. وتهيمن دول شرق وجنوب شرق آسيا على صادرات العالم من الصناعات الإلكترونية بنسبة 76.4%، تليها دول أوروبا بنسبة 13.8%، ثم دول أمريكا الشمالية بنسبة 6.1%. بينما تساهم مصر بنسبة 0.07% فقط من الصادرات العالمية للصناعات الإلكترونية، وهي رابع

أكبر نسبة تساهم بها دولة إفريقية بعد المغرب وتونس وجنوب إفريقيا (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2021).

وعلى الرغم من أن مصر تعتبر منتجاً صغيراً للإلكترونيات على المستوى العالمي، إلا أن قطاع الصناعات الإلكترونية يعد أحد الدعائم الكبرى لنمو الاقتصاد المصري؛ حيث يمثل 3.8% من إجمالي القيمة المضافة التصنيعية لمصر، ويمثل 3.3% من إجمالي الصادرات المصرية، كما يساهم في توظيف 55 ألف عامل وهو ما يعادل 2% من إجمالي العمالة الصناعية المصرية (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2021).

وفي ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى بحث ما إذا كان للسلوكيات الاستباقية للعاملين (ممثلةً ب: تحمل المسؤولية، وصوت الموظف، والابتكار الفردي، ومنع المشكلات) دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المشتركة (ممثلة ب: التعلم الجماعي، والدعم المدرك، والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق) والأداء الإبداعي (ممثلاً ب: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات)، وذلك في الصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية.

(2) مشكلة وتساؤلات الدراسة

رغم اهتمام الدراسات السابقة ببحث العلاقات المباشرة بين متغيرات هذه الدراسة، إلا أن أيّاً من هذه الدراسات - في حدود علم الباحثين - لم تبحث ما إذا كان للسلوكيات الاستباقية للعاملين دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المشتركة والأداء الإبداعي، وهو ما يمثل فجوة بحثية يحاول الباحثان المساهمة في تغطيتها من خلال هذه الدراسة.

ولمزيد من التعرف على مشكلة الدراسة من الناحية الميدانية قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية خلال شهر يونية من عام 2022م على عينة ميسرة قوامها (30) مفردة من العاملين بالصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية. وقد اعتمدت هذه الدراسة الاستطلاعية على الإطار المرفق في الملحق رقم (1)، والذي يتضمن تسع عبارات تهدف لاستطلاع درجة توافر متغيرات الدراسة في القطاع محل الدراسة، حيث طلب من المستقضي منهم تحديد درجة توافر كل عبارة من هذه العبارات في بيئة عملهم من بين خمس درجات هي (مرتفع جداً - مرتفع - متوسط - منخفض - منخفض جداً). وقد أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود اتفاق معنوي بين أفراد العينة على درجة توافر متغيرات الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الاتفاق لکندال (0.161) عند مستوى معنوية 1%، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (1) التالي:

جدول 1: درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حول مدى توافر متغيرات الدراسة

بيان	حجم العينة	قيمة معامل كندال	كا ²	درجات الحرية	مستوى المعنوية
الإحصاءات	30	0.161	38.675	8	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية.

كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية أيضاً أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد القيادة المشتركة والسلوكيات الاستباقية للعاملين والأداء الإبداعي تتراوح من (2.97) إلى (4) وبانحرافات معيارية تتراوح من (0.776) إلى (1.159)، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (2) التالي:

جدول 2: درجة توافر متغيرات الدراسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية

المتغير والبعد		السلوكيات الاستباقية للعاملين (EPB)					القيادة المشتركة (SHL)			بيان
		الأداء الإبداعي (IP)	الابتكار	صوت	تحمل	العلاقة التبادلية	الدعم	التعلم		
إبداع	إبداع	منع	المشكلات	الموظف	المسئولية	بين أعضاء	المدرک	الجماعي		
العمليات	المنتجات	(PCI)	(PDI)	(PP)	(IC)	(VC)	(TCH)	(TMX)	(PTS)	(TL)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
3.4	3.37	4	3.8	3.87	3.87	3.6	2.97	3.25		
0.894	0.889	0.83	0.805	0.776	0.899	1.037	1.159	1.072		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة هذه الدراسة في "وجود نقص في مستوى القيادة المشتركة، وبصاحبه نقص في السلوكيات الاستباقية للعاملين وكذلك في مستوى الأداء الإبداعي، مع عدم معرفة ما إذا كان للسلوكيات الاستباقية للعاملين دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المشتركة والأداء الإبداعي"، الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- هل يوجد تأثير مباشر للقيادة المشتركة على كلٍ من: السلوكيات الاستباقية للعاملين والأداء الإبداعي للصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية؟
- هل يوجد تأثير مباشر للسلوكيات الاستباقية للعاملين على الأداء الإبداعي للصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر للقيادة المشتركة على الأداء الإبداعي من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين بالصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية؟

(3) أهداف الدراسة

في ضوء التساؤلات السابقة تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1-3) قياس التأثير المباشر للقيادة المشتركة على كلٍ من: السلوكيات الاستباقية للعاملين والأداء الإبداعي للصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية.
- (2-3) قياس التأثير المباشر للسلوكيات الاستباقية للعاملين على الأداء الإبداعي للصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية.
- (3-3) قياس التأثير غير المباشر للقيادة المشتركة على الأداء الإبداعي من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين بالصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية.

(4) أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها في الجانب الأكاديمي من أنها تساهم في تغطية جانب من النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الدراسات والبحوث العربية المرتبطة بالقيادة المشتركة والسلوكيات الاستباقية للعاملين والأداء الإبداعي، كما تساهم في استخلاص إطار مفاهيمي لتوسيط السلوكيات الاستباقية للعاملين في العلاقة بين القيادة المشتركة والأداء الإبداعي، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على بعض المجالات البحثية المقترحة للاستفادة من هذه المتغيرات في المنظمات.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها في الجانب التطبيقي من أنها تساهم في توعية المسؤولين في مجال التطبيق بمفهوم وأبعاد القيادة المشتركة والسلوكيات الاستباقية للعاملين ودور كلٍ منها في تدعيم الأداء الإبداعي، كما يمكن الاستفادة من النتائج التي تكشف عنها الدراسة في تحسين ممارسات القيادة المشتركة بالشكل الذي يمكن أن ينعكس إيجابياً على السلوكيات الاستباقية للعاملين والأداء الإبداعي في مجال التطبيق.

(5) الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تتناول هذه الدراسة ثلاثة متغيرات، هي: القيادة المشتركة، والسلوكيات الاستباقية للعاملين، والأداء الإبداعي. ويتعرض الباحثان فيما يلي للإطار النظري لكل متغير من هذه المتغيرات وذلك على النحو التالي:

(1-5) القيادة المشتركة (SHL) Shared Leadership

شهدت ثمانينيات القرن الماضي تقديم العديد من المفاهيم القيادية التي يقوم جوهرها على توزيع القيادة والمسؤولية المشتركة بين أعضاء المجموعة، وفي مقدمتها القيادة المشتركة (Fu et al., 2020).

وخلال العقود الماضية اهتم العديد من الباحثين بتقديم تعريف واضح ومحدد للقيادة المشتركة: حيث عرفت القيادة المشتركة على أنها الموقف الذي يتم فيه مشاركة وظائف القيادة طواعية بين الموظفين سعياً وراء أهداف جماعية، ويتسم بصنع القرار التعاوني والمسؤولية المشتركة عن الأداء (Carson et al., 2007). وعرفت أيضاً على أنها حالة أو جودة التأثير المتبادل التي يقوم فيها أعضاء الفريق بتوزيع أنشطة القيادة بين جميع أعضاء فريق العمل، والمشاركة في عملية صنع القرار، والقيام بالمهام المقتصرة تقليدياً على القائد الهرمي فقط، وتقديم التوجيه لبعضهم البعض عند الحاجة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المجموعة (Wood & Fields, 2007). وعرفت كذلك على أنها عملية التأثير المتبادل، الذي يتميز باتخاذ القرارات التعاونية والمسؤولية المشتركة، بحيث يقود أعضاء الفريق بعضهم البعض نحو تحقيق الأهداف (Hoch & Kozlowski, 2014). كما عرفت على أنها عملية تأثير ديناميكية وتفاعلية بين الأفراد في المجموعات، بهدف قيادة بعضهم البعض لتحقيق الأهداف التنظيمية للمجموعة (Coun, Peters & Blomme, 2019). وعرفت أيضاً على أنها توزيع السلطة والمسؤولية بين الموظفين داخل المنظمة (Fu et al., 2020). وعرفت كذلك على أنها عملية تأثير ديناميكية وتفاعلية بين الأفراد في المجموعات بهدف قيادة بعضهم البعض لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة أو كليهما (Klasmeier & Rowold, 2020).

وتكشف التعريفات السابقة عن السمات الأساسية للقيادة المشتركة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي (Carson et al., 2007; Fu et al., 2020; Hoch & Dulebohn, 2017):

- تُعني القيادة المشتركة بتوزيع السلطة والمسؤولية بين أعضاء فريق العمل.
 - تعتبر القيادة المشتركة ديناميكية بطبيعتها، وتتوقف أدوارها على طبيعة المهمة والقدرات المختلفة لأعضاء الفريق؛ فعندما تكون المهام روتينية يمكن تقليل أدوار القيادة المشتركة، بينما تزداد أدوارها عندما تكون هناك حاجة إلى العقلية المشتركة في بعض المواقف.
 - تتيح القيادة المشتركة حدوداً مفتوحة للقيادية؛ حيث يمكن تولي الأدوار القيادية من قبل العديد من أعضاء الفريق، بدلاً من حصرها على عدد قليل من الأشخاص في حالة القيادة التقليدية.
 - تساهم القيادة المشتركة في إيجاد روابط أقوى بين أعضاء فريق العمل، وتساهم كذلك في تدعيم الثقة والتماسك والالتزام بينهم، كما توفر آلية للتكامل مع أشكال القيادة الأخرى ولا تتطلب الاستغناء عنها بالكامل (Hoch & Kozlowski, 2014).
- وفي ضوء ما سبق يمكن إيجاز أوجه الاختلاف بين القيادة المشتركة وأشكال القيادة التقليدية على النحو الموضح في الجدول رقم (3) التالي:

جدول 3: الاختلافات بين القيادة المشتركة وأشكال القيادة التقليدية

وجه الاختلاف	القيادة المشتركة	أشكال القيادة التقليدية
هيكل وإطار السلطة	جانبى ولامركزي، حيث يتم مشاركة السلطة طواعيةً بين أعضاء الفريق.	هرمي ومركزي، حيث تتركز السلطة في يد القائد.
اتجاه التأثير	متبادل بين الأعضاء وقائد الفريق.	نازل من القائد إلى أعضاء الفريق.
سلوك القيادة	سلوك مجمع لأعضاء الفريق.	سلوك فردي للقائد أو متعدد للقيادة.
أساس تصرفات الأعضاء	الاستقلالية والقيادة الذاتية.	التبعية وانتظار التعليمات من القائد.
أساس تصرفات الفريق	التعاون وتوافق الآراء.	الاستجابة لرغبات وتوجيهات القائد.

المصدر: (Wood, 2005; Wood & Fields, 2007).

