



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.3; Jul. 2023

عدد يوليو 2023



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

## تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر: الدور الوسيط

### لصياغة الوظيفة (دراسة تطبيقية)

شيماء رشاد حداد مغازي

مدرس مساعد بالمعهد العالي للعلوم الإدارية

د. هشام محمد صبري البحيري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - بكلية التجارة - جامعة القاهرة

## مستخلص البحث

استهدف هذا البحث التأصيل النظري لكل من القيادة التحويلية وصياغة الوظيفة وسلوك العمل المبتكر من حيث المفهوم والخصائص والأبعاد ، وتشخيص وتوصيف وتحليل أثر القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر، وبيان دور صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في هذه العلاقة التأثيرية، ثم تحديد التداعيات التي يمكن أن تنجم عن ذلك بالبنوك التجارية العاملة في مصر وتحديد مدى توافر خصائص القيادة التحويلية عند المديرين في البنوك التجارية محل الدراسة. كما استهدف هذا البحث أيضاً تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العملية للتعامل المستقبلي فيما يختص بموضوع القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر وذلك من خلال خطة عمل، تساعد القيادات الإدارية بالبنوك التجارية الحكومية على تحسين أداء تلك البنوك. كما استهدف هذا البحث أيضاً تحقيق الفهم الأعمق لدور الموظفين والتحديات والفرص المتصورة لتوسيع مهاراتهم ومواهبهم كمتنبي حاسم لصياغة الوظائف ، ودمج آثار القيادة من أعلى إلى أسفل وسلوكيات صياغة العمل من أسفل إلى أعلى للموظفين على صحة الموظفين وأدائهم. وأخيراً توصيف الطريقة التي يتم من خلالها تعزيز تنوع المهارات لصياغة وظائف الموظفين .

ولقد أشتمل نموذج الدراسة علي متغيرات البحث الثلاثة، وتمت صياغة أربعة فروض رئيسية. ولقد أجريت الدراسة التطبيقية على بعض من البنوك التجارية داخل محافظة القاهرة، وأمكن جمع ٣٨٤ قائمة استقصاء من العاملين في هذه البنوك. وبعد إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة على البيانات التي تم تجميعها، ثبتت صحة نموذج الدراسة المقترح، وكذا ثبتت صحة فروض الدراسة الأربعة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية مرتفع نسبياً كما أظهرت النتائج أن مستوى صياغة الوظيفة في مجتمع الدراسة جيد، حيث بلغ المتوسط العام ٣.٤٣. وهذا مؤشر جيد على تطبيق صياغة الوظيفة بالبنوك التجارية موضع الدراسة. كما أظهرت نتائج البحث أن مستوى سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام ٣.٧٨، وقد اتضحت من نتائج البحث أن هناك إجماعاً لدى مفردات العينة على أهمية توليد الأفكار مما يدل على اهتمام الموظفين بإنشاء الأفكار الجديدة. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التنفيذية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية - سلوك لعمل المبتكر - صياغة الوظيفة

## Summary of the research

This research aimed at theoretical rooting for each of transformational leadership, job formulation, and innovative work behavior in terms of concept, characteristics, and dimensions, diagnosing, characterizing, and analyzing the impact of transformational leadership on innovative work behavior, and demonstrating the role of job formulation as a mediating variable in this influencing relationship, and then determining the repercussions that could result from This applies to commercial banks operating in Egypt and to determine the availability of transformational leadership characteristics among managers in the commercial banks under study. This research also aimed to provide a set of practical proposals and recommendations for future dealing with the issue of transformational leadership and innovative work behavior through an action plan that helps administrative leaders The aim of this research is to achieve a deeper understanding of the role of employees and the perceived challenges and opportunities to expand their skills and talents as

a critical predictor of job crafting, and to integrate the effects of top-down leadership and bottom-up job crafting behaviors of employees on employee health and performance. Finally Describe the method by which skill diversity is enhanced to shape employee positions.

The study model included the three research variables, and four main hypotheses were formulated. The applied study was conducted on some of the commercial banks within Cairo Governorate, and it was possible to collect 384 survey lists from the employees of these banks. After conducting the statistical analysis using appropriate statistical methods on the collected data, the validity of the proposed study model was proven, as well as the validity of the four hypotheses of the study. The results of the study showed that the level of practicing transformational leadership in commercial banks is relatively high. The results also showed that the level of job formulation in the study population is good, with a general average of 3.43. This is a good indication of the application of job formulation in the commercial banks under study. The results of the research also showed that the level of innovative work behavior in commercial banks is relatively high, with a general average of 3.78. The study concluded with a set of implementation recommendations.

**Keywords:** transformational leadership – innovative work behavior – job formulation

## تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر: الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (دراسة تطبيقية)

شيماء رشاد حداد مغازي - مدرس مساعد بالمعهد العالي للعلوم الإدارية  
د. هشام محمد صبري البحيري - أستاذ إدارة الأعمال المساعد - بكلية التجارة - جامعة القاهرة

### مقدمة البحث:

تعددت الدراسات التي تفسر ظاهرة القيادة ونتج عنها العديد من النماذج والأنماط القيادية ومن بينها (نمط القيادة التحويلية **Transformational Leadership**) ويعد هذا النمط من الأنماط القيادية الحديثة والتي تساعد إدارة المنظمات على مواجهة الكثير من التحديات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال في القرن (٢١) ، والتي أضحت سريعة ومعقدة أكثر من أي وقت مضى . ولقد كان أول من أفرح مفهوم القيادة التحويلية هو Burns James Macregor في السبعينيات من القرن العشرين وتحديداً في عام ١٩٧٨م ، عندما نشر كتاباً بعنوان "Leadership" (Wang et al.,2017). وبسبب التعديلات البيئية المختلفة ، ومطالب التنافسية المتزايدة، أصبح سلوك العمل المبتكر Innovative work behaviour من المجالات ذات الأهمية المتزايدة والضرورية واللازمة لضمان البقاء التنظيمي (Woods et al.,2018). ويُعد هذا الأمر أكثر بروزاً في المؤسسات الموجهة لخدمة العملاء مثل البنوك، حيث تستوجب عمليات خدمة العملاء ، وتلبية حاجاتهم المتغيرة والمتعددة أيضاً توافر مجموعة من العاملين تتصف سلوكياتهم بالابتكار والتحسين المستمر في مستوى الخدمات البنكية المقدمة للعملاء . ولعل المشجع والمعزز لسلوك العمل المبتكر هو نمط القيادة المتبع والمطبق في داخل فروع البنوك ولما كانت القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تزايد الاهتمام بها في بداية القرن ٢١ لذا فلقد أقدم الباحثين على القيام بهذه الدراسة بهدف التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوكيات العمل المبتكر للموظفين العاملين في قطاع من أهم القطاعات المؤثرة في اقتصاد أي دولة متقدمة كانت أم نامية ألا وهو قطاع البنوك التجارية . ولعل السبب في اختيار البنوك كقطاع للتطبيق هو ملاحظة الباحثين أن معظم الدراسات التطبيقية والتي تناولت موضوع القيادة التحويلية في داخل وخارج الدول العربية قد اهتمت بدراسة تأثير القيادة التحويلية في العديد من قطاعات التطبيق الأخرى مثل الشركات التجارية ، والمستشفيات ، والفنادق ، والجامعات ، وتم في هذا البحث إدخال ( صياغة الوظيفة Job formulation ) كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر على اعتبار أن صياغة الوظائف تعد من الموضوعات الهامة في أدبيات الإدارة ، وخاصة عند دراسة بيئات الأعمال شديدة التنافسية .

### أدبيات البحث:

ركزت العديد من البحوث الإدارية منذ بداية القرن ٢١ على دراسة الآثار المحتملة للقيادة التحويلية على الكثير من المتغيرات منها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر ( الثقافة التنظيمية ، والابتكار التنظيمي ، ورضاء العاملين ، والولاء التنظيمي ، وأخيراً سلوك العمل المبتكر) ولقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات ومنها دراسة (Afsar et al.,2014) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك العمل المبتكر سواء عند توليد الأفكار أو تنفيذها ، كما أظهرت النتائج أيضاً أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على الموظفين الذين يعتمدون على ذواتهم بصورة أكثر من الموظفون الذين لا يعتمدون على أنفسهم . ولقد أظهرت نتائج بعض الدراسات، أن تبني قادة المنظمات لمنهج القيادة التحويلية قد عزز السلوك الابتكاري الجماعي للمرؤوسين وخاصة عند القيام بعمليات التغيير الجذري وليس التغيير التدريجي (Feng et al.2016). كما أظهرت نتائج بعض الدراسات أيضاً أن عمليات التشارك المعرفي أثناء الأزمات، وعمليات الدعم التنظيمي قد أثرت بشكل إيجابي في العلاقة بين القيادة



التحويلية وسلوك الموظفين المبتكر (Choi et al.2016) ، ولقد أشار (ALedenat) في عام ٢٠١٨ م إلى أن القادة التحويليين عندما يسعون لتحقيق أداء تنظيمي متفوق ويتجاوز كافة التوقعات فإن هذا سيؤدي بدوره إلى تعزيز قدرات الموظفين في اتجاه التفكير النقدي وتوليد أفكار جديدة، مما يؤدي إلى التحسين المستمر في مستوى المنتجات والخدمات وتقديمها بشكل مبتكر، كما أن ممارسات القيادة التحويلية سوف ينعكس بالإيجاب على مستوى على رضاء الموظفين وهذا سوف يؤثر بدوره على سلوكيات الابتكار لديهم (ALedena,2018).

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن تطبيق نمط القيادة التحويلية في المنظمات يؤدي إلى التنفيذ الفعال لعمليات التغيير التنظيمي بها، ويرسل مجموعة من الرسائل التحفيزية القوية إلى الموظفين من أجل زيادة مستويات الكفاءة الذاتية للعاملين وتمكينهم وكذا تحفيز سلوكيات العمل المبتكرة لديهم (tayal et al.2018). كما اهتمت دراسة (Afsar & Masood) في عام ٢٠١٨م بكيفية ارتباط القيادة التحويلية لمديري التمريض في بعض المؤسسات الصحية الأمريكية بسلوك العمل المبتكر للممرضات التابعات لتلك المؤسسات. ولقد حاولت هذه الدراسة اختبار تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين وقدراتهم الفطرية على الابتكار. كما اهتمت هذه الدراسة أيضا بموضوع أثر الثقة في المشرفين على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات العمل المبتكر، وعلى أساس النهج التفاعلي افترضت هذه الدراسة أن هناك تفاعلا بين القيادة التحويلية والثقة في القائد وتجنب عدم اليقين الذي يؤثر على سلوك العمل المبتكر، بحيث يكون للقيادة التحويلية أقوى علاقة إيجابية مع سلوك العمل المبتكر عند الممرضات التي لديهن مستويات عالية من الثقة وتجنب الشك؛ وبأن الكفاءة الذاتية الابتكارية تتوسط هذا التفاعل الثلاثي بين القيادة التحويلية والثقة في القائد وتجنب عدم اليقين على سلوك العمل المبتكر. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه في ظل القيادة التحويلية والثقة في المشرف يمكن أن يؤدي تجنب عدم اليقين إلى سلوك العمل المبتكر، حيث لا يمكن التغلب على الغموض والمخاطرات، والقلق والخوف من المجهول المرتبط بسلوك العمل المبتكر، إلا عندما يتم الجمع بين القيادة التحويلية والثقة.

كما اهتمت بعض الدراسات بالتعرف على أثر القيادة التحويلية في تعزيز عمليات تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق وأثر ذلك على تحسين سلوكيات العمل المبتكر لدى أعضاء فرق العمل ولقد أثبتت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز رغبة أعضاء الفريق في الكشف عن المعلومات والاعتماد عليها في صناعة كافة القرارات المكلف بها أعضاء فرق عمل، كما أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير بتعزيز عمليات مشاركة المعرفة وهذا يحسن من سلوكيات العمل المبتكر (Phung et al.2019)، كما أظهرت نتائج بعض الدراسات الحديثة أيضا، أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وهذا يحدث تأثيرا كبيرا في عمليات ابتكار الموظفين (Khan & Khan,2019). ولقد أكد ( afsar & umrani ) في دراسته عام ٢٠١٩ أن سمات القيادة التحويلية التي يتمتع بها بعض المديرين تعد من السمات المهمة والمؤثرة لتعزيز سلوك العمل المبتكر لدى الموظفين، ولقد أوصى إدارة المنظمات إلى ضرورة الانتباه لتطوير قدرات المديرين وتأهيلهم لممارسة منهج القيادة التحويلية حتى يخلق مناخا داعما للابتكار، ومشجعا للمرؤوسين على التعلم والمعرفة واكتساب معارف ومهارات جديدة، كما يشجعهم على استخدام تلك المعارف والمهارات أثناء ممارستهم عملهم كما يساعد على إكسابهم مهارات متنوعة. (afsar & umrani,2020)

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين والمشرفين المباشرين توفر الاستقلالية اللازمة للموظفين وتساعدهم على المشاركة الفعالة في العمل من خلال سلوك العمل المبتكر (Amankwaa et al.2019) كما اهتمت دراسة (Zuraik & Kelly,2019) بالتعرف على دور القيادة التحويلية للمديرين التنفيذيين في تمكين عمليات الابتكار في المؤسسات من خلال بعض الوسائل المباشرة وغير المباشرة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن تبني المديرين التنفيذيين لمنهج القيادة التحويلية يسهم في زيادة أنشطة استكشاف الموهوبين، وتوسعي نحو الاستفادة منهم بشكل كبير مما يتسبب في

تطوير قدرات المنظمة وتدفعها نحو الابتكار. كما أن القيادة التحويلية للمدير التنفيذي لها تأثير مباشر وتأثير غير مباشر من خلال خلق مناخ داعم للابتكار، وبالتالي فإن المنظمات التي ترغب في تحقيق الابتكار المؤسسي فعليها أن تطبق منهج القيادة التحويلية، ولقد جاءت دراسة (Bin et al.2019) لتؤكد ما توصلت إليه دراسة (Afsar et al.2014) حيث أظهرت نتائجها أن للقيادة التحويلية علاقة إيجابية قوية مع سلوك العمل المبتكر متى كان لدى الموظفين مستويات عالية من الدافع والتمكين النفسي. وإن المشاركة في العملية الابتكارية تتوسط تأثير هذا التفاعل الثلاثي بين القيادة التحويلية والدافع الجوهرى والتمكين النفسي على سلوك العمل المبتكر. كما جاءت دراسة (Khan et al.2020) لتوضح تأثير أساليب القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر في ظل أدوار الوساطة والاعتدال للثقافة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية بين رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي، ولقد كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك أثر إيجابيا كبيرا لأساليب القيادة التحويلية على سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين، مع إبراز التأثيرات الوسيطة والمعتدلة للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على هذه العلاقة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة التي أعدها (mutonyi) وآخرون في عام ٢٠٢٠ م أن من أهم العوامل المعززة لسلوك العمل المبتكر في مؤسسات القطاع العام كان أسلوب القيادة التحويلية التي ينتهجها القادة في هذه المؤسسات .

