

# الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الخدمي الابتكاري

مرفت محمد السعيد مرسي

جامعة الأزهر

جمهورية مصر العربية

## الملخص

هدف الدراسة: سعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، كما استهدفت أيضاً تحديد الهيكل التنظيمي (بعناصره الثلاثة: المركزية (هـ 1))، الرسمية (هـ 2) والتكامل (هـ 3) إذا ما كان يعدل العلاقة السابقة أم لا. تصميم/منهجية/طريقة الدراسة: اعتمدت على قائمة استقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، كما استعين بمعامل ارتباط بيرسون ونمذجة المعادلة الهيكلية. عينة الدراسة وبياناتها: أجريت دراسة ميدانية على عينة عشوائية بسيطة، قوامها 367 موظف واجهة بخمسة بنوك مصرية.

نتائج الدراسة: أفادت النتائج بوجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، وأوضحت النتائج أيضاً أن الهيكل التنظيمي يعدل سلباً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي.

أصالة الدراسة: تعد الدراسة من أوائل الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الخدمي الابتكاري، كما تعد أيضاً من أوائل الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الخدمي الابتكاري. حدود الدراسة وتطبيقاتها: اقتصرت الدراسة في تناولها للأنماط القيادية المؤثرة في السلوك الخدمي الابتكاري على نمط القيادة الموجهة بالمعرفة، واقتصرت الدراسة في تناولها للمتغيرات المعدلة على متغير الهيكل التنظيمي. بالإضافة إلى ما سبق، فإن الدراسة اقتصرت في تناولها لعناصر الهيكل التنظيمي، على ثلاثة عناصر رئيسية، شملت: المركزية (هـ 1) والرسمية (هـ 2) والتكامل (هـ 3).

الكلمات المفتاحية: القيادة الموجهة بالمعرفة، الهيكل التنظيمي، السلوك الابتكاري الخدمي.

تصنيف JEL: M12

تم تسلم البحث في 2025/4/15، التعديل الأول في 2025/5/24، التعديل الثاني في 2025/7/22، أُجيز للنشر في 2025/9/12.

تصدر عن مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت. جميع الحقوق محفوظة للمجلة.

الإشارة المرجعية: مرسي، مرفت محمد السعيد. (2025). الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الخدمي الابتكاري. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. النشر المبكر.

<https://doi.org/10.34120/ajas.2025.1411>

ABSTRACT

**The Moderating Role of Organizational Structure in the Relationship between Knowledge-Oriented Leadership and Service Innovative Performance**

Mervat M. Elsaied

*Al-Azhar University, Egypt*

**Purpose:** This study aimed to explore the relationship between knowledge-oriented leadership and service innovation behavior, and to determine whether the organizational structure, comprising its three elements (centralization, formalization, and integration), moderates this relationship.

**Study design/methodology/approach:** A questionnaire was used to collect data for the present study, and Pearson's correlation coefficient and structural equation modeling were employed.

**Sample and data:** The study was conducted through a field survey of a simple random sample comprising 367 frontline employees across five Egyptian banks.

**Results:** The results revealed a positive and significant correlation between knowledge-oriented leadership and service innovation behavior. Furthermore, the findings indicated that the organizational structure negatively moderates the relationship between knowledge-oriented leadership and service innovation behavior.

**Originality/value:** This study is one of the earliest Arabic studies to address the relationship between knowledge-oriented leadership and innovative service behavior. It is also among the first Arabic and international studies to examine the moderating role of organizational structure in the relationship between knowledge-oriented leadership and innovative service behavior.

**Research limitations/implications:** This study focused exclusively on knowledge-oriented leadership as the leadership style influencing innovative service behavior. Similarly, it limited its investigation of moderating variables to the organizational structure. Moreover, the study addressed only three main elements of the organizational structure: centralization, formalization, and integration.

**Keywords:** Knowledge-Oriented Leadership, Organizational Structure, Service Innovative Behavior.

---

*Published by the Academic Publication Council of Kuwait University. All rights reserved.*

**To cite:** Elsaied, M. M. (2025). The moderating role of organizational structure in the relationship between knowledge-Oriented leadership and service innovative performance. *Arab Journal of Administrative Sciences*. Online first. <https://doi.org/10.34120/ajas.2025.1411>

## المقدمة

بدأت الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة في العالم تتجه نحو الخدمات بشكل أكبر من المنتجات (Thakur & Hale, 2013)، ذلك أن ما يزيد عن 70% من الناتج المحلي الإجمالي يتولد عن قطاع الخدمات بمفرده فحسب (Ostrom et al., 2010). وللاستمرار في ظل ما يشهده عالم الأعمال اليوم من منافسة شديدة، أضحى المؤسسات في أمس الحاجة إلى الابتكار المستمر فيما تقدمه من خدماتها (Kindström et al., 2013). ويجلب الابتكار الخدمي Service Innovative قيمة للمنظمات، كما يسهم في تعزيز كفاءة السوق وكسب ولاء العملاء (Chen et al., 2011)، وعلى الرغم من الأهمية القصوى التي أوليت للابتكار الخدمي، فإنه لم ينل الاهتمام الكافي من جانب الدراسات والبحوث التنظيمية، ومن ثم، لم يجر تطويره بالشكل الكافي (Grawe et al., 2009). ويعزى الاهتمام المحدود بالابتكار الخدمي من جانب الدراسات والبحوث التنظيمية إلى الاعتقاد بأن الخدمات أنشطة لا تحتاج إلى الابتكار أو التطوير التكنولوجي (Köhler et al., 1984; Pavitt, 2012).

لقد برز تعزيز السلوك الابتكاري الخدمي Service Innovative Behavior بوصفه هدفاً رئيسياً للعديد من المنظمات (Hu et al., 2009)، وهو ما شكل تحدياً كبيراً للمديرين الراغبين في تطوير السلوكيات الابتكارية لمرؤوسيهم والحفاظ عليها (Kim & Lee, 2013)، وأضحى السؤال المهم، يتمثل في: كيف يتأتى للمديرين تحفيز مرؤوسيهم على أداء السلوكيات الابتكارية؟ (Garg & Dhar, 2017).

وللإجابة عن هذا التساؤل، أوضحت الدراسات السابقة أنه يمكن تعزيز الأداء الابتكاري للعاملين من خلال تشجيع سلوكيات تبادل المعرفة بين العاملين (Chughtai & Khan, 2024). لقد أبرز الباحثون أهمية القيادة فيما يتعلق بإدارة المعرفة والعمليات الابتكارية، وأشاروا إلى أن الأنماط القيادية المتنوعة، ومنها على سبيل المثال: القيادة التحويلية والتبادلية تعززان سلوكيات مشاركة المعرفة (Shamim et al., 2017). وأكدت الدراسات الحديثة أيضاً أن كلاً من القيادة وسلوكيات مشاركة المعرفة تعزز السلوك الابتكاري للعاملين (Alsaadi et al., 2019).

ومن ثم؛ أضحى أسلوب القيادة الموجهة بالمعرفة Knowledge-Oriented Leadership يحظى بأهمية بالغة في ترسيخ ثقافة مشاركة المعرفة بالمؤسسات، وهو ما أسهم بدوره في تنمية معارف المرؤوسين وزاد استعدادهم لتقبل التحديات وبذل جهود إضافية لأداء المهام المثيرة للتحدي (Birdi et al., 2021). وتلعب القيادة الموجهة بالمعرفة دوراً مهماً في تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية (Sahibzada et al., 2022)، فضلاً عن تأسيس إستراتيجية عملية للمعرفة، وزيادة قدرة العاملين على اكتساب المعارف وتخزينها واستخدامها ومشاركتها، وتعزيز سلوكهم الابتكاري (Donate et al., 2015).

فضلاً عما سبق، أكدت العديد من الدراسات والبحوث السابقة على الدور المهم الذي يضطلع به الهيكل التنظيمي، بعنصره: المركزية (هـ 1) والرسمية (هـ 2) في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين (Pierce & Delbecq, 1977). بالإضافة إلى العنصرين السابقين للهيكل التنظيمي، أشار (1986) Polansky and Hughes إلى أن التكامل (هـ 3) يحظى بدور مهم في التأثير على الابتكار. ويعبر الهيكل التنظيمي عن المدى الذي تصمم به المؤسسة تنظيمها، وذلك لتفويض سلطة اتخاذ القرارات وتوحيد قواعدها وإجراءاتها ودمج عاملها (Inkpen & Tsang, 2005).

وانطلاقاً مما توصلت إليه دراسة (Chen et al., 2010) من أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار، فإن هذه الدراسة تستهدف تعرّف العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، كما تستهدف أيضاً الوقوف على الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة السابقة، وذلك لعينة من موظفي الواجهة<sup>1</sup> بخمسة بنوك مصرية؛ وذلك بغية تقديم عدد من المقترحات والتوصيات، التي قد تسهم في تحلي قادة تلك البنوك بالنمط القيادي الموجه بالمعرفة، وتشجيع موظفي الواجهة على الانخراط في السلوك الابتكاري الخدمي؛ وهو ما قد يعود بالنفع في النهاية على الأداء المالي لتلك البنوك، ويزيد من مستوى ربحيتها وفعاليتها التنظيمية.

#### مشكلة الدراسة

بشكل عام، تواجه مؤسسات الأعمال الحديثة العديد من التحديات المعقدة وغير المتوقعة، التي فرضتها البيئة التنافسية، إضافة إلى ما تتصف به بيئة الأعمال الحالية من تغير ظروف العمل وتحريك السوق وارتفاع تكلفة الإنتاج، والتطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ومرونة الهياكل التنظيمية للمؤسسات. يذكر أنه على مدى السنوات الماضية، وتحديداً في العصر الصناعي، كان يسود الاعتقاد لدى المؤسسات الصناعية بأنها ستعثر على العملاء الذين سيقومون بشراء السلع التي تنتجها، وتسرب هذا الاعتقاد إلى القطاع الخدمي، حيث كانت البنوك حينها أشبه بهيكل حجري، يذهب منسوبها إلى مراكز عملهم في الصباح الباكر، ويمكثون فيها طوال اليوم انتظاراً لحضور العملاء كي يحصلوا على الخدمات المالية التي ينشدونها (Omondi et al., 2017).

وبالمقارنة مع المؤسسات المالية الأخرى، نجد أن القطاع المصرفي يعد أكبر مكون في الاقتصاد (Haralayya & Aithal, 2021)؛ ذلك أنه يلعب دوراً حاسماً في نقل الموارد المالية من أولئك الذين يمتلكون فائضاً منها إلى أولئك الذين هم في حاجة إليها (Cheng et al., 2021). وعلى الرغم من المساهمات التي قدمها القطاع المصرفي والدور المهم الذي حظي به في التنمية الاقتصادية، فإن بيئة عمله مثقلة بالتحديات، لعل من بينها: ضعف القيادة واختلال التوازن بين

<sup>1</sup> ستستخدم مصطلحات موظفي الواجهة أو العاملين في الصفوف الأمامية أو العاملين في الصفوف الأولى كمرادفات في هذه الدراسة.

العمل والحياة بسبب ساعات العمل الطويلة وتحديات الحوكمة (Shukur & Kanona, 2021)، المستوى المرتفع من دوران العمل والسوق غير المنظمة التي تعرقل الأداء (Suifan et al., 2020).

بالإضافة إلى ما سبق، أشارت الدراسات السابقة إلى أن العولمة والتطور التكنولوجي وترباط العلاقات الإنسانية والمعرفة المتغيرة قد زادت مستوى صعوبة بيئة العمل في البنوك وجعلتها عاصفة للغاية وفوضوية (Shukur & Kanona, 2021). فضلاً عما سبق، فقد وصفت بيئة العمل في قطاع الخدمات المالية عامة بأنها بيئة يكون فيها العاملون في حالة انفعال مستمر بسبب ازدياد جداول عملهم (Lavee, 2021). ووفقاً لـ (Mishkin 2001) فإن الخدمات البنكية صناعة يحركها الطلب، كما أنها قطاع غاية في التعقيد (Araslı et al., 2005)، طرأت عليها العديد من التعديلات والتطورات التكنولوجية والهيكلية والتنظيمية التي حدثت في القطاع المصرفي العالمي مواكبة للاتجاه نحو تهيئة بيئة مصرفية عالمية أكثر تكاملاً (Angur et al., 1999)؛ الأمر الذي يؤكد الدور المهم الذي يمكن أن يضطلع به السلوك الابتكاري الخدمي في تحقيق ميزة تنافسية للقطاع المصرفي (Yamak & Eyupoglu, 2021).

هذا، ويعد القطاع المصرفي قطاعاً كثيف المعرفة؛ ذلك أن معظم أنشطته ذات طبيعة فكرية (Mention & Bontis, 2013)؛ ففي سياق الخدمات المصرفية، يعتمد قادة البنوك إلى اختيار نماذج أعمال قائمة على المعرفة، تمكنهم من القيادة والالتزام ببناء قدرات فكرية لتحقيق ميزة تنافسية وتطوير الأداء في ساحة المعركة المعرفية (Adarkar et al., 2022).

