

العلاقة بين القيادة المتوازنة والسلوك الإبتكارى للموظف "دراسة تطبيقية على موظفي جامعة المنصورة"

أ.م.د أحمد محمد السطوحى
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة المنصورة
ahmed.elsetouhi@mans.edu.eg

أ.م.د تامر إبراهيم عشري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة المنصورة
tamerashry@mans.edu.eg

فاطمه احمد الشربيني
معيدة بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة-جامعة المنصورة
FatmaElsherbiny@mans.edu.eg

الملخص

استهدفت تلك الدراسة إختبار العلاقة بين القيادة المتوازنة بإعتبارها متغير متعدد الأبعاد والسلوك الإبتكارى للموظف بالتطبيق على موظفي جامعة المنصورة. وقام الباحثون بسحب عينة ميسرة قوامها ٣٥٠ مفردة من موظفي جامعة المنصورة، وإستخدم الباحثون قائمة إستقصاء تم توزعها على مفردات العينة لجمع بيانات الدراسة الأولية لمناسبة ذلك لطبيعة الدراسة. وتم الإعتماد على تحليل المسار بإستخدام برنامج Warp PLS 7 للتحليل الإحصائى وإختبار فروض البحث، وذلك لقياس العلاقات بين متغيرات البحث.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة المتوازنة (الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر؛ الحفاظ على وجود مسافة بين القائد والموظفين مع القرب منهم؛ الجمع بين معاملة الموظفين معاملة متماثلة مع مراعاة إختلافاتهم الفردية؛ الإيجار على تنفيذ متطلبات العمل المحددة مع السماح بالمرونة؛ التحكم فى إتخاذ القرار مع السماح بالإستقلالية) و السلوك الإبتكارى للموظف.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتوازنة، السلوك الإبتكارى للموظف.

Abstract:

This study investigates the relationship between paradoxical leadership and employee innovative behavior. Data were collected through a survey of 350 of employees at Mansoura University. This study depends on path analysis using Warp PLS 7 to enter data and test the hypotheses.

The findings showed that there is a significant positive relationship between paradoxical leadership dimensions (self-centeredness and other, uniformly and individualization, distance and closeness, work requirements and flexibility, decision control and autonomy) and employee innovative behavior. Finally, some theoretical and managerial implications of these finding are discussed.

Keywords: Paradoxical Leadership, Employee Innovative Behavior.

مقدمة

يعتبر التغيير هو الظاهرة الثابتة الوحيدة في هذا العالم ولم يعد الحفاظ على الوضع الراهن خياراً مفيداً للمنظمات، لذلك من الضروري التركيز على الابتكار الناجح والمستمر الذي يُعد العنصر الحيوي لوجود المنظمات في عالم الأعمال التنافسي اليوم، وعلى هذا تجبر بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار المنظمات على النظر إلى الابتكار كمصدر للإنتاجية والكفاءة والاستدامة (Faraz et al., 2019).

في الواقع العملي، بدون مشاركة الموظفين لا يمكن لأى منظمة تحقيق الابتكار (Abstein&Spieth.,2014) وإلى جانب أهمية الابتكار أقر الباحثون الحاجة إلى القيادة على نطاق واسع لتركيز وتوجيه جهود الموظفين نحو الإبداع والابتكار في المنظمة (Friedrich et al., 2010).

تعتبر القيادة المتوازنة من أهم الأنماط الشائعة في الثقافة الصينية، وهي نمط قيادي يركز على تلبية متطلبات مكان العمل التي تبدو متناقضة ومتناقضة ولكنها مترابطة في نفس الوقت (Loon et al., 2019)، يستخدم مصطلح "القائد" في هذا البحث للإشارة إلى جميع الرؤساء في كل كلية الذين يتخذون القرارات في المجالات التي تقع ضمن اختصاصهم.

وتعرض الباحثة فيما يلي الإطار النظري، والفجوة البحثية ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهداف البحث وأهميته والعلاقة بين متغيراته وتنمية فروض ونموذج البحث في ضوء الدراسات السابقة، يلي ذلك استعراض منهجية البحث، ثم عرض لنتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، كذلك توضيح للمساهمات النظرية والتوصيات التطبيقية، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

١) الإطار المفاهيمي وبناء فروض البحث:

أ) القيادة المتوازنة وأبعادها:

أ/١ تعريف القيادة المتوازنة Paradoxical Leadership

طبقاً لتعريف Zhang et al. (2015) فإن القيادة المتوازنة هي سلوكيات قيادية يبدو أنها متناقضة مع بعضها البعض ولكنها مترابطة لتلبية المطالب المتناقضة في مكان العمل في نفس الوقت، ويتمثل المبدأ الرئيسي للقيادة المتوازنة في أن القائد يتبنى استراتيجيات "Both-and" بدلاً من "Either-Or" التي بمرور الوقت تتبنى وتدمج المطالب المتناقضة في وقت واحد.

أ/٢ أبعاد القيادة المتوازنة:

قدم Zhang et al. (2015) مقياس للقيادة المتوازنة مكون من خمسة أبعاد تتمثل في التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر، معاملة الموظفين بشكل متساوى مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية، الحفاظ على وجود مسافة بين القائد والموظفين مع القرب منهم، تطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بقدر من المرونة، التحكم فى إتخاذ القرار مع الإستقلالية.

أ/١/٢ التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر **self-Centeredness and other**:

يُشار للجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر بأنه مزيج متناقض من جانبي سلوكيات القائد عند الإشراف على الموظفين، مما يعني أن القادة يتمتعون بالسلطة فى مركز العمل فى حين يقبلون أفكار المرؤوسين وأحياناً يتشاركون الأدوار القيادية من خلال التمكين (Denis et al., 2012).

ومن المنطلق هذا تم وصف الإهتمام بالآخرين بأنه الأكثر أخلاقية (Jones et al., 2007)، فى حين تم وصف التركيز على الذات ، وعدم الإهتمام بالآخرين بأنه دليل على النرجسية (Galvin et al,2010;Judge et al,2009).

أ/٢/٢ معاملة المرؤوسين بشكل متساوى مع الأخذ فى الاعتبار إختلافاتهم الفردية **Uniformly and Individualization**:

وفقاً لما ذكره (Lewis 2000)، فإن معاملة الموظفين معاملة متساوية من الممكن أن يتم من خلال التكليف المتطابق للقادة فيما يتعلق بحق كل موظف ومركزه دون أن يكون لديهم أي محاباة، ومن ناحية أخرى، يشير الطابع الفردي إلى معاملة القادة كل موظف على حده (Kreiner et al,2006).