وعلى الرغم من اتجاه بعض الدراسات السابقة إلى دراسة القيادة المشتركة من خلال بعد واحد (Wood & Fields, 2007)، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد تناولتها كمفهوم متعدد الأبعاد؛ حيث تناولها (Carson et al., 2007; نجم، غنيم وعشري، 2021) من خلال ثلاثة أبعاد، هي: الهدف المشترك، الدعم الاجتماعي، صوت الأعضاء. وتناولها Wood (2005) من خلال أربعة أبعاد، هي: الإنجاز المشترك للمهام، والتنمية المتبادلة للمهارات، والتفاعل اللامركزي بين الأفراد، والدعم العاطفي. ويتفق الباحثان في هذه الدراسة مع كلٍ من (Fu et al., 2020; Hoch & Kozlowski, 2014) في أن القيادة المشتركة تتكون من ثلاثة أبعاد، هي:

- **التعلم الجماعي (TL) Team Learning**: ويقيس مدى نشاط أعضاء الفريق في الحصول على التغذية الراجعة من زملائهم بهدف تحسين الأداء.

- الدعم المدرك (PTS) Perceived Team Support: ويقاس مدى دعم أعضاء الفريق لبعضهم البعض، من خلال تقدير مساهماتهم وحرصهم على رضاهم ورفاهيتهم.

- العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق (TMX) Team-Member Exchange: ويقاس مدى تفهم أعضاء الفريق لمشاكل واحتياجات وإمكانات وقدرات زملائهم داخل الفريق، واستعدادهم لمساعدة بعضهم البعض.

وقد اهتمت الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين القيادة المشتركة وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، وقد اتضح من مراجعة هذه الدراسات أن القيادة المشتركة تتأثر معنوياً بكلٍ من: الثقة والدعم التنظيمي المدرك والقيادة التحويلية (Wood & Fields, 2007; Klasmeier & Rowold, 2020). واتضح على الجانب الآخر أن القيادة المشتركة تؤثر معنوياً على كلٍ من: الميزة التنافسية للمنظمة (نجم، وآخرون، 2021)، وابتكار الفريق (Klasmeier & Rowold, 2020)، وأداء الفريق (D'Innocenzo, Mathieu & Kukenberger, 2016)، وتقدير الموظف للمصير (Coun et al., 2019)، ومخرجات العمل (Wood & Fields, 2007)، والسلوك الاستباقي للموظف (Erkutlu, 2012; Fu et al., 2020) والأداء الإبداعي (Hui-Ying & Wang, 2013; Mohammed & AL-Abrow, 2022).

(2-5) السلوكيات الاستباقية للعاملين (EPB) Employees Proactive Behavior

كثيراً ما يجيب القادة عند سؤالهم عن كيفية نجاح مؤسساتهم بأن أفضل طريقة للتنبؤ بمستقبلك هي إنشاؤه، وتعد هذه المقولة تجسيدا حقيقيا لما يعرف بالسلوكيات الاستباقية (Batistič, Černe, Kaše, & Zupic, 2016). وتعرف السلوكيات الاستباقية للعاملين بأنها أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية من خلال تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية (Crant, 2000). وتعرف أيضاً على أنها أنشطة الدور الفعلي والدور الإضافي التي ينخرط فيها الأفراد في العمل (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). وتعرف كذلك على أنها التصرفات الذاتية الموجهة نحو المستقبل والتي تهدف إلى تغيير وتحسين الموقف أو الذات (Beltrán-Martín, Bou-Llugar, Roca-Puig & Escrig-Tena, 2017). كما تعرف على أنها المبادرات والسلوكيات الرائدة التي يقوم بها الموظفون لاكتشاف الفرص وتحقيق الريادة والابتكار، والتي تبدأ ذاتياً وتركز على التغيير وتكون موجهة نحو المستقبل كإجراء استباقي يتخذه الموظفون للتأثير على أنفسهم أو بيئتهم (Segarra-Ciprés et al., 2019). وتعرف أيضاً على أنها سلوك تغيير تلقائي موجه نحو المستقبل، ويتنبأ بأداء الابتكار الفردي للموظف (Li, 2022).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن استخلاص العديد من سمات السلوك الاستباقي للعاملين، كما يلي:

- تناول البعض السلوك الاستباقي على مستوى الفرد، وتناوله البعض على مستوى فرق العمل وتناوله البعض على مستوى المنظمة (Parker, Williams & Turner, 2006). وتتناوله هذه الدراسة على مستوى فرق العمل.

- يتسم السلوك الاستباقي بالعديد من سمات المبادرة الشخصية، وهي أنه:
 - سلوك يبدأ ذاتياً: بمعنى قيام الفرد بشيء دون إخباره أو بدون متطلبات دور صريحة.
 - سلوك استباقي: بمعنى أنه يعتمد على التركيز طويل الأجل مع توقع المشاكل أو الفرص المستقبلية.
 - سلوك مستمر: يسعى إلى التغلب على العوائق لإحداث التغيير.
 - وقد اتجهت بعض الدراسات السابقة إلى تناول السلوكيات الاستباقية بدون أبعاد فرعية (Beltrán-Martín et al., 2017; Seibert et al., 2004)، بينما تناولتها دراسات أخرى كمفهوم متعدد الأبعاد؛ حيث اعتمد Parker et al. (2006) على بعدين للسلوكيات الاستباقية، هما: التطبيق الاستباقي للأفكار والحل الاستباقي للمشكلات. وتناولها البردان (2021) من خلال ثلاثة أبعاد، هي: الانطلاق الذاتي، والمبادرة، والمثابرة. بينما فرق Parker & Collins (2010) بين ثلاثة تصنيفات رئيسية للسلوكيات الاستباقية، وهي: سلوك العمل الاستباقي (وتناوله من خلال أربعة أبعاد، هي: تولي المسؤولية وصوت الموظف والابتكار الفردي ومنع المشكلات)، والسلوك الاستباقي الاستراتيجي (وتناوله من خلال ثلاثة أبعاد، هي: المسح الاستراتيجي وتدعيم مصداقية التغيير وتدعيم الرغبة في التغيير)، والسلوك الاستباقي للموائمة بين الفرد والبيئة (وتناوله من خلال أربعة أبعاد، هي: طلب التغذية الراجعة ومراقبة التغذية الراجعة والتفاوض على تغيير الوظيفة ومبادرة التوظيف).
 - وحيث تركز هذه الدراسة على سلوك العمل الاستباقي، ونظراً لشمولية الأبعاد التي قدمها Parker & Collins (2010) فسوف يعتمد الباحثان على أربعة أبعاد للسلوكيات الاستباقية للعاملين، وهي:
 - تولي المسؤولية (TCH): وتعلق بالجهود البناءة التي يبذلها العاملون لإحداث تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل.
 - صوت الموظف (VC): وتعلق بتحدث الفرد عن القضايا التي تؤثر على مجموعة عمله بالإضافة إلى بحثه عن معلومات حول هذه القضايا.
 - الابتكار الفردي (IC): ويركز على الحداثة، ويتعلق بسلوكيات تحديد الفرص وتوليد وتنفيذ الأفكار الجديدة.
 - منع المشكلات (PP): ويركز على التعامل مع التحديات والعوائق في المنظمة لمنع تكرار مشكلات العمل.
- وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين السلوكيات الاستباقية للعاملين وبعض المتغيرات السلوكية في المنظمات؛ حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن السلوكيات الاستباقية للعاملين تتأثر عكسياً بالإرهاق العاطفي (Wu, Kwan, Wu, & Ma, 2018). بينما تتأثر إيجابياً بكلٍ من: القيادة المتواضعة (البردان، 2021)، وتحديد القائد والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤسين (Liao, van der Heijden, Liu, Zhou, & Guo, 2019)، وتهئية الموارد البشرية ومناخ العلاقات (Batistič et al., 2016)، والتوجه بالدور المرن واتساع دور الفعالية الذاتية (Beltrán-Martín et al., 2017; Parker et al., 2006)، ورأس المال النفسي (Hu,

(Erkutlu, 2012; Fu et al., 2020). كما أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى أن وجود السلوكيات الاستباقية للعاملين يساعد المنظمة على إنشاء مستقبلها؛ من خلال تطوير نماذج أعمال المنظمة، والتغيير التنظيمي (Batistič et al., 2016)، وتحسين الأمان النفسي للعاملين (Elsaied, 2019)، وتحسين الأداء التكيفي (Fu et al., 2020) وكذلك الأداء الإبداعي للمنتجات والعمليات (Li, 2022; Segarra-Ciprés et al., 2019).

(3-5) الأداء الإبداعي (IP) Innovative Performance

يختلف الإبداع عن الابتكار؛ حيث يرتبط "الابتكار" بعملية توليد أفكار جديدة تتعلق بالمنتجات والعمليات التنظيمية، بينما يرتبط "الإبداع" بتبني هذه الأفكار والتنفيذ الناجح لها (Dedahanov et al., 2017). وقد تناولت الدراسات السابقة الإبداع من عدة زوايا مختلفة؛ فالبعض تناوله من زاوية القدرات التنظيمية، والبعض تناوله من زاوية تبني الإبداع، والبعض تناوله من زاوية الأداء وهو المدخل الذي تتبناه هذه الدراسة (Segarra-Ciprés et al., 2019). كما اختلفت الدراسات السابقة أيضاً في تناولها للأداء الإبداعي؛ فالبعض تناوله من حيث التوجه الإداري أو التقني، والبعض تناوله من حيث كونه جذري أو تحسيني، والبعض تناوله من حيث تركيزه على المنتج أو العملية وهي الزاوية التي تتبناها هذه الدراسة (Zeng, Phan & Matsui, 2015). وفي ضوء ما سبق، يعرف الأداء الإبداعي بأنه معدل تقديم المنظمة لمنتجات جديدة، ومستوى الإبداع في هذه المنتجات (Zeng, Phan & Matsui, 2010). ويعرف أيضاً بأنه نسبة مبيعات الشركة من المنتجات المحسنة أو الجديدة كلياً أو التي تم إنشاؤها نتيجة أنشطة البحوث والتطوير الخاصة بالشركة إلى التشكيلة الإجمالية لمنتجات الشركة (Gkypali, Filiou & Tsekouras, 2017). كما يعرف بأنه سرعة تطوير منتجات جديدة وإبداعية، وتقديمها للسوق في الوقت المحدد (Abdallah, Dahiyat & Matsui, 2019). ويتفق الباحثان مع Segarra-Ciprés et al. (2019) في تعريفهم للأداء الإبداعي بأنه المنتجات والعمليات الجديدة التي طورتها المنظمة من أجل تقديم قيمة جديدة للسوق، أخذاً في الحسبان عدد وسرعة وحادثة الإبداع والسبق عن المنافسين.