وتشير أدبيات الابتكار إلى أن النمط القيادي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء الابتكاري (Stoker et al., 2001)، لا سيما في الصناعات الكثيفة المعرفة؛ ومن ثم، فإن نجاح الابتكار يتطلب توافر نمط قيادي موجه بالمعرفة (Carmeli & Waldman, 2010)، إذ يتم تعزيز الابتكار من خلال توافر نمط قيادي يدعم العاملين على اكتساب المعارف ومشاركتها وتطبيقها (Gumusluoglu & Ilsev, 2009)؛ ذلك أن الابتكار لا يتطلب إدارة المعرفة فحسب، بل يحتاج أيضاً إلى قادة لديهم القدرة على حشد الموارد المادية والبشرية، وقد يفشل الابتكار في حال عدم وجود قادة، حتى وإن توافرت جميع الموارد المطلوبة (Zhang & Guo, 2019). وعليه؛ فإن النمط القيادي الموجه بالمعرفة يمكن أن يسهم في صقل الأداء الابتكاري للعاملين (Shariq et al., 2019). وفي ضوء ما أشارت إليه دراسة (Alzghoul et al., 2024) من نحو وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، وما كشف عنه استعراض الدراسات السابقة في موضع لاحق من هذه الدراسة من نحو وجود فجوة بحثية تكمن في عدم اتجاه أي من الدراسات السابقة إلى تناول الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، وانطلاقاً مما أكدته الدراسات السابقة من نحو وجود تأثير للهيكل التنظيمي بعناصره الثلاثة، الممثلة في: المركزية (هـ 1) والرسمية (هـ 2) والتكامل (هـ 3) على الابتكار (Dedahanov et al., 2017)، فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في التساؤل التالي: هل يلعب الهيكل التنظيمي بعناصره الثلاثة

(المركزية ه 1) والرسمية (ه 2) والتكامل (ه 3) دوراً معدلاً في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك المصرية محل الدراسة؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

هل يسهم تحلي قادة البنوك محل الدراسة بالنمط القيادي الموجه بالمعرفة في تعزيز السلوك الابتكاري الخدمي لدى مرؤوسيه من موظفي الواجهة؟

أتلعب الهياكل التنظيمية للبنوك محل الدراسة بعناصرها الثلاثة: المركزية (ه 1) والرسمية (ه 2) والتكامل (ه 3) دوراً معدلاً في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي أم لا؟ وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1 - أتلعب المركزية (ه 1) بوصفها عنصراً للهيكل التنظيمي دوراً معدلاً في العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة أم لا؟

2 - أتلعب الرسمية (ه 2) بوصفها عنصراً للهيكل التنظيمي دوراً معدلاً في العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة أم لا؟

3 - أيلعب التكامل (ه 3) بوصفه عنصراً للهيكل التنظيمي دوراً معدلاً في العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة أم لا؟

#### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في اهتمامها بتناول الجوانب العلمية والعملية الآتية:

تبرز أصالة هذه الدراسة ومساهمتها العلمية في إثراء الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي من حيث تناولها للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الخدمي؛ ذلك أنه في سياق بيئة الأعمال الديناميكية الحديثة، يعد السلوك الابتكاري إحدى الدعائم الرئيسية والمهمة التي تمكن المنظمات من النجاح (West & Farr, 1990)، وأن العاملين الذين يؤدون مثل هذه السلوكيات يقترحون أفكاراً مبتكرة (Amabile et al., 1996). لذا؛ فإن استكشاف العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري للعاملين يمثل قضية ملحة وضرورية لمؤسسات الأعمال (Rhee et al., 2017)، وهي بذلك تتسجم مع محاولة الباحثين تحديد العوامل المحفزة للابتكار في المنظمات (Han et al., 2016)؛ وعلى ذلك فإن هذه الدراسة تمثل إضافة إلى الأدبيات المتعلقة بالسلوك الابتكاري الخدمي من حيث تناولها للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الخدمي. فضلاً عما سبق، فإن هذه الدراسة تضيف إلى الأدبيات المتعلقة بالسلوك الابتكاري الخدمي في تركيزها على الابتكار الخدمي في الاقتصاديات النامية، لاسيما أن الابتكار الخدمي في سياق الاقتصاديات النامية لم ينل الاهتمام

الكافي من جانب الباحثين، على الرغم من الدور المهم والحيوي الذي تحظى به الخدمات في ازدهار تلك الاقتصاديات (Thakur & Hale, 2013).

كما تضيف هذه الدراسة إلى أدبيات السلوك التنظيمي أيضاً بتناولها لمفهوم القيادة الموجهة بالمعرفة، لاسيما أن البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادة الموجهة بالمعرفة ما زالت في مراحلها الأولية (Zia, 2020). وعلى الرغم من أن الباحثين أكدوا أهمية القيادة في سياق عمليات إدارة المعرفة والابتكار، وأوضحوا أن هناك العديد من الأنماط القيادية المتنوعة (منها - على سبيل المثال -: القيادة التحويلية والتبادلية) التي يمكن أن تعزز قدرات إدارة المعرفة (Crawford, 2005)، إلا أنهم ركزوا - بدرجة أقل - على القيادة الموجهة بالمعرفة (Gürlek & Çemberci, 2020). فضلاً عن توسيعها للقطاعات التي تطبق فيها القيادة الموجهة بالمعرفة ولاسيما القيادة الموجهة بالمعرفة في القطاع البنكي؛ فوفقاً لـ (Kyei-Frimpong et al., 2022) هناك حاجة ملحة إلى توافر قيادة فعالة للمؤسسات في قطاع الخدمات المالية، ومنها - على سبيل المثال - البنوك لتحقيق النمو والتوسع الهائل في تحقيق الخدمات المصرفية.

فضلاً عما سبق، فإن الأهمية والمساهمة العلمية للدراسة الحالية تبرز في تناولها للقطاع المصرفي المصري، وذلك بتقديم عدد من التوصيات للقائمين عليه؛ بغية توفير قيادة فعالة لمؤسساته، وتحفيز موظفي الواجهة من منسوبيه على الانخراط في السلوكيات الابتكارية الخدمية، وهو ما يزيد من كفاءة هذا القطاع وفعاليتته، ويسهم في زيادة تنافسيته المصرفية، وهو ما يتجلى في تناول هذه الدراسة للسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك المصرية، وهي بذلك تستجيب لما دعا إليه كل من (Bysted and Hansen, 2015) من أن دراسة السلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالقطاع الخدمي في حاجة إلى اهتمام أكبر من قبل الباحثين؛ وذلك لأن محددات الابتكار التي تتلاءم مع سياق معين قد لا تناسب غيره. كما تبرز المساهمة العملية لهذه الدراسة أيضاً في تناولها للعاملين في الصفوف الأمامية (موظفي الواجهة)؛ بغية صقل وتنمية قدراتهم على أداء السلوكيات الابتكارية الخدمية؛ ذلك أن البحوث والدراسات ركزت على العاملين في الخطوط الخلفية Backstage الذين يتفاعلون مع العملاء من حين إلى آخر (Bammens, 2016)، في حين تم إيلاء اهتمام أقل لأولئك العاملين في الصفوف الأمامية، وأسباب انخراطهم في السلوكيات الابتكارية، على الرغم من أهمية دورهم في الابتكار الخدمي (Seo et al., 2016). فضلاً عما سبق، فإن القطاع المصرفي، يعد أحد أهم القطاعات الرئيسية في الاقتصاد المصري، ليس لأهمية الدور المنوط به في تعبئة وحشد المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمارات التي تمثل عصب النشاط الاقتصادي فحسب، وإنما أيضاً لكونه يشكل حلقة الاقتصاد الأكثر حيوية في العالم الخارجي؛ فبفضل تنوع أنشطته واتساعه، أضحت هذه القطاعات يعد بمثابة النافذة التي تطل منها الدولة المصرية على العالم الخارجي، وبات نموه وتطوره وممتانة مركزه المالي أساساً للحكم على متانة الاقتصاد وسلامته وقدرته على جذب رؤوس أموال محلية وأجنبية (مرسي، 2020).

## أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة بشكل رئيس تعرّف العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة، كما تستهدف أيضاً تحديد الهياكل التنظيمية للبنوك محل الدراسة بعناصرها الثلاثة (ممثلة في: المركزية (هـ 1)، الرسمية (هـ 2) والتكامل (هـ 3)) إذا ما كانت تعدل العلاقة السابقة أم لا. ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، صاغت الباحثة الهدفين الفرعيين التاليين:

تعرّف العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة.

تحديد إذا ما كان متغير الهيكل التنظيمي يعدل من قوة العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة أم لا. وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الثلاثة الفرعية الآتية:

- الوقوف على إذا ما كانت المركزية (هـ 1) بوصفها عنصراً للهيكل التنظيمي تعدل من قوة العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة أم لا.
- استكشاف إذا ما كانت الرسمية (هـ 2) بوصفها عنصراً للهيكل التنظيمي تعدل من قوة العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة أم لا.
- تقصي إذا ما كان التكامل (هـ 3) بوصفه عنصراً للهيكل التنظيمي يعدل من قوة العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة أم لا.

## الدراسات السابقة وفروض الدراسة

### الدراسات السابقة

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم: القيادة الموجهة بالمعرفة، الهيكل التنظيمي والسلوك الابتكاري الخدمي على النحو الآتي:

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الموجهة بالمعرفة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى

اهتم عدد من الدراسات السابقة بتناول متغير القيادة الموجهة بالمعرفة بهدف توضيح علاقته بالمتغيرات الأخرى، وتعرّف أهم النتائج المترتبة عليه، ومنها:

دراسة محمد وآخرين (2021)، التي أولت اهتماماً كبيراً لكل من العلاقات الإدارية وأنشطة الابتكار المفتوح في علاقتهما بالقيادة الموجهة بالمعرفة، وقد سعت إلى الوقوف على تأثير كل

من العلاقات الإدارية والقيادة الموجهة بالمعرفة على أنشطة الابتكار المفتوح. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 298 مديراً بالإدارة العليا والوسطى يعملون في 14 شركة دواء مصرية، انتهت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من العلاقات الإدارية والقيادة الموجهة بالمعرفة على أنشطة الابتكار المفتوح.

وأولت دراسة (Bashir and Pradhan (2023) اهتماماً كبيراً لابتكار نماذج الأعمال كأحد النواتج التنظيمية للقيادة الموجهة بالمعرفة، وقد سعت الدراسة إلى الوقوف على العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة وابتكار نماذج الأعمال، كما سعت إلى تعرّف العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والابتكار المفتوح، فضلاً عن استكشاف العلاقة ما بين الابتكار المفتوح وابتكار نماذج الأعمال. بالإضافة إلى ما سبق، سعت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة وابتكار نماذج الأعمال. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 150 مديراً في الإدارتين العليا والوسطى من العاملين في عدد من شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية، أوضحت النتائج وجود تأثير للقيادة الموجهة بالمعرفة على كل من ابتكار نماذج الأعمال والابتكار المفتوح، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الابتكار المفتوح وابتكار نماذج الأعمال، وكشفت الدراسة أيضاً عن الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية في العلاقتين السابقتين، وهي بذلك تتفق مع دراسة محمد وآخرين (2021) في وجود تأثير للقيادة الموجهة بالمعرفة على الابتكار المفتوح.

ووجهت دراسة (Alzghoul et al. (2024) جل اهتمامها إلى تعرّف إذا ما كانت الثقافة الموجهة بالمعرفة تتوسط العلاقات ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة وكل من السلوك الابتكاري الخدمي والرضا الوظيفي للعاملين. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 456 مفردة من العاملين في الفنادق ووكالات السفر الأردنية، أشارت النتائج إلى أن القيادة الموجهة بالمعرفة تعزز الثقافة الموجهة بالمعرفة، والتي بدورها تعزز كلاً من الرضا الوظيفي للعاملين والسلوك الابتكاري الخدمي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الثقافة الموجهة بالمعرفة تتوسط العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة وكل من الرضا الوظيفي والسلوك الابتكاري الخدمي.

واهتمت دراسة (Ghlichlee et al. (2024) بالعلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة وأداء الأعمال Business Performance في الصناعات الكثيفة المعرفة. وبالإضافة إلى ما سبق، سعت الدراسة إلى استكشاف الأثر الوسيط لكل من رأس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة في العلاقة السابقة. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 940 مفردة شملت: 235 مدير فرع و705 موظفي واجهة من العاملين في البنوك الإيرانية، أشارت النتائج إلى أن كلاً من رأس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة يتوسط بشكل كامل العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة وأداء الأعمال.

### الدراسات السابقة المتعلقة بالهيكل التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

كذلك تناول العديد من الدراسات متغير الهيكل التنظيمي؛ بهدف استكشاف علاقته بالمتغيرات الأخرى، وتعرّف أهم النتائج المترتبة عليه، ومنها:

دراسة (Dedahanov et al. (2017 التي ركزت جل اهتمامها على الهيكل التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الابتكاري التنظيمي بوصفه أحد النواتج المترتبة عليه، وقد استهدفت تعرّف العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي بعناصره الثلاثة (المركزية هـ 1) والرسمية هـ 2) والتكامل هـ 3)) والأداء الابتكاري التنظيمي، وسعت أيضاً إلى تحديد السلوك الابتكاري إذا ما كان يتوسط العلاقة السابقة أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 140 مديراً لعدة منظمات صناعية كورية، أشارت النتائج إلى أن السلوك الابتكاري يتوسط العلاقات بين كل من المركزية هـ 1) والرسمية هـ 2) كمتغيرين مستقلين والأداء الابتكاري التنظيمي كمتغير تابع، في حين أظهرت النتائج أن السلوك الابتكاري لا يتوسط العلاقة بين التكامل هـ 3) والأداء الابتكاري التنظيمي.