أ/٣/٢ الحفاظ على وجود مسافة بين القائد والموظفين مع القرب منهم

Distance and Closeness:

تعتمد كيفية تأثير سلوكيات القادة على الموظفين وكيفية تقييم الموظفين لتلك سلوكيات على المحافظة على القرب بين القائد والموظف والمسافة بينهم (Howell et al,2005)، وقد ينظر الموظفون إلى القادة الذين يحافظون على المسافة بينهم وبين موظفيهم على أنهم أكثر جاذبية وفاعلية واتسماً بالطابع الكاريزمى (Shamir,1995; Yagil,1998) ومع ذلك، يشير التبادل بين القادة والأعضاء (LMX) إلى أن العلاقات الوثيقة تعزز مواقف وسلوكيات العمل الإيجابية للأتباع (Gerstner& Day.,1997).

أ/٤/٢ تطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بقدر من المرونة **Work**

requirements and Flexibility:

إن تطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بقدر من المرونة تعنى أن القائد يحدد المعايير المحددة لتنظيم سلوك الموظفين فى العمل ويمنح الموظفين فى الوقت نفسه السلطة التقديرية للتصرف بمرونة، وأيضاً يشير إلى التناقضات القائمة فى المنظمات مثل التمكين والتحكم عند التعامل مع الموظفين، على سبيل المثال، يجبر القادة الموظفين على إنجاز متطلبات العمل، فى حين يعترفون بالاستثناء مثل الأخطاء البسيطة والتحديات الجديدة (Lewis, 2000).

أ/٥/٢ التحكم فى القرارات مع السماح بالاستقلالية **Decision control and**

Autonomy:

يُشير التحكم في إتخاذ القرار مع السماح بالإستقلالية إلى دمج كلا الصفتين المتناقضتين في سلوك القيادة، على سبيل المثال، في القضايا المتعلقة بالإدارة ، يتولى القادة التحكم في صنع القرار، في حين يعترفون بالإستقلالية في صنع القرار في قضية صغيرة مثل العمل الفردي(Zhang et al,2015).

Employee Innovative Behavior (ب) السلوك الإبتكارى للموظف وأبعاده

ب/١ تعريف السلوك الإبتكارى للموظف:

تعددت تعريفات السلوك الإبتكارى للموظف، حيث عرفه (Su et al (2019) على أنه الأنشطة المتعلقة بالإبتكار التي يشارك فيها الموظفون بكفاءة، بما في ذلك توليد أفكارهم الإبتكارية والترويج لها وتنفيذها. ينظر للسلوك الإبتكارى للموظفين على أنه عملية معرفية وتحفيزية (Afsar&Masood,2018) موجّهة لتقديم وتطوير وتنفيذ أفكار جديدة (Scott&Bruce,1994) لإيجاد حلول مفيدة وجديدة للمشاكل المعقدة وغير المحددة (Zhang&Barto,2010).

كما عرفه (Song&Zhang (2020) على أنه الأفكار الإبتكارية التي يولدها الموظفون في العمل لتحسين الوضع الحالي للمنظمة وتنفيذها، وعادةً ماتكون مصاحبة بسمات صعبة ومحفوفة بالمخاطر.

إتفق كلاً من (Janssen,2000) (Anderson et al.,2004) على تعريف السلوك الإبتكارى للموظف على أنه تطبيق الأفكار والعمليات والممارسات والسياسات الجديدة والمُحسنة التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ونجاح الأعمال والإستدامة طويلة الأجل.

كما تم ذكر سلوك الموظف الإبتكارى على أنه توليد الأفكار الجديدة وترويجها وتحقيقها سواء في المنتجات أو العمليات، وهو ما يختلف عن مفهوم الإبداع الذي يركز فقط على توليد الأفكار الجديدة والمفيدة.

(Shin et al., 2017) (Janssen et al., 2004).

ب/٢ أبعاد السلوك الإبتكارى للموظف Employee Innovative Behavior

:Dimensions

حددت دراسة (Janssen(2000) أن هناك ثلاثة أبعاد للسلوك الإبتكارى وهي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، وتحقيق الفكرة) ويمكن للباحثة إلقاء الضوء على هذه الأبعاد كما يلي:

أ) توليد الفكرة Idea Generation:

يقوم هذا البعد على الإعتقاد بأن السلوك الإبتكارى يبدأ بقدرة الفرد على خلق فكرة، أى إنشاء فكرة جديدة وأصيلة وتكون مفيدة للمنظمة (Yesil&Sozbilir.,2013)، ويعتبر بعد توليد الفكرة هو أساس السلوك الإبتكارى ويتطلب تطوير طريقة جديدة ومتميزة للقيام بالأشياء لتوفير حل للمشكلة التنظيمية المرصودة.

ب) ترويج الفكرة Idea Promotion:

إن ترويج الفكرة مرحلة ثانوية بعد توليدها، والتي تشير إلى أنها عنصر حيوي في السلوك الابتكاري الفردي (Janssen,2000). إنها مرحلة المعلومات والدعم للسلوك الابتكاري، حيث تُبذل جهود في هذه المرحلة لضمان الحصول على الدعم اللازم لتنفيذ الفكرة (Scott & Bruce.,1994).

ج) إدراك الفكرة Idea Realization:

يعتبر إدراك الفكرة العملية النهائية في إطار السلوك الابتكاري الذي يأخذ في إعتباره إعادة معالجة ونقل الأفكار إلى النتائج المتوقعة التي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة (Janssen,2000). إن الفكرة التي تم إنشاؤها بالدعم والترويج المناسبين يتم منحها المزيد من الحياة من خلال التنفيذ في مرحلة التحقيق (Stoffers et al.,2018)، في هذه المرحلة تم الانتهاء من الفكرة وتحولت لصالح المنظمة.

٢) الفجوة البحثية وتساؤلات الدراسة

بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وإستجابةً لتوصيات تلك الدراسات، يتمثل الجانب الأكاديمي لمشكلة الدراسة في وجود الفجوة البحثية التي يمكن إستعراضها وتغطيتها وتناولها بالدراسة كمحاولة للإضافة في ذلك الإطار. بحثت عدد من الدراسات العلاقة بين القيادة المتوازنة والابتكار ولكن مع إختلاف مسمى الابتكار حيث توصلت دراسة (Li Q et al.,2018) أنه في حالة سيادة القيادة المتوازنة تظهر الفرق ذات الخبرة المتنوعة أداءً إبتكاري أفضل، ودراسة (Yi et al.,2019) توصلت أن الابتكار البارِع(الطُموح) يزداد في حالة وجود قيادة متوازنة وذلك على عينة من كبار المديرين التنفيذيين ذوى الخبرة بمجال التكنولوجيا المتقدمة، وأيضاً توصلت دراسة (Jung et al.,2022) أن القيادة المتوازنة مرتبطة بشكل إيجابي بالمشاركة في المهام الإبداعية والكفاءة الذاتية الإبداعية.