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات السابقة قد تناولت الأداء الإبداعي على أنه متغير أحادي البعد ليس له أبعاد فرعية (Zeng et al., 2015; Dedahanov et al., 2017; Abdallah et al., 2019)، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت الأداء الإبداعي كمتغير متعدد الأبعاد؛ حيث حدد Zeng et al. (2010) ثلاثة أبعاد للأداء الإبداعي، هي: نسبة المبيعات السنوية للمنتجات الجديدة، ومؤشر المنتجات الجديدة، ومؤشر المنتجات المعدلة. وحدد (Lai, Hsu, Lin, Chen & Lin, 2014) بعدين للأداء الإبداعي، هما: أداء المنتجات، وأداء السوق. وحدد (Lazarotti, Bengtsson, Manzini, Pellegrini & Rippa, 2017) بعدين أيضاً للأداء الإبداعي، هما: الكفاءة، والحدثة. وكذلك حدد (Gkypali et al., 2017) بعدين للأداء الإبداعي، هما: كثافة المبيعات الإبداعية، وكثافة المنتجات الإبداعية. كما حدد Segarra-Ciprés et al. (2019) بعدين أيضاً للأداء الإبداعي، هما: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات.

وتتفق هذه الدراسة مع (Segarra-Ciprés et al., 2019)، في تحديد بعدين للأداء الإبداعي، هما:

- إبداع المنتجات (PDI): ويشير إلى السلع والخدمات الجديدة التي تم تطويرها لإرضاء العملاء، ولهذا البعد توجه خارجي، حيث يركز على تقديم القيمة للعملاء.
 - إبداع العمليات (PCI): ويشير إلى إحداث تغييرات في عمليات إنتاج السلع والخدمات، ولهذا البعد توجه داخلي، حيث يركز بشكل أساسي على فعالية وكفاءة الإنتاج.
- وقد اهتمت الدراسات السابقة ببحث العوامل المؤثرة على الأداء الإبداعي. وقد أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن الأداء الإبداعي يتأثر مباشرة بإدارة الجودة (Zeng et al., 2015)، والانفتاح (Lazzarotti et al., 2017)، وإدارة المعرفة فيما يتعلق بخلق المعرفة واكتسابها ونشرها وتخزينها (Lai et al., 2014)، والتعاون بين الشركات والتعاون مع الجهات الحكومية وقدرات التعلم التنظيمي (Lafuente, Solano, Leiva & Mora-Esquivel, 2019)، والجهود الداخلية للإبداع وتنوع التعاون في البحث والتطوير (Gkypali et al., 2017). كما أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن الأداء الإبداعي يتأثر بالتوجه بالإبداع تأثيراً مباشراً وكذلك بشكل غير مباشر من خلال التأثير على ممارسات الإدارة الرشيقة Lean management والتي تؤثر مباشرة على الأداء الإبداعي (Abdallah et al., 2019). وأشارت نتائج هذه الدراسات كذلك إلى أن الأداء الإبداعي يتأثر طردياً بتكامل الهيكل التنظيمي، وعكسياً بمركزية ورسمية الهيكل التنظيمي، ويشتمل هذا التأثير على تأثيرات مباشرة وأخرى غير مباشرة من خلال التأثير على السلوك الإبداعي للفرد والذي يؤثر طردياً بشكل مباشر على الأداء الإبداعي (Dedahanov et al., 2017). كما أشارت إلى وجود علاقة تأثير معنوي للسلوكيات الاستباقية للعاملين على الأداء الإبداعي، وأن هذه العلاقة تتأثر معنوياً بكلٍ من: الدعم المدرك للإبداع والطابع الرسمي للإبداع (Segarra-Ciprés et al., 2019).

(6) الدراسات السابقة واستخلاص الفروض

يعرض الباحثان للدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، مع استخلاص فروض الدراسة في ضوء هذه الدراسات، وتوضيح فجوة ونموذج الدراسة، كما يلي:

(1-6) العلاقة المباشرة بين القيادة المشتركة والسلوكيات الاستباقية للعاملين

اهتمت بعض الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين القيادة المشتركة والسلوكيات الاستباقية للعاملين؛ حيث استهدفت دراسة (Fu et al., 2020) التعرف على تأثير القيادة المشتركة على كلٍ من السلوكيات الاستباقية وانعكاسية الفريق والأداء التكيفي، وبالتطبيق على فرق العمل في عينة من الفنادق الصينية، توصلت الدراسة إلى أن القيادة المشتركة (ممثلةً بـ: التعلم الجماعي والدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق) تؤثر معنوياً على السلوكيات الاستباقية. كما أن السلوكيات الاستباقية تتوسط العلاقة بين القيادة المشتركة والأداء التكيفي.

واستهدفت دراسة (Erkutlu (2012 التعرف على ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة المشتركة والسلوك الاستباقي للفريق. وبالتطبيق على عينة من فرق العمل في البنوك التجارية بتركيا، توصلت الدراسة إلى أن القيادة المشتركة داخل فريق العمل تؤثر بشكل إيجابي على السلوك الاستباقي للفريق، ويزداد هذا التأثير في المنظمات ذات المستوى الأعلى من الثقافة التنظيمية الداعمة.

وفي ضوء ما سبق تفترض هذه الدراسة أن أبعاد القيادة المشتركة تؤثر معنوياً على السلوكيات الاستباقية للعاملين، ومن ثم فقد تمت صياغة الفروض من الأول حتى الرابع من فروض هذه الدراسة على النحو التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المشتركة على تحمل المسؤولية.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المشتركة على صوت الموظف.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المشتركة على الابتكار الفردي.

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المشتركة على منع المشكلات.

(2-6) العلاقة المباشرة بين القيادة المشتركة والأداء الإبداعي

اهتمت بعض الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين القيادة المشتركة والأداء الإبداعي؛ حيث استهدفت دراسة (Hui-Ying & Wang (2013 قياس تأثير القيادة المشتركة على الأداء الإبداعي مع مشاركة المعرفة كمتغير وسيط وتعقيد المهام كمتغير معدل. وتشير النتائج إلى أن: القيادة المشتركة تؤثر على الأداء الإبداعي جزئياً من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، كما أن للقيادة المشتركة تأثيراً أكثر أهمية على الأداء الإبداعي في حالة المهام عالية التعقيد عنه في حالة المهام منخفضة التعقيد.

واستهدفت دراسة (Mohammed & AL-Abrow (2022 التعرف على علاقة بعض أنماط القيادة (مثل: القيادة التحويلية والقيادة التمكينية) على الأداء التنظيمي والإبداع، مع قياس درجة تأثر هذه العلاقة بالدور الوسيط لكلٍ من القيادة المشتركة والثقافة التنظيمية، وذلك في قطاع الرعاية الصحية العراقي. وأظهرت النتائج أن معظم العلاقات في نموذج الدراسة كانت إيجابية، كما أوضحت النتائج أهمية القيادة المشتركة والثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. كما وصفت نتائج هذه الدراسة بوضوح دور القيادة المشتركة كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي والإبداع.

وفي ضوء ما سبق تفترض هذه الدراسة أن أبعاد القيادة المشتركة تؤثر معنوياً على الأداء الإبداعي، ومن ثم فقد تمت صياغة الفرضين الخامس والسادس من فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الخامس: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المشتركة على إبداع المنتجات.

الفرض السادس: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المشتركة على إبداع العمليات.

(3-6) العلاقة المباشرة بين السلوكيات الاستباقية للعاملين والأداء الإبداعي

اهتمت بعض الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين السلوكيات الاستباقية للعاملين والأداء الإبداعي؛ حيث استهدفت دراسة (Segarra-Ciprés et al. (2019 تحليل علاقة السلوك الاستباقي للعاملين بالأداء الإبداعي

(ممثلاً بإبداع المنتج وإبداع العملية) للشركات العاملة في قطاعات التكنولوجيا العالية، وكذلك دراسة الدور المعدل لكلٍ من الدعم المدرك للإبداع والطابع الرسمي لعملية الإبداع على هذه العلاقة. وقد كشفت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين السلوكيات الاستباقية للعاملين والأداء الإبداعي للمنتج والعملية. وكشفت أيضاً عن أن كلاً من الدعم المدرك للإبداع والطابع الرسمي لعملية الإبداع يؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين السلوك الاستباقي وإبداع المنتج، بينما لا يؤثر أي منهما على العلاقة بين السلوك الاستباقي وإبداع العملية. كما كشفت عن أن الطابع الرسمي لعملية الإبداع يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي، بمعنى أنه عندما يكون مستوى الصفة الرسمية لعملية الإبداع مرتفعاً يزداد الأداء الإبداعي للمنتج والعملية.

واستهدفت دراسة Li (2022) بحث الدور الوسيط للسلوكيات الاستباقية في العلاقة بين كلٍ من: العوامل النفسية والعقد النفسي ورأس المال النفسي وبين الأداء الإبداعي. واعتمدت الدراسة على استطلاع آراء عينة من معلمي الجامعات والمؤسسات فائقة التكنولوجيا في الصين. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن كلاً من العقد النفسي للفرد وعوامل رأس المال النفسي يؤثران على السلوك الاستباقي للعاملين. وكشفت أيضاً عن أن السلوك الاستباقي للعاملين يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الأداء الإبداعي. بالإضافة إلى ذلك تلعب السلوكيات الاستباقية دوراً وسيطاً في العلاقة بين كلٍ من: العوامل النفسية والعقد النفسي ورأس المال النفسي وبين الأداء الإبداعي. كما تتأثر العلاقات السابقة بالدعم التنظيمي المدرك.

وفي ضوء ما سبق تفترض هذه الدراسة أن السلوكيات الاستباقية للعاملين تؤثر معنوياً على الأداء الإبداعي، ومن ثم فقد تمت صياغة الفرضين السابع والثامن من فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض السابع: يوجد تأثير معنوي مباشر للسلوكيات الاستباقية للعاملين على إبداع المنتجات.

الفرض الثامن: يوجد تأثير معنوي مباشر للسلوكيات الاستباقية للعاملين على إبداع العمليات.

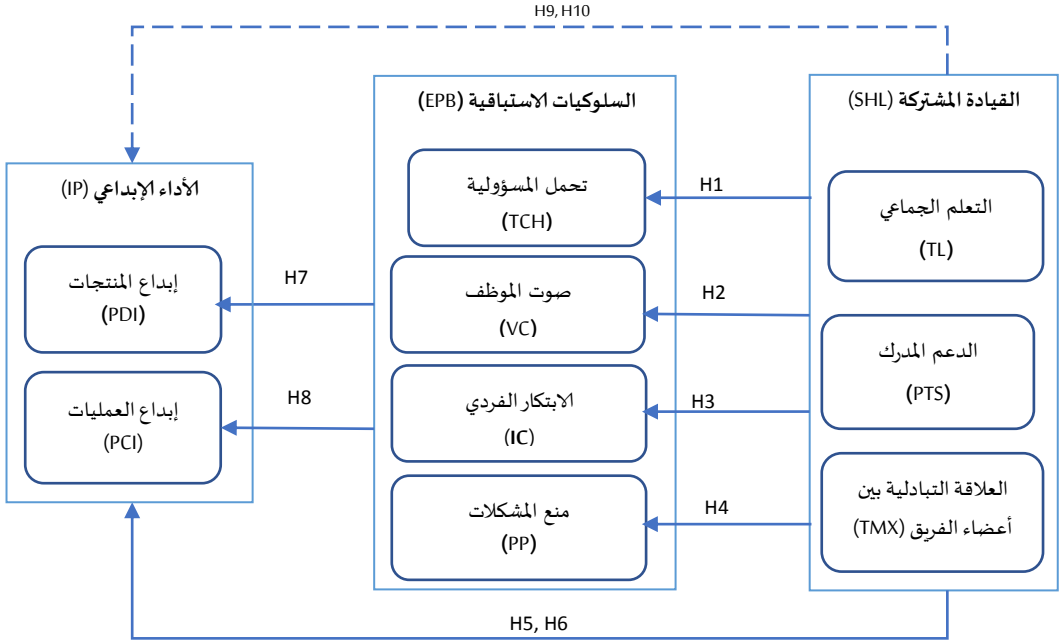
(4-6) العلاقة غير المباشرة بين القيادة المشتركة والأداء الإبداعي من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين

على الرغم من إشارة الدراسات السابقة إلى وجود علاقة مباشرة بين متغيرات الدراسة وبعضها البعض، إلا أنه - في حدود علم الباحثين - لم تقم أية دراسة سابقة يبحث العلاقة غير المباشرة بين القيادة المشتركة والأداء الإبداعي من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين. وهو ما يعتبره الباحثان فجوة بحثية يحاولان تغطيتها في هذه الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرضين التاسع والعاشر التاليين:

الفرض التاسع: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة المشتركة على إبداع المنتجات من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين.

