

توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة

صالح محمد شحاتة
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة المنصورة – مصر

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على ما إذا كان لمشاركة المعرفة دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية (ممثلة بتعزيز معنى العمل، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، والتعبير عن الثقة في أداء التابعين، ومنح الاستقلالية) والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة، وذلك وفقاً لإطار مفاهيمي تم استخلاصه من مراجعة الدراسات السابقة وتم بناء واختبار العلاقات بين متغيراته باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة والأداء الابتكاري، ووجود تأثير إيجابي مباشر لكل من التعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية على مشاركة المعرفة، ووجود تأثير إيجابي مباشر لكل من تعزيز معنى العمل والتعبير عن الثقة في أداء التابعين ومشاركة المعرفة على الأداء الابتكاري. كما تشير إلى أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين كل من التعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية وبين الأداء الابتكاري. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية.

كلمات مفتاحية: القيادة التمكينية، مشاركة المعرفة، الأداء الابتكاري، جامعة المنصورة.

Abstract:

This study examines the mediating role of knowledge sharing in the relation between empowering leadership (manifested by Enhancing the Meaningfulness of Work, Fostering Participation in Decision Making, Expressing Confidence in High Performance and providing Autonomy) and creative performance in Mansoura university. A conceptual framework was developed from literature, and the relations between its variables were constructed and tested using structural equation modeling (SEM). Results indicate that empowering leadership, knowledge sharing, and creative performance are positively correlated. Expressing Confidence in High Performance and providing Autonomy have positive direct effect on knowledge sharing. Also, Enhancing the Meaningfulness of Work, Expressing Confidence in High Performance and knowledge sharing have positive direct effect on creative performance. knowledge sharing has a mediating role in the relation among both Expressing Confidence in High Performance and providing Autonomy and creative performance. This study provides practical and academic recommendations.

Keywords: Empowering Leadership, Knowledge Sharing, Creative Performance, Mansoura University.

تمهيد:

تعتبر جامعة المنصورة من أعرق الجامعات المصرية، حيث أنشئت بالقانون رقم 49 لسنة 1972م، وهي بذلك تعتبر الجامعة السادسة من حيث النشأة بين جامعات جمهورية مصر العربية، ويشغل الحرم الجامعي لها مساحة 300 فدان، وتضم ثمان عشرة كلية وأربعاً وعشرين مستشفى ومركزاً طبياً وتسعاً وعشرين مكتبة، ويعمل بها ما يزيد عن سبعة آلاف عضو هيئة تدريس وخمسة وعشرين ألف موظف، وتقدم خدماتها التعليمية لما يزيد عن مائتين وعشرين ألف طالب(المنصورة، 2018)، ووقعت في التصنيف العالمي للجامعات في عام 2019م في الفئة (251 – 300) كما حققت المركز التاسع والعشرين على مستوى الجامعات العربية (QS, 2019).

وفي ظل ما تشهده الأسواق الحالية من تعقيدات متزايدة وتغيرات سريعة وشدة في المنافسة تسعى المنظمات المعاصرة – ومن بينها الجامعات – إلى الاهتمام بالعوامل التي تساعدها على البقاء وتحقيق ميزة تنافسية في هذه الأسواق، ومن هذه العوامل الأداء الابتكاري (Song, Wu, & Gu, 2017)، والذي يعبر عن قيام الموظفين بطرح أفكار جديدة ومفيدة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج وإجراءات وأساليب العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

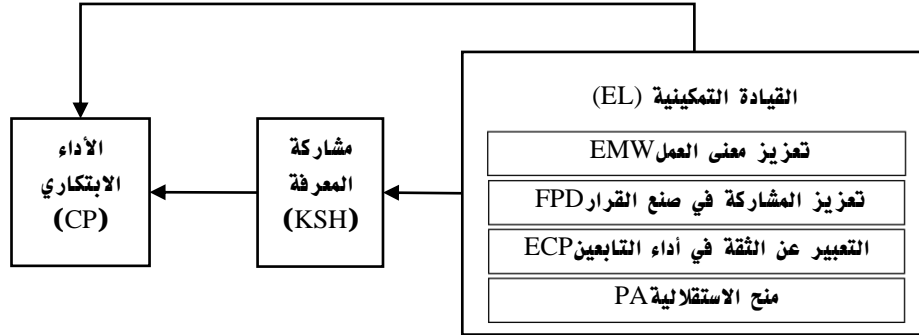
ويعد الأداء الابتكاري مخرجاً أساسياً للتفاعل بين الخصائص الفردية للموظف وبين العديد من العوامل التنظيمية (Zhang & Bartol, 2010)، ومن هذه العوامل القيادة التمكينية (Zhang & Zhou, 2014)، والتي تعبر عن عملية تقاسم السلطة ومنح الاستقلالية وتخصيص المسؤوليات للتابعين أو فرق العمل من خلال مجموعة من السلوكيات القيادية التي تهدف لتعزيز الدافع الداخلي للموظفين وتحقيق النجاح في العمل (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, & Tsai, 2019)، ومن هذه العوامل أيضاً مشاركة المعرفة (Kessel, Kratzer, & Schultz, 2012)، والتي تعبر عن قيام الأفراد في المنظمة بمشاركة الأفكار والمعلومات والاقتراحات التي اكتسبوها أو قاموا بإنشائها مع الأطراف ذات الصلة بهذه الأفكار أو المعلومات أو الاقتراحات داخل المنظمة، وقد

أوضحت الدراسات السابقة أنها تتأثر أيضاً بالقيادة التمكينية (Matic, Sladjana, Leposava, & Bojana, 2017; Rao Jada, Mukhopadhyay, & Titiyal, 2019; .Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Y. Xue, Bradley, & Liang, 2011)

وتسعى هذه الدراسة إلى بحث ما إذا كان لمشاركة المعرفة دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة. ويتعرض الباحث فيما يلي لأدبيات الدراسة، ومشكلتها وتساولاتها، وأهدافها وفروضها، وأهميتها، ومنهجيتها، وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومناقشة نتائجها، وتوصياتها، وذلك على النحو التالي:

أدبيات الدراسة:

تتناول هذه الدراسة ثلاثة متغيرات، هي: القيادة التمكينية، ومشاركة المعرفة، والأداء الابتكاري. وفي ضوء مراجعة أدبيات الدراسة قام الباحث باستخلاص إطار مفاهيمي للعلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:



شكل رقم (1)
الإطار المفاهيمي للدراسة

المصدر: أدبيات الدراسة.

وفيما يلي يتعرض الباحث تفصيلاً للمتغيرات التي يتضمنها هذا الإطار:

أ) القيادة التمكينية (Empowering Leadership (EL):

اهتم العديد من الباحثين بتعريف القيادة التمكينية، حيث عرفها (Zhang & Zhou, 2014) بأنها: "المدى الذي يعبر به المشرفون عن ثقتهم في قدرات موظفيهم، ويؤكدون أهمية عملهم، ويشركونهم في صنع القرار، ويقللون أو يزيلوا القيود

البيروقراطية عليهم"، وعرفها (Srivastava et al., 2006) بأنها: "سلوكيات يتم بمقتضاها تقاسم السلطة مع المرؤوسين"، ويعرفها (Rao Jada et al., 2019) بأنها: " أسلوب قيادة يتبنى فلسفة مستمرة لتقاسم القوة والسلطة مع التابعين"، ويتفق الباحث مع (Cheong et al., 2019) على تعريف القيادة التمكينية بأنها: "عملية لتقاسم السلطة ومنح الاستقلالية وتخصيص المسؤوليات للتابعين أو فرق العمل من خلال مجموعة من السلوكيات القيادية التي تهدف لتعزيز الدافع الداخلي للموظفين وتحقيق النجاح في العمل".