وأولت دراسة (Shafique et al. (2022 جل اهتمامها للهيكل التنظيمي بوصفه متغيراً معدلاً في العلاقة ما بين قدرات إدارة المعرفة وبراعة الابتكار، وتناولت العلاقة ما بين براعة الابتكار وأداء الشركة. بالإضافة إلى ما سبق، سعت الدراسة إلى تعرّف براعة الابتكار إذا ما كانت تتوسط العلاقة ما بين قدرات إدارة المعرفة وأداء الشركة أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 336 منظمة صناعية باكستانية، أشارت النتائج إلى أن قدرات إدارة المعرفة ترتبط إيجابياً ببراعة الابتكار وأداء الشركة، وأوضحت النتائج أيضاً أن براعة الابتكار تتوسط إيجابياً العلاقة ما بين قدرات إدارة المعرفة وأداء الشركة، وانتهت النتائج أيضاً إلى أن المركزية هـ 1) تعدل سلباً العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة وبراعة الابتكار.

وتناولت دراسة (Farooq (2023 الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة ما بين خروج العاملين من المنظمة والاحتفاظ بالمعرفة. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 310 مفردة، شملت مديري الموارد البشرية واختصاصيين تكنولوجيا المعلومات، أشارت النتائج إلى أن خروج العاملين من المنظمة يؤثر إيجابياً على الاحتفاظ بالمعرفة، فضلاً عما سبق أوضحت النتائج أن الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة ما بين خروج العاملين من المنظمة والاحتفاظ بالمعرفة.

واهتمت دراسة امحمد وآخريين (2024) بتناول الهيكل التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً، وتطبيق نظم إدارة المعرفة بوصفه متغيراً تابعاً. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 72 مفردة من العاملين في المؤسسات الصحية العمومية بالجزائر، انتهت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تطبيق نظم إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصحية.

### الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الابتكاري الخدمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

تناول العديد من الدراسات السابقة متغير السلوك الابتكاري الخدمي بهدف الوقوف على علاقته بالمتغيرات الأخرى، وتعرّف أهم النتائج المترتبة عليه، ومنها:

دراسة (Al-Hawari et al. (2019) التي تناولت تأثير كل من السعادة في موقع العمل والاندماج في العمل كمتغيرين مستقلين على السلوك الابتكاري الخدمي، وسعت إلى تحديد الاندماج في العمل إذا ما كان يتوسط العلاقة ما بين السعادة في موقع العمل والسلوك الابتكاري الخدمي. بالإضافة إلى ما سبق، سعت الدراسة إلى تحديد إذا ما كان التكيف الاجتماعي ومناخ الخدمة يعدلان العلاقة ما بين الاندماج في العمل والسلوك الابتكاري الخدمي للعاملين. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 321 موظف واجهة من العاملين في القطاع الخدمي الاماراتي، أشارت النتائج إلى أن كلاً من السعادة في مكان العمل والاندماج في العمل يؤثر على السلوك الابتكاري الخدمي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر على الاندماج في العمل.

وأبرزت دراسة (Jaiswal and Tyagi (2020 تأثير ممارسات العمل العالية الأداء على السلوك الابتكاري الخدمي، كما أبرزت الدور المعدل للاستقلال الوظيفي، وسعت إلى تحديد إذا ما كان الاندماج في العمل يتوسط العلاقة ما بين ممارسات العمل العالية الأداء والسلوك الابتكاري الخدمي أم لا. فضلاً عما سبق، سعت الدراسة إلى استكشاف الدور المعدل للاستقلال الوظيفي في العلاقة بين الاندماج في العمل والسلوك الابتكاري الخدمي. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 384 مفردة من العاملين في 32 فندقاً هندياً، أشارت النتائج إلى أن الاندماج في العمل يتوسط العلاقة ما بين ممارسات العمل العالية الأداء والسلوك الابتكاري الخدمي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الاستقلال الوظيفي يعدل العلاقة ما بين الاندماج في العمل والسلوك الابتكاري الخدمي.

واهتمت دراسة مرسي (2020) بالاستقلال الوظيفي كمتغير مستقل وكل من متغيري السلوك الابتكاري الخدمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بوصفهما متغيرين تابعين، واستهدفت الوقوف على إذا ما كان متغير التعديل الوظيفي يتوسط العلاقتين السابقتين أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة ميسرة قوامها 398 موظف واجهة من العاملين في خمسة بنوك مصرية، أظهرت النتائج أن متغير التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة ما بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوك الابتكاري الخدمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

وركزت دراسة (Yamak and Eyupoglu (2021 على استكشاف العلاقة ما بين القيادة الأصيلة بوصفها متغيراً مستقلاً والسلوك الابتكاري الخدمي، واستهدفت تحديد إذا ما كانت الشخصية الاستباقية تتوسط العلاقة السابقة أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 428 موظف واجهة بالبنوك القبرصية، أشارت النتائج إلى أن كلاً من القيادة الأصيلة والشخصية الاستباقية يؤثر إيجابياً ومعنوياً على السلوك الابتكاري الخدمي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الشخصية الاستباقية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري الخدمي.

## التعليق العام على الدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في عدد من النقاط، تتضمن:

1 - تناولها للعلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، وهي في ذلك تتشابه مع دراسة (Alzghoul et al., 2024).

2 - استكشافها العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الخدمي، وهي في ذلك تتلاقى مع دراسات عدة، منها: (Al-Hawari et al., 2019; Alzghoul et al., 2024; Jaiswal & Tyagi, 2020).

3 - تركيزها على القطاع البنكي كمجتمع لها، وهي في ذلك تشترك مع دراستي (مرسي، 2020; Yamak & Eyupoglu, 2021).

4 - اهتمامها بتناول الدور المعدل للهيكل التنظيمي، وهي في ذلك تتقاطع مع دراستي (Farooq, 2023; Shafique et al., 2022).

5 - تناولها للهيكل التنظيمي بعناصره الثلاثة؛ ممثلة في: المركزية (هـ 1) والرسمية (هـ 2) والتكامل (هـ 3) وهي في ذلك تتشابه مع دراسة (Dedahanov et al., 2017).

ومن ناحية أخرى، فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها للعلاقة بين متغيرات ثلاث، هي: القيادة الموجهة بالمعرفة والهيكل التنظيمي والسلوك الابتكاري الخدمي ضمن قطاع البنوك المصرية، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

أشارت الدراسات السابقة إلى عدد من النتائج المترتبة على إدراك مفردات العينة لنمط القيادة الموجهة بالمعرفة، التي تضمنت أنشطة الابتكار المفتوح (محمد وآخرون، 2021)، ابتكار نماذج الأعمال (Bashir & Pradhan, 2023)، السلوك الابتكاري الخدمي والرضا الوظيفي (Alzghoul et al., 2024) وأداء الأعمال (Ghlichlee et al., 2024).

تناولت الدراسات السابقة متغير الهيكل التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً، ومنها دراسة (Dedahanov et al., 2017)، في حين تناولته دراستا (Farooq, 2023; Shafique et al., 2022) كمغير معدل.

وفيما يتعلق بمتغير السلوك الابتكاري الخدمي، سعت الدراسات السابقة إلى تعرّف العوامل المؤثرة فيه؛ بغية تعزيره، ومن تلك المتغيرات التي تم تناولها السعادة في موقع العمل والاندماج في العمل (Al-Hawari et al., 2019)، ممارسات العمل العالية الاداء (Jaiswal & Tyagi, 2020)، الاستقلال الوظيفي (مرسي، 2025) والقيادة الأصيلة (Yamak & Eyupoglu, 2021).

كشفت مراجعة الدراسات السابقة واستطلاعها عن وجود فجوة بحثية، تتمثل في عدم اتجاه أي من الدراسات السابقة إلى تناول الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة

الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، وتعدّ الدراسة الوحيدة التي تناولت العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي هي دراسة (Alzghoul et al. (2024). وتناولت الثقافة الموجهة بالمعرفة كمتغير وسيط ولم تتطرق إطلاقاً إلى الدور المعدل للهيكل التنظيمي ولا غيره من المتغيرات الأخرى في تلك العلاقة، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

ندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، إذ لم ترصد الباحثة سوى دراسة (Alzghoul et al. (2024)، في حين لم ترصد الباحثة أيًا من الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين.

ندرة الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الابتكاري الخدمي في البيئة العربية؛ إذ لم ترصد الباحثة سوى دراسة مرسي (2020).

هذا، وقد سعت هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية السابقة عبر تناول الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. وعليه؛ فإن الحاجة إلى هذه الدراسة تكمن في سد الفجوة البحثية السابقة. هذا، وتتجلى أهمية سد هذه الفجوة البحثية في إثراء الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي من حيث تناولها للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الخدمي؛ ذلك أنه في سياق بيئة الأعمال الديناميكية الحديثة، يعد السلوك الابتكاري إحدى الدعائم الرئيسية والمهمة التي تمكن المنظمات من النجاح (West & Farr, 1990)، ولأن العاملين الذين يؤدون مثل هذه السلوكيات يقترحون أفكاراً مبتكرة (Amabile et al., 1996)؛ فإن استكشاف العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري للعاملين يمثل قضية ملحة وضرورية لمؤسسات الأعمال (Rhee et al., 2017)، وهي بذلك تتسجم مع محاولة الباحثين تحديد العوامل المحفزة للابتكار في المنظمات (Han et al., 2016)، وعلى ذلك؛ فإن هذه الدراسة تضيف إلى الأدبيات المتعلقة بالسلوك الابتكاري الخدمي من حيث تناولها للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الخدمي. وبالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الدراسة تضيف إلى الأدبيات المتعلقة بالسلوك الابتكاري الخدمي في تركيزها على الابتكار الخدمي في الاقتصاديات النامية، لا سيما أن الابتكار الخدمي في سياق الاقتصاديات النامية لم ينل الاهتمام الكافي من جانب الباحثين، على الرغم من الدور المهم والحيوي الذي تحظى به الخدمات في ازدهار تلك الاقتصاديات (Thakur & Hale, 2013).

### فروض الدراسة وخلفياتها النظرية

#### العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي

يرى Katz (1964) أن المنظمات في أمسّ الحاجة إلى قادة يتميزون بالبراعة في تحفيز العاملين وتشجيعهم على أداء سلوكيات إيجابية، تستهدف تحقيق النفع للمنظمة وتضمن استمرارها. ويحدث

السلوك الابتكاري عندما يقوم العاملون بتوليد أفكار جديدة ومفيدة وتطبيقها والتشجيع عليها (De Jong & Den Hartog, 2007)؛ الأمر الذي دعا الباحثين والمهنيين إلى دعم الابتكار الفردي؛ بغية تحقيق الكفاءة التنظيمية (Damanpour, 1991) والنجاح التنظيمي (Yuan & Woodman, 2010). وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات التنظيمية لتحديد العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري للعاملين (Yamak & Eyupoglu, 2021)، وتضمنت - على سبيل المثال - البناء النفسي (Kim et al., 2018)، مشاركة المعرفة (Kim & Lee, 2013)، الاستقلالية (Sönmez & Yıldırım, 2019)، الشخصية (Yeşil & Sözbilir, 2013) النمط القيادي (Schuckert et al., 2018). وفي هذا الصدد أكد كل من Dhar (2016) and Schuckert et al. (2018) أن النمط القيادي يشكل واحداً من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على السلوك الابتكاري للعاملين.

ذلك أن القيادة تمثل إحدى الدعائم الأساسية لتطوير أي مؤسسة ونجاحها (Almheiri & Omar, 2022)، فقد ذكر الباحثون أن القادة يُعدون مصدراً للتوجيه والإلهام بالنسبة لمرؤوسيهـم (Andreescu & Vito, 2010)، ووفقاً لـ (Bell DeTienne et al. (2004) فإن القيادة تعتبر بمثابة وسيلة لإلهام الآخرين للعمل بجد لأداء المهام، كما أنها تحظى بأهمية بالغة في توجيه وإدارة نقل المعرفة بين العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Bashir & Pradhan, 2023).

ووفقاً لـ (Sahibzada et al. (2020) فإن القيادة الموجهة بالمعرفة تلعب دوراً حيوياً في تهيئة بيئة داعمة لتبادل المعرفة؛ وهو ما يسهم في زيادة الإنتاجية والرضا الفردي والتنظيمي. وبالإضافة إلى ما سبق، فإن القيادة الموجهة بالمعرفة تدعم سلوكيات نشر المعرفة؛ وهو ما يعزز الأداء الابتكاري للعاملين (Gharama et al., 2020)، كما تسهم أيضاً في تعزيز التواصل بين العاملين عبر تهيئة بيئة ودية تعزز نشر المعرفة ونقلها وتخزينها وتطبيقها وتشجيع المرؤوسين على تطويرها (Donate et al., 2015).