وبناء على ما تقدم ، فلقد تم صياغة الفرض الأول من فروض البحث كما يلي :

**الفرض الأول : يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية العاملة في مصر .**

أظهرت نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة (Esteves & Pereira Lopes,2017) أن الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى قادتهم مرتبطة بتطوير صياغة الوظائف وهو سلوك استباقي يهدف إلى تحسين متطلبات الوظائف والموارد الوظيفية،، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن هناك ارتباطا وثيقا بين تطوير علاقات أقوى بين المديرين وزملاء العمل والرغبة في تطوير صياغة الوظيفة. وكذلك القادة التحويليون يمكن أن يشجعوا الموظفين على صياغة وظائفهم وأن التركيز على ترقية الموظفين يسهل هذا التأثير. وفي عام ٢٠١٧م قام كل من (kim & Beehr) بدراسة أثار تمكين القادة على رفاهية الموظفين ونتائج أعمالهم من خلال توسيط صياغة الوظائف، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن تمكين القادة ارتبط بشكل إيجابي بعمليات صياغة الوظائف كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن صياغة الوظائف ساهم في تقليل شعور الموظفين بالتعب الجسدي والنفسي، كما قلل من شعورهم بالاكئاب وساهم في تحقيق مستويات أعلى من الرضا والالتزام التنظيمي. وتسلط هذه النتائج مجتمعة الضوء على دور نمط القيادة في تشجيع وتسهيل سلوكيات صياغة الوظائف للموظفين. أظهرت نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة (Esteves & Pereira Lopes,2017) أن الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى قادتهم مرتبطة بتطوير صياغة الوظائف وهو سلوك استباقي يهدف إلى تحسين متطلبات الوظائف والموارد الوظيفية، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن هناك ارتباطا وثيقا بين تطوير علاقات أقوى بين المديرين وزملاء العمل والرغبة في تطوير صياغة الوظيفة، وكذلك القادة التحويليون يمكن أن يشجعوا الموظفين على صياغة وظائفهم وأن التركيز على ترقية الموظفين يسهل هذا التأثير. وفي عام ٢٠١٧م أيضا قام كل من (kim & Beehr) بدراسة أثار تمكين القادة على رفاهية الموظفين ونتائج أعمالهم من خلال توسيط صياغة الوظائف، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن تمكين القادة ارتبط بشكل إيجابي بعمليات صياغة الوظائف كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن صياغة الوظائف ساهم في تقليل شعور الموظفين بالتعب الجسدي والنفسي، كما قلل من شعورهم بالاكئاب وساهم في تحقيق مستويات أعلى من الرضا والالتزام التنظيمي. وتسلط هذه النتائج مجتمعة الضوء على دور نمط القيادة في تشجيع وتسهيل سلوكيات صياغة الوظائف للموظفين.

وقد أجريت عدة دراسات استهدفت الربط بين القيادة التحويلية وصياغة الوظيفة ومنها الدراسة التي قام بها (Hetland et al.2018) وأوضحت أن هناك توافقا خاصا بين مواقف العمل التي أنشأها القادة التحويليين، والتي يعبرون فيها عن رؤى ملهمة وأهداف مشتركة وتوقعات عالية وثقة في موظفيهم والسلوك الاستباقي في صياغة الوظائف. كما أن القيادة التحويلية تعمل على تنشيط التوجه الريادي والذي يشمل على (الاستباقية والابتكار والمخاطرة) مما قد يدفع الموظفون نحو صياغة وظائفهم بالشكل الجديد، وعلاوة على ذلك فإن مرونة الموارد البشرية تلعب دور الوسيط لتأثير القيادة على صياغة الوظائف بين موظفي المبيعات (luu,2020).

ويؤكد كلا من (Naeem et al.2020) أن الملكية النفسية القائمة على الوظيفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وصياغة الوظائف. كما أنه من الممكن تعديلها من خلال الالتزام التنظيمي العاطفي بحيث تكون العلاقة أقوى في المستويات العالية من الالتزام التنظيمي العاطفي من تلك الموجودة في المستويات المنخفضة من ذلك الالتزام. كما قام (xin et al.2020) بدراسة كيف ومتى تتسرب صياغة الوظائف من القادة إلى الموظفين في سياق الفريق. بالاعتماد على نظرية التعلم الاجتماعي، ولقد افترضت هذه الدراسة أن الموارد الوظيفية لقادة الفريق تتوسط العلاقة بين صياغة الوظائف وصياغة وظائف أعضاء الفريق. واقترحت الدراسة تمكين القادة كمدخل لتقوية تأثير الوساطة، بحيث يتم تعزيز العلاقة بين الموارد الوظيفية لقادة الفريق وصياغة الوظائف لأعضاء الفريق، وبالتالي التأثير بشكل إيجابي على العلاقة التوسيطية الشاملة، وعلى عكس التوقعات وجد أن تمكين القيادة يؤدي إلى تعديل العلاقة سلبا بين الموارد الوظيفية لقادة الفريق وصياغة الوظائف لأعضاء الفريق، ويضعف تأثير الوساطة للموارد الوظيفية لقادة الفريق.

ولقد توصل (Tang) وآخرون في عام ٢٠٢٠م إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية ترتبط ارتباطا وثيقا بدور الموظف في صياغة الوظائف. وأيضا في ظل ظروف معينة فقط يمكن من خلال تفعيل أسلوب القيادة التحويلية أن يتم تعزيز عمليات صياغة الوظائف للموظفين، كما وجد أن إدراك الموظفين يوميا لسلوك التحويلي لقائدهم كان مرتبطا بشكل إيجابي بصياغة الوظائف على مستوى عملهم اليومي في شكل زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية. أما Dominguez فقد أشار في دراسته عام ٢٠٢٠ أيضا على الموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية بأن أسلوب القيادة التحويلية يرتبط بشكل إيجابي بالقدرة على صياغة وظائف العاملين في تلك المؤسسات كما أنه كان سببا في استمرارهم في أعمال التدريب والتطوير. وبناء على ما تقدم ، فلقد تم صياغة الفرض الثاني من فروض البحث كما يلي :

**الفرض الثاني : يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على صياغة الوظيفة في البنوك التجارية العاملة في مصر .**

وعندما يرغب المديرون التنفيذيون في إطلاق العنان للإمكانيات المبتكرة للموظفين يجب أن يركزوا على التشجيع على عمليات تصميم الوظيفة لكونها مؤشرا حاسما لسلوك العمل المبتكر. ويمكن لتلك المديرون التركيز على زيادة الموارد المتاحة لكل وظيفة باعتبارها هي أحد أبعاد صياغة الوظيفة ولقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين سلوك العمل المبتكر وزيادة موارد الوظائف De (Spiegelaere et al.2012)

وترتبط صياغة الوظيفة بالإبداع والأداء السياقي من خلال المشاركة في العمل، حيث ظهر من نتائج بعض الدراسات أن البحث عن الموارد كان له علاقة إيجابية غير مباشرة مع الأداء السياقي والابتكاري من خلال المشاركة في العمل والنجاح. (Demerouti,2014). إن استخدام استراتيجيات صياغة الوظائف لتغيير متطلبات العمل وموارد الوظيفة مرتبط بارتفاع مشاركة العمل والنجاح. علاوة على ذلك، فإن الموظفين الناجحين قد يكونون أكثر إبداعا وابتكارا في وظائفهم. وقد تستخدم إدارات بعض المنظمات هذه الأفكار لتدريب الأفراد على استخدام استراتيجيات صياغة الوظائف الأكثر فعالية



وملاءمة لتعديل خصائص عملهم، بحيث يصبحون أكثر انخراطاً في عملهم وينجحون في حياتهم. فعندما يتعلم الموظفون كيفية التأثير على متطلبات وموارد عملهم من خلال تمارين صياغة الوظائف، سوف تنتج عنهم المزيد من المشاعر الإيجابية والأقل سلبية بالإضافة إلى مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية (Demerouti et al.2015)، وبناء على نظرية الحفاظ على الموارد فحصت دراسة (Harju et al.2016) أما إذا كانت سلوكيات صياغة الوظائف (أي زيادة موارد الوظائف الهيكلية والاجتماعية وزيادة التحديات) تنتجاً بحدوث ملل وظيفي أقل أثناء العمل والمزيد من المشاركة في العمل. وقد اختبر أيضاً في هذه الدراسة التأثيرات العكسية للملل الوظيفي والمشاركة في العمل في صياغة الوظائف، والديناميكيات بين سلوكيات صياغة الوظائف الثلاثة بمرور الوقت. ولقد أظهرت النتائج التي توصل إليها الباحثون عن تحديات خاصة بالملل الوظيفي والمشاركة الإيجابية في العمل. ولقد أدى البحث عن التحديات إلى تغذية سلوكيات صياغة الوظائف الأخرى والتي بدورها توقعت البحث عن المزيد من التحديات بمرور الوقت، وبالتالي دعم تراكم الموارد وتوقع الملل الوظيفي بشكل سلبي زيادة الموارد الهيكلية، بينما توقع العمل بشكل إيجابي زيادة الموارد الهيكلية والاجتماعية. وتشير هذه النتائج إلى أن البحث عن تحديات في العمل يعزز مشاركة الموظف في العمل، ويمنع الملل الوظيفي، ويولد سلوكيات صياغة وظيفية أخرى. على العكس من ذلك يبدو أن الملل الوظيفي يعيق صياغة الوظيفة.

وصممت دراسة (van Wingerden, & Poell,2018) لاكتساب المعرفة حول العلاقة بين خصائص الوظيفة في مكان العمل (متطلبات العمل وموارد الوظيفة)، وفرص الموظفين المتصورة للصياغة، وبالتالي سلوكهم الفعلي في صياغة الوظيفة. أشارت النتائج إلى أن الفرص المتصورة للصياغة تتوسط العلاقة بين الموارد الوظيفية، وسلوكهم في صياغة العمل وسلوك صياغة العمل الفعلي للموظفين. كما أجريت دراسة (Nurjaman et al.,2019) حول فائدة الخصائص الوظيفية كتقنية مصممة لتعزيز تأثير السلوك الاستباقي، وابتكار سلوك العمل، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين السلوك الاستباقي وسلوك العمل المبتكر. علاوة على ذلك تعزز خصائص الوظائف العلاقة بين السلوك الاستباقي، وسلوك العمل المبتكر في مصرف الشريعة الإسلامية بأندونيسيا .

وفي ذات الصدد فقد سعى (Pradana & Suhariadi,2020) إلى البحث في تأثير صياغة الوظيفة على سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين، ولقد أظهرت نتائج دراسته أن صياغة الوظائف كان لها تأثير إيجابي كبير على السلوك الابتكاري. تتوسط المشاركة في العمل بشكل كبير تأثير صياغة الوظيفة على السلوك المبتكر من خلال المشاركة في العمل. تلعب صياغة الوظائف دوراً مهماً في تعزيز مشاركة الموظفين. ولقد أقدم (uen et al.,2021) على القيام بدراسة هي الأولى من نوعها والتي تختبر العلاقة بين صياغة العمل الجماعي وسلوك العمل المبتكر الفردي و الدور الوسيط لرأس المال النفسي للفريق ، ولقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين صياغة العمل الجماعي و رأس المال النفسي للفريق ، والذي يرتبط بشكل إيجابي بالسلوك الفردي المبتكر .