الفرض العاشر: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة المشتركة على إبداع العمليات من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين.

وفي ضوء ما سبق، يمكن إيضاح النموذج المقترح للدراسة في الشكل رقم (1) التالي:



شكل 1: النموذج المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء أدبيات الدراسة.

(7) منهجية الدراسة

فيما يلي إيضاح لمنهجية هذه الدراسة من حيث: إعداد أداة جمع البيانات الأولية، ومجتمع وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة، واختبارات صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية، وذلك على النحو التالي:

(1-7) إعداد أداة تجميع البيانات الأولية

اعتمد الباحثان في تجميع البيانات الأولية لهذه الدراسة على قائمة استقصاء، تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وقد تضمنت (36) عبارة لقياس متغيرات الدراسة على النحو الموضح بالملحق رقم (2)، والجدول رقم (4) التالي يوضح أكواد متغيرات الدراسة وأرقام عبارات قياسها ومراجع كلٍ منها:

جدول 4: أكواد متغيرات الدراسة وأرقام عبارات قياسها ومراجعتها

المرجع	عبارات القياس			الكود	المتغير والبعده
	إلى	من	العدد		
(Fu et al., 2020)	(12)	(1)	12	SHL	القيادة المشتركة:
	(3)	(1)	3	TL	1. التعلم الجماعي.
	(8)	(4)	5	PTX	2. الدعم المدرك.
	(14)	(9)	6	TMX	3. العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق.
(Parker & Collins, 2010)	(27)	(15)	13	EPB	السلوكيات الاستباقية للعاملين:
	(17)	(15)	3	TCH	1. تحمل المسؤولية.
	(21)	(18)	4	VC	2. صوت الموظف.
	(24)	(22)	3	PP	3. منع المشكلات.
	(27)	(25)	3	IC	4. الابتكار الفردي.
(Segarra-Ciprés et al., 2019)	(36)	(28)	9	IP	الأداء الإبداعي:
	(32)	(28)	5	PDI	1. إبداع المنتجات
	(36)	(33)	4	PCI	2. إبداع العمليات

المصدر: أدبيات الدراسة.

وقد طُلب من المستقضي منهم اختيار استجابة واحدة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، كما تضمنت القائمة جزءاً آخر للسؤال عن النوع المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، بينما لم يطلب من المستقضي منهم الإدلاء بأية بيانات شخصية، مع طمأننتهم بأن آراءهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

(2-7) مجتمع وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بالصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية، والبالغ عددهم 55 ألف عامل (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2021). وحيث لا يتوفر إطار محدد لهذا المجتمع، فقد سحبت منه عينة عشوائية مكونة من (382) مفردة، وهو الحجم المطلوب إحصائياً بدرجة ثقة (95%) ومعامل خطأ معياري (5%) (Raosoft, 2023). وتم جمع البيانات خلال شهري نوفمبر وديسمبر من عام 2022م إلكترونياً؛ حيث تم إنشاء قائمة الاستقصاء عبر منصة "جوجل درايف"، وإرسال رابط الإجابة والرمز المرئي (QR) لها إلى العاملين بالوظائف المستهدفة عبر منصة "لينكد إن" ومنصات التواصل الاجتماعي. وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (246) قائمة وبمعدل استجابة إجمالي (64.4%). وقد تنوعت الخصائص الديموغرافية لهذه العينة من حيث النوع والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة على النحو الموضح في الجدول رقم (5) التالي:

جدول 5: خصائص عينة الدراسة

إجمالي	المستوى التعليمي			النوع	عدد سنوات الخدمة
	دراسات عليا	تعليم جامعي	تعليم متوسط		
15	9	6	0	ذكر	أقل من 5 سنوات
45	9	9	27	أنثى	
60	18	15	27	إجمالي	
9	3	3	3	ذكر	من 10 إلى أقل من 15 سنة
24	6	15	3	أنثى	
33	9	18	6	إجمالي	
129	21	108	0	ذكر	15 سنة فأكثر
24	0	21	3	أنثى	
153	21	129	3	إجمالي	
153	33	117	3	ذكر	إجمالي
93	15	45	33	أنثى	
246	48	162	36	إجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج جمع البيانات.

(3-7) اختبار ثبات وصدق أداة جمع البيانات الأولية

في سبيل التأكد من أن أداة جمع البيانات الأولية ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، قام الباحثان بإجراء اختبارات الثبات والصدق التقاربي والصدق التمييزي لقائمة الاستقصاء، وذلك على النحو التالي:

(1-3-7) اختبار الثبات والصدق التقاربي لقائمة الاستقصاء

تم اختبار ثبات قائمة استقصاء هذه الدراسة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ α Cronbach's و اختبار ثبات المكونات (CR) Composite Reliability، كما تم اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted، والجدول رقم (6) التالي يوضح مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لقائمة الاستقصاء:

جدول 6: مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لقائمة الاستقصاء

الصدق التقاربي (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	المعاملات المعيارية*	كود		المتغير
				العبارة	البعد	
0.729	0.814	0.890	(0.865)	TL1	(TL)	
			(0.815)	TL2		
			(0.881)	TL3		
0.677	0.880	0.913	(0.865)	PTS1	(PTX)	
			(0.848)	PTS2		
			(0.835)	PTS3		
			(0.840)	PTS4		
			(0.719)	PTS5		
0.592	0.834	0.881	(0.822)	TMX1	(TMX)	
			(0.735)	TMX2		
			(0.877)	TMX3		
			(0.753)	TMX4		
			(0.793)	TMX5		
			(0.432)	TMX6		
0.758	0.841	0.904	(0.891)	TCH1	(TCH)	
			(0.860)	TCH2		
			(0.861)	TCH3		
0.674	0.838	0.892	(0.814)	VC1	(VC)	
			(0.820)	VC2		
			(0.811)	VC3		
			(0.838)	VC4		
0.758	0.841	0.904	(0.869)	IC1	(IC)	
			(0.878)	IC2		
			(0.865)	IC3		
0.759	0.840	0.904	(0.846)	PP1	(PP)	
			(0.856)	PP2		
			(0.909)	PP3		
0.651	0.866	0.903	(0.822)	PDI1	(PDI)	
			(0.840)	PDI2		
			(0.809)	PDI3		
			(0.802)	PDI4		
			(0.761)	PDI5		
0.781	0.906	0.934	(0.900)	PCI1	(PCI)	
			(0.896)	PCI2		
			(0.868)	PCI3		
			(0.869)	PCI4		

* جميع المعاملات معنوية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة كل من: ثبات المكونات (CR) وألفا لكرونباخ لجميع أبعاد الدراسة أكبر من 0.7، وأن المعاملات المعيارية للعلاقة بين معظم أبعاد الدراسة وعبارات قياسها تزيد عن 0.6 بمستوى 1% باستثناء العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق (TMX). كما أن مؤشرات الصدق التقاربي (AVE) لجميع الأبعاد تزيد عن 0.6 باستثناء العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق أيضاً.

وفي سبيل تحسين ثبات مقياس بعد العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق (TMX) تم حذف العبارتين (TMX6)، (TMX1) في محاولتين متتاليتين، حيث كانتا أقل عبارات البعد من حيث المعاملات المعيارية في كل محاولة، وهو ما ترتب عليه تحسن مؤشرات ثبات مقياس البعد ككل، وزادت المعاملات المعيارية لجميع العبارات عن 0.6 وجميعها معنوية عند مستوى 1%، كما زاد مؤشر الصدق التقاربي للمقياس عن 0.6، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (7) التالي:

جدول 7: مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لمقياس العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق بعد محاولتي التحسين

محاولة التحسين الثانية			محاولة التحسين الأولى			كود		المتغير	البعد
الصدق التقاربي (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	المعاملات المعيارية*	الصدق التقاربي (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	المعاملات المعيارية*		
			**				(0.493)	TMX1	
			(0.815)				(0.815)	TMX2	
			(0.763)				(0.776)	TMX3	
0.665	0.888	0.831	(0.885)	0.566	0.798	0.863	(0.876)	TMX4	(TMX) (SHL)
			(0.793)				(0.744)	TMX5	
			**				**	TMX6	

* جميع المعاملات معنوية عند مستوى 1%. ** حذف العبارة (TMX1، TMX6) لتحسين الصدق في محاولتين متتاليتين.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن جميع معاملات الثبات وكذلك معاملات الصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة ولأبعادها الفرعية أصبحت - بعد حذف العبارتين (TMX1، TMX6) - ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019; Kock, 2022)

(2-3-7) اختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity

قام الباحثان بإجراء الصدق التمييزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root of AVE)، والجدول رقم (8) التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 8: معاملات ارتباط الصدق التمييزي باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVEs)*

IP		EPB			SHL			المتغير	
PCI	PDI	PP	IC	VC	TCH	TMX	PTS	TL	البعد
								(0.854)	TL
							(0.823)	0.678	PTS
						(0.815)	0.807	0.575	TMX
					(0.871)	0.600	0.477	0.277	TCH
				(0.821)	0.803	0.594	0.548	0.356	VC
			(0.871)	0.828	0.726	0.586	0.582	0.316	IC
		(0.871)	0.852	0.824	0.770	0.612	0.585	0.333	PP
	(0.807)	0.421	0.434	0.389	0.366	0.552	0.656	0.483	PDI
(0.883)	0.781	0.387	0.389	0.372	0.339	0.516	0.555	0.444	PCI

* جميع المعاملات معنوية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط الصدق التمييزي لكل بعد بنفسه أكبر من قيمة معامل ارتباطه بباقي أبعاد الدراسة، وذلك باستثناء بعد صوت الموظف (VC) والذي يزيد معامل ارتباطه بالابتكار الفردي (IC) عن معامل ارتباطه بنفسه. ومن ثم قام الباحثان بإجراء تحسين جديد للبيانات، عن طريق حذف العبارة (VC3) حيث كانت أقل عبارات قياس صوت الموظف من حيث المعاملات المعيارية، الأمر الذي ترتب عليه تحسن ومقبولية نتائج الصدق التمييزي (Fornell & Larcker, 1981). والجدول رقم (9) التالي يوضح معاملات ارتباط الصدق التمييزي بعد التحسين:

جدول 9: معاملات ارتباط الصدق التمييزي باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVEs)* بعد التحسين**