وتركز القيادة الموجهة بالمعرفة على إدارة المعرفة في المؤسسات للاستفادة من فرص الابتكار (Teece, 2007)، كما تعزز التعلم من خلال حفز الأفراد فكرياً وتيسير حصولهم على المعرفة وإلهامهم وحثهم على الانخراط في سلوكيات المعرفة ومكافأتهـم على مشاركة المعرفة وتطبيقها وإرشاد العاملين طوال عملية المعرفة والتسامح مع الأخطاء (Farrell & Coburn, 2017; Sadler, 2003)، ويمكن أن تسهم قدرات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي عبر صقل الأداء الابتكاري للعاملين (Chen & Huang, 2009). ووفقاً لما انتهت إليه دراسة (Gürlek and Çemberci (2020) من وجود تأثير إيجابي للقيادة الموجهة بالمعرفة على الأداء الابتكاري، فإنه يمكن للباحثة صياغة الفرض الأول للدراسة على النحو الآتي:

**الفرض الأول (H1):** تؤثر القيادة الموجهة بالمعرفة إيجابياً ومعنوياً في السلوك الابتكاري الخدمي. الدور المعدل لهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي

تفترض النظرية الموقفية للقيادة أن فعالية القيادة تتوقف على العوامل السياقية للمنظمة (Katz & Kahn, 1978)، فالسياق التنظيمي يؤثر على السياق وعملية التشغيل وفعالية السلوكيات القيادية (Fiedler & Chemers, 1967; Fiedler, 1996). ويشكل الهيكل التنظيمي أحد العوامل السياقية المهمة التي تسهم في التنبؤ بالسلوكيات الفردية؛ نظراً لأنه ينظمها ويحدد أنواع السلوكيات القيادية المقبولة والمرفوضة (Ambrose & Schminke, 2003).

وتعبر الخصائص الهيكلية عن نمط العلاقات التي تربط بين الوحدات أو الأفراد، وتلعب دوراً مهماً في تيسير الحصول على المعرفة أو الموارد المفيدة وزيادة كم المعرفة المتبادل وإنشائها (Inkpen & Tsang, 2005). ويتألف الهيكل التنظيمي من ثلاثة عناصر أساسية، هي: الرسمية (هـ 2) والمركزية (هـ 1) والتكامل (هـ 3) (Andrews & Kacmar, 2001).

لقد أشارت العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالابتكار إلى الدور المهم المنوط بالهيكل التنظيمي وعناصره الثلاثة، الممثلة في: المركزية (هـ 1) والرسمية (هـ 2) والتكامل (هـ 3) (Tang et al., 2013). وفي التأثير على الأداء الابتكاري التنظيمي. وقد انتهت دراسة (Dedahanov et al., 2017) إلى أن السلوك الابتكاري للعاملين يتوسط العلاقة ما بين العوامل الهيكلية، التي تشمل - على سبيل المثال - المركزية (هـ 1) والرسمية (هـ 2) والتكامل (هـ 3) والأداء الابتكاري التنظيمي.

يحدد الهيكل التنظيمي درجة استقلالية العاملين في عملية صنع القرار التنظيمي متضمناً تلك المرتبطة بالمهام الابتكارية (Damanpour, 1991)، وتأثيرها على الابتكار التنظيمي؛ وهو ما يحفز العمليات الابتكارية (Klotz et al., 2012).

استناداً إلى ما انتهت إليه دراسة (Chen et al., 2010) من أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو الآتي: **الفرض الثاني (H2):** يعدل الهيكل التنظيمي سلباً من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي.

وينبثق عن هذا الفرض الرئيس عدة فروض فرعية.

**الدور المعدل للمركزية في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي**

تعتبر المركزية (هـ 1) Centralization عن تمركز صنع القرار في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي (Andrews & Kacmar, 2001). ومن منظور الشبكة الاجتماعية، تعتبر المركزية (هـ 1) عن قوة وحدة معينة مقارنة بالوحدات الأخرى (Freeman, 1978). وتهيء المركزية (هـ 1) بيئة غير تشاركية تقلل من التواصل والالتزام والاستغراق بين المشاركين (Damanpour, 1991)، وهي تحد من قدرة العاملين على ممارسة السلطة التقديرية في عملهم، وتقود إلى عدم الكفاءة في إنشاء المعرفة ومشاركتها (Janz & Prasarnphanich, 2003). ومن ثم، تقلل من تحويل المعرفة إلى ابتكارات.

ومن منظور الشبكة الاجتماعية، فإن المستوى المرتفع من المركزية (هـ 1) يقلل من حوافز وحدة العمل لتكوين علاقات داخل الشركة وتبادل المعارف (Tsai, 2001). وعلى النقيض مما سبق، فإن المؤسسات ذات المستوى المنخفض من المركزية (هـ 1) تعمل على تعزيز التعاون والتلاحم ما بين الأعضاء وتتيح الفرصة أما الجميع للمشاركة في الرقابة على النتائج (Walter et al., 2007).

وبالإضافة إلى ما سبق، في ظل الهياكل اللامركزية، تتاح للعاملين المزيد من الفرص لتقديم المدخلات لتحديد الإجراءات المطلوبة. ووفقاً لذلك تزداد فرص أو احتمالات تقديمهم أفكار جديدة وتبادل المعرفة وتعزيز الابتكار (Andrews & Kacmar, 2001). وعليه؛ فإنه في سياق الهياكل التي يتوافر بها مستوى عال من اللامركزية، توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ما بين إدارة المعرفة والابتكار؛ وذلك لأن الهياكل اللامركزية التي تتسم بمستوى عال من الاستقلالية يتم فيها تحفيز العاملين لتحويل المعارف إلى منتجات وخدمات جديدة ونتائج ابتكارية مواتية (Germain, 1996). واستناداً إلى ما انتهت إليه دراسة (Chen et al., 2010) من أن الهياكل الأكثر مركزية تقلل العلاقة الإيجابية ما بين إدارة المعرفة والابتكار، يمكن للباحثة صياغة الفرض الفرعي الأول للفرض الثاني على النحو الآتي:

**H2a:** تعدل المركزية (هـ 1) سلباً من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي.

**الدور المعدل للرسمية في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي**

تشير الرسمية (هـ 2) Formalization إلى اللوائح والإجراءات التنظيمية التي توجه سلوكيات العاملين والعمليات التنظيمية (Andrews & Kacmar, 2001). وجدير بالذكر، أنه في المنظمات التي تتسم بالطابع الرسمي الشديد، من المحتمل أن تؤدي اللوائح والإجراءات التنظيمية إلى تثبيط عملية توليد الأفكار والمرونة اللازمة للابتكار (Bidault & Cummings, 1994).

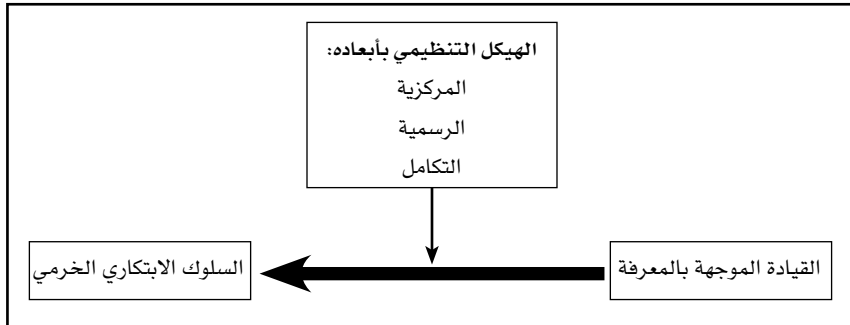
إن الالتزام باللوائح والإجراءات قد يحدّ من قدرة العاملين على استقاء المعرفة من مصادر متنوعة لتطوير منتجات وخدمات جديدة. وعلى النقيض مما سبق، فإن الهياكل التنظيمية الأقل رسمية تحفز العاملين على التفكير الإبداعي في عملهم، وتشجعهم على البحث عن مصادر أخرى للمعلومات وطرح أسئلة متنوعة، والانخراط في العديد من الأساليب التي تدعمهم في فهم عملهم، بدلاً من اتباع مسار محدد مسبقاً من الإجراءات (Gilson & Shalley, 2004). وعليه؛ فإنه عندما تحرص المؤسسات على توفير المعارف ومشاركتها في ظل توافر مستويات أقل من الرسمية (هـ 2)؛ فإن ذلك سيزيد من الابتكارية، وعلى العكس عندما تتبنى المؤسسات هياكل أكثر رسمية، ينخفض مستوى استعداد العاملين لأخذ زمام المبادرة لتعزيز الابتكار من خلال إدارة المعرفة (Chen et al., 2010). ووفقاً لما انتهت إليه دراسة (Chen et al., 2010) من أن الهياكل التنظيمية الأقل رسمية تقلل من العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والابتكار، يمكن للباحثة صياغة الفرض الفرعي الثاني للفرض الثاني على النحو الآتي:

**H2b:** تعدل الرسمية (ه 2) سلباً من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي.

الدور المعدل للتكامل في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي يعبر التكامل (ه 3) Integration عن مدى التواصل بين العاملين في الأقسام والإدارات الفرعية المختلفة والتعاون فيما بينهم (Germain, 1996). ومن منظور الشبكة الاجتماعية، فإن توافر الهيكل الشبكي المتناسك يتمخض عنه العديد من الفوائد، من بينها: الدعم والإجراءات المتناسقة والتوقعات الواضحة (Obstfeld, 2005). يشجع الهيكل الشبكي الأفراد على إظهار السلوكيات التعاونية وتطوير القيم المشتركة وزيادة التوافق ما بين أعضاء الشبكة؛ وهو ما يزيد من مستوى جودة هذه الأفكار بشكل كبير (Haleblian & Finkelstein, 1993). ويمكن الهيكل التنظيمي المتكامل من تعزيز التنوع بين العاملين عبر تشجيعهم على الاهتمام بوجهات النظر المتنوعة (Brown & Eisenhardt, 1995). بما أن هناك اختلافاً ما بين الأفراد المتنوعين في طريقة حصولهم على المعرفة وتفسيرها وابتكاراتهم أيضاً؛ فإن آليات التكامل (ه 3) التنظيمي لديها القدرة على تحقيق التنسيق ما بين الإيرادات المختلفة لزيادة تدفق المعرفة؛ ومن ثم تحويل المعرفة إلى ابتكارات (Germain, 1996). استناداً إلى ما سبق، فإن الهيكل التنظيمي المتكامل من شأنه أن يساعد في عملية الابتكار، عبر تمكين العاملين من تطوير وخلق معارف جديدة وتوفيرها، فضلاً عن تحويل تلك المعارف الجديدة إلى ابتكارات. واستناداً إلى ما انتهت إليه دراسة (Chen et al. 2010) من أن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بمستوى عالٍ من التكامل (ه 3) يزيد من قوة العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والابتكار؛ فإنه يمكن للباحثة صياغة الفرض الفرعي الثالث للفرض الثاني على النحو الآتي:

**H2c:** يعدل التكامل (ه 3) إيجابياً من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي.

وشكل (1) يوضح النموذج المقترح للدراسة.



شكل 1: النموذج المقترح للدراسة

## الإطار النظري للدراسة

تعرض الباحثة لمفاهيم القيادة الموجهة بالمعرفة والهيكل التنظيمي والسلوك الابتكاري الخدمي على النحو الآتي:

### القيادة الموجهة بالمعرفة Knowledge-Oriented Leadership

يرى (Drucker 1998) أن العديد من الافتراضات الأساسية التي يتم تدريسها وممارستها ضمن سياق علم إدارة الأعمال أضحت قديمة؛ إذ مر عليها ما يجاوز خمسين عاماً؛ الأمر الذي دعا العديد من الباحثين إلى القول: إن مناهج الإدارة الحالية ما زالت تعكس سمات مرحلة الثورة الصناعية (Davenport, 2001). وفي سياق أدبيات القيادة، ذكر (Uhl-Bien et al. 2007) أن هناك حاجة إلى أساليب قيادية جديدة تتواءم مع سمات عصر المعرفة.

هذا، وقد لا تلبى الأنماط القيادية التي تتلاءم مع الاقتصاديات الصناعية التقليدية احتياجات الاقتصاد الجديد (Mabey et al., 2012). واتساقاً مع النظرية الموقفية للقيادة، يفترض الباحثون أنه ينبغي للقادة تطوير مجموعة من السلوكيات تتسق مع متطلبات تحسين الأداء التنظيمي الابتكاري في سياق الاقتصاديات الموجهة بالمعرفة (Ribière & Sitar, 2003)؛ فمثلاً، يشكك (Williams and Sullivan 2011) في فوائد الأنماط الإدارية التقليدية في سياق التعلم، ويؤيدان القيادة التعليمية التي تسهم في بناء منظمات المعرفة من خلال الجمع بين سلوكيات القيادة التبادلية والتحويلية.

قد لا يتمكن العاملون في مجال المعرفة الذين تتم ادارتهم من خلال نمط القيادة التبادلي فقط من إظهار المستوى المتوقع من الإبداع (Berraies & Zine El Abidine, 2019)، كما أن هذا النمط قد يعوق من حرية المرؤوسين وإبداعهم (Si & Wei, 2012).

في سياق إدارة المعرفة، يرى (Jansen et al. 2009) أن التعلم الاستكشافي الذي يركز على الإبداع والمخاطرة وتطوير الأفكار الجديدة يكون أكثر توافقاً مع نمط القيادة التحويلية، في حين أن التعلم التصحيحي الذي يركز على التحسين والإنتاجية وتطوير الكفاءات يكون أكثر توافقاً مع القيادة التبادلية. لذا؛ فقد أبرز (Donate et al. 2015) الحاجة إلى ضرورة وجود نمط معين من القيادة التنظيمية يتم تصميمه لتدعيم إدارة المعرفة بين العاملين، وهو ما حدا بهم إلى صياغة نمط القيادة الموجهة بالمعرفة، وذلك عبر دمج التحفيز والاتصال وجوانب أخرى معينة من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية.