ورغم وجود أوجه للشبه بين القيادة التمكينية وبعض المفاهيم القيادية الأخرى ذات الصلة بدعم القادة للتابعين، إلا أن القيادة التمكينية تتميز عن غيرها من هذه المفاهيم ببعض الخصائص الفريدة (Cheong et al., 2019)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1)

مقارنة بين القيادة التمكينية وبعض المفاهيم القيادية الأخرى ذات الصلة بدعم القادة للتابعين

أوجه التشابه والاختلاف مع القيادة التمكينية	شكل القيادة
كلاهما يشجع مشاركة التابعين في عملية صنع القرار، إلا أن القيادة التمكينية أكثر شمولاً، حيث تعتبر مشاركة التابعين في عملية صنع القرار أحد أبعادها بالإضافة لأبعاد أخرى.	القيادة التشاركية Participative leadership
تركز القيادة التحويلية على تحفيز وتطوير الأعضاء بناءً على احتياجات المنظمة، بينما تركز القيادة التمكينية تطوير القيادة الذاتية لكل عضو من أعضاء المجموعة.	القيادة التحويلية Transformational leadership
تركز العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين على تسهيل التبادل الإيجابي للموارد والدعم بين القادة والتابعين، بينما تركز القيادة التمكينية على تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات للتابعين وتعزيز الدافع الفردي لديهم تجاه مهامهم.	العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين Leader-member exchange
كلاهما يتضمن تقاسم القائد للسلطة مع التابعين، إلا أن القيادة التمكينية تتضمن منح مزيد من الاستقلالية وإسناد المسؤوليات للتابعين أو فرق أو مجموعات العمل.	القيادة المشتركة Shared leadership
كلاهما يتضمن تمكين التابعين، إلا الفكرة الأساسية لنظرية القيادة المستهدفة هي توفير الإيضاحات المعرفية اللازمة لضمان ارتباط التابعين بعملهم والإجراءات ذات الصلة بتحقيق أهداف العمل.	نظرية القيادة المستهدفة Path-goal theory of leadership

المصدر: (Cheong et al., 2019).

وتعد القيادة التمكينية مفهوماً متعدد الأبعاد، إلا أن الدراسات السابقة قد اختلفت في تحديدها لهذه الأبعاد؛ حيث يرى (Hassan, Mahsud, Yukl, & Prussia, 2013) أن

القيادة التمكينية تتكون من بعدين هما: استشارة التابعين وتفويض التابعين، ويرى (Zhang & Bartol, 2010) أنها تتكون من أربعة أبعاد هي: تعزيز معنى العمل وتعزيز المشاركة في صنع القرار والتعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية، ويرى (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000) أنها تتكون من خمسة أبعاد هي: القيادة بالقدوة وصنع القرار التشاركي والتدريب والإعلام وإظهار الاهتمام. ونظراً لشمولية الأبعاد التي قدمها (Zhang & Bartol, 2010) للقيادة التمكينية فسوف يعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة، وفيما يلي توضيح للمقصود بكلٍ منها (Zhang & Bartol, 2010):

1. **تعزيز معنى العمل (EMW) Enhancing The Meaningfulness Of Work**: وتعني مساعدة القائد للموظف في فهم أهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.
2. **تعزيز المشاركة في صنع القرار (FPD) Fostering Participation In Decision Making**: ويقصد بها تشجيع القائد للتابعين على المشاركة في صنع القرار.
3. **التعبير عن الثقة في أداء التابعين في High Confidence In Performance (ECP)**: وتشير إلى تعبير القائد عن ثقته في كفاءة الموظف وقدرته على تحقيق أداء مرتفع.
4. **منح الاستقلالية (PA) Providing Autonomy**: ويقصد بها توفير القائد للموظف استقلالاً ومجالاً لتقرير المصير من خلال تشجيعه على تقرير كيفية أداء وظيفته. وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بتأثير القيادة التمكينية على بعض المتغيرات السلوكية في المنظمات؛ حيث اتضح من مراجعة هذه الدراسات أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً بشكل مباشر على كلٍ من: كفاءة الفريق (Srivastava et al., 2006) والعلاقة التبادلية بين القائد والتابعين (Hassan et al., 2013) ومشاركة المعرفة (Matic et al., 2017; Rao Jada et al., 2019; Srivastava et al., 2006; Y. Xue et al., 2011) والكفاءة الذاتية الإبداعية (Zhang & Zhou, 2014)، كما تؤثر إيجابياً بشكل غير مباشر على كلٍ من: ابتكارية الموظف من خلال الكفاءة الذاتية الإبداعية (Zhang & Zhou, 2014)، والأداء الابتكاري من خلال التمكين النفسي والدوافع الذاتية ومشاركة

العملية الابتكارية (Zhang & Bartol, 2010)، والعمل الإبداعي من خلال مشاركة المعرفة (Rao Jada et al., 2019).

ب) مشاركة المعرفة (KSH) knowledge sharing:

اهتم العديد من الباحثين بتقديم تعريف واضح ومحدد لمشاركة المعرفة؛ حيث عرفها (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005) بأنها: "استعداد الأفراد في المنظمة لمشاركة المعرفة التي اكتسبوها أو قاموا بإنشائها مع الآخرين"، ويعرفها (Srivastava et al., 2006) بأنها: "قيام أعضاء فريق العمل بمشاركة الأفكار والمعلومات والاقتراحات ذات الصلة بمهام الفريق مع بعضهم البعض"، وعرّفها (Matic et al., 2017) بأنها: "جمع المعرفة الفردية والتنظيمية بغض النظر عن مكان تواجدها، ونشرها بشكل فعال وكفاء داخل الحدود التنظيمية". وفي ضوء هذه التعريفات يعرف الباحث مشاركة المعرفة بأنها: "قيام الأفراد في المنظمة بمشاركة الأفكار والمعلومات والاقتراحات التي اكتسبوها أو قاموا بإنشائها مع الأطراف ذات الصلة بهذه الأفكار أو المعلومات أو الاقتراحات داخل المنظمة".

ويمكن أن تحدث مشاركة المعرفة داخل المنظمة إما بشكل مباشر أو غير مباشر؛ حيث تحدث بشكل مباشر عندما يتحدث الموظفون مع الزملاء لمساعدتهم على القيام بشيء أكثر كفاءة سواءً كان هذا التحدث رسمياً (مثل: الاجتماعات وورش العمل وأنشطة التوجيه) أو غير رسمي (مثل المناقشات خلال فترات الراحة والتجمعات غير الرسمية). وتحدث بشكل غير مباشر عندما يقوم الموظفون بتدوين تجربتهم الفردية القائمة على المعرفة في قاعدة بيانات للمعرفة بالمنظمة (Matic et al., 2017) بحيث يتم نشرها بين الأطراف ذوي الصلة بها.

وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين مشاركة المعرفة وبعض المتغيرات السلوكية في المنظمات؛ حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن مشاركة المعرفة تتأثر إيجابياً بإدراك الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Han, Yoon, Suh, Li, & Chae, 2019) والمناخ التنظيمي (Matic et al., 2017) ورأس

المال الاجتماعي ونظم التخزين التفاعلية (Sun, Zhou, Jeyaraj, Shang, & Hu, 2019) والقيادة التمكينية (Matic et al., 2017; Rao Jada et al., 2019; Srivastava et al., 2006; Y. Xue et al., 2011) وتتأثر سلبياً بضغط العمل وفكر الإجماع واختراق الخصوصية (Sun et al., 2019). وأشارت أيضاً إلى أن مشاركة المعرفة تؤثر إيجابياً على كلٍ من: القدرات الإبداعية (Le & Lei, 2019)، الابتكار والتعلم والأداء ومناخ العمل الجماعي والرضا الوظيفي (Ahmad & Karim, 2019)، والأداء الابتكاري (Kessel et al., 2012). كما أشارت أيضاً إلى أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية (Le & Lei, 2019)، وكذلك العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (Curado & Vieira, 2019).