وعليه يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في ما تأثير أبعاد القيادة المتوازنة على السلوك الإبتكاري للموظف.

٣) أهداف الدراسة.

وتتمثل أهداف هذه الدراسة كما يلي :

١) تحديد التأثير المباشر لأبعاد القيادة المتوازنة على السلوك الإبتكاري للموظف.

وينقسم هذا الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التالية :

- تحديد تأثير الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر على السلوك الإبتكاري للموظف؟
- تحديد تأثير معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع الإعتبار الفردي على السلوك الإبتكاري للموظف؟
- تحديد تأثير الحفاظ على وجود مسافة بين الرئيس والموظفين مع القرب منهم على السلوك الإبتكاري للموظف؟

● تحديد تأثير تطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بالمرونة على السلوك الإبتكارى للموظف؟

● تحديد تأثير التحكم فى إتخاذ القرار مع وجود إستقلالية على السلوك الإبتكارى للموظف؟

٤ (العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء فروض ونموذج الدراسة

العلاقة بين القيادة المتوازنة والسلوك الإبتكارى للموظف:

إستهدفت دراسة (AlSoltane et al.(2020) فحص العلاقة بين القيادة المتوازنة وسلوك العمل الإبتكارى وابتكار الفريق من خلال الدور الوسيط لوجهة نظر الفريق، وقد توصلت النتائج إلى أن دور القيادة المتوازنة يحتاج إلى تحسين للمساعدة على تبادل المعرفة والابتكار الجماعي. ومع ذلك، فإن أعضاء الفريق يشعرون بسلوك إبتكارى قوى عندما يتبادلون المعلومات ويحصلون عليها من بعضهم البعض لتعزيز إحساسهم بالابتكار.

كما قامت دراسة (Yi et al.(2019) بالتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المتوازنة والابتكار البارع، من خلال الدور المعدل لتقاسم المعرفة، وأظهرت النتائج أن القيادة المتوازنة ترتبط بشكل إيجابي بالابتكار الاستكشافي والاستغلالي، وقد أدت مشاركة المعرفة إلى تعديل هاتين العلاقتين بشكل إيجابي، بحيث أنه عندما تكون مشاركة المعارف مرتفعة، ترتبط القيادة المتوازنة بشكل قوى بمزيد من الابتكار البارع.

وقام (Yang et al (2019) بدراسة العلاقة بين تأثير سلوك القائد المتوازن على إبداع الموظفين فى ضوء الدور الوسيط للإزدهار فى العمل، والدور المعدل للسلامة النفسية بين الازدهار فى العمل وإبداع الموظفين، وأظهرت النتائج أن سلوك القائد المتوازن له تأثير إيجابي على إبداع الموظفين بزيادة ازدهار الموظفين فى العمل.

وقد قامت دراسة (Schwittay (2016 بدراسة العلاقة بين سلوك القائد المتوازن وإبتكار الموظفين من خلال الدور المعدل لمتطلبات الإبداع الوظيفى، وقد تبين أن سلوك القائد المتوازن من شأنه ان يتنبأ بشكل أفضل بالإبداع عندما تكون متطلبات الإبداع الوظيفى عالية، كما بحثت دراسة (Se-Hyung et al (2021 فى التأثير الكبير الذى يحدثه سلوك القائد المتوازن على خلق مناخ داخلى إيجابي يشمل الثقة والسلامة النفسية بين الموظفين مما يؤدي إلى مشاركتهم فى حل المشكلات والابتكار.

وفي ضوء النتائج السابقة يتوقع أن تساهم أبعاد القيادة المتوازنة فى تشجيع السلوك الإبتكارى لدى الموظف، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

H1: يوجد تأثير معنوى إيجابي لأبعاد القيادة المتوازنة على السلوك الإبتكارى لموظفي جامعة المنصورة.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H1.a: يوجد تأثير معنوي إيجابي للجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر على السلوك الإبتكارى لموظفي جامعة المنصورة.

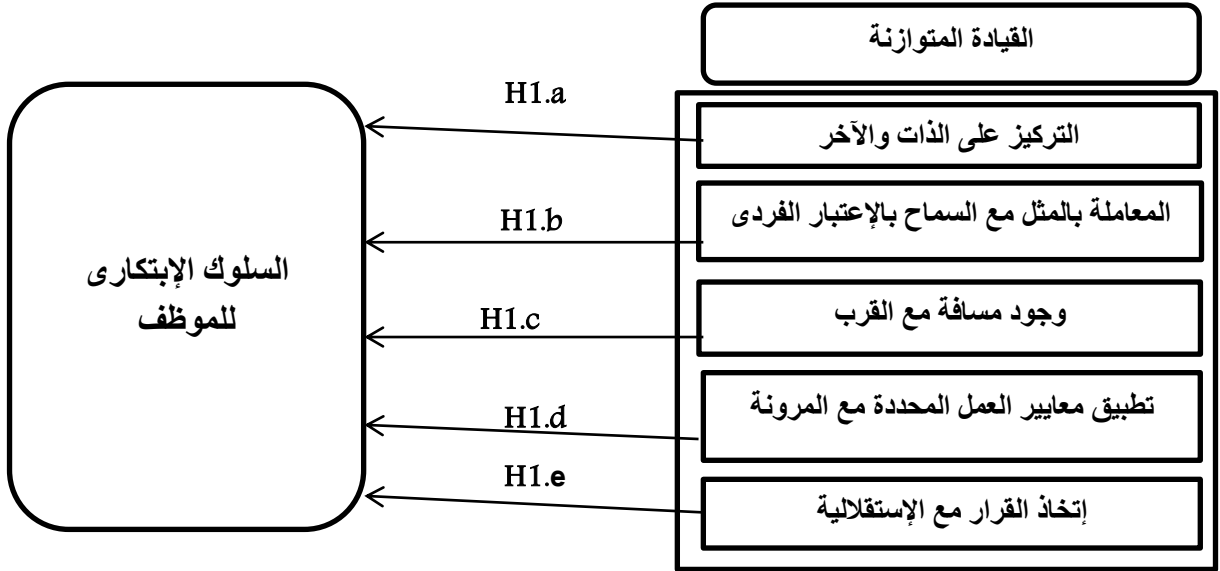
H1.b: يوجد تأثير معنوي إيجابي لمعاملة المرؤوسين بشكل متساوى مع الأخذ فى الإعتبار إختلافاتهم الفردية على السلوك الإبتكارى لموظفي جامعة المنصورة.