وبناء على ما تقدم ، فلقد تم صياغة الفرض الثالث من فروض البحث كما يلي :

**الفرض الثالث : يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لصياغة الوظيفة على سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية العاملة في مصر .**

ولقد أجرى (Afsar) وآخرون في عام ٢٠١٩ دراسة تهدف إلى التعرف على الدور الوسيط لصياغة الوظائف على العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر ، مع إشراك متغير وسيط آخر هو ( مشاركة المعرفة) وقام بالتطبيق على قطاع الفنادق. ولقد أظهرت نتائج دراسته أن القيادة التحويلية قد تشجع الموظفين على الإنخراط في سلوكيات العمل المبتكرة ، وأن كل من عمليات صياغة الوظائف، ومشاركة المعرفة تتوسط في هذا التأثير بشكل إيجابي.(Afsar et al.,2019)

كما أظهرت نتائج دراسة (SUPRIYANTO et al.,2020) تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر، وأن صياغة الوظيفة تؤثر في تلك العلاقة ، وأن تلك القيادة لديها القدرة على تعزيز سلوك العمل المبتكر من خلال تحفيز الموظفين، وخلق جو ملائم وتطوير الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. ولقد أوصت هذه الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول دور القيادة التحويلية في سلوكيات العمل المبتكرة من خلال صياغة الوظائف كمتغير وسيط بين المتغيرين .

وبناء على ما تقدم ، فلقد تم صياغة الفرض الرابع من فروض البحث كما يلي :

**الفرض الرابع : يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية غير مباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر من خلال صياغة الوظيفة**

**الإطار النظري للبحث:**

**يستعرض الإطار النظري للبحث من خلال التعرض لمناقشة متغيرات البحث الثلاث وهي:**

١. القيادة التحويلية.

٢. سلوك العمل المبتكر.

٣. صياغة الوظيفة.

١. القيادة التحويلية : تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون للقيادة التحويلية نستعرض بعضها منها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر :

القائد التحويلي هو ذلك القائد القادر على تحويل قيم المرؤوسين ويحفزهم على الأداء بما يتجاوز توقعاتهم (Naeem& Channa,2020) ، كما يمكن أن تعرف القيادة التحويلية بأنها تلك السلوكيات التي يعرضها القائد والتي ينظر إليها المتابعون على كونها هي المسؤولة عن تحفيزهم على تحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات.

وقد ذكر (Phillips et al.,2020) أن القيادة التحويلية هي "توسيع ورفع أهداف التابعين وتزويدهم بالثقة لأداء يتجاوز التوقعات المحددة سواء في شكل ضمني أو صريح".

أما عن أبعاد القيادة التحويلية ، فيرى (Afsar et al.,2019) أنه يكاد يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين المتخصصين في موضوع القيادة على أن القيادة التحويلية تتضمن الأبعاد التالية :

- التحفيز الفكري للمرؤوسين .
- التأثير الكاريزمي وجاذبية القائد .
- خلق الحافز الملهم والمحفز والمقنع للتابعين .
- المتابعة المستمرة للمرؤوسين بغرض تقويمهم وتطوير قدراتهم .

**أما الخصائص الواجب توافرها في القائد التحويلي فتتمثل في :**

- يجب أن يعمل وكأنه وكيل للتغيير التنظيمي .
- يجب أن يكون مبدع ومبتكر أكثر من غيره من القادة .
- يجب أن يكون قادراً على تطوير احتياجات وطموحات ورغبات التابعين . (Brandt et al.,2016)
- يجب أن يكون مشجعاً للمرؤوسين وقادراً على تحويلهم إلى الإدارة الذاتية . (Hetland et al.,2018)

- يجب أن يسهم في تفعيل بيئة عمل مبتكرة وداعمة لسلوكيات العمل المبتكر. (Afsar&Masood,2018).

٢- سلوك العمل المبتكر : يشير مصطلح سلوك العمل المبتكر إلى كافة الأنشطة المتعلقة بتطوير الموظف وتعزيزه وتنفيذه لابتكار مفيد في أي مستوى تنظيمي. ويتضمن سلوك العمل المبتكر تطوير مجموعة من الأفكار والتقنيات الجديدة، بالإضافة إلى تجربة وتطبيق أساليب حديثة في إجراءات العمل. ويساعد الابتكار المنظمات على أن الاستمرار ، كما يعد أحد العوامل الرئيسية للنجاح التنظيمي من خلال تنفيذ مجموعة من الأفكار الجديدة، والمفيدة لتحسين إجراءات العمل والمنتجات والخدمات ومن أجل ذلك فمن الضروري للمؤسسات تحديد وتعزيز العوامل التي تنظم سلوك العمل الإبتكاري للأفراد (Afsar& Umrani,2020). ويركز السلوك المبتكر على المواقف التي تحدث تغييراً حقيقياً وتحولات جذرية سواء من المواقف التقليدية إلى المواقف الحديثة، أو من المواقف غير المتطورة إلى المواقف المتقدمة (Freire& Borba, 2011). وعلاوة على ذلك، فإن سلوك العمل المبتكر هو تقديم وتنفيذ الأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الإجراءات ذات الصلة بتبني منتجات جديدة، والتي تم تصميمها بشكل كبير لصالح الأفراد أو المجموعات أو المنظمات أو الصناعة (Munir & Beh,2016) .

ويُعرّف سلوك العمل المبتكر هو سلوك الأفراد أو أعضاء المنظمة الذين ينقلون الأفكار التي يبتكرونها إلى مجموعة أو المنظمة التي يعملون فيها (Nurjaman et al.,2019). كما يعتقد (Pradana& Suhariadi,2020) أن السلوك الإبتكاري هو سلوك الموظفين الذين يشجعون بشكل مباشر وغير مباشر ويدخلون الابتكارات في مكان العمل.

أما عن العلاقة بين السلوك الاستباقي وسلوك العمل المبتكر: فإن سلوك العمل الاستباقي هو سلوك يهدف إلى تحسين وضع العمل الحالي أو خلق فرص جديدة في بيئة العمل، ويسعى الموظفون الناشطون إلى تحقيق الأهداف والتوقعات، فهم لا ينتظرون الفرص وبعض المعلومات التي تقترب منهم، بالإضافة إلى ذلك فإن السلوك الاستباقي هو مبادرة لاتخاذ قرارات تؤدي إلى حالة أفضل والتكيف مع الوضع الحالي مع محاولة تغييره. كما يشكل السلوك الاستباقي إحدى السلوكيات المحفزة في مكان العمل؛ كما أنه يتكون من أربعة أبعاد: الأول منع المشكلة؛ الثاني الابتكار الفردي؛ الثالث التعبير عن الأفكار؛ والرابع تولي المسؤولية. للابتكار دور كبير جدا في تطوير المنظمات. وتتجلى العلاقة بين السلوك الاستباقي وسلوك العمل المبتكر في أفكار الأفراد الذين لديهم سلوك استباقي يؤثر بشكل إيجابي على الدافع لاتخاذ المبادرة والعمل لمواجهة الموقف (Nurjaman et al.,2019).

أما أبعاد سلوك العمل المبتكر فتتمثل في مجموعة الخطوات التالية :

- توليد الأفكار: عن طريق جمع عدد من البيانات والمعلومات والمفاهيم السائدة حالياً في البيئة التنظيمية ، ثم إعادة تنظيمها بغرض حل المشكلات أو لتحسين الأداء .
- ترويج الأفكار: لأن معظم الأفكار تحتاج إلى الترويج لها ، وذلك لكونها غالباً لا تتطابق مع ما هو مستخدم بالفعل في مجموعة العمل أو المنظمة. و يشمل الترويج إيجاد الدعم وبناء التحالفات من خلال التعبير عن الحماس والثقة بشأن نجاح الابتكار، والمثابرة وإشراك الأشخاص المناسبين، ويتم الترويج للفكرة سواء للزملاء أو الشركاء المحتملين، بغرض حصول المبتكر لمؤيدين لفكرته (de jong&den Hartog,1010) .
- تنفيذ الأفكار : هناك حاجة إلى جهد كبير من أجل تحقيق الأفكار وتطبيقها ، ويتم ذلك من خلال تطوير نموذج أولي للفكرة ، ثم تجريبه قبل تعميمه أو الموافقة النهائية على أي فكرة . وهنا ينبغي أن يتم جعل عمليات الابتكارات جزءاً لا يتجزأ من المهام والواجبات في داخل أي منظمة كما يجب أن يتم الحفاظ على سلوك العمل المبتكر بصورة منتظمة مثل تطوير المنتجات الجديدة أو تحديث أنظمة الرقابة وتقييم الأداء وغيرها . و تتضمن عملية الابتكار تطبيق الفكرة من

خلال تطوير نموذج أو نموذج أولي مبتكر من المحتمل تجربته واستخدامه في فرق أو في المؤسسة بأكملها.

### أما العوامل التي تنظم سلوك العمل المبتكر فتتمثل في:

- التزام المنظمة المستمر بالتعلم .
- تشجيع الموظفين على تعلم معرفة ، وتقديم رؤى جديدة وتحسينات مبتكرة في مهام عملهم ( Yu et al.,2018).
- الثقة في القائد والمشرفين .
- عدم تردد القادة والمشرفين في التعبير بكل صراحة عن آرائهم في الأفكار والمقترحات التي يعرضها عليهم تابعيهم .
- رغبة المنظمة في إحداث التغيير ، وقبول المرؤوسين لفكرة التغيير .
- الاهتمام بعمليات التمكين النفسي للعاملين المبتكرين ( Zhang & Bartol,2010).

٣- صياغة الوظيفة : عرفها Demerouti في عام ٢٠١٥م على أنها شكلاً محدداً من أشكال سلوك العمل الاستباقي الذي يستلزم تغيير وإعادة تشكيل المهام أو العلاقات التي تشكل الوظيفة من أجل الحفاظ على الوظيفة في صورة ذات قيمة ومحفزة وصحية. كما ذهب (Bruning & Campion,2018) إلى تعريف صياغة الوظيفة على أنها " كافة التغييرات المادية والإجرائية والاجتماعية والفكرية التي تجري على أي وظيفة بغرض تحسين تلك الوظائف. كما توصف صياغة الوظائف بأنها نهج من القاعدة إلى القمة حيث يؤثر الموظفون كنتيجة لسلوكيات التغيير الذاتية، على حدود وظائفهم لمواءمتها مع تفضيلاتهم وشغفهم ومؤهلاتهم، وهي تتضمن في ذلك عدد من التعديلات النشطة في تصميم الوظيفة عن طريق اختيار المهام، والتفاوض على محتوى وظيفي مختلف وتعيين معنى للمهام (Zahoor,2018).

و يمكن النظر لصياغة الوظائف على أنها "التغييرات التي قد يقوم بها الموظفون لموازنة متطلباتهم الوظيفية ومواردهم الوظيفية مع قدراتهم واحتياجاتهم الشخصية" (Naeem , Channa, 2020) . كذلك تشير صياغة الوظيفة إلى التغييرات المعرفية والجسدية التي يحدثها الموظفون في مهام أي وظيفة أو حدود علاقاتها ، بالطريقة التي تمكنهم من إعادة صياغة هدف الوظيفة وتجربة الوظيفة بشكل مختلف وصورة أكثر جدوى (Luu et al.,2019).

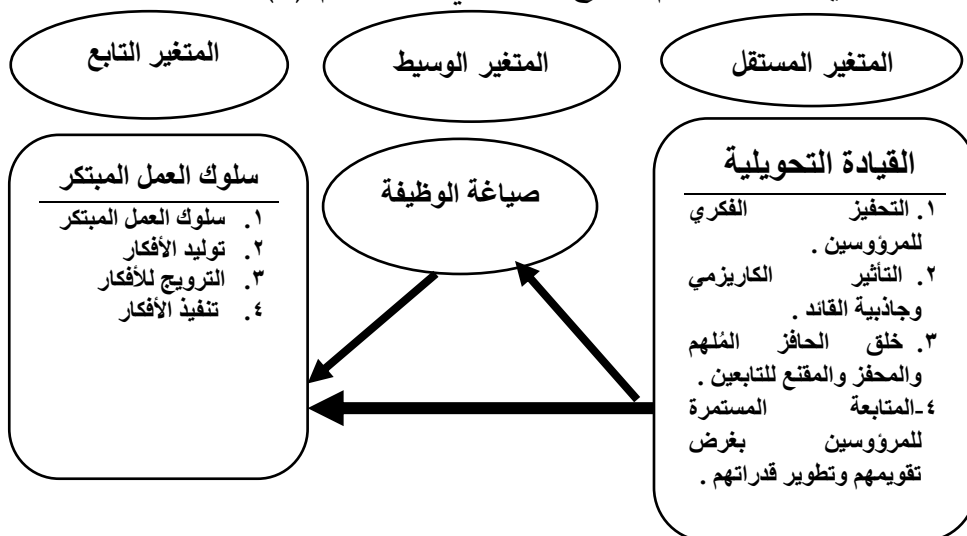
أما عن أبعاد صياغة الوظيفة ، فوفقاً لنموذج متطلبات الوظائف JD-R (Tims et al.,2012) يمكن أن تختلف خصائص الوظيفة على نطاق واسع حسب أنواع المهن ، ولكن يمكن دائماً تصنيفها إلى فئتين: (متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة). أما متطلبات الوظيفة ، فهي من مجموعة من جوانب الوظيفية والتي تتطلب الطاقة والجهد والفكر، وتتعلق هذه المتطلبات في الغالب بالنواحي الصحية المرتبطة بالوظيفة مثل الشعور بالإرهاق في بعض الوظائف ، والشكوى النفسية من بعض المهام وأعباء بعض الوظائف . أما موارد الوظيفة فهي مجموعة الجوانب التي تساعد الموظفين على التعامل مع متطلبات الوظيفة وتحقيق أهدافها . ومن الأمثلة الدالة على ذلك دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو ردود الفعل على الأداء الوظيفي. تتعلق موارد أي وظيفة بالدرجة الأولى بدوافع العمل (مثل الاستمتاع بالعمل والمشاركة).