ج) الأداء الابتكاري (CP): Creative Performance

تعددت تعريفات الأداء الابتكاري في الدراسات السابقة، والمتتبع لهذه التعريفات يلاحظ أن بعضها تناول الأداء الابتكاري من منظور عمليات الابتكار، ومنها تعريف (Gupta & Singh, 2015) للأداء الابتكاري على أنه: "مجموعة من الأنشطة المترابطة التي يمكن ملاحظتها والتي لا يمكن ملاحظتها والتي تحدث استجابة لمهمة غير روتينية"، بينما تناول الجانب الأكبر من الدراسات السابقة تعريف الأداء الابتكاري من منظور مخرجات الابتكار – وهو المنظور الذي تتبناه هذه الدراسة –، حيث يعرفه (J. Zhou & J. George, 2001) بأنه: "توليد أفكار جديدة ذات قيمة محتملة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وطرق التصنيع والعمليات الإدارية"، وعرفه (Zhang & Bartol, 2010) بأنه: "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من جانب فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً"، وعرفه (Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011) بأنه: "طرح أفكار جديدة لتغيير المنتجات والخدمات والعمليات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل"، وعرفه (Kessel et al., 2012) بأنه: "إنتاج الأفكار أو المنتجات أو الإجراءات الجديدة والمحتمل أن تكون مفيدة"، ويعرفه (Gilmore, Hu, Wei, Tetric, & Zaccaro, 2013) بأنه: "إيجاد منتجات أو إجراءات أو خدمات جديدة ومفيدة في

المنظمات"، ويعرفه (Zhang & Zhou, 2014) بأنه: "توليد أفكار جديدة ومفيدة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وأساليب العمل"، وعرفه (Song et al., 2017) بأنه: "مدى توليد الموظفين لأفكار جديدة ومفيدة لعمليات وإجراءات العمل"، وعرفه (Yeh & Huan, 2017) بأنه: "قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة فيما يتعلق بالإجراءات والعمليات في العمل".

وبالنظر إلى هذه التعريفات يلاحظ أنها وإن كانت مختلفة في ظاهرها إلى أنها تتفق من حيث المضمون على أن الأداء الابتكاري يعبر عن: "قيام الموظفين بطرح أفكار جديدة ومفيدة، فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج وإجراءات وأساليب العمل، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل".

ويختلف الأداء الابتكاري عن الإبداع التنظيمي في أن الأداء الابتكاري يتعلق بتوليد أفكار جديدة ومفيدة من قبل الأفراد، في حين أن الإبداع التنظيمي يتعلق بالتنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية من قبل المنظمة (J. Zhou & J. George, 2001).

وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة ببحث العوامل المؤثرة على الأداء الابتكاري؛ حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن الأداء الابتكاري يتأثر بشكل مباشر بعدة عوامل، منها ما يتعلق بشخصية الفرد، مثل: الفعالية والأمل والتفاؤل والمرونة ورأس المال النفسي (Sweetman et al., 2011) والضغط (Kalyar & Kalyar, 2018) والموارد والحرية واللوائح والدعم الاجتماعي في المنظمة (Yeh & Huan, 2017) والدوافع الذاتية ومشاركة العملية الابتكارية (Zhang & Bartol, 2010)، ومنها ما يتعلق بالمنظمة، مثل: القيادة التحويلية (Gilmore et al., 2013) وصوت الموظف (Song et al., 2017) والرضا الوظيفي (J. Zhou & J. George, 2001) وإدراك العدالة التنظيمية (Gupta & Singh, 2015) ومشاركة المعرفة (Kessel et al., 2012). كما أشارت إلى أن الأداء الابتكاري يتأثر بشكل غير مباشر بالقيادة التمكينية من خلال التمكين النفسي والدوافع الذاتية ومشاركة العملية الابتكارية (Zhang & Bartol, 2010) وبالريادة في

مجال البحوث والتطوير من خلال إدراك العدالة التنظيمية (Gupta & Singh, 2015)،
وبقوة الحكمة من خلال الضغوط (Kalyar & Kalyar, 2018).

هذا، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبحث ما إذا كان
لمشاركة المعرفة دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري، وهو
ما لم تتطرق له أي من الدراسات السابقة – في حدود علم الباحث –، بالإضافة إلى
اختلاف مجال التطبيق وأيضا البيئة التي يتم فيها التطبيق.

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

رغم اهتمام الدراسات السابقة بالعلاقات المباشرة بين متغيرات هذه الدراسة،
إلا أن أياً من هذه الدراسات لم تبحث ما إذا كان لمشاركة المعرفة دوراً وسيطاً في
العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري، وهو ما يمثل فجوة بحثية يحاول الباحث
المساهمة في تغطيتها في هذه الدراسة.

ولمزيد من التعرف على مشكلة الدراسة من الناحية الميدانية قام الباحث بإجراء
دراسة استطلاعية في شهر مايو عام 2019م، على عينة ميسرة قوامها (40) مفردة
من العاملين بجامعة المنصورة، وبالاعتماد على الإطار المرفق في الملحق رقم (1)
والذي يتضمن ست عبارات تهدف لاستطلاع درجة توافر متغيرات الدراسة في الجامعة
محل الدراسة، حيث طلب من المستقضي منهم تحديد درجة حدوث كل عبارة من هذه
العبارات في بيئة عملهم من بين خمس درجات هي (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً –
أبداً). وقد أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود اتفاق معنوي بين أفراد العينة
على درجة توافر متغيرات الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الاتفاق لكندال (0.164)
عند مستوى معنوية 1%، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (2)

درجة اتفاق أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حول مدى توافر متغيرات الدراسة

بيان	حجم العينة	قيمة معامل كندال	كا ²	درجات الحرية	مستوى المعنوية
الإحصاءات	40	0.164	32.817	5	0.000

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية.

كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية أيضاً أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة والأداء الابتكاري تتراوح من (2.6) إلى (3.75) وبانحرافات معيارية تتراوح من (0.46) إلى (1.23)، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (3)

درجة توافر متغيرات الدراسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية

CP	KSH	EL				المتغير والبعد بيان
		PA	ECP	FPD	EMW	
2.60	3.30	3.31	3.53	3.39	3.75	الوسط الحسابي
0.46	0.65	0.99	1.04	1.23	1.04	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة هذه الدراسة في "نقص عمليات مشاركة المعرفة وانخفاض الأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة، مع عدم معرفة ما إذا كان لمشاركة المعرفة دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري"، الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

1. هل توجد فروق معنوية بين العاملين بجامعة المنصورة حسب خصائصهم الديموغرافية بشأن متغيرات الدراسة؟
2. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة؟
3. هل يوجد تأثير مباشر للقيادة التمكينية على كلٍ من: مشاركة المعرفة والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة؟
4. هل يوجد تأثير مباشر لمشاركة المعرفة على الأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة؟
5. هل يوجد تأثير غير مباشر للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة من خلال مشاركة المعرفة؟

أهداف الدراسة:

- في ضوء التساؤلات السابقة تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. التعرف على الفروق المعنوية بين العاملين بجامعة المنصورة حسب خصائصهم الديموغرافية بشأن متغيرات الدراسة.
 2. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة.
 3. قياس التأثير المباشر للقيادة التمكينية على كلٍ من: مشاركة المعرفة والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة.
 4. قياس التأثير المباشر لمشاركة المعرفة على الأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة.
 5. قياس التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة من خلال مشاركة المعرفة.

فروض الدراسة:

- تحقيقاً لأهداف الدراسة فسوف يتم اختبار مدى صحة الفروض التالية:
1. لا توجد فروق معنوية بين العاملين بجامعة المنصورة حسب خصائصهم الديموغرافية بشأن متغيرات الدراسة.
 2. لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة.
 3. لا يوجد تأثير معنوي للقيادة التمكينية على مشاركة المعرفة لدى العاملين بجامعة المنصورة.
 4. لا يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة.
 5. لا يوجد تأثير معنوي مباشر لمشاركة المعرفة على الأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة.

6. لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة من خلال مشاركة المعرفة.