H1.c: يوجد تأثير معنوي إيجابي للحفاظ على وجود مسافة بين الرئيس والموظفين مع القرب منهم على السلوك الإبتكارى لموظفي جامعة المنصورة.

H1.d: يوجد تأثير معنوي إيجابي لتطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بالمرونة على السلوك الإبتكارى لموظفي جامعة المنصورة.

H1.e: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحكم فى إتخاذ القرار مع السماح بالإستقلالية على السلوك الإبتكارى لموظفي جامعة المنصورة

وعليه يمكن توضيح الإطار المقترح للدرسة فى الشكل رقم (١) وذلك كما يلي:



الشكل رقم(١) الإطار المقترح للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة فى ضوء الدراسات السابقة

٥) أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

١.٥ الأهمية العلمية:

بوجه عام تظهر أهمية الدراسة الحالية من الناحية العملية فى تغطية جانب من النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية فى مجال الدراسات والبحوث العربية التي تناولت موضوع القيادة المتوازنة بإعتباره مفهوم متعدد الأبعاد، وعلاقته بالسلوك الإبتكارى للموظف، والتي لاقت إهتماماً بحثياً موسعاً فى الدول الغربية ولم تحظى

بنفس القدر من التغطية في الدول العربية؛ هذا بالإضافة إلى تناول فجوة بحثية لم تتناولها الدراسات السابقة في البيئتين الغربية و العربية وبما قد يساهم في استكمال الجهد العلمي في ذلك الإطار وإلقاء الضوء على واحد من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات الموارد البشرية وتتمثل في القيادة المتوازنة والتعرف على دورها في تشجيع السلوك الإبتكاري للموظف، خصوصاً في ظل عدم دراسات تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد في مجال القيادة.

٢.٥ الأهمية التطبيقية:

تظهر أهمية تلك الدراسة من الناحية التطبيقية من خلال مساهمة نتائجها في مساعدة القادة على تكوين علاقة إيجابية وقوية بين القيادة المتوازنة والسلوك الإبتكاري للموظف، وذلك إذا ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المتوازنة (الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر- معاملة الموظفين معاملة متساوية مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية- الحفاظ على وجود مسافة بين القائد والموظفين مع القرب منهم- تطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بالمرونة- التحكم في إتخاذ القرار مع الإستقلالية) على السلوك الإبتكاري للموظف. فبناءً على دراسات سابقة أجريت في العوامل التي تعزز السلوك الإبتكاري للموظفين، ومن بين العوامل، تم الاستشهاد بالقيادة باستمرار باعتبارها الأكثر تأثيراً في سلوك الموظفين الإبتكاري في الدراسات السابقة (De & Den., 2010; Koryak et al., 2015; Chen et al., 2016)

٦) أسلوب الدراسة

يشمل أسلوب الدراسة ما يلي:

١.٦ البيانات المطلوبة ومصادرها

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة استخدام نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الحصول على البيانات الثانوية عن طريق مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة لتمكين الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، وصياغة أهداف وأهمية وفروض وتساؤلات الدراسة؛ كما تم جمع البيانات الأولية من الموظفين محل الدراسة وتحليلها لتمكين الباحثة من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

٢.٦ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي جامعة المنصورة وعددهم (٣٩١٤)، ونظراً لكبير حجم المجتمع وإنتشاره داخل كليات جامعة المنصورة، سوف يتم الإعتماد على عينة ميسرة من موظفي جامعة المنصورة، وعليه يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة (350) مفردة، عند مستوى ثقة 95% ومقدار خطأ مسموح به 5% (Saunders et al., 2011).

٣.٦ أداة الدراسة (أداة جمع البيانات الأولية)

إعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء المقاييس الواردة بالبحوث والدراسات العلمية السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من العبارات المغلقة لقياس متغيرات الدراسة بمعرفة المستقضي منه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بمستويات تتراوح بين موافق تماماً (5) إلى غير موافق على الإطلاق (1) تنقسم قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة الحالية إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول يشمل أربع أسئلة حول النوع، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، خبرة العمل، كما يشمل القسم الثاني العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

٤.٦ قياس متغيرات الدراسة.

تم قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على تطوير مجموعة من المقاييس التي أعدها الباحثون السابقون باعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة عالية كما هو موضح بالجدول رقم (١) وقد قام الباحثون بترجمة عبارات المقاييس المستخدمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، كما تم ترجمتها من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية مرة أخرى للتأكد من مطابقة العبارات للنسخة الأصلية للمقاييس المستخدمة.

جدول رقم (١) المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة

المتغير	المقاييس التي تم الإعتماد عليها لإعداد قائمة الاستقصاء
القيادة المتوازنة	(Zhang et al.,2015)
السلوك الإبتكاري للموظف	(Janssen,2000)

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات المشار إليها

٥.٦ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

إعتمد الباحثون في تحليل بيانات الدراسة التي تم تجميعها على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares based SEM (PLS-SEM) لقدرته على اختبار النماذج المعقدة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات بشكل أفضل، ولأنه يتجنب مشاكل التعددية الخطية والتوزيع الطبيعي، مقارنة بنمذجة المعادلة الهيكلية بالتغاير المشترك (Covariance based SEM) (Hair et al., 2019).

٧) نتائج الدراسة

يشير Hair et al. (2019) إلى أن أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج Warp PLS.7 لتقييم النماذج المقترحة يشمل على خطوتين رئيسيتين، أولاً: تقييم نموذج القياس والذي يستخدم لتقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة ومدى صلاحيتها، ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي والذي يستخدم لتقييم مدى ملائمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فروض الدراسة، ويمكن إستعراضها كالتالي:

١.٧ تقييم نموذج القياس Measurement Model Assessment

والذي يتم تقييمه من خلال إختبار الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الاتساق الداخلي الذي يتمتع به المقياس ويمكن توضيحه كما يلي:

١.١.٧ اختبار الصدق Validity Assessment

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي المستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحثون؛ وقد اعتمد الباحثون في إجراء اختبار الصدق على:

(أ) **صدق المحتوى Content Validity**: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، كما تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من المستقصى منهم (موظفي جامعة المنصورة) للتأكد من الفهم الصحيح لما تشير إليه عبارات المقياس، وقد قامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً لملاحظاتهم.

(ب) **الصدق التقاربي Convergent Validity**: يشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك يكون من خلال التأكد من وجود ارتباط قوى بين عبارات المفهوم أو المتغير المراد قياسه، ويتمقياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted والذي يجب أن تكون قيمته > 0.5 لكل بعد أو متغير يتم قياسه، وقد بينت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن جميع قيم AVE مقبولة.