ولقد أهتم (Tims and Bakker, 2012) بتحديد وقياس مفهوم صياغة الوظيفة . لذا فلقد قام بتقسيم أبعاد أي وظيفة إلى أربعة أبعاد :

- زيادة موارد الوظائف الهيكلية ( ISTJR )

- وزيادة موارد الوظائف الاجتماعية (ISOJR).
- وزيادة طلبات العمل الصعبة (ICJD).
- وخفض متطلبات العمل المعوقة (DHJD).

أما فيما يتعلق بالمزايا التي يجنيها الأفراد وتجنبيها المنظمات من عملية صياغة الوظيفة ، فإن عملية صياغة الوظائف تساعد الموظفين في تلبية احتياجاتهم الفردية، كما أن إعادة تصميم العمليات الوظيفية ، تخلق تغييرات مستدامة داخل أي منظمة ، كما تسهل عملية صياغة الوظائف أيضًا عملية إحداث التغيير حيث يشعر الموظفون بالحيوية والحماس والمشاركة في تحدي الوضع الراهن. تشجع المنظمات من خلال صياغة الوظائف الموظفين على تجربة طرق جديدة لفعل الأشياء. ومن ثم ينخفض مستوى الملل والإرهاق العاطفي والإحباط والإرهاق إلى حد كبير . وعندما يتم منح الموظفين حرية البحث عن موارد جديدة لمعالجة رتبة أداء نفس الأنشطة الروتينية بمساعدة الموارد الحالية. وقد يكون من المفيد أيضًا تكوين الوظائف من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للتكيف مع المتطلبات المتزايدة للمنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين. لا يشعر الموظفون بالملل في العمليات الحالية ويُمكنهم البحث عن موارد من البحث بشكل استباقي عن المناطق لتحويل التغيير إلى تجربة جذابة وفعالة. ومن ثم تعد صياغة الوظائف ميزة استراتيجية مثالية للموظفين في سياق اقتراح الأفكار الجديدة وتنفيذها (Afsar et al.,2019). كما تعمل صياغة الوظيفة على توفير الموارد حيث يسهل سلوك صياغة الوظيفة العمليات الإجتماعية والسياسية اللازمة لتنفيذ الفكرة وهي المرحلة الثانية من سلوك العمل المبتكر Khan& (Mubarik,2020). فالخصائص الوظيفية هي عوامل مهمة تحفز الموظفين على الابتكار. لذلك فإن عملية صياغة الوظائف تتسبب في إكساب الموظفين خصائص مختلفة لوظائفهم لكي تتناسب مع احتياجاتهم ومتطلباتهم الخاصة، كما أن تلك العملية من الممكن أن يؤدي إلى سلوك عمل أكثر ابتكارًا. ولا شك أن الموظفين الذين يقترحون بمبادرات شخصية منهم أفكاراً جديدة لتشكيل وظائفهم ، يسهمون في زراعة الابتكار في مؤسساتهم كما يتسببون في تحقيق المرونة الوظيفية والتي تسهم في تحقيق القدرة على تغيير خصائص الوظيفة، ولا شك أن الأنشطة المبتكرة تعزز من شعور الموظفين المتزايد بملكية القضايا المتعلقة بالعمل. وبالتالي فإن الأشخاص الذين يتبنون سلوكيات أكثر استباقية مثل صياغة الوظائف، قد يظهرون أيضًا سلوكًا أكثر إبداعًا في العمل (kim et al.,2020). وتأسيساً على نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث، صمم نموذج البحث في الشكل رقم (١)



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

مشكلة البحث:



على الرغم من أن ابتكار الموظف يعد عاملاً حاسماً في نمو وتنافسية المنظمات. وعلى الرغم من الأبحاث المتزايدة حول تأثير عمليات لإبداع والابتكار، إلا أن الملاحظ أن القليل من تلك الأبحاث قد اهتم بمناقشة سلوك العمل المبتكر، وأثار التفاعل لهذا السلوك من منظور متعدد المستويات، كما لوحظ أن هناك ندرة في الأبحاث التي تسعى لاستكشاف تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر للموظفين. فعلى الرغم من اهتمام الكثير من الباحثين بموضوع الابتكار والسلوك الاستباقي وتأثير القيادة في تلك السلوكيات، إلا أن توضيح كيفية تأثير القادة التحويليين على سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأدب الإداري. حيث كشفت المراجعة المتأنية لأدبيات القيادة والابتكار أن هناك اهتماماً محدوداً بالدراسات التطبيقية التي تهتم بالتعرف على تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر للموظفين، برغم أهمية هذا الموضوع. وبرغم الأبحاث المتزايدة في الأدب الإداري إلا أن الملاحظ أن تلك الأبحاث قد تركزت على اهتماماتها بموضوعي الإبداع والابتكار، كما لوحظ أيضاً أن القليل من تلك الأبحاث قد اهتمت بموضوع سلوك العمل المبتكر، وذلك برغم أهميته وأهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به في تعزيز القدرات التنظيمية.

ولقد لوحظ أن أدبيات صياغة الوظائف لا تزال في مهدها. كما أنها لا تزال مرتبطة بالعديد من التساؤلات الغامضة والتي لم تتم الإجابة عليها بشكل كاف في الأدب الإداري حتى الآن، ومن بين هذه التساؤلات: ما هو طبيعة الدور الذي يمكن أن يلعبه القائد في عملية صياغة الوظائف؟ وما هي طبيعة الارتباط بين سلوكيات القائد وصياغة الوظائف؟، وكيف تتفاعل سلوكيات القائد مع الاختلافات الفردية للمرؤوسين أثناء صياغة الوظائف؟ وغيرها من التساؤلات. كما توجد ندرة في الدراسات التي تربط بين تصميم الوظائف وسلوكيات العمل المبتكر بصفة عامة وفي البنوك التجارية بصفة خاصة. ولم نستطع الحصول إلا على القليل جداً من الدراسات والتي حققت في تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر في القطاع المصرفي ومن هذه الدراسات القليلة دراستين في عامي ٢٠١٨، و٢٠١٩م وهما تحديداً دراسة كل من (tayal et al.,2018) ودراسة (Amankwaa et al.,2019). رغبة في تشخيص مشكلة الدراسة فلقد تم إجراء دراسة إستطلاعية على العاملين في البنك الأهلي فرع جامعة القاهرة، باعتبار هذا البنك من أقدم وأعرق البنوك المصرية، وقد تطورت وظائفه وأعماله بشكل مستمر عبر تاريخه وفقاً للتغيرات الاقتصادية والسياسية التي تمر بها البلاد، وطبقاً لما جاء بمجلة (banker,2009) فقد سجل البنك الترتيب ٢٦٩ على مستوى العالم، وطبقاً لمعيار إجمالي الأصول فيعد هذا البنك في مقدمة كافة البنوك المصرية. وكان الهدف من الدراسة التعرف على مدى وجود أو عدم وجود فجوة تطبيقية تسهم في بلورة مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها، وذلك عن طريق إجراء مقابلات متعمقة شبة هيكلية مع عينة مكونة من (٢٠) مفردة. ولقد تم سؤالهم عدداً من التساؤلات تدور حول دور إدارة البنك وتحديداً القادة والمشرفين في تشجيع سلوكيات الابتكار وصياغة الوظائف، ولقد أوضحت النتائج ما يلي:

- جاءت إجابات ٩٠٪ من الموظفين بأن البنك يقوم بتقدير الجهود المبذولة، وإعطاء مكافآت مالية عند تحقيق الأهداف.
- ٦٠٪ من الموظفين قد أعادوا أن البنك ساهم في تطوير المهارات والمعارف المصرفية التي يحتاجون إليها من خلال توفير الدورات التدريبية، في حين رأى ٤٠٪ من المبحوثين ضمن العينة أن عدد الدورات التدريبية غير كاف، وأنهم بحاجة إلى المزيد من الدورات التي يمكن من خلالها تطوير مهاراتهم العملية، والوظيفية وتقديم الخدمات بمهنية وحرفية عالية.
- اتضح من المقابلة المتعمقة مع المبحوثين عدم وضوح مفهوم صياغة الوظيفة لدى ٩٣٪ منهم حيث يتم التركيز على التعامل مع متطلبات الوظيفة وتحقيق أهداف العمل. كما أن نسبة منخفضة من الموظفين لا تتجاوز ٤٠٪ هي التي تسعى إلى البحث عن الأفكار المبتكرة ووسائل تطبيقها والسعي للمشاركة في المهمات الجديدة.

وبعد المناقشة السابقة ، يتضح أن المشكلة الرئيسة للبحث تكمن في كون الدراسات السابقة لم تتناول مناقشة أي متغيرات وسيطة بشكل أساسي بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر. وهذا ما تم تدراكه في هذا البحث ، حيث تضمن ( صياغة الوظيفة ) كمتغير وسيط لمناقشة علاقته التأثيرية في التوسط ما بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر . يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

**س ما دور صياغة الوظيفة في التأثير على العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات التالية :

- س ١: ما هو التأثير المباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر؟
- س ٢: ما هو التأثير المباشر للقيادة التحويلية على صياغة الوظيفة؟
- س ٣: ما هو التأثير المباشر لصياغة الوظيفة على سلوك العمل المبتكر؟
- س ٤: ما هو التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر؟
- س ٥: ما الآثار المترتبة على تفعيل دور صياغة الوظيفة في البنوك التجارية العاملة في مصر؟

### **أهداف البحث :**

استهدف هذا البحث ما يلي :

١. التأسيس النظري لكلا من القيادة التحويلية وصياغة الوظيفة وسلوك العمل المبتكر من حيث المفهوم والخصائص والأبعاد.
٢. تشخيص وتوصيف وتحليل أثر القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر، وبيان دور صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في هذه العلاقة التأثيرية، ثم تحديد التداعيات التي يمكن أن تتجم عن ذلك بالبنوك التجارية العاملة في مصر .
٣. تحديد مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في البنوك التجارية محل الدراسة.
٤. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العملية للتعامل المستقبلي فيما يختص بموضوع القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر وذلك من خلال خطة عمل، والتي ستساعد القيادات الإدارية بالبنوك التجارية الحكومية على تحسين أداء تلك البنوك.
٥. الفهم الأعمق لدور الموظفين والتحديات والفرص المتصورة لتوسيع مهاراتهم ومواهبهم كمتنبي حاسم لصياغة الوظائف .
٦. دمج آثار القيادة من أعلى إلى أسفل وسلوكيات صياغة العمل من أسفل إلى أعلى للموظفين على صحة الموظفين وأدائهم.

### **أهمية البحث:**

تنبثق أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة لمتغيراته لما لها من تأثير واضح على أداء الأفراد بشكل عام وعلى البنوك التجارية بشكل خاص ، وبشكل أكثر تحديدا فإن أهمية البحث استمدت من ناحيتين .

#### **١. الأهمية العلمية:**

- أ- تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في محدودية الدراسات السابقة التي تناولت كيف ترتبط سلوكيات القائد بصياغة الوظائف وكيف تتفاعل سلوكيات القائد مع الاختلافات الفردية.
- ب- الإهتمام فقط بتعريفات الوظيفة في السابق دون النظر إلى العنصر البشري الذي قام بها: تستند هذه التعريفات إلى متغيرات فردية مثل التوقعات أو القيم أو الخصائص الأخرى للوظيفة، وليس للشخص ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة.
- ت- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع سلوك العمل المبتكر باعتباره من المصطلحات الإدارية الحديثة حيث توجد ندرة في الدراسات العربية التي إهتمت به على حد علم الباحثة.

ث- بالرغم من كثرة الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية منذ سبعينيات القرن الماضي وحتى الآن، إلا أن الملاحظ أن دراسة تأثير القيادة التحويلية على صياغة الوظيفة لم تحظ بنفس القدر من الإهتمام في أدبيات الإدارة.

ج- ركزت الكثير من الدراسات الأجنبية على دور القائد التحويلي في التأثير على سلوك العمل المبتكر للموظفين فقط، الأمر الذي دفع الباحثة للقيام بهذه الدراسة لدراسة التأثير الوسيط لصياغة الوظيفة.

ح- تعتبر هذه الدراسة من أول الدراسات التي اهتمت بتأثير صياغة الوظيفة على سلوك العمل المبتكر.

## ٢. الأهمية العملية:

ترجع الأهمية العملية لإختيار قطاع البنوك التجارية كمجال للتطبيق إلى الأسباب التالية:

أ- يعتبر قطاع البنوك التجارية من القطاعات التي لم يلتفت إليها بالقدر الكافي في الدراسات السابقة على الرغم من أهميتها.

ب- التوصل إلى حلول فعالة لمساعدة العاملين بالبنوك التجارية الحكومية على صياغة وظائفهم، فضلاً عن شعورهم بالقدرة على الإبداع والابتكار.

ت- يستطيع البنك التجاري تقديم خدمات مالية بشكل أفضل ووسع من باقي المؤسسات المالية، كما يستطيع أن يلبي كل من الحاجات الائتمانية والدفع والفواتير لكل من الأفراد والاعمال والحكومات.

ث- يمكن أن يستفيد متخذ القرار في البنوك التجارية محل الدراسة من نتائج الدراسة.

## منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي **فطبقاً للمنهج الوصفي** : تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمرحلة أولى من خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة لتوصيف الظاهرة، والتعرف على أهم المتغيرات ذات الصلة بمشكلة الدراسة وبناء النموذج واستخلاص الفروض . **وطبقاً للمنهج التحليلي** : تم العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال تحليل البيانات كميًا وتم الاعتماد على هذا المنهج كمرحلة ثانية من أجل توضيح العلاقات بين المتغيرات، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية واختبار الفروض احصائياً وإستخلاص النتائج وتقديم توصيات لمجتمع البحث.