IP		EPB			SHL			المتغير	
PCI	PDI	PP	IC	VC	TCH	TMX	PTS	TL	البعد
								(0.854)	TL
							(0.823)	0.678	PTS
						(0.815)	0.807	0.575	TMX
					(0.871)	0.600	0.477	0.277	TCH
				(0.846)	0.773	0.568	0.514	0.292	VC
			(0.871)	0.820	0.726	0.586	0.582	0.316	IC
		(0.871)	0.852	0.804	0.770	0.612	0.585	0.333	PP
	(0.807)	0.421	0.434	0.361	0.366	0.552	0.656	0.483	PDI
(0.883)	0.781	0.387	0.389	0.362	0.339	0.516	0.555	0.444	PCI

** تم حذف العبارة (VC3).

* جميع المعاملات معنوية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وتجدر الإشارة إلى أن حذف العبارة (VC3) ترتب عليه تغير مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لمقياس بُعد صوت الموظف، لكنها أيضاً تقع في الحدود المقبولة كما يتضح من الجدول رقم (10) التالي:

جدول 10: مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لمقياس صوت الموظف بعد حذف العبارة VC3

الصدق التقاربي (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	المعاملات المعيارية*	كود		
				المتغير	البعد	العبارة
0.716	0.801	0.883	(0.814)		(VC)	VC1
			(0.820)		(EPB)	VC2
			**			VC3
			(0.838)			VC4

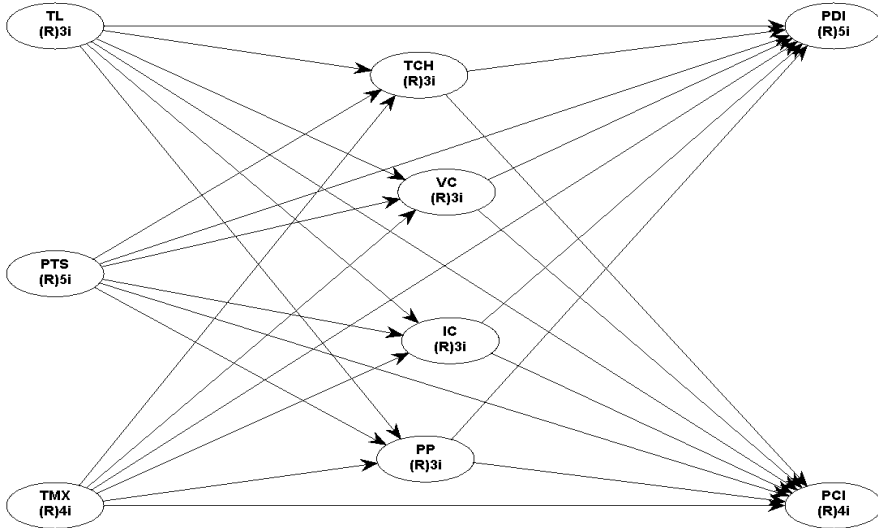
* جميع المعاملات معنوية عند مستوى 1% ** حذفت العبارة (VC3) لتحسين الصدق التمييزي.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن جميع مؤشرات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة ولأبعادها الفرعية أصبحت - بعد حذف العبارات (VC3، TMX6، TMX1) - ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2019; Kock, 2022).

(8) تحليل بيانات الدراسة الميدانية

في سبيل اختبار مدى صحة فروض الدراسة استخدم الباحثان نمذجة المعادلة البنائية SEM، مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي WarpPLS، V.8، حيث تمت تم صياغة نموذج قياس متغيرات الدراسة على النحو الموضح في الشكل رقم (2) التالي:



شكل 2: نموذج قياس متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الإطار المفاهيمي للبحث.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للنموذج السابق ما يلي:

(1-8) مؤشرات معنوية نموذج القياس

أظهرت نتائج تحليل معنوية نموذج القياس أن متوسط معامل المسار (APC) يساوي (0.182) ومتوسط معامل التفسير (ARS) يساوي (0.444) ومتوسط معامل التفسير المعدل (AARS) يساوي (0.434) وجميعها معنوية عند مستوى (>0.001). وأظهرت النتائج أيضاً أن متوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF) يساوي (3.087)، ومتوسط العلاقة الخطية المتداخلة الكاملة (AFVIF) يساوي (3.621). وأظهرت النتائج كذلك أن نسبة مساهمة معامل الارتباط (RSCR) تساوي (0.997). كما أظهرت النتائج أن نسبة التناقض لسيمبسون (SPR) تساوي (0.923) وأن نسبة الوضوح الإحصائي (SSR) تساوي (1)، وأن نسبة اتجاه السببية ذات الثنائية الخطية (NLBCDR) يساوي (0.923).

وفي ضوء معنوية مؤشرات (APC، ARS، AARS) وانخفاض قيمة مؤشري (AVIF، AFVIF) عن (5) وزيادة قيمة مؤشر RSCR عن (0.9) وزيادة قيمة مؤشرات (SPR، SSR، NLBCDR) عن (0.7)، فإن نموذج القياس يحقق المستويات المقبولة من مؤشرات المعنوية (Kock, 2022).

(2-8) علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

تم تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار مدى صحة فروض الدراسة من الأول إلى العاشر. والجدول رقم (11) التالي يلخص نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة:

جدول 11: ملخص نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

معامل التفسير	معامل التفصيلي	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	كود المتغير		الفرض
					التابع	المستقل	
0.395	0.004	0.015	-	0.015	TCH	TL	الأول
	0.002	0.004	-	0.004	TCH	PTS	
	0.389	0.626**	-	0.626***	TCH	TMX	
0.400	0.012	0.039	-	0.039	VC	TL	الثاني
	0.093	0.177**	-	0.177***	VC	PTS	
	0.295	0.487**	-	0.487***	VC	TMX	
0.491	0.037	0.117*	-	0.117**	IC	TL	الثالث
	0.215	0.369**	-	0.369***	IC	PTS	
	0.239	0.389**	-	0.389***	IC	TMX	
0.468	0.016	0.048	-	0.048	PP	TL	الرابع
	0.158	0.266**	-	0.266***	PP	PTS	
	0.294	0.457**	-	0.457***	PP	TMX	
0.546	0.044	0.124**	0.025	0.099*	PDI	TL	الخامس والتاسع
	0.360	0.629***	0.084*	0.544***	PDI	PTS	
	0.002	0.154***	0.158***	-0.004	PDI	TMX	
	0.022	0.061	-	0.061	PDI	TCH	السادس
	0.030	0.083*	-	0.083*	PDI	VC	
	0.072	0.162***	-	0.162***	PDI	IC	
	0.016	0.037	-	0.037	PDI	PP	
0.361	0.051	0.127**	0.012	0.115**	PCI	TL	العاشر
	0.172	0.343***	0.038	0.305***	PCI	PTS	
	0.079	0.221***	0.071	0.150***	PCI	TMX	
	0.019	0.053	-	0.053	PCI	TCH	الثامن
	-0.006	-0.016	-	-0.016	PCI	VC	
	0.039	0.097*	-	0.097*	PCI	IC	
	0.007	0.017	-	0.017	PCI	PP	

*** معنوي عند 0.01. ** معنوي عند 0.05. * معنوي عند 0.10.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق وجود العديد من علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، وفيما يلي تفصيل هذه العلاقات:

(1-2-8) التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة المشتركة على السلوكيات الاستباقية للعاملين

تم قياس التأثير المباشر لأبعاد القيادة المشتركة (ممثلة ب: التعلم الجماعي TL، والدعم المدرك PTS، والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق TMX) على السلوكيات الاستباقية للعاملين (ممثلة ب: تحمل المسؤولية TCH، وصوت الموظف VC، والابتكار الفردي IC، ومنع المشكلات PP)، وذلك من خلال اختبار مدى صحة الفروض من الأول إلى الرابع، وذلك على النحو التالي:

(1-1-2-8) التأثير المباشر لأبعاد القيادة المشتركة على تحمل المسؤولية

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لبعدها العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على تحمل المسؤولية، وذلك بمعامل مسار تأثير مباشر (0.626)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وبمعامل تفسير (0.389). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لباقي أبعاد القيادة المشتركة – التعلم الجماعي، والدعم المدرك – على تحمل المسؤولية. وفي ضوء هذه النتائج تم القبول الجزئي للفرض الأول من فروض الدراسة.

(2-1-2-8) التأثير المباشر لأبعاد القيادة المشتركة على صوت الموظف

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لكل من الدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على صوت الموظف؛ حيث بلغ معامل مسار التأثير المباشر للدعم المدرك على صوت الموظف (0.177)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وبمعامل تفسير (0.093). كما بلغ معامل مسار التأثير المباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على صوت الموظف (0.487)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وبمعامل تفسير (0.295). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر للتعلم الجماعي على صوت الموظف. وفي ضوء هذه النتائج تم القبول الجزئي للفرض الثاني من فروض الدراسة.

(3-1-2-8) التأثير المباشر لأبعاد القيادة المشتركة على الابتكار الفردي

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المشتركة على الابتكار الفردي؛ حيث بلغ معامل مسار التأثير المباشر للتعلم الجماعي على الابتكار الفردي (0.117)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، وبمعامل تفسير (0.0037). وبلغ معامل مسار التأثير المباشر للدعم المدرك على الابتكار الفردي (0.369)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وبمعامل تفسير (0.215). كما بلغ معامل مسار التأثير المباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على الابتكار الفردي (0.389)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وبمعامل تفسير (0.239). وفي ضوء هذه النتائج تم القبول الكلي للفرض الثالث من فروض الدراسة.

(4-1-2-8) التأثير المباشر لأبعاد القيادة المشتركة على منع المشكلات

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لكل من الدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على منع المشكلات. حيث بلغ معامل مسار التأثير المباشر للدعم المدرك على منع المشكلات (0.266)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وبمعامل تفسير (0.158). كما

بلغ معامل مسار التأثير المباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على منع المشكلات (0.457)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وبمعامل تفسير (0.294). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر للتعلم الجماعي على منع المشكلات. وفي ضوء هذه النتائج تم القبول الجزئي للفرض الرابع من فروض الدراسة.

(2-2-8) التأثيرات المباشرة للسلوكيات الاستباقية للعاملين على الأداء الإبداعي

تم قياس التأثيرات المباشرة للسلوكيات الاستباقية للعاملين (ممثلة بـ: تحمل المسؤولية TCH، وصوت الموظف VC، والابتكار الفردي IC، ومنع المشكلات PP) على الأداء إبداعي (ممثلاً بـ: إبداع المنتجات PDI، وإبداع العمليات PCI) من خلال اختبار مدى صحة الفرضين السابع والثامن من فروض الدراسة، كما يلي:

(1-2-2-8) التأثير المباشر للسلوكيات الاستباقية للعاملين على إبداع المنتجات

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لكل من صوت الموظف والابتكار الفردي على إبداع المنتجات؛ حيث بلغ معامل مسار التأثير المباشر لصوت الموظف على إبداع المنتجات (0.083)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 10%، وبمعامل تفسير (0.030). كما بلغ معامل مسار التأثير المباشر للابتكار الفردي على إبداع المنتجات (0.162)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وبمعامل تفسير (0.072). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لكل من تحمل المسؤولية ومنع المشكلات على إبداع المنتجات. وفي ضوء هذه النتائج تم القبول الجزئي للفرض السابع من فروض الدراسة.