(ج) **الصدق التمييزي Discriminant Validity**: قام الباحثون بإجراء اختبار الصدق التمييزي والذي يوضح مدى اختلاف العبارات التي تقيس كل بعد أو كل متغير عن المتغيرات الأخرى، ويتحقق ذلك عندما لا يكون هناك علاقة قوية بين المفاهيم أو المتغيرات التي يتم اختبارها. ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root of AVE) حيث لا بد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير نفسه عن قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة (Hair et al., 2019)، وقد بينت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٣) أن جميع القيم مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى مما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

٢.١.٧ اختبار الثبات Assessment Reliability ويكون من خلال ثبات المقياس،

وثبات الاتساق الداخلي.

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات، ويشير الثبات إلى قدرة الاستبيان على إستخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن ولكن في ظل ظروف مماثلة واعتمد الباحثون في إجراء اختبار الثبات على

أ) ثبات المقياس Indicator Reliability–Individual Item Reliability

ويتم حسابه عن طريق معاملات التحميل المعيارية لكل عبارة من عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة، وتوضح النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن معاملات التحميل لكل عبارة من عبارات كل متغير أكبر من 0.5 وهي قيم مقبولة، وهو ما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها (Hair et al., 2019).

ب) ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistent Reliability:

ويمكن قياسه من خلال كل من معاملي ألفا كرونباخ والثبات المركب كما يلي:

✓ **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's α** : وقد وضحت النتائج أن جميع المعاملات مقبولة كما هو موضح بالجدول رقم (٢) حيث يرى (Hair et al., 2019) أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من 0,70، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة.

✓ **اختبار الثبات المركب Composite Reliability (CR)**: وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن جميع قيم (CR) مقبولة، حيث أن القيم المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من 0,70 (Hair et al., 2019).

✓ **اختبار الثبات المركب Composite Reliability (CR)**: وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن جميع قيم (CR) مقبولة، حيث أن القيم المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من 0,70 (Hair et al., 2019).

✓ **اختبار الثبات المركب Composite Reliability (CR)**: وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) أن جميع قيم (CR) مقبولة، حيث أن القيم المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من 0,70 (Hair et al., 2019).

جدول رقم (٢) المعاملات المعيارية ومعاملات الثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	معاملات التحميل المعيارية	كود العبارة	البعد	المتغير
0.571	0.840	0.744	0.810	SO1	التركيز على الذات والآخر	القيادة المتوازنة
			0.817	SO2		
			0.766	SO3		
			0.609	SO4		
0.521	0.813	0.701	0.634	DC1	وجود مسافة مع القرب	
			0.759	DC3		
			0.741	DC4		
			0.748	DC5		

تابع جدول رقم (٢) المعاملات المعيارية ومعاملات الثبات والصدق التقاربي

المتغير	البعد	كود العبارة	معاملات التحميل المعيارية	معامل ألفا (α)	الثبات المركب (CR)	الصدق التقاربي (AVE)
السلوك الإبتكارى للموظف	إنجاز العمل المحدد مع المرونة	RF1	0.694	0.624	0.800	0.572
		RF2	0.803			
		RF4	0.769			
	إتخاذ القرار مع الإستقلالية	DA1	0.602	0.770	0.845	0.524
		DA2	0.715			
		DA3	0.795			
		DA4	0.730			
		DA5	0.763			
		EIB2	0.612	0.864	0.894	0.514
EIB3	0.668					
EIB4	0.729					
EIB5	0.721					
EIB6	0.753					
EIB7	0.722					
EIB8	0.749					
EIB9	0.769					

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائى

جدول رقم (٣) الصدق التمايزى باستخدام مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعى ل AVE

السلوك الإبتكارى للموظف	إتخاذ القرارات مع الإستقلالية	تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة	المعاملة بالمثل مع وجود اختلافات فردية	وجود مسافة مع الإقتراب	التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر	
0.341	0.432	0.347	0.515	0.438	0.755	التركيز على الذات والإهتمام بالآخر
0.347	0.581	0.510	0.543	0.722	0.438	وجود مسافة مع الإقتراب
0.391	0.592	0.516	0.738	0.502	0.515	المعاملة بالمثل مع وجود اختلافات فردية

تابع جدول رقم(٣) الصدق التمايزى باستخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعى ل AVE

السلوك الإبتكارى للموظف	إتخاذ القرارات مع الإستقلالية	تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة	المعاملة بالمثل مع وجود اختلافات فردية	وجود مسافة مع الإقتراب	التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر	
0.384	0.554	0.756	0.516	0.510	0.347	تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة
0.387	0.724	0.554	0.592	0.581	0.432	إتخاذا لقرارات مع الإستقلالية
0.717	0.387	0.384	0.391	0.347	0.341	السلوك الإبتكارى للموظف

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائى

٢.٧ النموذج الهيكلى للدراسة Structural Model Assessment

ويشمل تقييم مدى ملائمة النموذج المقترح للدراسة وإختبار فروض الدراسة وذلك بإستخدام برنامج Warp PLS.7 ويمكن توضيحه كما يلى:

(١) مؤشرات ملائمة النموذج المقترح للدراسة Model Fit Indices

يجب التأكد أولاً من جودة ملائمة النموذج المقترح للدراسة ثم يليه إختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تعتبر مرحلة تقييم تطابق النموذج المقترح من المراحل الهامة فى بناء المعادلة الهيكلية لأنه يتم من خلاله التعرف على مدى تطابق النموذج النظرى للدراسة مع النتائج الميدانية، ويمكن التعرف على ذلك من خلال ثلاثة مؤشرات وهى متوسط معامل المسار (Average Path Coefficient-APC)، متوسط معامل التحديد (Average R-squared-ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (Average Variance Inflation Factor- AVIF). ويمكن إعتبار متوسط معامل المسار ومتوسط معامل التحديد مقبول إذا كانت قيمة (P-Value < 0.05) ، بينما يتم قبول مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من (5).

وإتضح من المؤشرات جودة النموذج والتي يمكن توضيحها فى الجدول رقم (٤) التالى:

جدول رقم (٤) ملائمة النموذج ومؤشرات الجودة Model Fit and Quality Indices

مقياس الملائمة	القيمة الفعلية	قيمة المعنوية P-Value	الملائمة المقبولة Accepted Fit
معامل المسار المتوسط (APC)	0.128	0.004	قيمة المعنوية > 0.05
معامل التحديد المتوسط (ARS)	0.264	<0.001	قيمة المعنوية > 0.05
معامل التحديد المعدل المتوسط (AARS)	0.253	<0.001	قيمة المعنوية > 0.05
معامل (AVIF)	1.823	مقبول لو كان ≥ 5 ، ومثالي إذا كان ≥ 3.3	
نسبة مساهمة معامل التحديد (RSCR)	1.000	مقبول لو كان ≤ 0.9 ، ومثالي إذا كان =1	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج Warp PLS 7

ويتبين من الجدول السابق مايلي: إن نموذج الدراسة يتمتع بجودة تطابق مقبولة، ومن ثم يمكن القول أن النموذج الكلي للإطار المقترح يفسر وبدرجة كبيرة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم يتصف بالكفاءة ويمكن الاعتماد عليه (Hair et al., 2019).