## ١. مجتمع البحث والعينة:

تم إجراء الدراسة على أكبر البنوك التجارية الحكومية المصرية، وبذلك يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالبنوك التجارية الحكومية المصرية (البنك الاهلي المصري- بنك مصر- بنك القاهرة) بالقاهرة الكبرى، ويرجع إختيار هذه البنوك الثلاثة ، بسبب أنها تستحوذ على نسبة ٦١٪ من اجمالي الاصول و ٥١٪ من اجمالي الودائع و ٦٣٪ من اجمالي القروض في المصارف المصرية العشر الكبرى، وذلك وفقاً لتقارير اتحاد المصارف العربية ، والذي يوضحه الجدول رقم (١)

### جدول رقم (١)

#### البنوك التجارية الحكومية وعدد فروعها

البنك	عدد الفروع بالدولة	عدد الفروع بالقاهرة
-------	--------------------	---------------------

١٤٤	٥١٦	البنك الأهلي المصري
١٦٥	٦٣٥	بنك مصر
٩٢	٤٠٣	بنك القاهرة
٤٠١	١٥٥٤	الإجمالي

المصدر: بيانات الموقع الرسمي لكل بنك، ٢٠٢٠

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة ٥٠٠.٠٠٠ مفردة تقريباً ، وبسبب القيود الخاصة بالوقت والجهد والتكلفة والتي تحول دون تطبيق أسلوب الحصر الشامل. لذلك تم الاعتماد على أسلوب العينات. وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على الجداول الاحصائية ووجد انه يساوي ٣٨٤ مفردة وذلك عند مستوى معنوية ٥% ، ودرجة ثقة ٩٥% . ولقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة لاختيار مفردات عينة الدراسة وذلك نظراً لأن هناك قدر من التجانس من حيث ادراك مفردات العينة لمتغيرات الدراسة وتشابه الخصائص فيما بينهما. ولقد تم توزيع مفردات العينة وفقاً لنسبة عدد الفروع في القاهرة لكل بنك إلى اجمالي فروع البنوك التجارية الحكومية المصرية في القاهرة الكبرى، كما هو موضح بالجدول التالي :

### جدول رقم (٢)

#### توزيع مفردات العينة على البنوك محل الدراسة

عدد العاملين وفقاً لتوزيع الفروع بالقاهرة الكبرى	البنوك التجارية (الحكومية)
١٣٨	البنك الاهلي المصري
١٥٨	بنك مصر
٨٨	بنك القاهرة
٣٨٤	الإجمالي

٢. متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

في ضوء النموذج النظري المقترح للدراسة، يشمل المتغيرات التي تتناولها الدراسة ثلاثة متغيرات كما هو موضح بالجدول رقم (٣) :

### جدول رقم (٣)

#### متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

المصدر	المقياس	نوع المتغير	متغيرات الدراسة
(Bass & Avolio, 1995)	تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل MLQ لقياس القيادة التحويلية من خلال ٢٠ عبارة. (٥) عبارات للتحفيز الفكري (٥) عبارات للتأثير الكاريزمي (٥) عبارات لإثارة الدوافع والإلهام (٥) عبارات للاعتبار الفردي	مستقل	القيادة التحويلية الأبعاد: التحفيز الفكري التأثير المثالي أو الكاريزمي إثارة الدوافع والالهام الاعتبار الفردي
(Tims et al., 2012)	تم قياس صياغة الوظيفة باستخدام ١٥ عبارة. (٣) عبارات لزيادة موارد الوظائف الهيكلية (٣) عبارات لزيادة موارد الوظائف الاجتماعية	وسيط	صياغة الوظيفة الأبعاد: زيادة موارد الوظائف الهيكلية زيادة موارد الوظائف الاجتماعية

	الإجتماعية (٤) عبارات لزيادة طلبات العمل الصعبة (٥) عبارات لتقليل طلبات العمل المعوقة		زيادة طلبات العمل الصعبة تقليل طلبات العمل المعوقة
(de Jong & Den Hartog, 2010)	تم قياس سلوك العمل المبتكر من خلال ١٠ عبارات. (٤) عبارات لتوليد الأفكار (٢) من العبارات لترويج الأفكار (٤) عبارات لتنفيذ الأفكار	تابع	سلوك العمل المبتكر الأبعاد: توليد الأفكار ترويج الأفكار -تنفيذ الأفكار

### ٣. أداة الدراسة في جمع البيانات:

استندت هذه الدراسة على قوائم استقصاء تم تجربتها من قبل الباحثين في دراسات سابقة، والتي تتضمن المقاييس المشار إليها في الجدول رقم (٣) ولقد روعي في اختيار النماذج أن تتوافق مع أهداف الدراسة وذلك بغرض جمع البيانات الأولية، ومن أجل الخروج بقائمة الاستقصاء المناسبة لذلك كان لا بد من القيام بعدة مراحل للتوصل لهذه القائمة منها ( إعداد القائمة / تصميمها / اختبارها ) ولقد قسمت قائمة الاستقصاء داخلياً إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي :

- الجزء الأول: خصص لقياس القيادة التحويلية.
- الجزء الثاني: خصص لقياس صياغة الوظيفة.
- الجزء الثالث: خصص لقياس سلوك العمل المبتكر.

وتوضح الجداول (٤/٥/٦) العبارات التي استخدمت في قياس كل بعد من أبعاد متغيرات البحث الثلاثة  
جدول رقم (٤)

#### أبعاد القيادة التحويلية والعبارات التي استخدمت في قياسها

العبارات التي تقيس كل بعد في الاستبيان	أبعاد القيادة التحويلية
العبارات أرقام (٥/٤/٣/٢/١)	١-التحفيز الفكري
العبارات أرقام (١٠/٩/٨/٧/٦)	٢- التأثير المثالي أو الكاريزمي
العبارات أرقام (١٥/١٤/١٣/١٢/١١)	٣- إثارة الدوافع والالهام
العبارات أرقام (٢٠/١٩/١٨/١٧/١٦)	٤-الاعتبار الفردي

#### جدول رقم (٥)

#### أبعاد صياغة الوظيفة والعبارات التي استخدمت في قياسها

العبارات التي تقيسها في الاستبيان	أبعاد صياغة الوظيفة
العبارات أرقام (٢٣/٢٢/٢١)	١-زيادة موارد الوظائف الهيكلية
العبارات أرقام (٢٦/٢٥/٢٤)	٢-زيادة موارد الوظائف الاجتماعية
العبارات أرقام (٣٠/٢٩/٢٨/٢٧)	٣-زيادة طلبات العمل الصعبة
العبارات أرقام (٣٥/٣٤/٣٣/٣٢/٣١)	٤-تقليل طلبات العمل المعوقة

#### جدول رقم (٦)

#### أبعاد سلوك العمل المبتكر و العبارات التي استخدمت في قياسها

العبارات التي تقيسها في الاستبيان	أبعاد سلوك العمل المبتكر
العبارات أرقام (٣٩/٣٨/٣٧/٣٦)	١-توليد الأفكار



العبارات أرقام (٤١/٤٠)	٢- ترويج الافكار
العبارات أرقام (٤٥/٤٤/٤٣/٤٢)	٣- تنفيذ الافكار

#### ٤. التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفروض:

يتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، بعد أن تم توزيع ٤٥٠ استبيان على العاملين في البنوك التجارية المستهدفة بالدراسة، ولقد تم تجميع ٣٩٠ وتم استبعاد عدد (٦) قوائم لعدم إكمال الإجابات على كل ما تحتويه من بنود وتكرار الإجابات، وبذلك أصبحت العينة الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات والوصول للنتائج (٣٨٤) قائمة. وبذلك تصبح نسبة الاستجابة 85.33. وتعتبر هي نسبة مقبولة جداً في مجال العلوم الاجتماعية. ويرجع السبب في ذلك إلى زيادة عدد القوائم الموزعة، وانخفاض عدد القوائم المستبعدة.

وقد تضمن التحليل الإحصائي للبيانات مرحلتين أساسيتين، الأولى تمثلت في الاختبار الاستطلاعي الأولي لقائمة الاستقصاء، عن طريق التحقق من مصداقية القائمة واختبار ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha أما المرحلة الثانية فتمثلت في التحليل الإحصائي الاستنتاجي متعدد المتغيرات باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) Structure Equation Modeling باستخدام برنامج SPSS v23 للتأكد من مدى توافق النموذج مع بيانات عينة الدراسة. بالإضافة إلى محاولة تفسير وتوضيح العلاقات الاستنتاجية بين متغيرات الدراسة المختلفة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) والاختبارات التابعة له. للحكم على العلاقات المفترضة بين المتغيرات الأساسية، والنموذج المقترح لتفسير العلاقة بين المحاور الرئيسية، ومدى تحقيق أهداف الدراسة. وأخيراً وبعد التأكد من صلاحية النموذج البنائي تم اختبار صحة فروض الدراسة.

#### [١/٤] اختبار الصدق و الثبات لمقاييس متغيرات الدراسة:

[١/١/٤] للتأكد من مدى صدق مقاييس الدراسة تم التحقق من الصدق البنائي للمقاييس من خلال التعرف على الصدق التقاربي، والصدق التمايزي، وتم التعرف على الصدق التقاربي من خلال إيجاد متوسط التباين المفسر للمتغيرات ومعاملات التحميل لبنود متغيرات الدراسة. ويعتبر المقياس ذو صدق تقاربي إذا كان متوسط التباين المفسر (AVE) ٥٠٪ فأكثر ومعاملات التحميل ٦٠٪ فأكثر، وسيتم عرض نتائج الصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة في الجداول أرقام (٩/٨/٧)

#### جدول رقم (٧)

#### الصدق التقاربي لمتغير القيادة التحويلية

أبعاد المتغير	اجمالي التباين المفسر % VE	رمز العبارة	معامل التحميل
التحفيز الفكري IM	70.773	IM1	0.866
		IM2	0.904
		IM3	0.840
		IM4	0.795
		IM5	0.797
التأثير الكاريزمي CI	67.197	CI6	0.872
		CI7	0.842
		CI8	0.819
		CI9	0.770
		CI10	0.792

معامل التحميل	رمز العبارة	اجمالي التباين المفسر % VE	أبعاد المتغير	
	0.729	IIC11	75.69	الدافع الملهم IIC
	0.753	IIC12		
	0.878	IIC13		
	0.785	IIC14		
	0.736	IIC15		
	0.765	IR16	74.10	الاعتبار الفردي IR
	0.778	IR17		
	0.804	IR18		
	0.755	IR19		
	0.810	IR20		
		<b>56.291</b>	<b>القيادة التحويلية TL</b>	

ويتضح من الجدول رقم (٧) ارتفاع معاملات التحميل لمتغير القيادة التحويلية وعلى رأسها معامل التحميل للبعد الخاص بالتحفيز الفكري حيث بلغ قيمته ٩٠.٤، للعبارة رقم ٢ في حين سجلت بعض الأبعاد الأخرى قيمة أقل وكان أقلها البعد الخاص بالدافع الملهم حيث بلغ قيمته 0.729 للعبارة رقم ١١ مما يعني أن جميعها أكبر من ٦٠٪، كما أن التباين المفسر للمتغير المستقل بلغ 56.29 وهذا يشير إلى أن متغير القيادة التحويلية يتمتع بدرجة عالية من الصدق التقاربي.

جدول رقم (٨)  
الصدق التقاربي لمتغير صياغة الوظيفة

معامل التحميل	رمز العبارة	اجمالي التباين المفسر % VE	أبعاد المتغير
0.881	SJR21	٧٢.٥٧	موارد الوظائف الهيكلية SJR
0.851	SJR22		
0.822	SJR23		
0.801	SCJR24	58.98	موارد الوظائف الاجتماعية SCJR
0.738	SCJR25		
0.764	SCJR26		
0.813	DJR27	63.93	طلبات العمل الصعبة DJR
0.852	DJR28		
0.784	DJR29		
0.745	DJR30		
0.674	RJR31	54.34	تقليل طلبات العمل المعوقة RJR
0.730	RJR32		
0.792	RJR33		
0.740	RJR34		
0.711	RJR35		

أبعاد المتغير	اجمالي التباين المفسر %VE	رمز العبارة	معامل التحميل
صياغة الوظيفة JC	53.404		

ويتضح من الجدول رقم (٨) ارتفاع معاملات التحميل للمتغير الوسيط صياغة الوظيفة وعلى رأسها معامل التحميل الخاص لبعده موارد الوظائف الهيكلية حيث بلغ قيمته 0.881 للعبارة رقم ٢١ في حين كان لتقليل طلبات العمل المعوقة القيمة الأقل في معامل التحميل حيث بلغ ٠.٦٧٤، للعبارة رقم ٣١ وهي جميعاً أكبر من ٠.٦٠٪ كما أن التباين المفسر لصياغة الوظيفة بلغ 53.404 وهذا يشير إلى أن المتغير الوسيط صياغة الوظيفة يتمتع بدرجة عالية من الصدق التقاربي.