أهمية الدراسة:

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

وتستمد هذه الدراسة أهميتها في الجانب التطبيقي من أنها تساهم في توعية المسؤولين في مجال التطبيق بمفهوم وأبعاد القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة ودور كلٍ منها في تدعيم الأداء الابتكاري، كما يمكن الاستفادة من النتائج التي تكشف عنها الدراسة في تحسين ممارسات القيادة التمكينية بالشكل الذي يمكن أن ينعكس إيجابياً على مشاركة المعرفة والأداء الابتكاري للعاملين بالجامعة محل الدراسة.

منهجية الدراسة:

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

(أ) إعداد أداة تجميع البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في تجميع البيانات الأولية لهذه الدراسة على قائمة استقصاء، تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وتمت مراجعتها من قبل مجموعة من أساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة بهدف التأكد من وضوح العبارات وأنها تعطي للمستقضي منه نفس المعنى الذي يقصده الباحث، وقد تضمنت ثلاثين عبارة لقياس

متغيرات الدراسة على النحو الموضح بالملحق رقم (2)، والجدول التالي يوضح أكواد متغيرات الدراسة وعبارات قياسها ومراجع كل منها:

جدول رقم (4)

أكواد متغيرات الدراسة وعبارات قياسها ومراجعها

المرجع	عبارات القياس		الكود	المتغير والبعد
	من	إلى		
(Zhang & Bartol, 2010)	(12)	(1)	EL	القيادة التمكينية:
	(3)	(1)	EMW	1. تعزيز معنى العمل.
	(6)	(4)	FPD	2. تعزيز المشاركة في صنع القرار.
	(9)	(7)	ECP	3. التعبير عن الثقة في أداء التابعين.
	(12)	(10)	PA	4. منح الاستقلالية.
(Iris & Jacob, 2010)	(17)	(13)	KSH	مشاركة المعرفة.
(J. Zhou & J. George, 2001)	(30)	(18)	CP	الأداء الابتكاري.

المصدر: أدبيات الدراسة.

وقد طُلب من المستقصي منهم اختيار استجابة واحدة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء لتحديد مستوى حدوثها في بيئة العمل من بين خمسة مستويات، هي (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – أبداً)، كما تضمنت القائمة جزءاً آخر للسؤال عن النوع وسنوات الخبرة.

(ب) مجتمع وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، والبالغ عددهم وفقاً للبيانات المنشورة على الموقع الإلكتروني للجامعة (25670) مفردة (المنصورة، 2018)، وقد سحبت منه عينة عشوائية طبقية مكونة من (378) مفردة، وهو الحجم المطلوب إحصائياً بدرجة ثقة (95%) ومعامل خطأ معياري (5%). وتم جمع البيانات خلال الفترة من شهر يوليو إلى شهر أغسطس عام 2019م، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (230) قائمة وبمعدل استجابة إجمالي (60.8%). وقد تنوعت خصائص هذه العينة من حيث النوع وسنوات الخبرة على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (5)

خصائص عينة الدراسة

إجمالي	أنثى	ذكر	النوع
			سنوات الخبرة
83	26	57	أقل من سنة
60	24	36	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
87	45	42	عشر سنوات فأكثر
230	95	135	إجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج جمع البيانات.

ج) اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية:

في سبيل التأكد من أن قائمة الاستقصاء ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، قام

الباحث بإجراء اختبار صدق وثبات هذه القائمة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (6)

مؤشرات صدق وثبات قائمة الاستقصاء

معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	كود		
				العبارة	البعد	المتغير
0.888	0.931	0.817	0.891	EMW1	(EMW)	(EL)
			0.937	EMW2		
			0.883	EMW3		
0.851	0.910	0.770	0.858	FPD1	(FPD)	
			0.912	FPD2		
			0.862	FPD3		
0.812	0.889	0.727	0.832	ECP1	(ECP)	
			0.873	ECP2		
			0.853	ECP3		
0.809	0.887	0.724	0.853	PA1	(PA)	
			0.865	PA2		
			0.835	PA3		
0.829	0.880	0.597	0.671	KSH1	(KSH)	
			0.778	KSH2		
			0.835	KSH3		
			0.747	KSH4		
			0.821	KSH5		

معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	كود		
				العبرة	البعد	المتغير
0.900	0.916	0.460	0.571	CP1	(CP)	(CP)
			0.623	CP2		
			0.628	CP3		
			0.648	CP4		
			0.731	CP5		
			0.754	CP6		
			0.797	CP7		
			0.786	CP8		
			0.746	CP9		
			0.709	CP10		
			0.601	CP11		
			0.559	CP12		
			0.603	CP13		

* معنوية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة كلٍ من: الموثوقية المركبة (CR) وألفا لكرونباخ لجميع أبعاد الدراسة أكبر من 0.7، وهو ما يؤكد ثبات قائمة الاستقصاء. كما يلاحظ أن المعاملات المعيارية للعلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التمكينية وعبارات قياسه وكذلك بين مشاركة المعرفة وعبارات قياسها تزيد عن 0.6، وجميعها معنوية عند مستوى 1% كما أن قيمة معامل الصدق التقاربي (AVE) لأبعاد القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة تزيد عن 0.5، وهو ما يؤكد صدق قائمة الاستقصاء فيما يتعلق بهذين المتغيرين (Kock, 2018, p. 78).

بينما يلاحظ انخفاض قيمة معامل الصدق التقاربي (AVE) لمقياس الأداء الابتكاري عن 0.5، وهي دلالة على أن صدق هذا المقياس يحتاج إلى التحسين، وفي محاولة لهذا التحسين تم حذف العبارات (CP12، CP11، CP13) في ثلاث محاولات متتالية على الترتيب، مما أدى إلى ارتفاع معامل الصدق التقاربي (AVE) لمقياس الأداء الابتكاري إلى 0.519، وزادت المعاملات المعيارية للعلاقة بين الأداء الابتكاري

وجميع عبارات قياسه – بعد حذف العبارات المذكورة – عن 0.6 وجميعها معنوية عند مستوى 1%، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (7)

مؤشرات صدق وثبات مقياس الأداء الابتكاري بعد محاولات التحسين

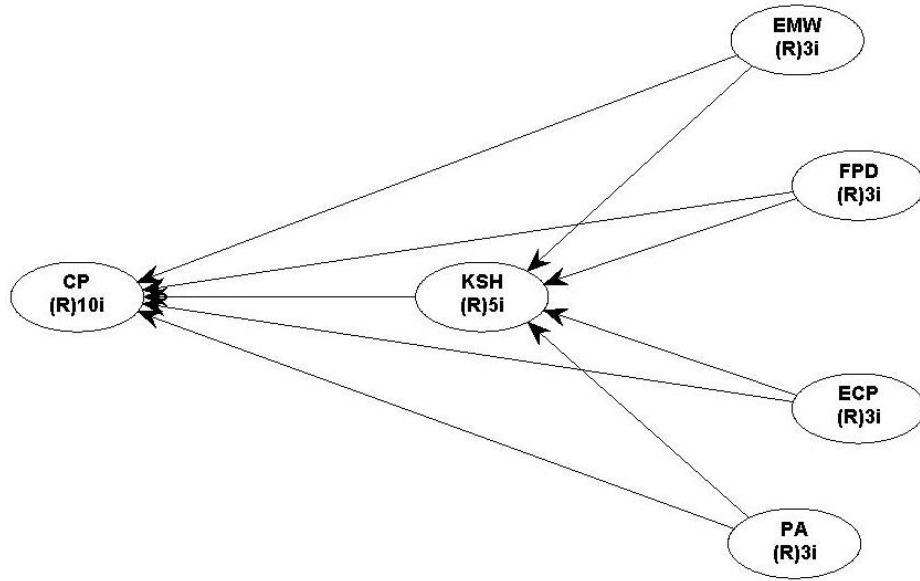
معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	كود		
				العبرة**	البعد	المتغير
0.896	0.915	0.519	0.616	CP1	(CP)	(CP)
			0.665	CP2		
			0.693	CP3		
			0.707	CP4		
			0.791	CP5		
			0.791	CP6		
			0.813	CP7		
			0.773	CP8		
			0.699	CP9		
			0.627	CP10		

* معنوية عند مستوى 1%. ** حذفت العبارات (CP13، CP11، CP12) لتحسين الصدق. المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن جميع معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة ولأبعادها الفرعية أصبحت – بعد محاولات التحسين – ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة (Kock, 2018, p. 78).

تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

في سبيل اختبار مدى صحة فروض الدراسة استخدم الباحث نموذج المعادلة البنائية SEM، مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي WarpPLS, V.6، حيث تمت تم صياغة النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (2)
النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة
المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الإطار المفاهيمي للبحث.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للنموذج السابق ما يلي:
أ) مؤشرات نموذج القياس:

أظهرت نتائج تحليل معنوية نموذج القياس أن متوسط معامل المسار (APC) يساوي (0.155) ومتوسط معامل الارتباط (ARS) يساوي (0.309) ومتوسط معامل الارتباط المعدل (AARS) يساوي (0.295) وجميعها معنوية عند مستوى 1%. كما أظهرت النتائج أن متوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF) يساوي (1.906)، ومتوسط العلاقة الخطية المتداخلة الكاملة (AFVIF) يساوي (2.197)، ونسبة مساهمة معامل الارتباط (RSCR) تساوي (1)، وأن كلاً من: نسبة التناقض لسيمبسون (SPR) ونسبة الوضوح الإحصائي (SSR) يساوي (1)، وأن نسبة اتجاه السببية ذات الثنائية الخطية (NLBCDR) يساوي (0.944).

وفي ضوء معنوية مؤشر APC ومؤشر ARS ومؤشر AARS، وانخفاض قيمة مؤشر AVIF ومؤشر AFVIF عن (5)، وزيادة قيمة مؤشر RSCR عن (0.9) وزيادة

قيمة مؤشر SPR ومؤشر SSR ومؤشر NLBCDR عن (0.7)، فإن هذه المؤشرات تدل على معنوية نموذج القياس (Kock, 2018, p. 62).

ب) الفروق بين العاملين حسب خصائصهم الديموغرافية بشأن متغيرات الدراسة:
تم التعرف على الفروق المعنوية بين العاملين حسب خصائصهم الديموغرافية – ممثلةً في النوع وسنوات الخبرة – بشأن متغيرات الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، كما يلي:

1. الفروق المعنوية بين العاملين حسب النوع بشأن متغيرات الدراسة:

تم التعرف على الفروق المعنوية بين العاملين حسب النوع بشأن متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "مان ويتني"، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (8)

الفروق بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب النوع

CP	KSH	EL				بيان	النوع
		EMW	ECP	FPD	EMW		
3.73	3.99	3.82	3.94	3.79	4.06	الوسط الحسابي	ذكر (135 مفردة)
0.84	0.85	0.93	0.96	1.02	0.90	الانحراف المعياري	
3.79	4.03	3.78	3.91	3.53	3.99	الوسط الحسابي	أنثى (95 مفردة)
0.74	0.80	1.02	0.89	1.17	0.99	الانحراف المعياري	
5994.5	6250.5	6329.0	6199.5	5701.0	6265.5	Mann-Whitney U	
-0.842	-0.328	-0.170	-0.435	-1.450	-0.305	قيمة (Z)	
0.400	0.743	0.865	0.664	0.147	0.760	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية بين العاملين حسب النوع بشأن جميع متغيرات الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن بيئة العمل التي يعمل بها الإناث هي نفس البيئة التي يعمل بها الذكور بالجامعة محل الدراسة.

2. الفروق المعنوية بين العاملين حسب سنوات الخبرة بشأن متغيرات الدراسة:

تم قياس الفروق المعنوية بين العاملين حسب سنوات الخبرة بشأن متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "كروسكال والس"، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (9)

الفروق بين العاملين حسب سنوات الخبرة بشأن متغيرات الدراسة

CP	KSH	EL				بيان	سنوات الخبرة
		PA	ECP	FPD	EMW		
3.69	3.93	3.83	3.92	3.75	4.05	الوسط الحسابي	5 >
0.76	0.85	0.93	0.89	0.90	0.79	الانحراف المعياري	(83 مفردة)
3.90	4.13	3.97	4.08	3.94	4.27	الوسط الحسابي	من 5 إلى > 10
0.80	0.77	0.93	0.85	1.07	0.98	الانحراف المعياري	(60 مفردة)
3.71	3.99	3.67	3.83	3.44	3.86	الوسط الحسابي	10 ≤
0.82	0.85	1.01	1.02	1.22	1.00	الانحراف المعياري	(87 مفردة)
2.404	1.555	2.799	1.932	6.642	7.225	Kruskal-Wallis H	
2	2	2	2	2	2	درجات الحرية	
0.301	0.460	0.247	0.381	0.036	0.027	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية العاملين بالجامعة محل الدراسة حسب سنوات الخبرة بشأن تعبير القائد عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية – كأبعاد للقيادة التمكينية – ومشاركة المعرفة والأداء الابتكاري.

بينما يلاحظ وجود فروق معنوية – عند مستوى معنوية 5% – بين هؤلاء العاملين حسب سنوات الخبرة بشأن بعدين من أبعاد القيادة التمكينية وهما تعزيز معنى العمل وتعزيز المشاركة في صنع القرار، وتظهر هذه الاختلافات بصورة أكثر وضوحاً فيما يتعلق بتعزيز معنى العمل (EMW) عنها في تعزيز المشاركة في صنع القرار (FPD)، كما أن الوسط الحسابي لتعزيز معنى العمل (4.27) ولتعزيز المشاركة في صنع القرار (3.94) لدى العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات أكبر منه لدى العاملين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات (4.05، 3.75) أو الذين تساوي خبرتهم أو تزيد عن 10 سنوات (3.86، 3.44).

وتشير نتائج الجدول التالي إلى أن الاختلافات المعنوية بين العاملين بشأن تعزيز معنى العمل ترجع إلى اختلاف درجة مساعدة المديرين لهم في فهم أهمية عملهم لتحقيق الفعالية الكلية للمنظمة (EMW2) ثم في فهم كيفية تلاءم عملهم مع الصورة الكلية للمنظمة (EMW3)، وأخيراً في فهم مدى ارتباط تحقيق أهدافهم بتحقيق أهداف المنظمة

ككل (EMW1). كما تشير أيضاً إلى أن الاختلافات المعنوية بين العاملين بشأن تعزيز المشاركة في صنع القرار ترجع إلى اختلاف درجة استشارة المديرين لهم في القرارات التي قد تؤثر عليهم (FPD3) ثم في القرارات الإستراتيجية (FPD2).

جدول رقم (10)

مصدر الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة

FPD			EMW			بيان
FPD3	FPD2	FPD1	EMW3	EMW2	EMW1	
8.330	5.398	3.401	6.972	9.912	6.889	Kruskal-Wallis H
2	2	2	2	2	2	درجات الحرية
0.016	0.067	0.183	0.031	0.007	0.032	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول بالرفض الجزئي للفرض الأول من فروض الدراسة، حيث ثبت وجود فروق معنوية بين العاملين بالجامعة محل الدراسة بشأن بعض متغيرات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية لهؤلاء العاملين.

ج) طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

تم تحديد العلاقة الارتباطية بين القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة والأداء الابتكاري للعاملين بالجامعة محل الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، وقد أوضحت نتائج اختبار هذا الفرض وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عند مستوى 1% بين الأداء الابتكاري وكل من: مشاركة المعرفة وأبعاد القيادة التمكينية، كما أوضحت وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى 1% بين مشاركة المعرفة وثلاثة من أبعاد القيادة التمكينية (وهي: تعزيز معنى العمل والتعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية)، أما العلاقة بين مشاركة المعرفة والمشاركة في صنع القرار - كأحد أبعاد القيادة التمكينية - فقد ثبتت معنويتها عند مستوى 5%. وتشير النتائج إلى أن منح الاستقلالية هو أقوى أبعاد القيادة التمكينية ارتباطاً بمشاركة المعرفة (0.460)، وأن الثقة في أداء التابعين هو أكثر أبعاد القيادة التمكينية ارتباطاً بالأداء الابتكاري (0.361). والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (11)
معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

KSH	EL				البعد	المتغير
	PA	ECP	FPD	EMW		
				0.671**	FPD	EL
			0.647**	0.689**	ECP	
		0.724**	0.636**	0.629**	PA	
	0.460**	0.430**	0.204*	0.310**	KSH	
0.529**	0.336**	0.361**	0.263**	0.306**	CP	

** معنوية عند مستوى 1%. * معنوية عند مستوى 5%.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول برفض الفرض الثاني من فروض الدراسة، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة والأداء الابتكاري للعاملين بالجامعة محل الدراسة.

د) علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة:

تم تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفروض من الثالث إلى السادس من فروض الدراسة. والجدول التالي يلخص نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (12)
نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

	معامل التفسير		معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	كود المتغير	
	الكلية	التفصيلي			المسار الكلية	التابع
0.278		0.029	0.083	—	0.083	KSH EMW
		0.014	0.055	—	0.055	KSH FPD
		0.091	0.209**	—	0.209**	KSH ECP
		0.144	0.307**	—	0.307**	KSH PA
0.34		0.037	0.143*	0.037	0.107*	CP EMW
		0.015	0.077	0.024	0.053	CP FPD
		0.045	0.210**	0.093*	0.117*	CP ECP
		0.007	0.156**	0.136**	0.020	CP PA
		0.236	0.443**	—	0.443**	CP KSH

** معنوي عند 0.01. * معنوي عند 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

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

1. التأثير المباشر للقيادة التمكينية على مشاركة المعرفة:

تم قياس التأثير المباشر للقيادة التمكينية على مشاركة المعرفة من خلال اختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض أبعاد القيادة التمكينية على مشاركة المعرفة بالجامعة محل الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل مسار التأثير المباشر للتعبير عن الثقة في أداء التابعين على مشاركة المعرفة (0.209) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وبمعامل تفسير (0.091)، كما بلغت قيمة معامل مسار التأثير المباشر لمنح الاستقلالية على مشاركة المعرفة (0.307) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وبمعامل تفسير (0.144)، بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لباقي أبعاد القيادة التمكينية – تعزيز معنى العمل وتعزيز المشاركة في صنع القرار – على مشاركة المعرفة. وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول **بالرفض الجزئي للفرض الثالث** من فروض الدراسة.

2. التأثير المباشر للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري للعاملين:

تم قياس التأثير المباشر للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري للعاملين بالجامعة محل الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة، وقد أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض أبعاد القيادة التمكينية على الأداء الابتكاري للعاملين بالجامعة محل الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل مسار التأثير المباشر لتعزيز معنى العمل على الأداء الابتكاري (0.209) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، وبلغت قيمة معامل مسار التأثير المباشر للتعبير عن الثقة في أداء التابعين على الأداء الابتكاري (0.117) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5% أيضاً، بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لباقي أبعاد القيادة التمكينية – تعزيز المشاركة في صنع القرار ومنح الاستقلالية – على الأداء الابتكاري. وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول **بالرفض الجزئي للفرض الرابع** من فروض الدراسة.

3. التأثير المباشر لمشاركة المعرفة على الأداء الابتكاري للعاملين:

تم قياس التأثير المباشر لمشاركة المعرفة على الأداء الابتكاري للعاملين بالجامعة محل الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة على الأداء الابتكاري للعاملين بالجامعة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل مسار التأثير المباشر لمشاركة المعرفة على الأداء الابتكاري (0.443) بمعامل تفسير (0.236)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول برفض الفرض الخامس من فروض الدراسة.

4. التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري للعاملين من خلال مشاركة المعرفة:

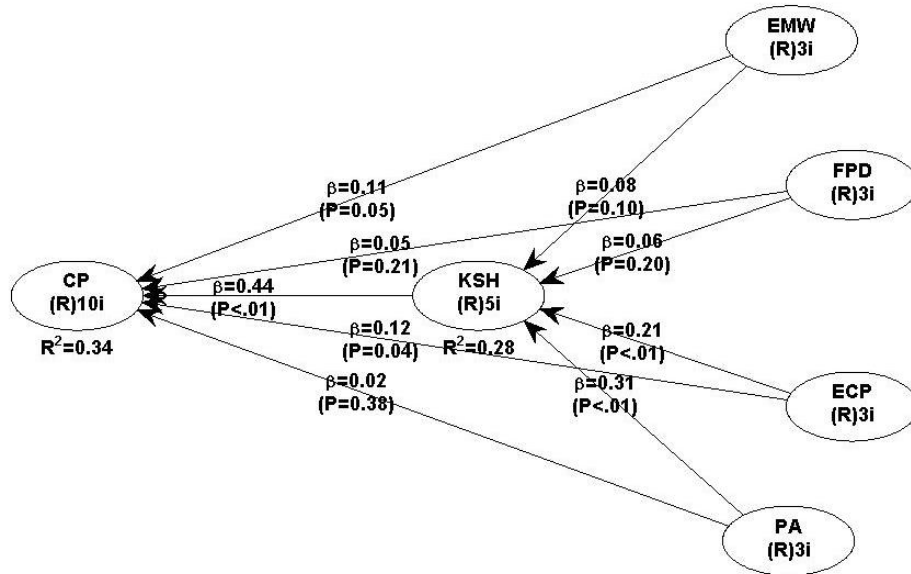
تم قياس التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري للعاملين بالجامعة محل الدراسة من خلال مشاركة المعرفة في ضوء نتائج اختبار هذا الفرض إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر لبعض أبعاد القيادة التمكينية على الأداء الابتكاري للعاملين بالجامعة محل الدراسة من خلال مشاركة المعرفة؛ حيث تشير النتائج إلى أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الثقة في أداء التابعين والأداء الابتكاري بمعامل مسار غير مباشر بلغت قيمته (0.093) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5% وترتب عليه زيادة مسار التأثير الكلي للثقة في أداء التابعين على الأداء الابتكاري للعاملين إلى (0.210) بمعامل تفسير (0.045)، كما تشير النتائج إلى أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً أيضاً في العلاقة بين منح الاستقلالية والأداء الابتكاري بمعامل مسار غير مباشر بلغت قيمته (0.136) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وترتب عليه زيادة مسار التأثير الكلي لمنح الاستقلالية على الأداء الابتكاري للعاملين إلى (0.156) بمعامل تفسير (0.007)، بينما تشير النتائج إلى عدم معنوية الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين باقي أبعاد القيادة التمكينية –

تعزيز معنى العمل وتعزيز المشاركة في صنع القرار – وبين الأداء الابتكاري، وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول **بالرفض الجزئي** للفرض السادس من فروض الدراسة.

5. معاملات تفسير التغير في المتغيرات التابعة:

تشير النتائج إلى أن (27.8%) من التغير في مشاركة المعرفة يرجع إلى التغير في كلٍ من: التعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية، وترجع النسبة المتبقية من التغير في مشاركة المعرفة إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما تشير إلى أن (34%) من التغير في الأداء الابتكاري للعاملين يرجع إلى التغير في كلٍ من تعزيز معنى العمل والتعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية ومشاركة المعرفة، وترجع النسبة المتبقية من التغير في الأداء الابتكاري إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

هذا، وفي ضوء النتائج السابقة يمكن عرض النموذج النهائي للعلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح بالشكل التالي:



شكل رقم (3)

النموذج النهائي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات.

مناقشة نتائج الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على ما إذا كانت مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة، وقد تم بناء واختبار العلاقات بين هذه المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM، حيث تم التعرف على العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة. وقد أوضحت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين العاملين حسب النوع بشأن جميع متغيرات الدراسة، وأوضحت أيضاً عدم وجود فروق معنوية بين العاملين حسب سنوات الخبرة بشأن متغيرات الدراسة باستثناء تعزيز معنى العمل وتعزيز المشاركة في صنع القرار كبعدين من أبعاد القيادة التمكينية.

كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التمكينية ومشاركة المعرفة، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Matic et al., 2017; Rao Jada et al., 2019; Srivastava et al., 2006; X. Xue, Song, & Tang, 2015). وأوضحت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Zhang & Zhou, 2014). كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مشاركة المعرفة والأداء الابتكاري للعاملين، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Matic et al., 2017; Rao Jada et al., 2019; Y. Xue et al., 2011).

كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لكلٍ من: التعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية – كأبعاد للقيادة التمكينية – على مشاركة المعرفة، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Matic et al., 2017; Rao Jada et al., 2019; Srivastava et al., 2006; X. Xue et al., 2015). وهذا يعني أن تعبير القائد عن ثقته في أداء التابعين ومنحهم الاستقلالية يترتب عليهما قيام هؤلاء التابعين بمشاركة معارفهم مع الأطراف ذات الصلة بهذه المعرفة داخل الجامعة محل الدراسة. بينما لم يثبت وجود تأثير معنوي مباشر لكلٍ من: تعزيز معنى العمل وتعزيز المشاركة في صنع القرار – كأحد أبعاد القيادة التمكينية – على مشاركة المعرفة، ويعني ذلك أن تعزيز معنى العمل وتعزيز

المشاركة في صنع القرار لا يترتب عليهما بالضرورة قيام الأفراد في الجامعة محل الدراسة بمشاركة معارفهم مع الأطراف ذات الصلة بهذه المعرفة، ويقترح الباحث مزيداً من الدراسة لهذه العلاقة في مجالات تطبيق وبيئة عمل مختلفة.

كما أوضحت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي مباشر لكلٍ من: تعزيز معنى العمل والتعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية – كأبعاد للقيادة التمكينية – على الأداء الابتكاري للعاملين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Zhang & Bartol, 2010)، وهذا يعني أن تعزيز معنى العمل والتعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية يترتب عليها قيام الموظفين بطرح أفكار جديدة ومفيدة في الجامعة محل الدراسة، في حين أن تعزيز المشاركة في صنع القرار لا يترتب عليها بالضرورة قيام الموظفين بطرح أفكار جديدة ومفيدة في الجامعة محل الدراسة.

وأوضحت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة على الأداء الابتكاري للعاملين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Kessel et al., 2012)، حيث تساعد مشاركة العاملين بالجامعة محل الدراسة لمعارفهم مع الأطراف ذات الصلة بهذه المعرفة في طرح أفكار جديدة ومفيدة.

وأخيراً أوضحت النتائج أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين كلٍ من التعبير عن الثقة في أداء التابعين ومنح الاستقلالية – كبعدين من أبعاد القيادة التمكينية – وبين الأداء الابتكاري للعاملين، حيث تؤدي مشاركة العاملين بالجامعة محل الدراسة لمعارفهم مع الأطراف ذات الصلة بهذه المعرفة إلى زيادة تأثير تعبير القائد عن ثقته في أداء التابعين ومنح الاستقلالية لهم على طرح أفكار جديدة ومفيدة في الجامعة محل الدراسة. بينما أوضحت النتائج عدم معنوية توسط مشاركة المعرفة في العلاقة بين باقي أبعاد القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين بالجامعة محل الدراسة، ويقترح الباحث مزيداً من الدراسة لهذه العلاقة في مجالات تطبيق وبيئة عمل مختلفة.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إيجاز توصيات الدراسة فيما يلي:

أ) نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة التمكينية في تحسين مستوى مشاركة العاملين للمعرفة وتشجيعهم على الأداء الابتكاري يوصي الباحث المديرين في الجامعة محل الدراسة بتدعيمها، من خلال إظهار الاهتمام بالجوانب التالية:

1. مساعدة التابعين على فهم أهمية مساهماتهم في تحقيق أهداف الجامعة، من خلال المساعدة في فهم مدى ارتباط تحقيق أهدافهم بتحقيق أهداف الجامعة ككل، وفهم أهمية عملهم لتحقيق الفعالية الكلية للجامعة، بالإضافة إلى فهم كيف تلاءم عملهم مع الصورة الكلية للجامعة.
2. تشجيع التابعين على المشاركة في صنع القرار، من خلال مشاركتهم في اتخاذ العديد من القرارات، واستشارتهم في القرارات الإستراتيجية، فضلاً عن سؤالهم عن آرائهم في القرارات التي قد تؤثر عليهم.
3. التعبير عن الثقة في كفاءات وقدرات التابعين على تحقيق أداء مرتفع، من خلال إظهار الاعتقاد بأن التابعين يمكنهم التعامل مع المهام الصعبة، وأنهم يمتلكون القدرة على التحسين حتى عندما يرتكبون أخطاء، بالإضافة إلى التعبير عن ثقتهم في قدرات التابعين على العمل بمستوى أداء مرتفع.
4. توفير الاستقلال للتابعين، ومنحهم مجالاً لتقرير المصير من خلال تشجيعهم على تقرير كيفية أداء وظيفتهم بما لا يخل بأهداف الجامعة، والمحافظة على بساطة القواعد مما يتيح للتابعين القيام بأعمالهم بطريقة أكثر كفاءة، بالإضافة إلى السماح لهم باتخاذ قرارات مهمة بسرعة لتلبية احتياجات العملاء.

ب) في ضوء ما أوضحتها نتائج الدراسة من دور هام لمشاركة المعرفة في تحسين الأداء الابتكاري يوصي الباحث العاملين في الجامعة محل الدراسة بمشاركة المعرفة مع الأطراف ذوي الصلة بهذه المعرفة، من خلال:

1. مساعدة الزملاء في الحصول على المعلومات الرسمية ذات الصلة بأعمالهم، ومساعدتهم في الحصول على نتائج التقارير التي أعدها بأنفسهم حينما تكون ذات صلة بأعمالهم، ومساعدتهم كذلك في تحسين المعرفة بتفاصيل أداء العمل.

2. نقل نتائج تجاربهم الشخصية والوظيفية إلى زملائهم في العمل.
- (ج) في ضوء الفوائد المتوقع تحقيقها من الأداء الابتكاري للعاملين يوصي الباحث العاملين في الجامعة محل الدراسة بما يلي:
1. البحث عن الجوانب الحديثة في مجال التكنولوجيا أو العمليات أو التقنيات.
 2. الثقة في النفس، واعتبار أنفسهم مصدراً جيداً للأفكار الابتكارية الجيدة، وعدم الخوف من المخاطرة عند الرغبة في تقديم أفكار جديدة.
 3. أقدم أفكاراً جديدة وعملية لتحسين الأداء، واقتراح طرق جديدة لتحقيق الأهداف ولتحسين مستوى الجودة ولأداء مهام العمل وللتعامل كذلك مع مشكلات العمل من خلال تقديم حلول مبتكرة لها.
- (د) في ضوء حداثة المتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة وأهميتها لبيئة العمل، يوصي الباحث بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية ذات الصلة بهذه المتغيرات، ومنها:
1. بحث العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في مجال تطبيقي مختلف مثل الشركات الاستثمارية والخاصة وفروع الشركات الأجنبية، وفي بيئة تطبيق مختلفة في جمهورية مصر العربية أو غيرها من الدول العربية.
 2. بحث العلاقة بين متغيرات مستقلة أخرى وبين مشاركة المعرفة والأداء الابتكاري، مثل: القيادة الشمولية والقيادة الأصيلة والقيادة الداعمة.
 3. بحث دور متغيرات وسيطة أخرى في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري، مثل: التمكين النفسي والسلوك الصوتي للموظف.
 4. بحث الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية ومتغيرات أخرى مثل المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع:

أ) المراجع العربية:

المنصورة، جامعة، (2018)، حقائق وأرقام، تم الرجوع إليه بتاريخ 22 يونيو 2019، من

الرابط: <http://www.mans.edu.eg/about/info/facts-figures>

ب) المراجع الأجنبية:

Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning, 31*(3), 207–230.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249–269.