(2-2-2-8) التأثير المباشر للسلوكيات الاستباقية للعاملين على إبداع العمليات

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للابتكار الفردي على إبداع العمليات، بمعامل مسار (0.097)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 10%، وبمعامل تفسير (0.039). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من تحمل المسؤولية أو صوت الموظف أو منع المشكلات على إبداع المنتجات. وفي ضوء هذه النتائج تم القبول الجزئي للفرض الثامن من فروض الدراسة.

(3-2-8) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة المشتركة على الأداء الإبداعي

تم قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة المشتركة (ممثلة بـ: التعلم الجماعي TL، والدعم المدرك PTS، والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق TMX) على الأداء إبداعي (ممثلاً بـ: إبداع المنتجات PDI، وإبداع العمليات PCI) من خلال اختبار مدى صحة الفروض الخامس والسادس والتاسع والعاشر من فروض الدراسة، كما يلي:

(1-3-2-8) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد القيادة المشتركة على إبداع المنتجات

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لكل من التعلم الجماعي والدعم المدرك على إبداع المنتجات؛ حيث بلغ معامل مسار التأثير المباشر للتعلم الجماعي على إبداع المنتجات (0.099)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 10%، كما بلغ معامل مسار التأثير المباشر للدعم المدرك على إبداع المنتجات (0.544)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%. بينما لم تثبت معنوية التأثير

المباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع المنتجات. وفي ضوء ذلك تم القبول الجزئي للفرض الخامس من فروض الدراسة.

كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية لكل من الدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع المنتجات من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين؛ حيث بلغ معامل مسار التأثير غير المباشر للدعم المدرك على إبداع المنتجات (0.084)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 10%. كما بلغ معامل مسار التأثير غير المباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع المنتجات (0.158)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%. بينما لم تثبت معنوية التأثير غير المباشر للتعلم الجماعي على إبداع المنتجات. وفي ضوء هذه النتائج تم القبول الجزئي للفرض التاسع من فروض الدراسة.

وبذلك يصبح معامل مسار التأثير الكلي للدعم المدرك على إبداع المنتجات 0.629 بمستوى معنوية 1% وبمعامل تفسير 0.360. ويصبح معامل مسار التأثير الكلي للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع المنتجات (0.154) بمعامل تفسير 0.002.

(2-3-2-8) التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد القيادة المشتركة على إبداع العمليات

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المشتركة على إبداع العمليات؛ حيث بلغ معامل مسار التأثير المباشر للتعلم الجماعي على إبداع العمليات (0.115)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبلغ معامل مسار التأثير المباشر للدعم المدرك على إبداع العمليات (0.305)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%. كما بلغ معامل مسار التأثير المباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع العمليات (0.150)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%. وفي ضوء هذه النتائج تم القبول الكلي للفرض السادس من فروض الدراسة.

في حين أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم معنوية التأثير غير المباشر لأي من أبعاد القيادة المشتركة على إبداع العمليات. وفي ضوء هذه النتائج تم رفض الفرض العاشر من فروض الدراسة.

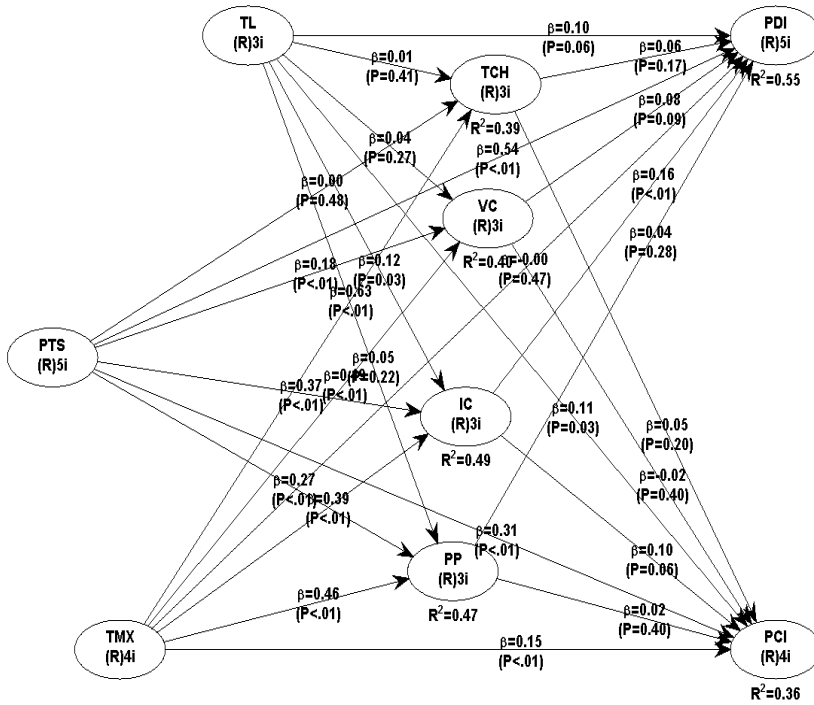
وبذلك يكون معامل المسار الكلي لتأثير التعلم الجماعي على إبداع العمليات 0.127 بمستوى معنوية 5% وبمعامل تفسير 0.051. ويكون معامل المسار الكلي لتأثير الدعم المدرك على إبداع العمليات 0.343 بمستوى معنوية 1% وبمعامل تفسير 0.172. ويكون معامل المسار الكلي لتأثير العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع العمليات (0.221) بمعامل تفسير 0.079.

(3-8) معاملات تفسير التغير في المتغيرات التابعة

تشير النتائج إلى أن نموذج الدراسة يساعد في تفسير التغير في السلوكيات الاستباقية للعاملين بنسب مقبولة. حيث يرجع (39.5%) من التغير في تحمل المسؤولية إلى التغير في العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق. ويرجع (40%) من التغير في صوت الموظف إلى التغير في كل من الدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق. كما يرجع (49.1%) من التغير في الابتكار الفردي إلى التغير في الأبعاد الثلاثة للقيادة المشتركة. ويرجع (46.8%)

من التغيير في منع المشكلات إلى التغيير في كلٍ من الدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق. بينما ترجع النسب المتبقية من التغيير في السلوكيات الاستباقية للعاملين إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما تشير النتائج إلى أن نموذج الدراسة يساعد في تفسير التغيير في أبعاد الأداء الإبداعي بنسب مقبولة أيضاً. حيث يرجع (54.6%) من التغيير في إبداع المنتجات إلى التغيير في كلٍ من: الأبعاد الثلاثة للقيادة المشتركة بالإضافة إلى صوت الموظف والابتكار الفردي. ويرجع (36.1%) من التغيير في إبداع العمليات إلى التغيير في كلٍ من: الأبعاد الثلاثة للقيادة المشتركة بالإضافة إلى الابتكار الفردي. بينما ترجع النسب المتبقية من التغيير في أبعاد الأداء الإبداعي إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وفي ضوء النتائج السابقة، يمكن عرض النموذج النهائي للعلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح بالشكل رقم (3) التالي:



شكل 3: النموذج الهيكلي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات.

(9) مناقشة نتائج الدراسة

استهدفت هذه الدراسة التعرف على ما إذا كان للسلوكيات الاستباقية للعاملين (ممثلةً ب: تحمل المسؤولية، وصوت الموظف، والابتكار الفردي، ومنع المشكلات) دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المشتركة (ممثلة ب: التعلم الجماعي، والدعم المدرك، والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق) والأداء الإبداعي للعاملين (ممثلاً ب: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات) في مجال الصناعات الإلكترونية بجمهورية مصر العربية، وقد تم بناء واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة البنائية SEM، حيث تم التعرف على علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

وقد أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لمعظم أبعاد القيادة المشتركة على السلوكيات الاستباقية للعاملين؛ حيث ثبت وجود تأثير معنوي مباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على جميع أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين، كما ثبت وجود تأثير معنوي للدعم المدرك على جميع أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين باستثناء تحمل المسؤولية. كما ثبت أيضاً وجود تأثير معنوي مباشر للتعلم الجماعي على الابتكار الفردي كأحد السلوكيات الاستباقية للعاملين. ويعتبر تأثير العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على تحمل المسؤولية هو أقوى هذه العلاقات. بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر للتعلم الجماعي على أي من تحمل المسؤولية أو صوت الموظف أو منع المشكلات، كما لم تثبت معنوية التأثير المباشر للدعم المدرك على تحمل المسؤولية. وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصل إليه (Erkutlu, 2012; Fu et al., 2020). وهذا يعني أن زيادة مستوى التعلم الجماعي في الفريق يؤدي إلى تحسن مستوى الابتكار الفردي لدى أعضاء الفريق، كما أن إدراك أعضاء الفريق للدعم يترتب عليه تحسن سلوكياتهم الاستباقية فيما يخص صوت الموظف والابتكار الفردي ومنع المشكلات، بالإضافة إلى ذلك فإن تحسن العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق تساهم في تحسن سلوكياتهم الاستباقية فيما يخص تحمل المسؤولية وصوت الموظف والابتكار الفردي ومنع المشكلات. بينما لا يشترط أن يساهم التعلم الجماعي لأعضاء الفريق في زيادة مستوى تحملهم للمسؤولية أو زيادة مبادراتهم الصوتية أو مساهمتهم في منع المشكلات، كما لا يشترط أن تؤدي زيادة إدراك الفريق للدعم إلى زيادة مستوى تحملهم للمسؤولية.

وأوضحت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي مباشر لمعظم أبعاد القيادة المشتركة على الأداء الإبداعي؛ حيث ثبت وجود تأثير معنوي مباشر لكل من التعلم الجماعي والدعم المدرك على كل من إبداع المنتجات وإبداع العمليات، كما ثبت وجود تأثير معنوي مباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع العمليات. ويعتبر تأثير الدعم المدرك على إبداع المنتجات هو أقوى هذه العلاقات. بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع المنتجات. وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصل إليه (Hui-Ying & Wang, 2013; Mohammed & AL-Abrow, 2022). وهذا يعني أن زيادة مستوى التعلم الجماعي في الفريق وزيادة إدراك أعضاء الفريق للدعم يؤديان إلى تحسن مستوى إبداع المنتجات والعمليات في المنظمة، كما أن تحسن العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق يساهم في تحسين مستوى إبداع العمليات بالمنظمة.

كما أوضحت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض السلوكيات الاستباقية للعاملين على الأداء الإبداعي؛ حيث ثبت وجود تأثير معنوي مباشر للابتكار الفردي على كلٍ من إبداع المنتجات وإبداع العمليات، كما ثبت وجود تأثير معنوي مباشر لصوت الموظف على إبداع المنتجات. ويعتبر تأثير الابتكار الفردي على إبداع المنتجات هو أقوى هذه العلاقات. بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من تحمل المسؤولية ومنع المشكلات على أيٍّ من إبداع المنتجات أو إبداع العمليات، كما لم تثبت معنوية تأثير صوت الموظف على إبداع العمليات. وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصل إليه (Li, 2022; Segarra-Ciprés et al., 2019). وهذا يعني أن زيادة مستوى الابتكار الفردي لأعضاء الفريق تساهم في تحسن مستوى إبداع المنتجات وإبداع العمليات في المنظمة. كما أن المبادرات الصوتية لأعضاء الفريق تساهم في زيادة مستوى إبداع المنتجات. بينما لا يمكن الجزم بأن أيّاً من تحمل المسؤولية أو منع المشكلات سوف يؤدي إلى تحسين مستوى إبداع المنتجات أو إبداع العمليات، وكذلك لا يمكن الجزم بأن المبادرات الصوتية لأعضاء الفريق سوف تؤدي إلى تحسين مستوى إبداع العمليات.