ويمكن للباحثون إختبار الصلاحية التنبؤية للنموذج المقترح للدراسة Structure Model Predictive Validity من خلال: قيمة Q^2 لاختبار الصلاحية التنبؤية للنموذج، فالنموذج الهيكلي يتمتع بصلاحية تنبؤية إذا كانت قيمة Q^2 أكبر من الصفر؛ وقد كانت قيمة للنموذج الهيكلي لتلك الدراسة هي 0.267 للسلوك الإبتكاري للموظف مما يشير إلى أن النموذج المقترح لديه قدرة تنبؤية عالية، كما تقاس القدرة التنبؤية للنموذج الهيكلي أيضا بمعامل التحديد R^2 ، ويمكن القول بأن النموذج الحالي للدراسة لديه قوة تنبؤية مناسبة حيث أن قيمة R^2 للسلوك الإبتكاري للموظف هي 0.253 (Hair et al., 2019).

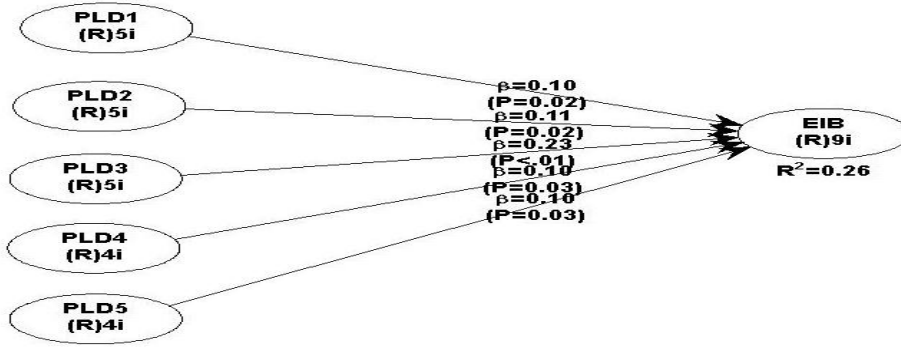
٣.٧ نتائج اختبار الفروض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM

تشير النتائج إل قبول جميع فروض الدراسة المباشرة كما هو موضح بالجدول رقم (٥) ، حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المتوازنة المتمثلة في (١)الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر (٢)الحفاظ على وجود مسافة بينه وبين الموظفين مع القرب منهم (٣) معاملة المرؤوسين بشكل متساوى مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية (٤) تطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بقدر من المرونة (٥) التحكم في القرار مع السماح بالاستقلالية، على السلوك الإبتكاري للموظف.

جدول رقم (١٢/٤) التأثيرات على المتغير التابع

الفرض	العلاقة	معامل المسار	P-Value	حجم التأثير	النتيجة
H1.a	SO → EIB	0.105	0.024	0.040	قبول الفرض
H1.b	DC → EIB	0.114	0.015	0.045	قبول الفرض
H1.c	UI → EIB	0.227	0.001>	0.102	قبول الفرض
H1.d	RF → EIB	0.096	0.035	0.036	قبول الفرض
H1.e	DA → EIB	0.100	0.029	0.040	قبول الفرض

ملاحظات: OS: الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر؛ DC: الحفاظ على وجود مسافة مع الإقتراب؛ UI: معاملة الموظفين معاملة مماثلة مع مراعاة إختلافاتهم الفردية؛ RF: تنفيذ متطلبات العمل المحددة مع المرونة؛ DA: التحكم في إتخاذ القرار مع الإستقلالية). (EIB: السلوك الإبتكارى للموظف).



الشكل (١) النموذج الهيكلي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثون

٨) المناقشة وتوصيات البحث:

١.٨ مناقشة نتائج البحث

إستهدفت الدراسة إختبار العلاقة بين القيادة المتوازنة والسلوك الإبتكارى

للموظفين، ويمكن عرض أهم نتائج الدراسة على النحو التالى:

تكشف نتائج الدراسة أنه عندما يكون رؤساء موظفي جامعة المنصورة متوازنين مع التناقضات التى تحدث فى حالة الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر، الحفاظ على وجود مسافة بينه وبين الموظفين مع القرب منهم، معاملة المرؤوسين بشكل متساوى مع الأخذ فى الإعتبار إختلافاتهم الفردية، تطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بقدر من المرونة، التحكم فى القرار مع السماح بالاستقلالية، يشعر الموظفون بالتمكين والسيطرة وتبنى سلوكيات الإبتكار فى حل المشكلات الصعبة. على هذا النحو، يحتاج الرؤساء إلى تدريب أنفسهم ليكونوا قادة متوازنين، ويتوافق ذلك مع دراسات كلاً من (Anderson et al. 2014; Carnevale et al. 2017; Choi et al. 2016;

(Choi et al. 2017; Javed et al. 2019) الذين أكدوا تأثير القيادة على إبداع و إبتكار الموظفين.

أظهرت نتائج هذا الفرض وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة المتوازنة إجمالاً والسلوك الإبتكارى للموظفين إجمالاً، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة عدد من الدراسات فى هذا المجال: دراسة (Yang et al. 2019) والتي أكدت وجود تأثير معنوى إيجابى لسلوك القادة المتوازن على المخرجات الإيجابية للموظفين، ودراسة (Ishaq et L., 2021) أشارت أنه فى حالة تصرف القادة بشكل متوازن من خلال التعامل البناء مع التناقضات الموجودة فى بيئة العمل يؤدي ذلك إلى أداء أفضل والإبتكارية فى العمل، وأيضاً دراسة (Huang et al., 2022) التي توصلت أن القيادة المتوازنة لها دور فى زيادة إبتكار الموظفين.

بالنسبة للبعد الأول الجمع بين التركيز على الذات والإهتمام بالآخر وتأثيره على السلوك الإبتكارى للموظف، توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوى إيجابى للجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر على السلوك الإبتكارى للموظف عند مستوى معنوية 0.024 ومعامل مسار 0.105، يرى الباحثون أن هذه النتيجة تتوافق مع كون القائد الذى يرغب أن يكون فعالاً بشكل عام عليه أن يكون فعالاً على المستوى الشخصى وأيضاً على المستوى التنظيمى مع إعتزازه برأيه الشخصى فى المواقف التي تستدعى حكمته وخبرته فى المجال وفى الوقت ذاته يأخذ بخبرة الموظفين، فى ظل هذا المناخ يتهيا الموظف للعصف الذهنى لحل المشكلات الصعبة التي تواجه المنظمة والتفكير بشكل إبتكارى.