وتعرف القيادة الموجهة بالمعرفة بأنها: اتجاه وسلوك موجه نحو إيجاد معارف جديدة ومشاركتها واستخدامها بشكل يؤدي إلى إحداث تحول في النتائج الجماعية (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018).

كما عرفت القيادة الموجهة بالمعرفة أيضاً بأنها النمط القيادي الذي يلائم احتياجات الصناعات الكثيفة المعرفة. لذا، فإن النمط القيادي الموجه بالمعرفة يعزز من قدرات إدارة المعرفة بالمنظمة (Meso & Smith, 2000).

لقد وسع كل من Shamim et al. (2017) متغير القيادة الموجهة بالمعرفة، وذلك بإضافة سلوكيات قيادية أخرى إليه، تشمل: الداعم والمفوض والمحفز على نشر المعرفة والراعي المهني والميسر والسلوك الاستشاري والتقدير. فالسلوك الداعم Supportive يشير إلى إشباع احتياجات المرؤوسين وتهيئة بيئة ودودة (Levin & Hogg, 2010). ويعبر التفويض Delegating عن نقل السلطة إلى المرؤوسين (Jones et al., 2000) وتحفيزهم على نشر المعرفة عبر جعل الاتصالات أكثر شفافية وانفتاحاً ودعمًا (De Jong & Den Hartog, 2007). ويعبر التيسير Facilitating عن توفير الموارد؛ مثل: الوقت والمال. بينما تعبر الرعاية المهنية Mentoring عن مساعدة المرؤوسين في أداء أعمالهم الروتينية واستثمار الوقت والجهد في التدريب ومشاركة المعارف والخبرات بشكل مستمر (Shamim et al., 2017). ويؤكد السلوك الاستشاري على الاهتمام بأراء المرؤوسين واتخاذ القرارات بناء على اقتراحات العاملين، في حين يعبر التقدير Recognizing عن تقدير جهود العاملين (De Jong & Den Hartog, 2007).

### الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يعبر الهيكل التنظيمي عن جميع التقسيمات والحواجز المادية وغير المادية بين العاملين في المنظمة، والتي تسهم في تدفق المعرفة (Omondi et al., 2017). ويتألف الهيكل التنظيمي من ثلاثة عناصر أساسية، هي: المركزية (هـ 1) والرسمية (هـ 2) والتكامل (هـ 3) (Germain, 1996).

وتعبر المركزية (هـ 1) عن مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا من المنظمة (Caruana et al., 1998). وتدعم الهياكل التنظيمية الهرمية "المركزية (هـ 1)" عبر تركيز سلطة اتخاذ القرار في قمتها، وعدم تقاسم مسؤوليتها مع الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا (Auh & Menguc, 2007). وجدير بالذكر، أنه في المنظمات التي يتوافر فيها مستوى عال من المركزية (هـ 1)، تتركز سلطة اتخاذ القرارات في يد ادارتها العليا فقط (Hage & Aiken, 1967)، ولا تتاح الفرصة أمام المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات (Menon & Varadarajan, 1992).

بينما تعبر الرسمية (هـ 2) عن اللوائح والأدوار وعلاقات السلطة والاتصالات والمعايير والعقوبات والإجراءات (Jaworski & Kohli, 1993). وتتميز المنظمات ذات المستوى المنخفض من الرسمية (هـ 2) بهياكلها التنظيمية العضوية. فالرسمية (هـ 2) ما هي إلا بيروقراطية تمثل قياداً على ممارسة السلطة (Tata & Prasad, 2004)، التي تحد من سلطة العاملين لاتخاذ القرار (Rhee et al., 2017). وجدير بالذكر، أنه في المنظمات التي يتوافر فيها مستوى عال من الرسمية (هـ 2) مع انخفاض مستوى الاستقلالية، ينخفض مستوى شعور الأفراد بالكفاءة.

في حين يعبر التكامل (هـ 3) عن مدى تواصل الوحدات الإدارية المتنوعة وتعاون عاملها بشكل مترابط (Germain, 1996)، ويعزز التكامل (هـ 3) من التفاعل والتواصل الاجتماعي ما بين الأفراد (Moenaert & Souder, 1990)، ومشاركة المعلومات والتسيق ما بين الوحدات التنظيمية (Song et al., 1997). ووفقاً لـ (Shu et al., 2012) فإن التفاعل ما بين العاملين يعزز انتشار المعرفة الضمنية والصريحة؛ ذلك أنه عندما يتوافر مستوى عالٍ من تبادل المعارف، تتاح للأفراد فرص أكبر للحصول على معارف مختلفة عن تلك التي يملكونها؛ وهو ما يشجع الأفراد على اقتراح أفكار جديدة (Nonaka, 1991). وفي الواقع، فإن التكامل (هـ 3) يعزز نشر المعرفة (Rulke & Galaskiewicz, 2000)، ونقلها (Madhavan & Grover, 1998)؛ وهو ما يحفز الابتكار (Sherman et al., 2005).

### السلوك الابتكاري الخدمي Innovative Work Behavior

يشكل الإبداع الفردي ممهداً رئيسياً للسلوك الابتكاري (Li & Hsu, 2016). ويعرف (Scott and Bruce, 1994) السلوك الابتكاري بأنه: إنتاج الأفكار المفيدة وتطبيقها، وهو يبدأ بتحديد المشكلة وتوليد الأفكار والحلول الجديدة للمشكلات، وإيماناً بأهمية الابتكار، بدأت مؤسسات القطاع الخدمي في تخصيص مواردها لتعزيز الابتكار والسلوك الابتكاري للعاملين (Slåtten et al., 2011)، وقد تمثلت إحدى وسائلها لتحقيق ذلك في تعزيز السلوك الابتكاري الخدمي لموظفي الواجهة (Stock et al., 2017).

ويعرف السلوك الابتكاري الخدمي بأنه: المبادرة إلى إنتاج أفكار لعمليات واتجاهات وأفعال خدمية جديدة (Amo, 2005).

كما عرف السلوك الابتكاري الخدمي أيضاً بأنه: الطريقة التي يقدم بها العاملون بشكل فردي شيئاً جديداً أو يبتكرون الخدمة التي يقدمونها بغية تلبية احتياجات العملاء (Barcet, 2010).

وأضاف (Stock, 2015) أن السلوك الابتكاري الخدمي يعبر عن أفكار وأساليب جديدة في أداء الخدمة من قبل العاملين؛ بغية تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.

هذا، ويمكن أن يساعد الابتكار الخدمي البنوك على جذب عملاء جدد واستكشاف أسواق جديدة وزيادة الربحية بشكل منتظم، كما يساعدها على البقاء والتطور في أوقات الأزمات (Su, 2013).

### منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وحل مشكلتها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع البيانات وجدولتها ووصفها بشكل دقيق ثم تحليلها للوصول إلى تفسير منطقي لها. وجدير بالذكر، أنه جرى الاعتماد على هذا المنهج لمعالجة موضوع الدراسة؛ لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر السلوكية والاجتماعية (العشوش، 2022).

هذا، وتنطوي إدارة الدراسة الميدانية على ما يأتي:

### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة في حدودها المكانية على خمسة بنوك مصرية، هي: الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، والبنك العربي الإفريقي الدولي، والبنك التجاري الدولي، وكذا الفروع التابعة لها بمنطقة القاهرة الكبرى (القاهرة والجيزة والقليوبية) دون التطرق لغيرها من المحافظات المصرية.

وتقتصر الدراسة على موظفي الواجهة في البنوك المصرية الخمسة الكبرى، الذين يعملون بدوام كامل، ولا تتطرق لغيرها من الوظائف. ويشمل موظفي الواجهة: الخزينة وخدمة العملاء وموظفي الائتمان وغيرهم من الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء.

تقتصر الدراسة في تناولها لعناصر الهيكل التنظيمي على ثلاثة عناصر أساسية، هي: المركزية (هـ 1)، والرسمية (هـ 2)، والتكامل (هـ 3). ويعزى الاقتصار على تلك العناصر الثلاثة تحديداً إلى كونها تحدد بشكل دقيق الخصائص الهيكلية للمنظمة؛ الأمر الذي يمكن من توضيح آثارها على الأفراد، فضلاً عن أهميتها في التنبؤ بنتائج المنظمة على المستوى الفردي (Lambert et al., 2006).

تتبلور حدود الدراسة الزمنية في الفترة ما بين 11 و29 فبراير 2025.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الواجهة بالبنوك المصرية الخمسة الكبرى، وهي: البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، والبنك العربي الإفريقي الدولي، والبنك التجاري الدولي، بمراكزها الرئيسية والفروع التابعة لها بمنطقة القاهرة الكبرى (وتشمل: القاهرة والجيزة والقليوبية). ويعزى اختيار هذه البنوك تحديداً دون غيرها، إلى - كونها وفقاً لتقرير البنك المركزي المصري - تعد الأكبر في القطاع المصرفي المصري؛ إذ ارتفع صافي أرباحها لتسجل 277.74 مليار جنيه في نهاية الربع الثالث من عام 2024، وبلغت أرباحها ما يقرب من 65% من أرباح القطاع المصرفي المصري البالغة 426 مليار جنيه مصري، كما بلغت أصولها 14.9 تريليون جنيه في نهاية سبتمبر 2024، وسجلت ودائعها 8.8 تريليونات جنيه مصري في نهاية سبتمبر الماضي<sup>2</sup>.

ويعود اختيار القطاع المصرفي بوجه عام مجتمعاً للدراسة إلى أن طبيعة العمل في البنوك تقتضي من منسوبيه ابتكار أفكار جديدة لتسهيل العمليات المصرفية مع الحفاظ على المزايا التنافسية (Komaladewi et al., 2012). فضلاً عن أن تلبية توقعات العملاء من خلال تقديم خدمات مفيدة لهم وكسب ولائهم ورضاهم يشكل أحد التحديات الكبرى التي تواجهها البنوك.

<sup>2</sup> البنك المركزي المصري، قطاع الرقابة والإشراف، تقرير المركز المالي للبنوك، ديسمبر 2024.

فضلاً عما سبق، فقد أدركت البنوك أهمية تعزيز السلوك الابتكاري للعمالين؛ وهو ما يسهم في تعزيز الرضا التنظيمي، ويؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء، فضلاً عن حاجة المديرين التنفيذيين إلى بناء مناخ إيجابي يساعد العاملين على تكوين علاقات جيدة مع رؤسائهم، حتى يتمكنوا من تحديد أولويات العملاء ومتطلباتهم الأساسية من خلال التعديل الإبداعي لخدماتهم (Yamak & Eyupoglu, 2021).

هذا، وتتمثل وحدة المعاينة في جميع موظفي الواجهة (الصفوف الأمامية) بالبنوك المصرية الخمسة الكبرى، ويعزى اختيار هذه الفئة تحديداً دون غيرهم من موظفي الخلفية، إلى تفاعلهم المستمر مع العملاء (Zablah et al., 2012). فضلاً عن أن هذه الفئة من العاملين تلعب دوراً مهماً في ممارسة الخدمة ورضاء العملاء وجودة الخدمة المدركة (Jung et al., 2017)، كما أن إدراك العملاء للخدمة يعتمد بشكل أساسي على خبرات ومهارات العاملين الذين يتعاملون معهم (Sony & Mekoth, 2016). ونظراً لأن موظفي الواجهة يتعاملون مع أنواع مختلفة من العملاء، فإنه ينبغي أن يتوافر لديهم المعرفة والقدرة على الابتكار لتلبية الاحتياجات المتنوعة للعملاء (Stock et al., 2017). وعليه؛ فإن جهود المنظمة لإرضاء عملائها تعتمد في المقام الأول على قدرة موظفي الواجهة على أداء السلوك الابتكاري الخدمي (Sony & Mekoth, 2016).

ووفقاً لـ Karlsson and Skalen (2015) فإنه غالباً ما يفهم العاملون في الصفوف الأولى مطالب العملاء، كما يمكنهم أيضاً تعرّف المجالات التي تحتاج إلى تحسين وحل مشكلات العملاء في الأجل الطويل.

ولصعوبة الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة؛ فقد جرى الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في هذا الصدد. ونظراً لعدم وجود إطار لمجتمع البحث وصعوبة تحديد حجمه؛ فقد جرى لتحديد حجم العينة الاعتماد على المعادلة التالية التي تنص على (Aday & Cornelius, 2006):

$$n = \frac{t^2 p(1-p)}{d^2}$$

حيث:

$n$  = يشير إلى حجم العينة المطلوب.

$t$  = ترمز إلى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة 95% وتساوي 1.96.

$p$  = تشير إلى نسبة عدد المفردات التي تتوافر بها الخصائص موضوع الدراسة، ويفترض أن تساوي هذه النسبة 50% بوصفه أعلى احتمال ممكن للحصول على أكبر حجم ممكن للعينة.

$d$  = نسبة الخطأ المسموح به وتساوي 5%، وذلك لمستوى ثقة 95%.

وبتطبيق المعادلة السابقة، نستنتج أن حجم العينة يساوي 384 مفردة.