Bock, Zmud, Kim, & Lee. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly, 29*(1), 87.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly, 30*, 34–58.

Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review, 48*(6), 1449–1468.

Gilmore, P. L., Hu, X., Wei, F., Tetrick, L. E., & Zaccaro, S. J. (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 34*(8), 1061–1075.

Gupta, V., & Singh, S. (2015). Leadership and Creative Performance Behaviors in R&D Laboratories: Examining the Mediating Role of Justice Perceptions. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 22*(1), 21–36.

Han, S. H., Yoon, D. Y., Suh, B., Li, B., & Chae, C. (2019).

- Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 687–704.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146.
- Iris, R., & Jacob, W. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285–300.
- J. Zhou, & J. George. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.
- Kalyar, M. N., & Kalyar, H. (2018). Provocateurs of creative performance: Examining the roles of wisdom character strengths and stress. *Personnel Review*, 47(2), 334–352.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147–157.
- Kock, N. (2018). *WarpPLS User Manual: Version 6.0*. Laredo, Texas: Script Warp Systems.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547.
- Matic, D., Sladjana, C., Lepasava, G.-N., & Bojana, M. (2017). Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research and Practice*, 15(3), 431–446.
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*.
- Song, J., Wu, J., & Gu, J. (2017). Voice behavior and creative

- performance moderated by stressors. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 177–192.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). *Empowering Leadership In Management Teams: Effects On Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance*. 49(6), 1239–1251.
- Sun, Y., Zhou, X., Jeyaraj, A., Shang, R. A., & Hu, F. (2019). The impact of enterprise social media platforms on knowledge sharing: An affordance lens perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), 233–250.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4–13.
- Xue, X., Song, H. Y., & Tang, Y. J. (2015). The relationship between political skill and employee voice behavior: From an impression management perspective. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1877–1888.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299–312.
- Yeh, S. S., & Huan, T. C. (2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. *Tourism Management*, 58, 119–131.
- Zhang, & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity The influence of creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- 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*, Vol. 124, pp. 150–164.

ملحق رقم (1): إطار الدراسة الاستطلاعية:

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

م	الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
(1)	EMW	يساعدني المدير على فهم أهمية مساهماتي في تحقيق أهداف الجامعة.	5	4	3	2	1
(2)	FPD	يشجعني المدير على المشاركة في صنع القرار.	5	4	3	2	1
(3)	ECP	يعبر المدير عن ثقته في كفاءتي وقدرتي على تحقيق أداء مرتفع.	5	4	3	2	1
(4)	PA	يوفر القائد لي استقلالاً ومجالاً لتقرير المصير من خلال تشجيعي على تقرير كيفية أداء وظيفتي.	5	4	3	2	1
(5)	KSH	أقوم بمشاركة الأفكار والمعلومات والاقتراحات التي اكتسبتها أو قمت بإنشائها مع الأطراف ذات الصلة بهذه الأفكار أو المعلومات أو الاقتراحات داخل الجامعة.	5	4	3	2	1
(6)	CP	أقوم بطرح أفكار جديدة ومفيدة، فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج وإجراءات وأساليب العمل، من أجل تحقيق أهداف الجامعة بشكل أفضل.	5	4	3	2	1

ملحق رقم (2): قائمة استقصاء الدراسة:

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

م	الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أولاً	EL	القيادة التمكينية Empowering Leadership: (Zhang & Bartol, 2010)					
(أ)	EMW	تعزيز معنى العمل Enhancing The Meaningfulness Of Work:					
1	EMW1	يساعدني مديري في فهم مدى ارتباط تحقيق أهدافي بتحقيق أهداف المنظمة ككل.	5	4	3	2	1
2	EMW2	يساعدني مديري في فهم أهمية عملي لتحقيق الفعالية الكلية للمنظمة.	5	4	3	2	1
3	EMW3	يساعدني مديري في فهم كيف يتلاءم عملي مع الصورة الكلية للمنظمة.	5	4	3	2	1

م	الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
(ب)	FPD	تعزيز المشاركة في صنع القرار fostering participation in decision making					
4	FPD1	يشاركني مديري في اتخاذ العديد من القرارات.	5	4	3	2	1
5	FPD2	يستشيرني مديري في القرارات الإستراتيجية.	5	4	3	2	1
6	FPD3	يسألني مديري عن رأيي في القرارات التي قد تؤثر عليّ.	5	4	3	2	1
(ج)	ECP	التعبير عن الثقة في أداء التابعين expressing confidence in high performance					
7	ECP1	يعتقد مديري أنه يمكنني التعامل مع المهام الصعبة.	5	4	3	2	1
8	ECP2	يعتقد مديري أن لدي القدرة على التحسين حتى عندما أرتكب أخطاء.	5	4	3	2	1
9	ECP3	يعرب مديري عن ثقته في قدرتي على الأداء بمستوى عالٍ.	5	4	3	2	1
(د)	PA	منح الاستقلالية providing autonomy					
10	PA1	يسمح لي مديري أن أؤدي وظيفتي على طريقتي.	5	4	3	2	1
11	PA2	يحافظ مديري على بساطة القواعد مما يتيح لي القيام بعملية أكثر كفاءة.	5	4	3	2	1
12	PA3	يسمح لي مديري باتخاذ قرارات مهمة بسرعة لتلبية احتياجات العملاء.	5	4	3	2	1
ثانياً	KSH	مشاركة المعرفة knowledge sharing (Iris & Jacob, 2010)					
13	KSH1	أساعد زملائي في الحصول على المعلومات الرسمية ذات الصلة بأعمالهم.	5	4	3	2	1
14	KSH2	أقدم لزملائي نتائج التقارير التي أعدتها بنفسها حينما تكون ذات صلة بأعمالهم.	5	4	3	2	1
15	KSH3	أساعد زملائي في تحسين معرفتهم بتفاصيل أداء العمل.	5	4	3	2	1
16	KSH4	أقوم بنقل نتائج تجاربي الشخصية إلى زملائي في العمل.	5	4	3	2	1
17	KSH5	أقوم بنقل نتائج خبرتي الوظيفية إلى زملائي في العمل.	5	4	3	2	1

م	الكود	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
ثالثاً	CP	الأداء الابتكاري Creative Performance (J. Zhou & J. George, 2001)					
18	CP1	أقوم بالبحث عن الجوانب الحديثة في مجال التكنولوجيا أو العمليات أو التقنيات.	5	4	3	2	1
19	CP2	أعتبر نفسي مصدراً جيداً للأفكار الابتكارية.	5	4	3	2	1
20	CP3	يوجد لدي الكثير من الأفكار الجديدة والمبتكرة.	5	4	3	2	1
21	CP4	لا أخاف من المخاطرة عند الرغبة في تقديم أفكار جديدة.	5	4	3	2	1
22	CP5	أقدم أفكاراً جديدة وعملية لتحسين الأداء.	5	4	3	2	1
23	CP6	أقوم باقتراح طرق جديدة لتحقيق الأهداف.	5	4	3	2	1
24	CP7	أقوم باقتراح طرق جديدة لتحسين مستوى الجودة.	5	4	3	2	1
25	CP8	أقوم باقتراح طرق جديدة لأداء مهام العمل.	5	4	3	2	1
26	CP9	أقوم باقتراح مداخل جديدة للتعامل مع مشكلات العمل.					
27	CP10	أقوم بتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل.	5	4	3	2	1
28	CP11	لا أعارض الابتكار في طريقة أداء الوظيفة عندما تتاح الفرصة لذلك.	5	4	3	2	1
29	CP12	أعزز وأؤيد الأفكار الجديدة التي يقدمها الأعضاء الآخرون في المنظمة.	5	4	3	2	1
30	CP13	أساهم في تطوير خطط وجدول زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة.	5	4	3	2	1

ثالثاً: البيانات الديموغرافية:

- النوع:

() ذكر. () أنثى.

- سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات. () من 5 إلى أقل من 10 سنوات. () 10 سنوات فأكثر.