بالنسبة للبعد الثانى الحفاظ على وجود مسافة مع القرب من الموظفين وتأثيره على السلوك الإبتكارى للموظف، توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوى إيجابى للجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر على السلوك الإبتكارى للموظف عند مستوى معنوية 0.015 ومعامل مسار 0.114، إن القائد الذى يكون على تواصل دائم مع الموظفين وإرشادهم وتوجيههم لتنفيذ مهام العمل بشكل صحيح، وفى الوقت ذاته يعمل على الحفاظ على وجود مسافة بينه وبين الموظفين لعدم كسر هيبية وقيمة القائد والتقاعد عن العمل نظراً لزيادة العلاقات الشخصيه بينهم، يؤدي ذلك إلى إلتزام الموظفين بأداء العمل والمنافسة على حل المشكلات بإبتكارية لإثبات الذات، ويساعد ذلك على النمو بشكل أفضل وأسرع وتحسين تقنيات العمل القديمة أو تطوير وحدة جديدة.

بالنسبة للبعد الثالث معاملة الموظفين بشكل موحد مع الأخذ فى الإعتبار إختلافاتهم الفردية وتأثيره على السلوك الإبتكارى للموظف، توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لمعاملة الموظفين بشكل موحد مع الأخذ فى الإعتبار إختلافاتهم الفردية على السلوك الإبتكارى للموظف عند مستوى معنوية >0.001 ومعامل مسار 0.227، إن القائد الذى يراعى الإختلافات فى المهارات والخبرات والمكانة لكل موظف ووضع الموظف المناسب فى المكان المناسب، وفى الوقت ذاته يأخذ فى إعتباره المعاملة المتساوية فى تصرفاته مع الموظفين، يؤدي ذلك إلى تفكير الموظفين دائماً خارج الصندوق بطريقة إبداعية.

بالنسبة للبعد الرابع تطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بالمرونة وتأثيره على السلوك الابتكاري للموظف، توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بالمرونة على السلوك الابتكاري للموظف عند مستوى معنوية 0.035 ومعامل مسار 0.096، إن القائد الذي يخلق بيئة عمل منضبطة خالية من أخطاء العمل وإيجابية يسودها الإلتزام والتركيز على الأهداف وتحقيقها وأيضاً مشاركة الموظفين في ذلك، يؤدي هذا إلى إحساس الموظفين بقيمتهم في العملية الابتكارية وإقتراح أفكار جديدة والحصول على دعم لها.

بالنسبة للبعد الخامس التحكم في إتخاذ القرارات مع السماح بالإستقلالية وتأثيره على السلوك الابتكاري للموظف، توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحكم في إتخاذ القرارات مع السماح بالإستقلالية على السلوك الابتكاري للموظف عند مستوى معنوية 0.029 ومعامل مسار 1.00، حيث أن القائد الذي يعتمد سياسة عدم التدخل في التفاصيل يكرس وقته للعمل على مشاريع أخرى مهمة ويتخذ فيها القرارات بحيث يخفف الأعباء على الموظفين من خلال إتخاذ القرارات بأنفسهم ورفع مستوى الانتاجية والكفاءة وفي الوقت ذاته يترك الكثير من المهام للموظف للقيام بها، وأيضاً الذي يعتمد على توزيع أعباء العمل على الموظفين وتقويضهم للقيام بالمهام بالكيفية التي يرونها ملائمة بقليل من الإشراف أو عدم وجوده، يؤدي ذلك إلى إعتبار الموظف جزء من العمليات الهامة وتشجيعه على تحسين سلوكه وحل المشكلات بابتكارية.

٩) المساهمات النظرية:

حاولت تلك الدراسة نسبياً إضافة للأدبيات المتعلقة بالقيادة المتوازنة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري للموظف من خلال إقتراح رؤى وأطر جديدة حول التأثيرات المختلفة لكل من الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر و الحفاظ على وجود مسافة بين القائد والموظفين مع القرب منهم و معاملة الموظفين معاملة متساوية مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية و تطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بالمرونة والتحكم في إتخاذ القرار مع الإستقلالية على السلوك الابتكاري للموظف، من خلال تطبيقها على موظفي جامعة المنصورة. ومن ثم فقد سعت الدراسة إلى المساهمة في سد الفجوة البحثية في حدود علم الباحثون، وهو مايمكن إيجازه كما يلي:

حيث توصلت عدد من الدراسات السابقة منها دراسة (Yang et al.,2019) توصلت أن القيادة المتوازنة وسلوك القادة المتوازن يرتبط بشكل إيجابي بالنتائج الإيجابية للموظفين، ودراسة (Ishaq et al.,2021) أنه في حالة تصرف القادة بشكل متوازن من خلال التعامل البناء مع التناقضات الموجودة في بيئة العمل يؤدي ذلك إلى أداء أفضل والابتكارية في العمل، وأيضاً دراسة (Huang et al.,2022) التي توصلت أن القيادة المتوازنة لها دور في زيادة إبتكار الموظفين، وعليه قامت الدراسة بفحص العلاقة بين القيادة المتوازنة والسلوك الابتكاري للموظف وهو ما لم يتم تناوله من قبل في الدراسة السابقة-في حدود علم الباحثون-.

١٠ توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أن القيادة المتوازنة تعد أحد مؤشرات السلوك الابتكاري للموظفين، فإنه يمكن وضع مجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:

- توصيات تهدف إلى المساهمة في إرتفاع إدارك الموظفين للقيادة المتوازنة وأبعادها بالمنظمات محل الدراسة ومنها، أ: إختيار القيادات الإدارية بمختلف المستويات بناءً على إمتلاكهم لخصائص القائد المتوازن كأخذ المعايير الأساسية لشغل المناصب الإدارية (مثل الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخر، الحفاظ على وجود مسافة بين القائد والموظفين مع القرب منهم، معاملة الموظفين معاملة متساوية مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية، تطبيق معايير العمل المحدده مع السماح بالمرونة، التحكم في إتخاذ القرار مع السماح بالإستقلالية). ب: إجراء إختبارات نفسية وسلوكية للقيادات المرشحة قبل توليهم المنصب للتأكد من توافر صفات القائد المتوازن لديهم.
- توصيات من شأنها تعزيز وتحسين مستويات السلوك الابتكاري لدى الموظفين بجامعة المنصورة محل الدراسة ومنها، أ: خلق بيئة تنظيمية قادرة على تحسين سلوك الموظفين من خلال توفير الدعم للأفكار الابتكارية والتمكين. ب: تدريب الموظفين على تنمية المهارات التي تساعد على إبتكار الحلول الممنكة لحل المشكلات الصعبة.