وأخيراً أوضحت النتائج أن السلوكيات الاستباقية للعاملين تتوسط العلاقة بين معظم أبعاد القيادة المشتركة وبين إبداع المنتجات؛ حيث ثبت وجود تأثير معنوي غير مباشر لكلٍ من الدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع المنتجات من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين. بينما لم تثبت معنوية التأثير غير المباشر للتعلم الجماعي على إبداع المنتجات من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين، كما لم تثبت معنوية التأثير غير المباشر لأيٍّ من أبعاد القيادة المشتركة على إبداع العمليات من خلال السلوكيات الاستباقية للعاملين. وهذا يعني أنه كلما زادت السلوكيات الاستباقية للعاملين زاد تأثير كلٍ من الدعم المدرك والعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على إبداع المنتجات. بينما لا يمكن الجزم بأن زيادة السلوكيات الاستباقية للعاملين سوف تؤثر على أيٍّ من العلاقة بين التعلم الجماعي وإبداع المنتجات أو العلاقة بين القيادة المشتركة وإبداع العمليات.

وتجدر الإشارة إلى أن أقوى علاقات التأثير التي أثبتتها هذه الدراسة تتمثل في علاقة التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) للدعم المدرك على إبداع المنتجات، يلها علاقة التأثير المباشر للعلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق على تحمل المسؤولية. كما أن أكبر معامل تفسير للتغير في المتغيرات التابعة بسبب عوامل موجودة في النموذج هو معامل تفسير إبداع المنتجات يليه معامل تفسير الابتكار الفردي.

(10) توصيات الدراسة

يمكن تقسيم توصيات هذه الدراسة إلى توصيات تطبيقية وتوصيات بحثية، وذلك على النحو التالي:

(1-10) توصيات تطبيقية

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إيجاز التوصيات التطبيقية لهذه الدراسة فيما يلي:

- نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة المشتركة في تحسين مستوى كلٍ من السلوكيات الاستباقية للعاملين وكذلك الأداء الإبداعي، يوصي الباحثان المديرين في المنظمات محل الدراسة بتدعيم ممارسات القيادة المشتركة، وذلك من خلال إظهار الاهتمام بالجوانب التالية:

- تشجيع أعضاء فرق العمل على التعلم الجماعي، من خلال: تقييم عمل بعضهم البعض بهدف تحسين الأداء، مع ضمان حرية أعضاء الفريق في قبول أو رفض أفكار الآخرين، وحريةهم كذلك في تقييم أوجه القصور والضعف لدى بعضهم البعض من أجل زيادة كفاءة العمل.
- تشجيع أعضاء فرق العمل على تقديم الدعم لبعضهم البعض، من خلال: الاهتمام بزملائهم في الفريق والاهتمام برفاهيتهم، وإعطاء أهمية كبيرة للمساهمات التي يقدمها أعضاء الفريق، والاهتمام بمعرفة ما إذا كان زملاؤهم في الفريق راضين عن وظائفهم وكذلك مستوى هذا الرضا.
- تشجيع العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق، من خلال: الحرص على جودة علاقات أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، ومعرفة فريق العمل لمشاكل واحتياجات العمل الجماعي بوضوح، واستخدام أعضاء فريق العمل لجوانب القوة لديهم من أجل مساعدة زملائهم في التغلب على عقبات العمل، والحرص كذلك على تدعيم الثقة في فريق العمل، ودعم أعضاء الفريق للقرارات التي يتخذها الفريق حتى بدون وجودهم.
- في ضوء ما أوضحتها نتائج الدراسة من دور هام للسلوكيات الاستباقية للعاملين في تحسين الأداء الإبداعي، يوصي الباحثان المديرين في الشركات محل الدراسة بتشجيع العاملين نحو المبادرة بهذه السلوكيات وتقويمها، وذلك من خلال تشجيع العاملين على الاهتمام بالجوانب التالية:
 - محاولة تحسين الإجراءات في مكان العمل، ومحاولة إيجاد طرق عمل جديدة أكثر فعالية، بالإضافة إلى محاولة تطبيق الحلول المناسبة لمشكلات العمل.
 - التحدث عن التغييرات أو الأفكار الجديدة في إجراءات العمل، والبقاء على اطلاع جيد بالمسائل التي قد تكون آراؤهم فيها مفيدة لمكان العمل، بالإضافة إلى نقل آرائهم حول قضايا العمل إلى الآخرين في مكان العمل، حتى لو اختلفت وجهات نظرهم مع الآخرين.
 - المساهمة في توليد أفكار ابتكارية، والبحث عن تقنيات أو أساليب أو أفكار لمنتجات جديدة، بالإضافة إلى الترويج للأفكار الجديدة في مجال العمل وتأييدها أمام الآخرين.
 - محاولة معرفة السبب الأساسي لمشكلات العمل، وقضاء الوقت في التخطيط لكيفية منع تكرار مشكلات العمل، بالإضافة إلى محاولة تطوير إجراءات وأنظمة ذات فعالية على المدى الطويل، حتى لو كانت تبطئ الأمور في البداية.
- في ضوء الفوائد المتوقع تحقيقها من الأداء الإبداعي، يوصي الباحثان المديرين والعاملين في الشركات محل الدراسة بالاهتمام بالجوانب التالية:
 - الحرص على تطوير عدد مقبول من المنتجات الجديدة بشكل سريع، وتقديمها وإيصالها للسوق قبل قيام المنافسين بذلك، على أن تتمتع هذه المنتجات بمستوى الحدائة المطلوب، مع استخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في تطوير وتقديم هذه المنتجات.

○ زيادة القدرة التنافسية التكنولوجية للمنظمة، والحرص على حداثة التكنولوجيا المستخدمة في العمليات، مع زيادة معدل التغيير في العمليات والتقنيات والتكنولوجيا بالشكل الذي يضمن سرعة تطبيق الابتكارات التكنولوجية الحديثة في العمليات.

(10-2) توصيات بحثية

في ضوء حداثة المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة وأهميتها لبيئة العمل، يوصي الباحثان بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية ذات الصلة بهذه المتغيرات، ومنها:

- بحث العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في مجال تطبيقي مختلف مثل الرعاية الصحية أو التعليم والتدريب، وفي بيئة تطبيق مختلفة داخل جمهورية مصر العربية أو غيرها من الدول العربية.
- بحث العلاقة بين متغيرات مستقلة أخرى وبين السلوكيات الاستباقية للعاملين والأداء الإبداعي، مثل: إدراك الدعم التنظيمي أو القيادة الخادمة أو نظم العمل عالية الأداء.
- بحث دور متغيرات وسيطة أخرى في العلاقة بين القيادة المشتركة والأداء الإبداعي، مثل: مشاركة المعرفة أو الأمان الوظيفي.
- بحث الدور الوسيط للسلوكيات الاستباقية للعاملين في العلاقة بين القيادة المشتركة ومتغيرات أخرى مثل الأداء التكيفي أو الأداء المالي أو الميزة التنافسية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

البردان، محمد فوزي أمين (2021). دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية. الإدارة العامة، 61 (4)، 933-993. <https://doi.org/10.36715/0328-061-004-002>

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2021). دعم سلاسل إنتاج الصناعات الإلكترونية. (القاهرة: مجلس الوزراء المصري).

نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، غنيم، أحمد كمال حافظ، وعشري، تامر إبراهيم السيد (2021). العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية للمنظمات: دراسة تطبيقية على فرق العمل بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للبحوث التجارية. 8 (1)، 289-340. <https://doi.org/10.21608/sjsc.2020.52933.1011>

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Abdallah, A. B., Dahiyat, S. E., & Matsui, Y. (2019). Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies. *Management Research Review*, 42(2), 239–262. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2017-0363>.

Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., & Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates. *European Management Journal*, 34(5), 579–588. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.008>.

Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., Roca-Puig, V., & Escrig-Tena, A. B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403–422. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12145>.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>.

- Coun, M., Peters, P., & Blomme, R. (2019). 'Let's share!' The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, 37(4), 481–491. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.12.001>.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334–350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>.
- Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior. *American Journal of Business*, 34(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/ajb-01-2017-0004>.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management*, 18(1/2), 102–119. <https://doi.org/10.1108/13527591211207734>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50, <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Fu, H., Ye, B. H., & Xu, X. (2020). The cross-level effect of shared leadership on tourism employee proactive behavior and adaptive performance. *Sustainability*, 12(15), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12156173>.
- Gkypali, A., Filiou, D., & Tsekouras, K. (2017). R&D collaborations: Is diversity enhancing innovation performance? *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 143–152. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.015>.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678–693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.012>.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>.
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J., & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: The role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02470>.
- Hui-Ying, M., & Wang, J. P. (2013). The impact of shared leadership on innovation performance. *2013 International Conference on Management Science and Engineering 20th Annual Conference Proceedings, IEEE*, 1385–1390. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2013.6586452>.
- Jiang, H., Yang, J., & Gai, J. (2023). How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs—Evidence from China. *Technology in Society*, 72, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102187>.
- Klasmeier, K. N., & Rowold, J. (2020). A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 915–930. <https://doi.org/10.1002/job.2477>.
- Kock, N. (2022). *WarpPLS User Manual: Version 8.0*. Laredo, Texas, USA: Script Warp Systems.
- Lafuente, E., Solano, A., Leiva, J. C., & Mora-Esquivel, R. (2019). Determinants of innovation performance: Exploring the role of organisational learning capability in knowledge-intensive business services (KIBS) firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 32(1), 40–62. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2017-0309>.

- Lai, Y. L., Hsu, M. S., Lin, F. J., Chen, Y. M., & Lin, Y. H. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*, 67(5), 734–739. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.036>.
- Lazarotti, V., Bengtsson, L., Manzini, R., Pellegrini, L., & Ripa, P. (2017). Openness and innovation performance: An empirical analysis of openness determinants and performance mediators. *European Journal of Innovation Management*, 20(3), 463–492. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2016-0061>.
- Li, C. (2022). Psychological Factors and Innovation Performance of Scientific and Technological Personnel: The Mediating Role of Proactive Behavior and the Moderating Role of Organizational Support. *Scientific Programming*, 2022, 1–10. <https://doi.org/10.1155/2022/5886648>.
- Liao, S., van der Heijden, B., Liu, Y., Zhou, X., & Guo, Z. (2019). The effects of perceived leader narcissism on employee proactive behavior: Examining the moderating roles of LMX quality and leader identification. *Sustainability*, 11(23), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su11236597>.
- Mohammed, A. A., & AL-Abrow, H. (2022). The impact of empowering and transformational leadership on organizational performance and innovation: the mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2022-3380>.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>.
- Raosoft. (2023, February 11). *Sample Size Calculator*. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866–888. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2019-0041>.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>.
- Sun, M., He, K., & Wen, T. (2023). The Impact of Shared Leadership on Team Creativity in Innovation Teams—A Chain Mediating Effect Model. *Sustainability*, 15(2), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su15021212>.
- Wood, M. S. (2005). Determinants of Shared Leadership in Management Teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 64–85.
- Wood, M. S., & Fields, D. (2007). Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2(3), 251–272. <https://doi.org/10.1108/17465260710817474>.
- Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L. Z., & Ma, J. (2018). The Effect of Workplace Negative Gossip on Employee Proactive Behavior in China: The Moderating Role of Traditionality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 801–815. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3006-5>.
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.006>.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181–194. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>.