#### جدول رقم (٩)

##### الصدق التقاربي لمتغير سلوك العمل المبتكر

أبعاد المتغير	اجمالي التباين المفسر VE	رمز العبارة	معامل التحميل
توليد الأفكار IG	قبل حذف العبارة ٣٧ التباين المفسرة = ٤٧.٤٤ . وهو أقل من ٠.٥٠ لذلك يجب حذف العبارة ٣٧ لانخفاض معامل التحميل لها متوسط التباين المفسر بعد حذف العبارة = 60.73	IG36	0.833
		IG37	حذف العبارة لأن معامل التحميل = 0.385 وهو أقل من ٠.٦٠
		IG38	0.815
		IG39	0.681
ترويج الأفكار IP	٧٤.٥٤	IP40	0.863
		IP41	0.863
تنفيذ الأفكار II	61.91	II42	0.750
		II43	0.755
		II44	0.870
		II45	0.765
سلوك العمل المبتكر WCB	0.50		

ويتضح من الجدول رقم (٩) ارتفاع معامل التحميل للعبارة رقم ٤٤ هو الأعلى قيمة حيث بلغ 0.870 في حين أن معامل التحميل للعبارة رقم ٣٩ هو الأقل قيمة حيث بلغ 0.681 كما توجب حذف العبارة

رقم ٣٧ لأن قيمة معامل التحميل 0.385 وهو أقل من ٦٠٪ وقد بلغت قيمة التباين المفسر 0.50 ومن أجل ان يكون هناك صدق تقاربي يجب ان يكون التباين المفسر لكل متغير ٠.٥٠ فأكثر ومعاملات التحميل تفضل ان تكون ٠.٦٠ فأكثر. وبالتالي وفقا لبيانات الجدول السابق نجد ان كافة مقاييس متغيرات الدراسة تتصف بالصدق التقاربي.

ولقياس الصدق التمايزي تم إعداد مصفوفة الارتباط مقارنة بالجزر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لمتغيرات الدراسة والتي يعرضها الجدول رقم (١٠) :

جدول رقم (١٠)  
الصدق التمايزي مقارنة معاملات الارتباط بجذر التباين المفسر

المتغير	التحفيز الفكري	التأثير الكاريزمي	الدافع الملهم	الاعتبار الفردي	موارد الوظائف الهيكلية	موارد الوظائف الاجتماعية	طلبات العمل الصعبة	تقليل طلبات العمل المعوقة	توليد الأفكار	ترويج الأفكار	تنفيذ الأفكار
التحفيز الفكري	0.845	.815**	.842**	.797*	.551*	.575**	.417*	.565**	.180**	.208*	.194**
التأثير الكاريزمي		0.823	.822**	.822*	.543*	.572**	.461*	.645**	.214**	.222*	.220**
الدافع الملهم			0.870	.825*	.565*	.589**	.479*	.609**	.293**	.312*	.275**
الاعتبار الفردي				0.861	.638*	.635**	.540*	.597**	.242**	.216*	.276**
موارد الوظائف الهيكلية					0.85	.555**	.730*	.521**	.371**	.196*	.397**
موارد الوظائف الاجتماعية						0.77	.527*	.562**	.316**	.285*	.300**
طلبات العمل الصعبة							0.80	.502**	.454**	.275*	.469**
تقليل طلبات العمل المعوقة								0.74	.219**	.133*	.202**
توليد الأفكار									0.78	.574*	.730**
ترويج الأفكار										0.86	.579**
تنفيذ الأفكار											0.74

\* \* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويتضح من الجدول رقم (١٠) أن هناك صدق تمايزي لمتغيرات الدراسة حيث أن معاملات الارتباط بين كل متغيرين أقل من التباين المفسر لهما. ويتضح مما سبق أن مقاييس الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي بشقيه (التقاربي والتمايزي).



[٢/١/٤] اختبار الثبات: لتحقيق اختبار الثبات تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث يستخدم هذا التحليل لاختبار مدى ثبات المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء، وعليه فقد تم تطبيقه هنا للتحقق من جودة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة فيما يتعلق بكل متغير من متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية . صياغة الوظيفة . سلوك العمل المبتكر)، ويتضح ذلك في الجدول رقم (١١).

### جدول رقم (١١)

#### ثبات مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير الرئيسي	مكونات المتغير	الرمز	قيمة معامل الفا للثبات $\alpha$
القيادة التحويلية IM	التحفيز الفكري	IM	0.896
	التأثير الكاريزمي	CI	0.878
	الدافع الملهم	IIC	0.832
	الاعتبار الفردي	IR	0.840
معامل الفا للثبات لمتغير القيادة التحويلية			
صياغة الوظيفة JF	موارد الوظائف الهيكلية	SJR	0.808
	موارد الوظائف الاجتماعية	SCJR	0.648
	طلبات العمل الصعبة	DJR	0.808
	تقليل طلبات العمل المعوقة	RJR	0.799
معامل الفا للثبات لمتغير صياغة الوظيفة			
سلوك العمل المبتكر WCB	توليد الأفكار	IG	0.669
	ترويج الأفكار	IP	0.657
	تنفيذ الأفكار	II	0.793
معامل الفا للثبات لمتغير سلوك العمل المبتكر			
معامل الفا للثبات للاستبيان ككل			
0.957			

ويتضح من الجدول رقم (١١) أن كافة قيم المعاملات تتعدى الحد المقبول، وهو القيمة ٠.٦٠، بعد حذف العبارة رقم ٣٧ ذات معامل الثبات أقل من ٠.٥٠.

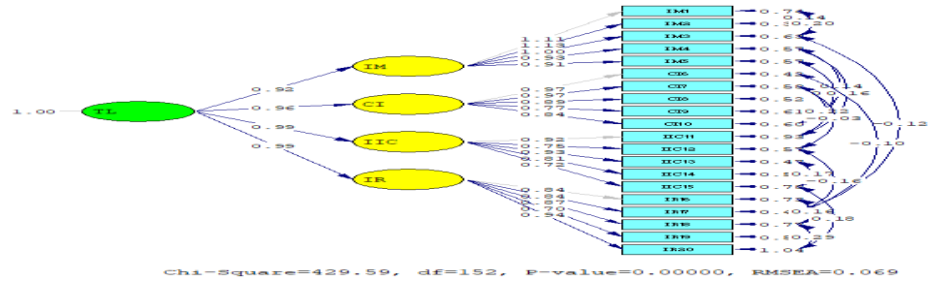
#### [٢/٤] اختبار نموذج الدراسة :

لاختبار نموذج الدراسة، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية SEM ، وتم التأكد من مدى صحة النموذج من خلال التأكد من صحة النماذج القياسية لمتغيرات الدراسة ، ثم التأكد من مدى صحة النموذج البنائي لنموذج الدراسة المقترح .

#### [١/٢/٤] التأكد من مدى صحة النماذج القياسية لمتغيرات الدراسة:

##### أ- التأكد من مدى صحة النموذج القياسي للمتغير المستقل القيادة التحويلية

ويوضح الشكل رقم (٢) النموذج القياسي لمتغير القيادة التحويلية، ولقد تم التحقق من جودته باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي CFA حيث تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من أن العوامل التي تم تحديدها هي فعلاً المكونة للبناء محل الدراسة.



شكل رقم (٢) : النموذج القياسي لمتغير القيادة التحويلية

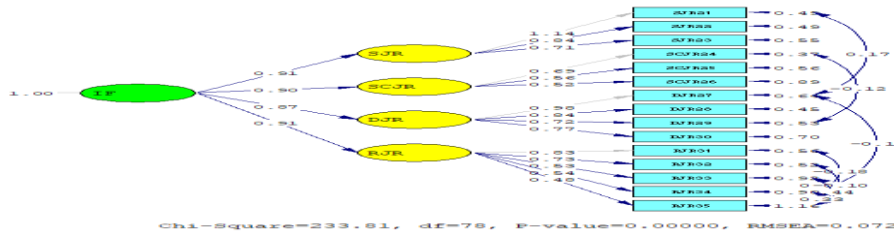
### جدول رقم (١٢)

#### مؤشرات توافق النموذج القياسي

المؤشر	$\chi^2$	df	Standardize $\chi^2$	NFI	NNFI	CFI	GFI	RMSEA	RMR
القيمة	429.59	152	2.82	0.98	0.98	0.99	0.99	0.069	0.035
القيمة المعيارية	---	---	3	0.90	0.90	0.90	0.90	0.08	0.04

ويتضح من الشكل رقم (٢) والجدول رقم (١٢) صحة النموذج القياسي لمتغير القيادة التحويلية حيث تعدت مؤشرات جودة النموذج NFI- NNFI- CFI- GFI القيم المرجعية لها وهي ٠.٩٠، كما بلغت قيمة مؤشر الخطأ RMR (٠.٠٣٥) وقيمة RMSA بلغت ٠.٠٦٩ وهما أقل من القيم المرجعية لهما.

#### ب- التأكد من مدى صحة النموذج القياسي للمتغير الوسيط صياغة الوظيفة



شكل رقم (٣) : النموذج القياسي لمتغير صياغة الوظيفة

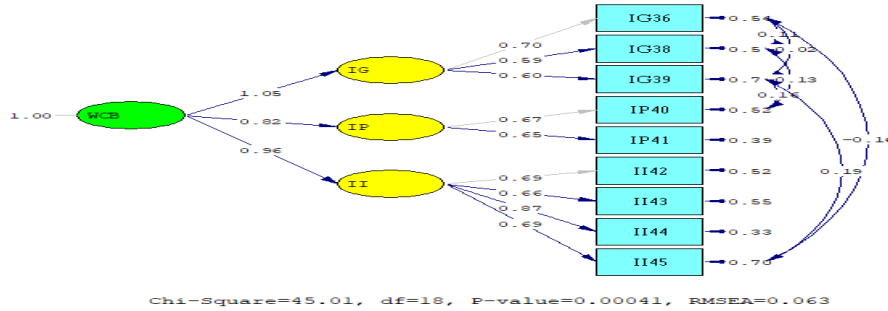
### جدول رقم (١٣)

#### مؤشرات توافق النموذج القياسي

المؤشر	$\chi^2$	Df	Standardize $\chi^2$	NFI	NNFI	CFI	GFI	RMSEA	RMR
القيمة	233.81	78	2.99	0.96	0.96	0.97	0.92	0.072	0.032
القيمة المعيارية	---	---	3	0.90	0.90	0.90	0.90	0.08	0.04

ويتضح من الشكل رقم (٣) والجدول رقم (١٣) صحة النموذج القياسي لمتغير صياغة الوظيفة حيث تعدت مؤشرات جودة النموذج NFI- NNFI- CFI- GFI القيم المرجعية لها وهي ٠.٩٠، كما بلغت قيمة مؤشر الخطأ RMR (٠.٠٣) وقيمة RMSA بلغت ٠.٠٧ وهما أقل من القيم المرجعية لهما.

أ- التأكد من مدى صحة النموذج القياسي للمتغير التابع سلوك العمل المبتكر



Chi-Square=45.01, df=18, P-value=0.00041, RMSEA=0.063

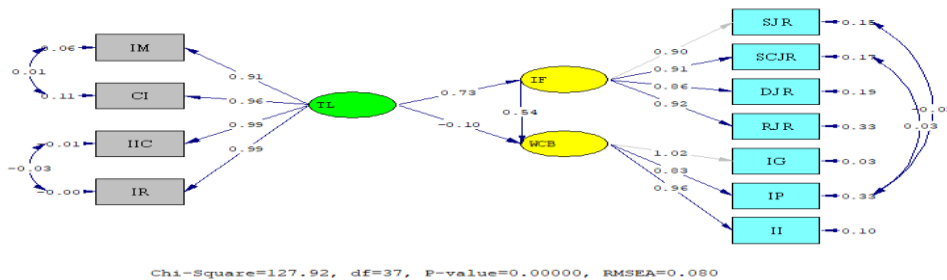
شكل رقم (٤) : النموذج القياسي لمتغير سلوك العمل المبتكر

RMR	RMSEA	GFI	CFI	NNFI	NFI	Standardize $\chi^2$	Df	$\chi^2$	المؤشر
0.03	0.063	0.94	0.99	0.98	0.98	45.01	18	45.01	القيمة
0.04	0.08	0.90	0.90	0.90	0.90	3	-----	-----	القيمة المعيارية

ويتضح من الشكل رقم (٤) والجدول رقم (١٤) صحة النموذج القياسي لمتغير سلوك العمل المبتكر حيث تعدت مؤشرات جودة النموذج NFI- NNFI- CFI- GFI القيم المرجعية لها وهي ٠.٩٠، كما بلغت قيمة مؤشر الخطأ RMR (٠.٠٣) وقيمة RMSA بلغت ٠.٠٦ وهما أقل من القيم المرجعية لهما.

[٢/٢/٤] التأكد من مدى صحة النموذج البنائي للدراسة:

ومن أجل التأكد من صحة النموذج البنائي للدراسة، فلقد تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية "SEM" Structured Equation Modeling وقد أوضحت نتائج التحليل كما يظهر في الشكل رقم (٥) والجدول رقم (١٥) أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من مؤشرات التوافق حيث بلغت قيم جودة النموذج NFI / 0.98 / NNFI / 0.98 / CFI / 0.99 / GFI / 0.94 وهي جميعاً أكبر من القيم المرجعية لهذه المؤشرات وهي ٩٠٪. كما بلغت مؤشرات الخطأ مثل مؤشر الخطأ RMR (٠.٠٣) وقيمة RMSA بلغت ٠.٠٨ وهما أقل من القيم المرجعية لهما. وبذلك ثبت صحة نموذج الدراسة المقترح.