١١ البحوث المستقبلية

أثارت نتائج الدراسة الحالية ودلالاتها ومحدداتها عدداً من النقاط التي يمكن أن تفتح آفاقاً للدراسة في المستقبل، وتشمل:

- تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين القيادة المتوازنة والسلوك الابتكاري للموظفين لذا يقترح الباحثون استخدام متغيرات أخرى تعبر عن علاقة قوية لأنواع أخرى للقيادة على السلوك الابتكاري للموظف.
- لم تتناول الدراسة الحالية تأثير المتغيرات الديموغرافية للموظفين لذا يقترح الباحثون إفساح المجال لتناولها بدراسات مستقبلية أخرى.
- قد يكون من المفيد علمياً تطبيق الدراسة الحالية على منظمات أخرى ومهن ذات طبيعة أخرى كالمنظمات الصناعية، أو بالتطبيق على مؤسسات خدمية أخرى مثل البنوك وشركات الإتصالات ومقارنة النتائج بينهما.

- Abstein, A., and Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behavior in times of increasing work-life conflict. *Creativity and innovation management*, 23(2), 211-225.
- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36–61.
- Ali C.A., Finian B. Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Dev. Int.* 2011;16:684–705.
- AlSoltane, A. I., & ALallaq, H. A. I. (2020). The mediating role of team perspective between paradoxical leadership, innovative work behaviour and team innovation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(6), 626–642.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173. <https://doi.org/10.1002/job.236>.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13(6), 673–704.
- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2022). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 805–827.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517–552.
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123–158.

Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*, 45(3), 459–479.

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901.

De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–26.

De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.

Denis, J. L., Langlely, A., & Sergi, V. (2012, June). Leadership in the Plural. *Academ of Management Annals*.

Dewettinck, K., & Buyens, D. (2006). Linking behavioural control to employee outcomes: Testing explanations using motivation theories. *Journal of the Academy of Management*.

Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Emporment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10–21.

Friedrich, T. L., Mumford, M. D., Vessey, B., Beeler, C. K., and Eubanks, D. L. (2010). Leading for innovation: Reevaluating leader influences on innovation with regard to innovation type and complexity. *International studies of management and organization*, 40(2), 6-29.

Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509–537.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.

Haapasaari, A., Engeström, Y., & Kerosuo, H. (2018). From initiatives to employee-driven innovations. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 206–226.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business Press.

Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16(2), 273–285.

Huang D, Zhu T, Wu Y, Sun T. (2022). A Study on Paradoxical Leadership and Multiple Path Mechanisms of Employees' Bootleg Innovation. *Psychol Res Behav Manag*, 15:3391-3407.

Ishaq, E., Bashir, S., & Khan, A. K. (2021). Paradoxical Leader Behaviors: Leader Personality and Follower Outcomes. *Applied Psychology*, 70(1), 342–357.

Janssen O., Van de Vliert E., West M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: *a special issue introduction*. *J. Organ. Behav.* 25 129–145. 10.1002/job.242 [CrossRef] [Google Scholar].

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *J. Occup. Organ. Psych.* 73, 287–302.

Javed, B., Naqvi, Raza, S. M. M., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117–136.

Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *The Academy of Management Review*, 32(1), 137–155.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.

Jung, K.B.; Kang, S.-W.; Choi, S.B. (2022). Paradoxical Leadership and Involvement in Creative Task via Creative Self-Efficacy: A Moderated Mediation Role of Task Complexity. *Behav. Sci*, 12, 377.

Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89–105.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031–1057.

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*.

Marjan J.G., Juan A.M., Arnold B.B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *J. Manag. Psychol*, 29:106–121.

Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative Work Behaviour in Vocational Colleges: Understanding How and Why Innovations Are Developed. *Vocations and Learning*, 4(1), 63–84.

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910..

Ng, T. W. H., & Wang, M. (2019). An actor–partner interdependence model of employees' and coworkers' innovative behavior, psychological detachment, and strain reactions. *Personnel Psychology*, 72(3), 445–476.

Oh, S.-H. (David), Dong, L., Nahm, A. Y., & Yu, G.-C. (2021). Fostering innovation and involvement among Korean workers in problem solving through trust and psychological safety: the role of paradoxical leader behaviours. *Asia Pacific Business Review*, 1-18.

Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601–612.

Park, S., & Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 130–149.

Pink, D. (2009). *Drive*. New York: Penguin Books.

Potočník, K., & Anderson, N. (2016). A constructively critical review of change and innovation-related concepts: towards conceptual and operational

clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 481–494.

Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students, 5th edition*. Pearson Education India.

Schwittay, S. (2016). The moderating effects of creativity job requirements on the relationship between paradoxical leader behaviour and employee creativity (Doctoral dissertation, University of Groningen. Faculty of Economics and Business).

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19–47.

Shin S. J., Yuan F., Zhou J. (2017). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: *a sensemaking perspective*. *J. Organ. Behav*, 38, 68–86.

Simons, R. (1995). Levels of control. Boston: Harvard Business School Press.

Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job involvement as mediator. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127–137.

Song J., Zhang L., Zhang L. (2020). Mechanism of mechanism of work-family dual conflict affects innovative behavior of knowledge workers. *Manag. Rev.*32:215–225.

Stoffers, J. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Jacobs, E. A. G. M. (2020). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439–1466.

Su, W., Lin, X., and Ding, H. (2019). The influence of supervisor developmental feedback on employee innovative behavior: a moderated mediation model. *Front. Psychol.* 10:1581.

Wisse, B., Barelds, D. P. H., & Rietzschel, E. F. (2015). How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. *Personality and Individual Differences*, 82, 158–162.

Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177.

Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *Leadership Quarterly*, 9(2), 161–176.

Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40(4), 1911–1922.

Yesil, S., & Sozbilir, F. (2013). An Empirical Investigation into the Impact of Personality on Individual Innovation Behaviour in the Workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 540–551.

Yi, L., Mao, H., & Wang, Z. (2019). How Paradoxical Leadership Affects Ambidextrous Innovation: The Role of Knowledge Sharing. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(4), 1–15.

Zhang, W., Liao, S., Liao, J., & Zheng, Q. (2021). Paradoxical Leadership and Employee Task Performance: A Sense-Making Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

Zhang, Y., Waldman, D., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.

Loon, M.; Otaye-Ebede, L.; Stewart, J. The paradox of employee psychological well-being practices: An integrative literature review and new directions for research. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2019, 30, 156–187.