وعقب الحصول على الموافقات الأخلاقية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية من إدارة البنوك محل الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع قوائم الاستقصاء على المستقصي منهم في مقار تلك البنوك، ثم قامت بإعادة تجميعها منهم عقب استيفائها، كما حرصت على الإجابة عن جميع أسئلتهم لتوضيح أي لبس أو غموض. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم التأكيد على سرية إجابات المستقصي منهم، وأنه لن يتم تجميع أي بيانات تتعلق بأسمائهم أو عناوينهم، ولن يطلع عليها أحد غير الباحثة، وأنه لن تستخدم تلك الإجابات إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وجدير بالذكر، أن العدد الكلي للقوائم الواردة قد بلغ 367 قائمة، بنسبة 95.57%، وبعد أن قامت الباحثة بمراجعة القوائم الواردة استبعدت إحدى عشرة قائمة منها، لعدم استكمال بياناتها، ومن ثم أصبح عدد القوائم الصحيحة التي تم تعريفها وتحليلها 356 قائمة، بنسبة 92.7% من إجمالي القوائم الموزعة، ووفقاً لـ (Flowers and Booraem (1995 فإن هذا المعدل يعد من المعدلات الجيدة، باعتباره يتجاوز الحد الأدنى لمعدلات الاستجابة، التي تقدر بـ 75%. ويوضح جدول (1) توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية على النحو الآتي:

### جدول 1

#### توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

الإجمالي	النوع		الخصائص الديموغرافية
	إناث	ذكور	
106	42	64	أقل من 30 سنة
146	49	97	من 30 إلى أقل من 40 سنة
104	38	66	من 40 إلى أقل من 60 سنة
271	99	172	مؤهل عال
49	20	29	ماجستير
36	10	26	دكتوراه

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبالنظر إلى النتائج الواردة في جدول (1)، يتضح ما يأتي:

فيما يختص بخاصية العمر: بينت النتائج الواردة أن عدد مفردات العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، قد بلغ 106 مفردات، منهم 64 من الذكور و42 من الإناث، كما أوضحت النتائج أن عدد

<sup>3</sup> وجدير بالذكر، أن عدد القوائم الصحيحة الخاصة بالبنك الأول قد بلغ 48 قائمة، في حين أن البنك الثاني بلغت عدد قوائمه الصحيحة 82 قائمة، وبلغت عدد القوائم الصحيحة الخاصة بالبنك الثالث 73 قائمة، وبلغ عدد قوائم البنك الرابع 91 قائمة، بينما بلغ عدد قوائم البنك الخامس الأخير 62 قائمة.

مفردات العينة الذين تراوح أعمارهم ما بين 30 سنة وأقل من 40 سنة قد بلغ 146 مفردة، منهم 97 من الذكور و49 من الإناث، أشارت النتائج أيضاً إلى أن عدد مفردات العينة الذين تراوح أعمارهم ما بين 40 سنة وأقل من 60 سنة قد بلغ 104 مفردات، منهم 66 من الذكور و38 من الإناث.

فيما يتعلق بخاصية المستوى التعليمي: أوضحت النتائج الواردة أن عدد مفردات العينة الحاصلين على مؤهل عال قد بلغ 271 مفردة، منهم 172 من الذكور و99 من الإناث، في حين بلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير 49 مفردة، منهم 29 من الذكور و20 من الإناث، بينما بلغ عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه 36 مفردة، منهم 26 من الذكور و10 من الإناث.

وفيما يتعلق بالاعتبارات الأخلاقية، نشير إلى أن جميع مفردات العينة قد شاركوا في الدراسة طواعية ودون أي إكراه من أحد، فضلاً عن ضمان سرية ما أدلوا به من إجابات.

### أسلوب جمع البيانات

تجمع الدراسة بين نوعين من البيانات، هما:

أ - البيانات المكتوبة: اعتمد في تأصيل الجانب النظري للمتغيرات الثلاثة: القيادة الموجهة بالمعرفة، الهيكل التنظيمي، السلوك الابتكاري الخدمي، على البيانات والتقارير المستقاة من المصادر الرسمية (هـ 2) والدوريات العربية والأجنبية التي اهتمت بتناول وتأصيل متغيرات الدراسة من جوانبها المختلفة؛ بغية تأصيل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

ب - البيانات الأولية: وذلك باستخدام أسلوب الاستقصاء؛ لكونه الأسلوب الأكثر شيوعاً في البحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية.

### أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمعها للبيانات الأولية على قائمة استقصاء أعدت وطوّرت اعتماداً على المقاييس التي صاغها الباحثون للمتغيرات الثلاث، المتمثلة في: القيادة الموجهة بالمعرفة، والهيكل التنظيمي، والسلوك الابتكاري الخدمي.

وتتطوي قائمة الاستقصاء على عبارات مغلقة ومحددة الإجابة، حتى يسهل على مفردات العينة تسجيل تقديراتهم عليها بدقة، كما تساعد على معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً، وهي موزعة على أربعة أقسام رئيسية، هي:

القسم الأول (المتغيرات الديموغرافية): ويشمل عدداً من المتغيرات الديموغرافية، ممثلة في: النوع، والعمر، والمستوى التعليمي.

**القسم الثاني (القيادة الموجهة بالمعرفة):** وينطوي هذا القسم على عشر عبارات<sup>4</sup>، تبدأ من العبارة الأولى حتى العبارة العاشرة بالقائمة، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي صممه (Donate et al. (2015)؛ وذلك لقياس مدى تحلي قادة ومسؤولي البنوك محل الدراسة بالنمط القيادي الموجه بالمعرفة.

**القسم الثالث (الهيكل التنظيمي<sup>5</sup>):** ويتضمن هذا القسم ثمانية عشرة عبارة، تبدأ من العبارة الحادية عشرة وتنتهي عند العبارة الثامنة والعشرين في القائمة. وجدير بالذكر، أن هذا المتغير تم قياسه عبر ثلاثة عناصر أساسية، هي: المركزية (ه 1)، والرسمية (ه 2)، والتكامل (ه 3). حيث تم تخصيص ست عبارات لقياس عنصر "المركزية (ه 1)" تبدأ من العبارة الحادية عشرة وتنتهي عند العبارة السادسة عشرة بالقائمة، هذه العبارات صاغها (Caruana et al. (1998)؛ وذلك لقياس مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا. في حين تم تخصيص ثمانية عبارات لقياس عنصر "الرسمية (ه 2)"، تبدأ من العبارة السابعة عشرة بالقائمة وتنتهي بالعبارة الرابعة والعشرين في القائمة، وذلك اعتماداً على المقياس الذي صاغه (King and Sabherwal (1992)؛ وذلك لقياس درجة استخدام اللوائح والإجراءات التنظيمية في توجيه سلوكيات العاملين، بينما خصصت أربع عبارات لقياس عنصر "التكامل (ه 3)" تبدأ من العبارة الخامسة والعشرين وتنتهي بالعبارة الثامنة والعشرين بالقائمة، وذلك باستخدام المقياس الذي صاغه (Miller and Droge (1986) لقياس مستوى التكامل (ه 3) بين الأقسام والإدارات المختلفة.

**القسم الرابع (السلوك الابتكاري الخدمي):** يتكون هذا البعد من ست عبارات، تبدأ من العبارة التاسعة والعشرين وتنتهي بالعبارة الرابعة والثلاثين بالقائمة، وصاغها (Hu et al., 2009; Scott & Bruce, 1994)؛ وذلك لقياس مدى قيام موظفي الواجهة باقتراح أساليب وطرق وأفكار جديدة في تقديم الخدمات البنكية للعملاء.

هذا، وقد قامت الباحثة بالاختبار المبدئي للقائمة، وذلك بعرضها على 29 مفردة من موظفي الواجهة بالبنوك محل الدراسة، وذلك للوقوف على مدى استيعابهم وفهمهم للعبارات الواردة فيها، وقد نتج عن ذلك إجراء بعض التعديلات على عدد من العبارات، كي تتسجم مع المفاهيم السائدة لديهم؛ وهو ما زاد من مستوى فهمهم واستيعابهم لها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه قد جرى تصميم قائمة الاستقصاء الحالية على غرار مقياس ليكرت الخماسي، وراوحت القياسات بين "موافق جداً" و "غير موافق بشدة"، مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل وفق المستويات التالية: موافق جداً = 5، وموافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، وغير موافق بشدة = 1، مع ملاحظة أنه في حال العبارات السلبية يتم

<sup>4</sup> انطوى المقياس الأصلي على ست عبارات، إلا أن عدداً من المحكمين أوصوا بتجزئة عدد من العبارات كي تقيس معنى واحداً؛ ومن ثم وصل عدد عبارات المقياس إلى عشر عبارات.

<sup>5</sup> تم تناول المتغير بشكل مجمل وتفصيلي.

عكس هذه الأوزان، فتعطى الاستجابة "موافق جداً" - على سبيل المثال - درجة واحدة، ثم تتدرج صعوداً إلى أن تعطى الاستجابة "غير موافق بشدة" خمس درجات.

#### أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

تم الاعتماد في تحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة والتحقق من صحة فروضها على عدد من أساليب التحليل الإحصائي التي تضمنها كل من البرنامجين الإحصائيين الجاهزين SPSS, AMOS 20، وقد تضمنت:

**الإحصاءات الوصفية:** وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرف اتجاهات المستقصى منهم نحو متغيرات الدراسة.

**معاملات الصدق والثبات:** وذلك باستخدام معاملات ألفا كرونباخ والثبات المركب ومتوسط قيم التباين المستخرجة؛ وذلك للوقوف على مستوى صدق الأداة المستخدمة في الدراسة وثباتها.

**معامل ارتباط بيرسون:** وذلك للوقوف على معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

**نمذجة المعادلة الهيكلية:** وذلك للوقوف على تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة على السلوك الابتكاري الخدمي، والدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة السابقة.

#### الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة

##### اختبار صدق قائمة الاستقصاء

بشكل عام، يعبر صدق قائمة الاستقصاء عن الدرجة التي يقاس بها الغرض المصمم لأجله. ولتبيين مدى صدق أداة القياس، فقد جرى الاعتماد على أسلوبين، هما:

##### الصدق الظاهري

اعتمدت الباحثة في قياسها للصدق الظاهري على أسلوب شمولية محتوى القائمة، وذلك بعرض القائمة على مجموعة من المحكمين من أساتذة إدارة الموارد البشرية؛ بهدف مراجعة المقاييس التي تضمنتها؛ وذلك للتحقق من صدق مضمونها، وقد أثمر ذلك عن إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة أخرى جديدة، حتى وصلت القائمة إلى شكلها النهائي.

##### الصدق التقاربي

للقوف على الصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة في الدراسة؛ اعتمدت الباحثة على متوسط قيم التباين المستخرجة (AVE) Average Variance Extracted، وقد أظهرت النتائج الواردة في جدول (2) أن قيمة تراوح ما بين (0.503 و0.687) متجاوزة بذلك القيمة القاطعة التي اقترحها (Bagozzi and Yi (1988)، التي تساوي أو تتجاوز (0.50)، وهو ما يؤكد الصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول 2

نتائج اختبارات صدق المقاييس وثباتها

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ألفا كرونباخ	الثبات المركب CR	متوسط قيم التباين المستخرجة AVE
القيادة الموجهة بالمعرفة	3.17	0.637	0.876	0.905	0.503
المركزية (هـ 1)	2.04	0.868	0.918	0.939	0.719
الرسمية (هـ 2)	2	0.821	0.926	0.942	0.669
التكامل (هـ 3)	3.01	0.605	0.716	0.842	0.574
الهيكل التنظيمي	2.24	0.661	0.890	0.964	0.604
السلوك الابتكاري الخدمي	3.29	0.622	0.727	0.841	0.550

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

اختبار ثبات قائمة الاستقصاء

تعتبر خاصية الثبات عن مدى قدرة أداة القياس على إعطاء النتائج نفسها إذا ما استخدمت بشكل متكرر على الأفراد أنفسهم وفي الظروف نفسها. وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مؤشري ألفا كرونباخ والثبات المركب، الذين أوضحت نتائجهما الواردة في جدول (2) أن قيم ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المطلوب لاختبارات الثبات المعروفة 70%، كما أوضحت النتائج أيضاً أن قيم الثبات المركب CR قد راوحت ما بين (0.841 و 0.964) متخطية بذلك القيمة القاطعة التي أوردها (Bagozzi and Yi (1988)، التي تساوي أو تفوق (0.60).

كما أوضحت النتائج توافر اتجاهات إيجابية ومتوسطة لدى مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة الستة، وقد جاء أعلاها نحو متغير السلوك الابتكاري الخدمي، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري قدره (0.622)، في حين جاء أدناها نحو متغير الرسمية (هـ 2)، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 2 وانحراف معياري يقدر ب (0.821).

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بادئ ذي بدء، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون<sup>6</sup> للوقوف على علاقات الارتباط بين

<sup>6</sup> قامت الباحثة بإجراء اختبار كولمغروف - سمرنوف للوقوف على بيانات الدراسة إذا ما كانت تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وقد أوضحت نتائجه أن جميع القيم الاحتمالية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، ألا وهي: القيادة الموجهة بالمعرفة، الهيكل التنظيمي والسلوك الابتكاري الخدمي تفوق مستوى الدلالة (0.05)؛ إذ بلغت: (0.279، 0.1288، 0.6891)، وهو ما يدل على أن البيانات الخاصة بالمتغيرات الثلاثة تخضع للتوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة الستة، وتبين نتائجه بيانات جدول (3) على النحو الآتي:

جدول 3

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	القيادة الموجهة بالمعرفة	المركزية (هـ 1)	الرسمية (هـ 2)	التكامل (هـ 3)	الهيكل التنظيمي	السلوك الابتكاري الخدمي
القيادة الموجهة بالمعرفة	1					
المركزية (هـ 1)		1				
الرسمية (هـ 2)			1			
التكامل (هـ 3)				1		
الهيكل التنظيمي					1	
السلوك الابتكاري الخدمي						1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

\*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p \leq 0.01$ , \*  $p < 0.05$

بينت النتائج الواردة في جدول (3) وجود علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، وذلك بمعامل ارتباط مقداره ( $R = 0.857$ ).

كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والتكامل (هـ 3) وذلك بمعامل ارتباط مقداره ( $R = 0.438$ )، كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين القيادة الموجهة بالمعرفة وكل من المركزية (هـ 1) والرسمية (هـ 2) والهيكل التنظيمي، وذلك بمعاملات ارتباط مقدارها ( $R = -0.365, -0.356, -0.286$ ) على التوالي.

أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغير المركزية (هـ 1) وكل من الرسمية (هـ 2) والهيكل التنظيمي، وذلك بمعامل ارتباط مقدارهما ( $R = **0.971, **0.972$ )، بينما كانت العلاقات بين متغير المركزية (هـ 1) وكل من التكامل (هـ 3) والسلوك الابتكاري الخدمي سلبية ومعنوية؛ إذ بلغ معامل الارتباط لكل منهما ( $R = -0.335, -0.339$ ) على التوالي.

وأوضحت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغير الرسمية (هـ 2) والهيكل التنظيمي، وقد بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.271$ )، في حين أن العلاقة ما بين التكامل (هـ 3) والهيكل التنظيمي كانت سلبية ومعنوية، وقد بلغ معامل الارتباط ( $R = -0.148$ ).

أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين الهيكل التنظيمي والسلوك الابتكاري

## مرفق مرسي

الخدمي، وقد بلغ معامل الارتباط ( $R = -0.286$ ).

ولتعرّف متغير الهيكل التنظيمي بعناصره الثلاث، ممثلة في: المركزية (هـ 1) والرسمية (هـ 2) والتكامل (هـ 3) إذا ما كان يعدل العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، اعتمدت الباحثة على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي AMOS 20. ويعزى استخدام هذا الأسلوب إلى أن هذه التقنية تُتيح تحليل شبكة العلاقات بين المتغيرات، التي قد يكون بعضها متغيرات كامنة؛ وهو ما أدى إلى زيادة الاعتماد على هذا الأسلوب في مجال العلوم الاجتماعية عامة، وفي مجال الإدارة خاصة، نظراً لأن معظم المتغيرات في هذا المجال البحثي تكون غير قابلة للملاحظة المباشرة (Roldan & Cepeda, 2017). ويوضح جدول (4) نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية على النحو الآتي:

### جدول 4

نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية المتعلقة بالدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي

السلوك الابتكاري الخدمي			المتغيرات
نموذج 3	نموذج 2	نموذج 1	
0.486**		0.502**	القيادة الموجهة بالمعرفة
-0.026	-0.243**		المركزية (هـ 1)
-0.282**			التفاعل (القيادة الموجهة بالمعرفة × المركزية (هـ 1))
0.479**		0.502**	القيادة الموجهة بالمعرفة
-0.016	-0.178**		الرسمية (هـ 2)
0.482**			التفاعل (القيادة الموجهة بالمعرفة × الرسمية (هـ 2))
0.524**		0.502**	القيادة الموجهة بالمعرفة
-0.168**	0.418**		التكامل (هـ 3)
0.321**			التفاعل (القيادة الموجهة بالمعرفة × التكامل (هـ 3))
0.482**		0.502**	القيادة الموجهة بالمعرفة
-0.018	-0.096**		الهيكل التنظيمي
-0.359**			التفاعل (القيادة الموجهة بالمعرفة × الهيكل التنظيمي)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

\*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

وبمراجعة النتائج الواردة في جدول (4)، يتضح ما يأتي:

بداية، فيما يتعلق بالفرض الأول للدراسة (H1): أشارت النتائج الواردة في جدول (4) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الموجهة بالمعرفة على السلوك الابتكاري الخدمي، وقد بلغ معامل التأثير ( $\beta = 0.502$ )، وهو ما يبرهن على صحة الفرض الأول للدراسة.

وفيما يختص بالفرض الثاني الرئيس للدراسة (H2): أوضحت النتائج أن تأثير التفاعل ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والهيكل التنظيمي على السلوك الابتكاري الخدمي كان معنوياً وسلبياً، وقد بلغت قيمة معامل التأثير ( $\beta = -0.359$ )؛ وهو ما يدل على أن الهيكل التنظيمي يعدل سلباً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. بالإضافة إلى ما سبق، تبين أنه عند إدخال متغير الهيكل التنظيمي إلى العلاقة بين متغيري القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي وملاحظة تأثيره، انخفض تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة على السلوك الابتكاري الخدمي ليصبح ( $\beta = 0.482$ )، كذلك فإن تأثير متغير الهيكل التنظيمي على السلوك الابتكاري الخدمي قد انخفضت قيمته من ( $\beta = -0.096$ ) ليصبح غير معنوي ( $\beta = -0.018$ )، وهو ما يؤكد أن الهيكل التنظيمي يعدل سلباً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي؛ أي أن الهيكل التنظيمي للبنوك محل الدراسة يقلل من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. وهو ما يبرهن على صحة الفرض الرئيسي الثاني للدراسة، الذي ينص على أن الهيكل التنظيمي يعدل سلباً العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. بالإضافة إلى ما سبق، يظهر شكل (2) بوضوح وجود تأثير معدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، هذا التأثير يبين أن العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي تقل عندما يزداد مستوى إدراك مفردات العينة للهيكل التنظيمي، والعكس صحيح. وبمعنى آخر، فإن زيادة مستوى إدراك مفردات العينة للقيادة الموجهة بالمعرفة يزيد من مستوى أدائهم للسلوك الابتكاري الخدمي، عندما يتدنى مستوى إدراكهم للهيكل التنظيمي.

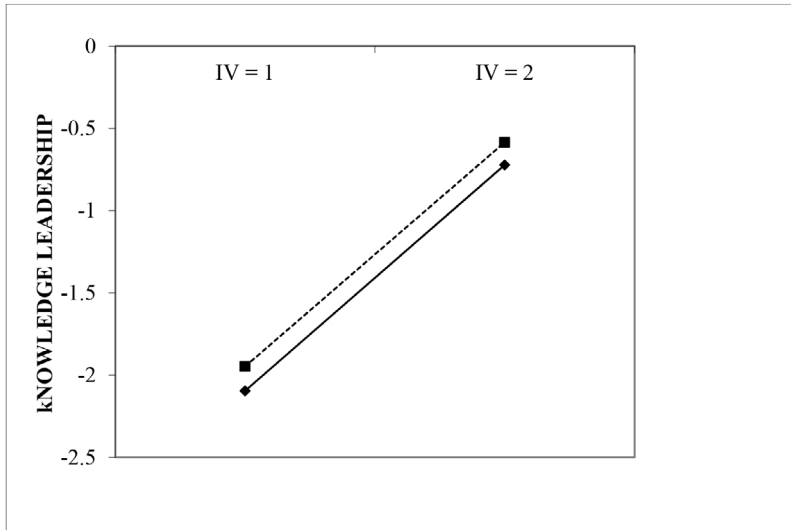
وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول المنبثق من الفرض الثاني الرئيس للدراسة (H2a): بينت نتائج جدول (4) أن تأثير التفاعل ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والمركزية (هـ 1) على السلوك الابتكاري الخدمي كان معنوياً وسلبياً، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ( $\beta = -0.282$ )؛ وهو ما يدل على أن المركزية (هـ 1) تعدل سلباً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. وبالإضافة إلى ما سبق، تبين أنه عند إدخال متغير المركزية (هـ 1) إلى العلاقة بين متغيري القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي وملاحظة تأثيره، انخفض تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة على السلوك الابتكاري الخدمي ليصبح ( $\beta = 0.486$ )، كذلك فإن تأثير متغير المركزية (هـ 1) على السلوك الابتكاري الخدمي قد انخفضت قيمته

من ( $\beta = -0.243$ ) ليصبح غير معنوي ( $\beta = -0.026$ ) ؛ وهو ما يؤكد أن المركزية (هـ 1) تعدل سلباً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي؛ وهو ما يبرهن على صحة الفرض الفرعي الأول المنبثق من الفرض الرئيسي الثاني للدراسة، الذي ينص على أن المركزية (هـ 1) تعدل سلباً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي؛ الأمر الذي يعني، أن المركزية (هـ 1) للبنوك محل الدراسة تقلل من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. بالإضافة إلى ما سبق، يظهر شكل (3) بوضوح وجود تأثير معدل للمركزية في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، هذا التأثير يبين أن العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي تقل عندما يزداد مستوى إدراك مفردات العينة للمركزية، والعكس صحيح. بمعنى آخر، فإن زيادة مستوى إدراك مفردات العينة للقيادة الموجهة بالمعرفة يزيد من مستوى أدائهم للسلوك الابتكاري الخدمي، عندما يتدنى مستوى إدراكهم للمركزية.

وفيما يختص بالفرض الفرعي الثاني المنبثق من الفرض الثاني الرئيس للدراسة (H2b): بينت النتائج أن تأثير التفاعل ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والرسمية (هـ 2) على السلوك الابتكاري الخدمي كان معنوياً وسلبياً، وقد بلغت قيمة معامل التأثير ( $\beta = -0.482$ )، وهو ما يدل على أن الرسمية (هـ 2) تعدل سلباً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. بالإضافة إلى ما سبق، تبين أنه عند إدخال متغير الرسمية (هـ 2) إلى العلاقة بين متغيري القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي وملاحظة تأثيره، انخفض تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة على السلوك الابتكاري الخدمي ليصبح ( $\beta = 0.479$ )، كذلك فإن تأثير متغير الرسمية (هـ 2) على السلوك الابتكاري الخدمي قد انخفضت قيمته من ( $\beta = -0.178$ ) ليصبح غير معنوي ( $\beta = -0.016$ ). وهو ما يؤكد أن الرسمية (هـ 2) تعدل سلباً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، وهو ما يبرهن على صحة الفرض الفرعي الثاني المنبثق من الفرض الرئيسي الثاني للدراسة، الذي ينص على أن الرسمية (هـ 2) تعدل سلباً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي؛ الأمر الذي يعني أن الرسمية (هـ 2) للبنوك محل الدراسة تقلل من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. بالإضافة إلى ما سبق، يظهر شكل (4) بوضوح وجود تأثير معدل للرسمية في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، هذا التأثير يبين أن العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي تقل عندما يزداد مستوى إدراك مفردات العينة للرسمية، والعكس صحيح. بمعنى آخر، فإن زيادة مستوى إدراك مفردات العينة للقيادة الموجهة بالمعرفة يزيد من مستوى أدائهم للسلوك الابتكاري الخدمي، عندما يتدنى مستوى إدراكهم للرسمية.

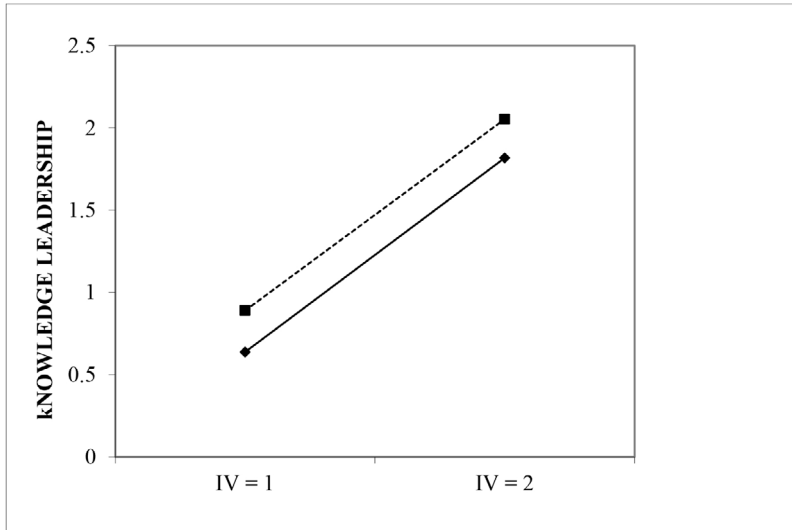
وفيما يختص بالفرض الفرعي الثالث المنبثق من الفرض الثاني الرئيس للدراسة (H2c): بينت النتائج أن تأثير التفاعل ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والتكامل (هـ 3) على السلوك

الابتكاري الخدمي كان إيجابياً ومعنوياً، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ( $\beta = 0.321$ )، وهو ما يدل على أن التكامل (هـ 3) يعدل إيجابياً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. بالإضافة إلى ما سبق، تبين أنه عند إدخال متغير التكامل (هـ 3) إلى العلاقة بين متغيري القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي وملاحظة تأثيره، ازداد تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة على السلوك الابتكاري الخدمي ليصبح ( $\beta = 0.524$ )، كذلك فإن تأثير متغير التكامل (هـ 3) على السلوك الابتكاري الخدمي قد انخفضت قيمته من ( $\beta = 0.418$ ) ليصبح سلبياً ولكنه ظل معنوياً ( $\beta = -0.168$ ). وهو ما يؤكد أن التكامل (هـ 3) يعدل إيجابياً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، وهو ما يبرهن على صحة الفرض الفرعي الثالث المنبثق من الفرض الرئيسي الثاني للدراسة، الذي ينص على أن التكامل (هـ 3) يعدل إيجابياً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي؛ الأمر الذي يعني أن التكامل (هـ 3) يزيد من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. بالإضافة إلى ما سبق، يظهر شكل 5 بوضوح وجود تأثير معدل للتكامل في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، هذا التأثير يبين أن العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي تزداد عندما يزداد مستوى إدراك مفردات العينة للهيكل التنظيمي، والعكس صحيح. بمعنى آخر، فإن زيادة مستوى إدراك مفردات العينة للقيادة الموجهة بالمعرفة تزيد من مستوى أدائهم للسلوك الابتكاري الخدمي، عندما يزداد مستوى إدراكهم للتكامل.