الملاحق

ملحق رقم (1): إطار الدراسة الاستطلاعية

يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن درجة توافق كل عبارة من العبارات التالية في بيئة عملكم:

م	الكود	العبارة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
(1)	TL	يهتم أعضاء فرق العمل بالحصول على التغذية الراجعة من زملائهم بهدف تحسين الأداء.	5	4	3	2	1
(2)	PTS	يبدع أعضاء فرق العمل بعضهم البعض، من خلال تقدير مساهماتهم وحرصهم على رضاهم ورفاهيتهم.	5	4	3	2	1
(3)	TMX	يتفهم أعضاء فرق العمل مشاكل واحتياجات وإمكانات وقدرات زملائهم داخل الفريق، ويكونون على استعداد لمساعدة بعضهم البعض.	5	4	3	2	1
(4)	TCH	يبدل العاملون جهود بناءة لإحداث تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل.	5	4	3	2	1
(5)	VC	يتحدث الأفراد عن القضايا التي تؤثر على مجموعة عملهم بالإضافة إلى بحثهم عن معلومات حول هذه القضايا.	5	4	3	2	1
(6)	IC	ويركز على الحدائق، ويتعلق بسلوكيات تحديد الفرص وتوليد وتنفيذ الأفكار الجديدة.	5	4	3	2	1
(7)	PP	ويركز على التعامل مع التحديات والعوائق في المنظمة لمنع تكرار مشكلات العمل.	5	4	3	2	1
(8)	PDI	مستوى تطوير سلع وخدمات جديدة لإرضاء العملاء وتقديم القيمة لهم.	5	4	3	2	1
(9)	PCI	مستوى إحداث تغييرات في عمليات إنتاج السلع والخدمات لمواكبة التطور التكنولوجي.	5	4	3	2	1

ملحق رقم (2): قائمة استقصاء الدراسة

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة المشتركة والسلوكيات الاستباقية للعاملين والإبداعي في الصناعات الإلكترونية بجمهورية مصر العربية. فإذا كنت موظفاً في إحدى الشركات العاملة في هذا القطاع، المرجو مساعدة الباحثين في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بحرية تامة عن طريق اختيار الإجابة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم، مع العلم بأن ما تدلون به من إجابات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن البيانات الشخصية غير مطلوبة.

شاكراً لسعادتكم سلفاً حسن تعاونكم،

الباحثان،

تعريفات إجرائية:

- فريق العمل: يمكن أن يعبر عن (شركة- قسم- إدارة- لجنة - وغيرها).

- المنتجات: يمكن أن تشمل (سلعة- خدمة- مكان- فعالية- وغيرها).

أولاً: يرجى تحديد درجة حدوث كل عبارة من العبارات التالية في فريق عملكم:

م	الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أولاً	SHL	القيادة المشتركة (Fu et al., 2020) Shared Leadership					
(أ)	TL	التعلم الجماعي Team Learning:					
1	TL1	يمكن لأعضاء الفريق تقييم عمل بعضهم البعض من أجل تحسين الأداء.	5	4	3	2	1
2	TL2	يتمتع أعضاء الفريق بحرية قبول أو رفض أفكار الآخرين.	5	4	3	2	1
3	TL3	يتمتع أعضاء الفريق بالحرية في تقييم أوجه القصور والضعف لدى بعضهم البعض من أجل زيادة كفاءة العمل.	5	4	3	2	1
(ب)	PTS	الدعم المدرك Perceived Team Support:					
4	PTS1	يهتم فريق العمل برفاهية أعضائه.	5	4	3	2	1
5	PTS2	يهتم فريق العمل بزملائهم في الفريق.	5	4	3	2	1
6	PTS3	يعطي فريق العمل أهمية كبيرة للمساهمات التي يقدمها أعضاؤه.	5	4	3	2	1
7	PTS4	يهتم فريق العمل بمعرفة ما إذا كان زملاؤهم راضين عن وظائفهم.	5	4	3	2	1
8	PTS5	يعرف أعضاء الفريق بوضوح ما إذا كان زملاؤهم راضين عن وظائفهم.	5	4	3	2	1

م	الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
(ج)	TMX	العلاقة التبادلية بين أعضاء الفريق Team-Member Exchange:					
9	TMX1	يعرف فريق العمل إمكانات زملائهم بوضوح.	5	4	3	2	1
10	TMX2	يتمتع أعضاء فريق العمل بعلاقات جيدة مع بعضهم البعض.	5	4	3	2	1
11	TMX3	يعرف أعضاء فريق العمل مشاكل واحتياجات العمل الجماعي بوضوح.	5	4	3	2	1
12	TMX4	يستخدم فريق العمل قوته لمساعدة زملائهم في التغلب على عقبات العمل.	5	4	3	2	1
13	TMX5	كلنا نثق في فريق العمل، وسندعم القرارات التي يتخذها الفريق حتى بدون وجودنا.	5	4	3	2	1
14	TMX6	يضحى أعضاء الفريق بمصلحتهم من أجل مساعدة زملائهم في التخلص من صعوبات العمل.	5	4	3	2	1

ثانياً: يرجى تحديد معدل تكرار قيامكم بكل سلوك من السلوكيات التالية في بيئة عملكم:

م	الكود	العبارة	كثيراً جداً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	أبداً
ثانياً	EPB	السلوك الاستباقي للموظف (Parker & Collins, 2010): Employee Proactive Behavior					
(أ)	TCH	تولي المسؤولية Taking Charge:					
15	TCH1	محاولة تحسين الإجراءات في مكان العمل.	5	4	3	2	1
16	TCH2	محاولة إيجاد طرق عمل جديدة أكثر فعالية.	5	4	3	2	1
17	TCH3	محاولة تطبيق الحلول المناسبة لمشكلات العمل.	5	4	3	2	1
(ب)	VC	صوت الموظف Voice:					
18	VC1	التحدث عن التغييرات أو الأفكار الجديدة في إجراءات العمل.	5	4	3	2	1
19	VC2	البقاء على اطلاع جيد بالمسائل التي قد يكون رأيك فيها مفيداً لمكان العمل.	5	4	3	2	1
20	VC3	التحدث مع الآخرين في مكان العمل وتشجيعهم على الانخراط في القضايا التي تؤثر على العمل.	5	4	3	2	1
21	VC4	نقل آرائك حول قضايا العمل إلى الآخرين في مكان العمل، حتى لو اختلفت وجهات نظرك مع الآخرين.	5	4	3	2	1
(ج)	IC	الابتكار الفردي Individual Creativity:					
22	IC1	المساهمة في توليد أفكار ابتكارية.	5	4	3	2	1
23	IC2	البحث عن تقنيات أو أساليب أو أفكار لمنتجات جديدة.	5	4	3	2	1
24	IC3	الترويج للأفكار الجديدة في مجال العمل وتأييدها أمام الآخرين.	5	4	3	2	1
(د)	PP	منع المشكلات Problem prevention:					
25	PP1	محاولة معرفة السبب الأساسي لمشكلات العمل.	5	4	3	2	1
26	PP2	قضاء الوقت في التخطيط لكيفية منع تكرار مشكلات العمل.	5	4	3	2	1
27	PP3	محاولة تطوير إجراءات وأنظمة ذات فعالية على المدى الطويل، حتى لو كانت تبطل الأمور في البداية.	5	4	3	2	1

ثالثاً: يرجى تحديد مستوى كل مؤشر من المؤشرات التالية في بيئة عملكم:

م	الكود	العبارة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
ثالثاً	IP	الأداء الإبداعي Innovation Performance (Segarra-Ciprés et al., 2019)					
(أ)	PDI	إبداع المنتجات Product Innovation:					
28	PDI1	سرعة تطوير المنتجات الجديدة.	5	4	3	2	1
29	PDI2	عدد المنتجات الجديدة التي تقدمونها إلى السوق.	5	4	3	2	1
30	PDI3	عدد المنتجات الجديدة التي تقدمونها للسوق قبل المنافسين.					
31	PDI4	مستوى حداثة المنتجات الجديدة التي تقدمونها للسوق.	5	4	3	2	1
32	PDI5	استخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في المنتجات الجديدة.	5	4	3	2	1
(ب)	PCI	إبداع العمليات Process Innovation:					
33	PCI1	القدرة التنافسية التكنولوجية.	5	4	3	2	1
34	PCI2	حداثة التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.	5	4	3	2	1
35	PCI3	معدل التغيير في العمليات والتقنيات والتكنولوجيا.	5	4	3	2	1
36	PCI4	سرعة تطبيق الابتكارات التكنولوجية الحديثة في العمليات.	5	4	3	2	1

رابعاً: البيانات الديموغرافية:

- النوع:

(1) ذكر. (2) أنثى.

- سنوات الخبرة:

(1) > 5 سنوات. (2) من 5 إلى > 10 سنوات. (3) 10 سنوات فأكثر.

- المستوى التعليمي:

(1) متوسط. (2) جامعي. (3) دراسات عليا.

The Mediating Effect of Employees' Proactive Behaviors on the Relationship Between Shared Leadership and Innovation Performance of Electronic Industries in Egypt

Dr. Saleh Mohamed Shehata

Dr. Mohamed Ahmed Amin Al-Gharabawy

Abstract

This study aimed to identify the mediating role of employees' proactive behaviors (represented by taking charge, voice, individual creativity, and problem prevention) on the relationship between shared leadership (represented by team learning, Perceived Team Support, and Team–Member Exchange) and Innovation performance (represented by product innovation and process innovation). According to literature, a conceptual framework was generated, and the relationships among its variables were built and tested using the structural equation modeling (SEM). The sample included 246 employees in the electronic industries in Egypt. The findings indicated that there is a direct significant effect for shared leadership dimensions on individual creativity and process innovation. Also, the Perceived Team Support and Team–Member Exchange have a significant direct effect on the voice and problem prevention. Furthermore, the Team–Member Exchange has a significant direct effect on taking Charge. The findings also indicated that team learning, Perceived Team Support, voice, and individual creativity have a significant direct effect on product innovation, as well as individual creativity has a significant direct effect on process innovation. Finally, the perceived support and the Team–Member Exchange have a significant indirect effect on product innovation through employees' proactive behaviors. While the rest of the relationships proposed in the study model did not prove significant. This study provides practical and academic recommendations.

Keywords

Shared Leadership; Proactive work behaviors; Innovation Performance; Electronic industries in Egypt.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

شحاتة، صالح محمد، الغرابوي، محمد أحمد أمين (2023). توسيط السلوكيات الاستباقية للعاملين في العلاقة بين القيادة المشتركة والأداء الإبداعي للصناعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 60(3)، 1-39.