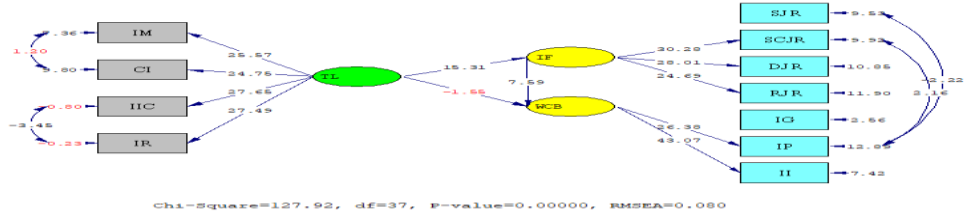


Chi-Square=127.92, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

شكل رقم (٥) : النموذج البنائي مدى جودة التوافق للنموذج البنائي

نموذج معاملات المسار

نموذج معاملت



Chi-Square=127.92, df=37, F-value=0.00000, RMSEA=0.060

جدول رقم (١٥)

مؤشرات توافق نموذج الدراسة

المؤشر	$\chi^2$	Df	Standardize e $\chi^2$	NFI	NNFI	CFI	GFI	RMSEA	RM R
القيمة	127.92	37	3	0.98	0.98	0.99	0.94	0.08	0.03
القيمة المعياري ة	----- -	----- -	3	0.90	0.90	0.90		0.08	0.04

[٥] اختبار فروض البحث :

لاختبار فروض البحث تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية SEM ويُظهر الجدول رقم (١٦) نتائج اختبار فروض الدراسة والمشتق من اختبار نموذج الدراسة السابق الإشارة إليه.

جدول رقم (١٦)

اختبارات فروض البحث

الفرض	العلاقة التي يعكسها الفرض	B	T	SE	P- value	قبول ام رفض
الأول	القيادة التحويلية <--- سلوك العمل المبتكر	0.29	5.84	0.050	0.0000	قبول
الثاني	القيادة التحويلية <--- صياغة الوظيفة	0.73	15.31	0.048	0.0000	قبول
الثالث	صياغة الوظيفة <--- سلوك العمل المبتكر	0.54	7.59	0.072	0.0000	قبول
الرابع	توجد علاقة غير مباشرة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر من خلال صياغة الوظيفة " صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك				( t= 5.84, 0.29 = الأثر الإجمالي SE=0.050, p-value=0.000) ( t= -1.55, -0.10 = الأثر المباشر SE=0.068, p-value=0.121) ( z= 6.800, 0.3942 = الأثر غير المباشر p-value=0.0000)	قبول وسيط كامل

	غير معنوي يكون المتغير وسيط كامل	العمل المبتكر" اختبار الوسيط Mediation	
--	----------------------------------	--	--

**الفرض الأول :** وينص على: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية العاملة في مصر.

ويتضح من الجدول رقم (١٦) أن قيمة معامل مسار القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر بلغت 0.29 وأن قيمة T لمعامل المسار قد بلغت 5.84 وبمستوى معنوية كما أن معامل التفسير R<sup>2</sup> 8,5 وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر ٨٥٪ من التغير الحادث في سلوك العمل المبتكر، وبالتالي يتم قبول صحة الفرض الأول من فروض البحث.

**الفرض الثاني وينص على:** يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على صياغة الوظيفة في البنوك التجارية العاملة في مصر.

ويتضح من الجدول رقم (١٦) أن قيمة معامل مسار القيادة التحويلية على صياغة الوظيفة بلغت 0.73 وأن قيمة T لمعامل المسار قد بلغت 15.31 وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠٠٠ كما أن SE 0.048 وبالتالي يتم قبول صحة الفرض الثاني من فروض البحث.

**الفرض الثالث وينص على:** يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لصياغة الوظيفة على سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية العاملة في مصر.

ويتضح من الجدول رقم (١٦) أن قيمة T لمعامل المسار قد بلغت 7.59 وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠٠٠ وهذا يعني أن صياغة الوظيفة لها تأثير معنوي على سلوك العمل المبتكر. وبالتالي يتم قبول صحة الفرض الثالث من فروض البحث.

**الفرض الرابع وينص على:** تتوسط صياغة الوظيفة العلاقة بين القيادة التحويلية و سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية العاملة في مصر.

ويتضح من الجدول رقم (١٦) ان الأثر الاجمالي قد بلغ ٠.٢٩ . بإحصائية T = 5.84 وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠٠٠). كما يتضح ان الأثر المباشر قد بلغ ٠.١٠ - وذلك عند قيمة إحصائية T = - ١,٥٥ بمستوى معنوية (٠.٠١٢١). كما نجد ان الأثر غير المباشر لتأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر في ظل صياغة الوظيفة بلغ 0.3942 وكانت قيمة معامل سوبل Sobel (Z=6.800) بمستوى معنوية قد بلغ (٠.٠٠٠٠٠). وطالما ان الأثر الإجمالي معنوي والأثر المباشر غير معنوي والأثر غير المباشر معنوي ، فهذا يشير الى ان صياغة الوظيفة تلعب دور الوسيط الكامل. وبذلك يتم قبول الفرض الرابع من فروض البحث .

### مناقشة الدلالات التطبيقية لنتائج البحث :

أسفر القيام بهذا البحث عن مجموعة من النتائج من أهمها :

١- أوضحت إجابات مفردات عينة الدراسة فيما يخص ممارسات القيادة التحويلية في البنوك التجارية أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك التجارية مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام ٣,٣٣ ، وهذا مؤشر جيد على تطبيق ممارسات القيادة التحويلية بالبنوك التجارية موضع الدراسة، ولكنها ليست بالقدر المأمول من خلال استقراء ومشاهدات للوضع العام في المجتمع المصري ، والذي يُعاني من قلة تدريب الرؤساء على ممارسات أنشطة القيادة التحويلية بشكلها الصحيح، وقد جاء ملخص نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية بالبنوك التجارية كالتالي:

أ- موافقة مفردات عينة الدراسة على كون الرؤساء يهتمون بالاعتبارات الفردية ويعملون على إثارة الدوافع والإلهام بين الموظفين بنسبة اجماع في الرأي بلغت ٩٩٪ وهذا يشير إلى مدى اهتمام المديرين بمراعاة الاختلافات بين الموظفين، وقدرة القائد على التعبير عن الأهداف المهمة بعبارات بسيطة.

ب- تبين أهمية بُعد التأثير الكاريزمي للقائد التحويلي بنسبة بلغت ٩٦٪، مما يدل على توافر هذا البعد في رؤسائهم، أي أن المديرين يتمتعون بالصفات الكاريزمية.

ت- وقد اتضح اهتمام المديرين بالتحفيز الفكري حيث اتفق الموظفين في الرأي بنسبة بلغت ٩٢٪ وهذا يشير إلى إدراك الرؤساء لضرورة تشجيع مرؤوسيههم على القيام بالأداء الذي يفوق التوقعات ليصلوا بهم لمرحلة الإبداع والإبتكار في أداء أعمالهم.

و هذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة التي قام بها (kim & Beehr, 2017) و التي هدفت إلى دراسة آثار تمكين القيادة على رفاهية الموظفين ونتائجهم المهنية من خلال سلوكيات صياغة الوظائف، وأظهرت النتائج أن القيادة التمكينية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بسلوكيات صياغة الوظائف للموظفين حتى بعد التحكم في الشخصية الاستباقية

٢- أظهرت إجابات مفردات عينة الدراسة النتائج التالية بالنسبة لصياغة الوظيفة من قبل الموظفين في البنوك التجارية: تبين أن مستوى صياغة الوظيفة في مجتمع الدراسة جيد، حيث بلغ المتوسط العام 3.43. وهذا مؤشر جيد على تطبيق صياغة الوظيفة بالبنوك التجارية موضع الدراسة، وقد اتضحت نتائج أبعادها كالتالي:

أ- موافقة مفردات عينة الدراسة على أهمية زيادة الموارد الهيكلية و تقليل طلبات العمل المعوقة بنسبة بلغت ٩١٪، وهذا يشير إلى اهتمام الموظفين بمطالبة أصحاب العمل بمزيد من الاستقلالية الوظيفية وميل الموظفين إلى تعديل الوظيفة لتبسيطها إذا أصبحت مرهقة عقلياً أو عاطفياً.

ب- موافقة مفردات عينة الدراسة على أهمية بُعد زيادة الموارد الاجتماعية حيث بلغت نسبة الموافقة ٩٠٪، مما يدل على أن هناك اهتماماً من الموظفين بتطوير العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل ومديريهم المباشرين.

ت- بالنسبة لزيادة طلبات العمل الصعبة فقد اتفق الموظفين في الرأي بنسبة بلغت ٨٧٪ مما يدل على البحث النشط عن التحديات دون التسبب في زيادة الإرهاق.

و هذه النتيجة تتفق مع الدراسة التي تم إجرائها بواسطة (Hetland et al., 2018) و التي إستهدفت الربط بين القيادة التحويلية وصياغة الوظيفة و أوضحت أن هناك توافقاً خاصاً بين مواقف العمل التي أنشأها القادة التحويليون، والتي يعبرون فيها عن رؤى ملهمة وأهداف مشتركة وتوقعات عالية وثقة في موظفيهم والسلوك الاستباقي في صياغة الوظائف.

٣- أما بالنسبة لإجابات مفردات عينة الدراسة فيما يخص سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية موضوع الدراسة فقد تبين من نتائج الدراسة أن مستوى سلوك العمل المبتكر في البنوك التجارية مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام 3.78، وقد اتضحت من نتائج الأبعاد أن هناك إجماع لدى مفردات العينة على أهمية توليد الأفكار مما يدل على اهتمام الموظفين بإنشاء الأفكار الجديدة. و بالنسبة لتنفيذ الأفكار فقد اتفق الموظفين في الرأي بنسبة بلغت ٩٦٪ مما يدل على حرص الموظفين على جعل الابتكارات جزءاً من عمليات العمل المنتظمة. ويقوم الموظفون بالترويج للأفكار وإيجاد الدعم وبناء التحالفات حيث اتفق الموظفين في الرأي بنسبة بلغت ٨٢٪.



و هذه النتيجة تتماشى مع نتائج دراسة (ALedenat,2018) و التي أظهرت نتائجها أن القادة التحويليون يسعون نحو تحقيق الأداء المتفوق الذي يتجاوز التوقعات. وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز قدرات الموظفين اتجاه التفكير النقدي وتوليد أفكار جديدة ، مما قد يؤدي إلى الابتكار والمنتجات والخدمات المبتكرة كما تؤثر ممارسات القيادة التحويلية على رضا الموظفين والذي بدوره يؤثر على الابتكار.

## التوصيات:

نقترح في الجزء التالي مجموعة من التوصيات نقدمها إلى القائمين على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية المصرية سواء كانت الإدارة العليا، أو إدارة الموارد البشرية أو أى إدارة أخرى من شأنها المساهمة في تفعيل دور القيادة التحويلية، من أجل تحسينها وبالتالي المساهمة في زيادة مستويات صياغة الوظائف لدى الموظفين العاملين بالبنوك التجارية المصرية، مما يؤدي إلى تحفيز الموظفين على سلوك العمل المبتكر ويمكن توضيح تلك التوصيات من خلال الجدول رقم (١٧).

## جدول رقم (١٧)

## التوصيات التطبيقية و آلية تنفيذها وفقا للجهة المستفيدة

الجهة المسؤولة	آليات التنفيذ	التوصيات
الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية	تفعيل بنود ترتبط بمفهوم وأبعاد القيادة التحويلية من أنظمة عمل و سياسات إدارية تحقق التوافق بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للموظفين من خلال: أ- مراجعة أنظمة وسياسات العمل الحالية بالبنوك التجارية وتقييمها و النظر في مدى إمكانية التعديل فيها ومدى ملائمتها لطبيعة عمل الموظفين وتحقيق حاجاتهم الشخصية في نفس الوقت. ب- الاهتمام بعقد دورات تدريبية على برامج التدريب المتخصصة في تطوير ممارسات القيادة التحويلية، وتدريب القادة على القيام بدور مؤثر في إيجاد رؤى استراتيجية ونقلها إلى العاملين.	١- العمل على حث الرؤساء والمديرين علي تطبيق القيادة التحويلية بشكل أكبر بجميع أبعادها فكريا وسلوكيا لكونها أسلوبا إداريا يُعزز من الإيجابيات لدى الموظفين ويمنحهم الحرية لصياغة وظائفهم مما يحفز الموظفين على الإبداع والابتكار.
● الإدارة العليا. ● إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع رئيس فرع البنك. ● رؤساء فروع البنوك	تشجيع الإدارة العليا لرؤساء الفروع في البنوك التجارية محل الدراسة على ضرورة نقل خبراتهم للموظفين وتدريبهم وتميئهم ليصبحوا مؤهلين لتكوين صف ثاني من القادة الذين لديهم معرفة بجميع أبعاد القيادة التحويلية وأهميتها. والاهتمام بالاستعانة ببرامج التدريب المتخصصة في بناء القيادات الفاعلة، والمواظبة على تدريبهم بشكل دوري و مستمر.	٢- بناء الصفوف القيادية التالية التي تتمتع بنفس ما تتمتع به القيادات الحالية من صفات كاريزمية و إثارة الدوافع والإلهام وتشجيع المرؤوسين علي الإبداع و الاهتمام بالاعتبارات الفردية، و العمل على تعزيزها وتطوير خصائصها لديهم، والعمل على استثمار أقصى طاقاتهم.
● رؤساء فروع البنوك	و ذلك من خلال ما يلي: أ- تقديم القادة الدعم الفردي لبناء مناخ ثقة و منفتح و داعم يتم فيه الترحيب	٣- إهتمام قادة البنوك التجارية بالتفكير في القيادة التحويلية لتحفيز

التجارية. إدارة الموارد البشرية.	بصياغة الوظائف. ب- يمكن للقادة أيضًا عرض السلوكيات التي تشير إلى الانفتاح والدعم ، مثل الاستماع إلى الاحتياجات الفردية للموظفين، والنظر في أفكارهم الجديدة، وتشجيع النمو الشخصي. نتيجة لذلك، قد يشعر الموظفون بالحرية والأمان لصياغة متطلبات وظائفهم ومواردهم الوظيفية.	الموظفين على صياغة وظائفهم.
مديري فروع البنوك	يجب على القادة التحويليون على أساس التفاؤل والحماس، يوفرون المكونات الفكرية ويجعلون أنفسهم جاهزين لدعم أتباعهم وتشجيعهم على العمل بشكل مختلف لأداء المهام. وبالتالي من المهم للغاية للمديرين أن يكون لديهم فهم سليم للعلاقات النظرية والعملية الموجودة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر للموظف. كما يجب على المديرين توفير الاستقلالية وفرص النمو وتنوع المهارات في مكان العمل لتحفيز الموظفين بشكل جوهري على تعلم أشياء جديدة في مكان العمل، مما سيزيد من مشاركتهم في المساعي الإبداعية والمبتكرة.	٤- يمكن للمديرين استخدام جوهر القيادة التحويلية لتحسين سلوك العمل المبتكر للموظفين في السياق التنظيمي.
مديري فروع البنوك	يجب على القادة محاولة بدء برامج التنشئة الاجتماعية والتدريب لتقريب مرؤوسيتهم. يمكن تطبيق ذلك على استراتيجية التوظيف عن طريق اختيار هؤلاء الموظفين الذين يفضلون أهداف المجموعة وتطلعاتها على الأهداف والتطلعات الفردية.	من المهم عملياً أن يفهم القادة ما الذي يعزز سلوك العمل المبتكر بين الموظفين.
الإدارة العليا	التمسك والاحتفاظ بالقادة الأكفاء والاستثمار فيهم.	على إدارة البنك التعرف على الشكل الصحيح للقيادة التحويلية داخل مؤسستها.
مديري فروع البنوك	يجب على القادة محاولة بدء برامج التنشئة الاجتماعية والتدريب لتقريب مرؤوسيتهم. يمكن تطبيق ذلك على استراتيجية التوظيف عن طريق اختيار هؤلاء الموظفين الذين يفضلون أهداف المجموعة وتطلعاتها على الأهداف والتطلعات الفردية.	من المهم عملياً أن يفهم القادة ما الذي يعزز سلوك العمل المبتكر بين الموظفين.
الإدارة العليا	التمسك بهؤلاء القادة والاستثمار فيهم يمكن أن يوفر ميزة تنافسية لهذه المنظمات. يؤثر هؤلاء القادة بشكل إيجابي على أداء الموظف والنتائج التنظيمية	يجب على إدارة البنك التعرف على الشكل الصحيح للقيادة وتطويره ، أي القيادة التحويلية داخل مؤسستها.
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	من خلال إعطاء التقدير الواجب لإبداع الموظفين حتى يتم التعرف عليهم ومكافأتهم. يجب تحفيز السلوك المبتكر للموظفين.	يجب على الإدارة تمكين السلوك المبتكر للموظفين

### التوصيات البحثية:

- ١- في ضوء الدراسات السابقة ومن خلال إعداد الدراسة الحالية، وفي ضوء النتائج النظرية والعملية، يمكن وضع مجموعة من المقترحات البحثية المستقبلية المرتبطة بمتغيرات الدراسة :
- ١- وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول الفرض الرابع والخاص بالوسيط الكامل وبذلك يمكن إدخال متغيرات وسيطة أخرى وذلك لأن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية.
- ٢- يُمكن إجراء بحوث في أساليب قيادية أخرى غير القيادة التحويلية مثل القيادة الخادمة أو قيادة المعاملات
- ٣- تستند نتائج دراستنا بالكامل إلى مجرد فحص قطاع واحد فقط، أي القطاع المصرفي. قد تجري الأبحاث المستقبلية مزيداً من التحقيقات المتعمقة في قطاعات أخرى لجعل النتائج أكثر قبولاً.
- ٤- جمعت الدراسة الحالية البيانات لجميع المتغيرات في نقطة زمنية واحدة. لا يسمح جمع البيانات لمرة واحدة بالتأخير الزمني المطلوب لتأكيد تأثير السبب يُقترح على الباحثين استخدام جمع البيانات متعددة الأوقات، مما يسمح بتسجيل الفاصل الزمني المطلوب للسبب لتسجيل تأثيره.
- ٥- استخدمت الدراسة الحالية مصدرًا واحدًا لجمع البيانات حيث تم جمع جميع البيانات من الموظفين. قد تتسبب مثل هذه الممارسة في تحيز الإبلاغ الذاتي، وهو نوع من تحيز الأسلوب الشائع. يُقترح على الباحثين الذين يجرون دراسات حول هذا الموضوع استخدام مصادر متعددة لجمع البيانات. مثل استخدام ثنائيات المدير والموظفين وهو نوع من أساليب جمع البيانات متعددة المصادر والرائج ، حيث يُقيم الموظفون سلوك مديريهم ويُقيم المديرون سلوك الموظفين.
- ٦- لا تزال هناك عوامل أخرى تجعل من الممكن التأثير على سلوك العمل المبتكر للموظفين، بما في ذلك العمر وفترة العمل والراتب وما إلى ذلك. لذلك يوصى بفحص تلك المتغيرات.

### مراجع البحث

- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1),36-61
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, Vol.23 No.3, pp. 402-428
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Does thriving and trust in the leader explain the link between transformational leadership and innovative work behaviour? A cross-sectional survey. *Journal of research in nursing*, 25(1),37-51.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, Vol.114 No. 8, pp. 1270-1300
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, Vol. 48 No. 5, pp. 1186-1208.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & 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.
- Al-edenat, M. (2018). Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 810-838.
- Amankwaa, A., Gyensare, M. A., & Susomrith, P. (2019). Transformational leadership with innovative behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 4, pp. 402-420
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 15 No. 4, pp. 691-715.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire for Research. Mind Garden. Inc., Menlo Park, CA USA.

- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need?. *British Journal of Management*, 29(4), 796–816.
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research–Ekonomiska istraživanja*, 32(1), 254–281.
- Birdi, K., Leach, D., & 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
- Brandt, T., Laitinen, E. K., & Laitinen, T. (2016). The effect of transformational leadership on the profitability of Finnish firms. *International Journal of Organizational Analysis*, , Vol. 24 No. 1, pp. 81–106
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522.
- Burns, James MacGregor: *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.
- Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial marketing management*, Vol. 50 No. 1, pp. 18–29.
- Chi, N. W., & Pan, S. Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person–job fit and person–organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43–56.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*, Vol. 45 No. 3, pp. 459–479.
- CHougule, M. P. (2018). Empowering youth through youth engagement in social action in India. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 4(1), 16–28.
- Chung, D. S., & Li, J. M. (2018). Curvilinear effect of transformational leadership on innovative behavior among R&D teams in South Korea: Moderating role of team learning. *Journal of Organizational Change Management*, Emerald Publishing Limited 0953–4814
- Dash, S. S., & Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal. *Management Research Review*, Vol. 42 No. 3, pp. 352–369.



- De Jong J and Den Hartog D (2010) Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management* 19(1): 23–36
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Hootegem, G. V. (2012). Job design and innovative work behavior: One size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 8(4), 5–20.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194.
- Dóci, E., Hofmans, J., Nijs, S., & Judge, T. A. (2020). Leaders under pressure: time pressure and state core self-evaluations as antecedents of transformational leadership behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 515–524.
- DOMINGUEZ, L. C., Dolmans, D., de Grave, W., Donkers, J., Sanabria, A., & Stassen, L. (2020). Transformational leadership encourages residents' job crafting in surgical training: A mixed-methods study of residents' perceptions.
- Esteves, T., & Pereira Lopes, M. (2017). Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses' job crafting. *Western Journal of Nursing Research*, 39(6), 763–783.
- Feng, C., Huang, X., & Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 6, pp. 855–877.
- Freire, K., Borba, G., & Diebold, L. (2011). Participatory design as an approach to social innovation. *Design Philosophy Papers*, 9(3), 235–250.
- Golden III, J. H., & Shriner, M. (2019). Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture. *The Journal of Creative Behavior*, 53(3), 363–376.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98–114.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, , Emerald Publishing Limited 1460–1060



- Han, S. H., & Oh, E. G. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 11–20.
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019898264
- Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?. *Government Information Quarterly*, 36 (4), 101391.
- Khulaifi<sup>1</sup>, H., & Purba, C. B. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Individual Entrepreneurial Orientation on Innovation Work Behavior through Knowledge Sharing in PT. *Arga Bangun Bangsa. International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Volume5, Issue 7
- Kim, M., & 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., Baek, S. I., & Shin, Y. (2020). The effect of the congruence between job characteristics and personality on job crafting. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 52.
- Luu, T. T. (2020). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, 84, 89–104.
- Luu, T. T., Dinh, K., & Qian, D. (2019). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation and job crafting. *European Business Review*, Vol.31 No, pp, 260–282
- Munir, R., & Beh, L. S. (2016). Do personality traits matter in fostering innovative work behavior?. *Social Sciences (Pakistan)*, 11(18), 4393–4398.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & 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*, Vol. 16 No. 2, pp. 175–197
- Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Arain, G. A., & Islam, Z. U. (2020). The future of your job represents your future: a moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review*.
  - Nurjaman, K., Marta, M. S., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 373–379.
  - Oprea, B., Miulescu, A., & Iliescu, D. (2020). Followers' job crafting: relationships with full-range leadership model. *Current Psychology*, 1–12.
  - Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & 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.
  - Phillips, J. M., Kang, J. H., Choi, D. Y., & Solomon, G. T. (2020). Transformational leadership and attorneys' performance in law firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
  - Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Chandran, D. (2019). How knowledge sharing leads to innovative work behaviour: a moderating role of transformational leadership. *Journal of Systems and Information Technology*, 21(3), 277–303.
  - Pradana, E. R., & Suhariadi, F. (2020). The Effect Of Job Crafting On Innovative Behavior Through Mediation Work Engagement. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 1(1), 77–91.
  - Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior as Mediating Effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 283–291.
  - Qing, Q., Rashid, A., Dalowar, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11(4), 1267–1276.
  - Rada, V. I. (2018). Examining the Relationship Between Perceptions of Organizational Justice, Innovative Work Behavior, and Transformational Leadership after Controlling for Gender (Doctoral dissertation, Northcentral University).
  - Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburgh, C. J., & Wilson-Evered, (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
  - Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated

- mediation model including work engagement and job strain. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(3), 588–610.
- Sheng, X., Wang, Y., Hong, W., Zhu, Z., & Zhang, X. (2019). The curvilinear relationship between daily time pressure and work engagement: The role of psychological capital and sleep. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 25.
  - Siddiqi, M. A. (2015). Work engagement and job crafting of service employees influencing customer outcomes. *Vikalpa*, 40(3), 277–292.
  - SUPRIYANTO, A. S., SUJIANTO, A. E., & 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., & Wang, H. J. (2020). Daily Empowering Leadership and Job Crafting: Examining Moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (16), 5756.
  - Tayal, R., Upadhyya, R. K., Yadav, M., Rangnekar, S., & Singh, R. (2018). The impact of transformational leadership on employees' acceptance to change: Mediating effects of innovative behaviour and moderating effect of the use of information technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, , Vol. 48 No. 4, pp. 559–578.
  - Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173–186.
  - Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18 (2), 230.
  - Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29 ,490–507
  - Tims, M., Bakker, A.B. and Derks, D. (2012), "Development and validation of the job crafting scale", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 No. 1, pp.173–186.
  - Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.
  - Tse, H. H., To, M. L., & Chiu, W. C. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management*, 57(1), 145–157.
  - Uen, J. F., Vandavasi, R. K. K., Lee, K., Yepuru, P., & Saini, V. (2021). Job crafting and psychological capital: a multi-level study of their effects on innovative work behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*.
  - Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms

- linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.
- 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 (Master's thesis).
  - van Wingerden, J., & Poell, R. (2018). Employees' Job Characteristics and Job Crafting Behavior: The Mediating Role of Perceived Opportunities to Craft. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 6583–6583.
  - Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
  - Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.33 No. 1, pp. 29–42.
  - Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Re-visioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
  - Xin, X., Cai, W., Zhou, W., Baroudi, S. E., & Khapova, S. N. (2020). How can job crafting be reproduced? Examining the trickle-down effect of job crafting from leaders to employees. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 894.
  - Yen, C.L. (2017), "The tradeoff between fit perceptions across recruitment stages by new job seekers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 10, pp. 2610–2628
  - Yu, M. C., Zheng, X. T., Wang, G. G., Dai, Y., & Yan, B. (2018). When does motivation to learn reduce innovative behavior? An examination of mediated-moderation model. *Baltic Journal of Management*, Vol.13 No. 4, pp.564–581.
  - Zahoor, A. (2018). Teacher Proactivity Influencing Student Satisfaction and Loyalty Role of Job Crafting and Work Engagement. *Vikalpa*, 43(3), 125–138
  - Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied psychology*, 95(5), 862.
  - Zhang, X., & 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.
  - Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12 No. 4, pp.888–918

- 
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 84–104.