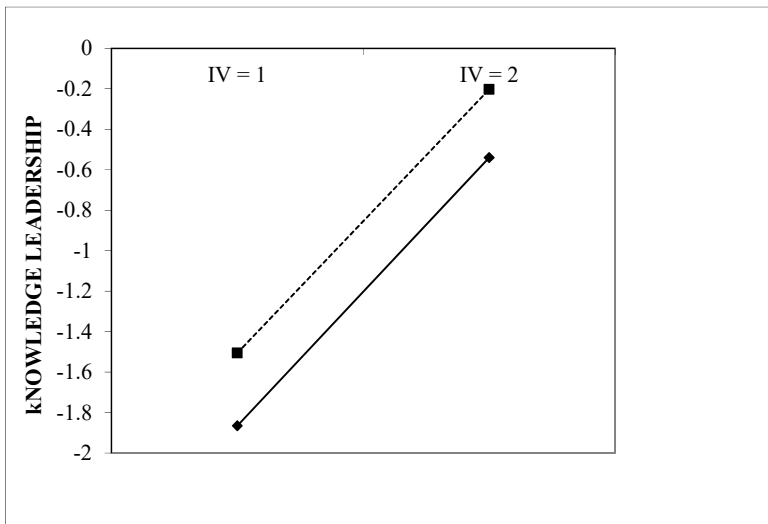
شكل 2

مخطط التفاعل لمتغير الهيكل التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي



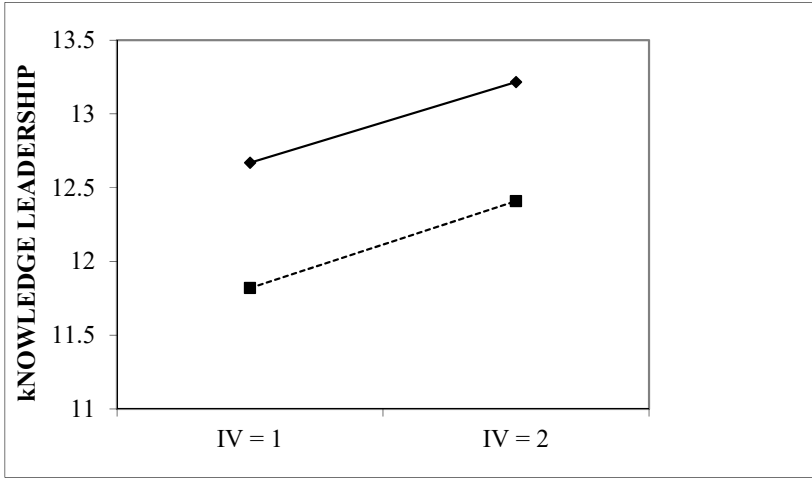
شكل 3

مخطط التفاعل لمتغير المركزية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي



شكل 4

مخطط التفاعل لمتغير الرسمية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي



شكل 5

مخطط التفاعل لمتغير التكامل كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي

### نتائج الدراسة

أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية للقيادة الموجهة بالمعرفة على السلوك الابتكاري الخدمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Alzghoul et al., 2024) من وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الموجهة بالمعرفة على السلوك الابتكاري الخدمي؛ وهو ما يعني أنه كلما ازداد مستوى إدراك مفردات العينة للقيادة الموجهة بالمعرفة ارتفع مستوى أدائهم للسلوك الابتكاري الخدمي، والعكس صحيح؛ ذلك أن القيادة الموجهة بالمعرفة تشمل تعزيز المعرفة وتيسيرها وتهيئة بيئة مواتية للعمل الجماعي (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018)، وهو ما يعزز الثقة، فضلاً عن أن القيادة الموجهة بالمعرفة تؤثر على اتجاهات العاملين؛ مثل: الالتزام والكفاءة الذاتية والمشاركة في العمل (Shamim et al., 2017)، كما تساعد على ترسيخ ثقافة تنظيمية مواتية للتعليم؛ ومن ثم إدارة المعرفة (Santhosé & Lawrence, 2023).

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي يعدل سلباً العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي؛ أي أن الهيكل التنظيمي للبنوك محل الدراسة يقلل من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي؛ ذلك أن الهيكل التنظيمي يحدد كيفية تعامل المؤسسات مع قدرات المعرفة الإستراتيجية الخاصة بها، وتتيح الهياكل التنظيمية اللامركزية وغير الرسمية (هـ 2) للأفراد المشاركة بحرية بأرائهم واقتراح أفكار لتحسين المنتجات والعمليات والأنظمة؛ ومن ثم، تشجيع قدرات المعرفة الإستراتيجية الخاصة بها، والعكس صحيح (Omondi et al., 2017).

ومن ناحية أخرى أوضحت نتائج الدراسة أن المركزية (هـ 1) تعدل سلباً العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. بمعنى آخر، فإن الهياكل التنظيمية للبنوك التي تتصف بدرجة عالية من المركزية (هـ 1) تقلل من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Chen et al., 2011) من أن الهياكل التنظيمية ذات المستويات المرتفعة من المركزية (هـ 1) تقلل العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والابتكار؛ ذلك أنه عندما تتاح للمرؤوسين المشاركة في عمليات صنع القرار، فإن ذلك يدفعهم إلى التردد في اقتراح الأفكار الإبداعية (Dedahanov et al., 2017). فضلاً عن أنه في ظل الهياكل المركزية (هـ 1) تميل الإدارة إلى تجاهل الموارد المعرفية المتنوعة لرأس المال البشري، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى استبعاد الأفكار المتنوعة والإبداعية في عمليات صنع القرار (Auh & Menguc, 2007). وتقودنا هذه النتيجة إلى استنتاج مفاده أن امتناع المؤسسات عن إشراك مرؤوسيهيها في عمليات صنع القرار، يعطي هؤلاء المنسويين انطباعاً بأن آراءهم غير ذات قيمة، وأن مشاركة المعارف والمعلومات وتبادلها غير مجد وبلا قيمة، وهو ما يمكن أن يصبح بدوره عقبة أمام رغبتهم ومحاولتهم اقتراح أفكار جديدة (Dedahanov et al., 2017).

بالإضافة إلى ما سبق بينت نتائج الدراسة أن الرسمية (هـ 2) تعدل سلباً العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. بمعنى آخر، فإن الهياكل التنظيمية للبنوك التي تتصف بدرجة عالية من الرسمية (هـ 2) تقلل من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Chen et al., 2011) من أن الهياكل التنظيمية الأقل رسمية تقلل العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والابتكار؛ ذلك أنه عندما تتخذ جميع القرارات من قبل الرؤساء، ويتم حث الأفراد على الالتزام بلوائح العمل المكتوبة، يحرم المرؤوسون من المشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، وسيقل تأثيرهم على مجريات ما يحدث في أماكن عملهم، وسيصبحون مقيدون بلوائح عملهم؛ ومن ثم، سينخفض مستوى ابتكارهم (Vogt, 1997). وعليه؛ فإن التمسك باللوائح والإجراءات قد يكون معوقاً لتطوير العاملين؛ إذ إنه عندما يحدد المديرين روتين العمل، تقل الفرص المتاحة لمرؤوسيهيهم للتجريب، وهو ما يثبط السلوك الابتكاري للعاملين. لقد أكدت دراسة (Gilson and Shalley, 2004) أن المستويات المنخفضة من الرسمية (هـ 2) تسهل الانفتاح وتعزز الأفكار الجديدة والسلوك الإبداعي، في حين أن المستويات العليا من الرسمية (هـ 2) تقيد الإبداع وتعوقه في المنظمات.

أخيراً أفادت نتائج الدراسة أن التكامل (هـ 3) يعدل إيجابياً من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. بمعنى آخر، فإن الهياكل التنظيمية للبنوك التي تتميز بمستوى عال من التكامل (هـ 3) تزيد من قوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة

(Chen et al., 2011) من أن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بدرجة عالية من التكامل (ه 3) يزيد من قوة العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والابتكار؛ ذلك أنه عندما يتوافر مستوى عال من التكامل (ه 3) بين الأقسام والإدارات التنظيمية المختلفة، يصبح الأفراد أكثر ميلاً إلى البحث عن تكنولوجيا وعمليات وأساليب وأفكار لمنتجات جديدة (Dedahanov et al., 2017).

### توصيات الدراسة

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج، أمكن للباحثة التقدم بعدد من التوصيات، التي قد تسهم في تعزيز السلوك الابتكاري الخدمي في البنوك محل الدراسة، وهي: -

1 - نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة من وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الموجهة بالمعرفة على السلوك الابتكاري الخدمي بالبنوك محل الدراسة، فإن ذلك يقتضي من إدارة هذه البنوك العمل على:

- تقديم برامج تدريبية مكثفة لتعزيز النمط القيادي الموجه بالمعرفة لدى قيادات البنك ومسؤوليه.

- ينبغي التركيز على السمات القيادية الموجهة بالمعرفة وجعلها معياراً لعمليتي الاستقطاب والاختيار.

- ينبغي لقيادة البنك ومسؤوليه الحرص على تشجيع مرؤوسيهام مادياً ومعنوياً على اكتساب المعرفة وتطبيقها.

- ينبغي لقيادة البنوك محل الدراسة ومسؤوليها الإبقاء على قنوات اتصال مفتوحة مع مرؤوسيهام لتيسير تبادل المعرفة وتناقلها.

- ينبغي لقيادة البنك محل الدراسة ومسؤوليه تجنب سياسة العقاب، والتسامح مع أخطاء مرؤوسيهام - قدر الإمكان - وحثهم على الاستنادة من أخطائهم والتعلم منها.

2 - في ضوء ما انتهت إليه نتائج الدراسة من أن الهيكل التنظيمي بعناصره الثلاثة: المركزية (ه 1) والرسمية (ه 2) والتكامل (ه 3) يعدل العلاقة ما بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، فإن ذلك يقتضي من إدارات هذه البنوك ضرورة العمل على:

- تشجيع العاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

- تصميم هياكل تنظيمية للبنوك محل الدراسة بطريقة تجعلها فعالة وسريعة الاستجابة وتسهل من مشاركة العاملين للمعارف وتبادلها فيما بينهم.

- ينبغي لإدارة البنك تشجيع فرق العمل المدارة ذاتياً للحصول على الاستقلالية

في صنع القرارات، وحين يتمتع الأفراد بالاستقلالية في صنع القرارات، فإن تلك الاستقلالية تزيد من فرصهم في ابتكار أفكار جديدة.

- ينبغي لإدارات البنوك محل الدراسة حث العاملين على المشاركة بأفكارهم وآرائهم في عملية صنع القرار؛ ذلك أنه عندما يشعر الأفراد بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمنظمتهم، فإنهم يصبحون أكثر رغبة في اقتراح أفكار جديدة.
- تصميم هياكل تنظيمية أقل رسمية لتعزيز السلوك الابتكاري، وذلك عبر حفز الرؤوسين على اقتراح أفكار جديدة وتهيئة مناخ آمن نفسياً لا يشعر فيه العاملون بالقلق بشأن عدم الالتزام باللوائح والمعايير والإجراءات.

### قيود الدراسة وتوصيات ببحوث مستقبلية

استهدفت الدراسة تعرّف الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. وعلى الرغم من جمع بيانات حول المتغيرات الديموغرافية؛ مثل: النوع والعمر والمستوى التعليمي، فإنه لم يتم تناول تأثيرها في هذه الدراسة، ولم يكن ذلك من بين أهداف الدراسة. وعليه؛ توصي الباحثة بأن يتم تناول المتغيرات الديموغرافية في تعزيز السلوك الابتكاري الخدمي.

ركزت هذه الدراسة على خمسة بنوك مصرية، جرى جمع بياناتها منها تحديداً. وعليه؛ توصي الباحثة بإجراء بحوث مستقبلية على قطاعات أخرى؛ مثل قطاعات الفنادق والمستشفيات وتكنولوجيا المعلومات.

جمعت البيانات مرة واحدة Cross-Sectional Study وخلال مدة زمنية قصيرة. وعليه؛ توصي الباحثة بإجراء دراسات طويلة، تجمع بياناتها على فترات زمنية متباعدة.

نظراً لأن النتائج التي انتهت إليها الدراسة تعبر عن آراء المستقصي منهم في البنوك محل الدراسة، كما أنها قد تأثرت بالسياق الثقافي والقيم السائدة في تلك البنوك؛ فإن الباحثة توصي بأن يكرر تطبيق تلك الدراسة في سياقات ثقافية أخرى مختلفة، ومن المتوقع أن تختلف النتائج، باختلاف السياقات الثقافية والعوامل التنظيمية المتوافرة فيها.

اقتصرت هذه الدراسة في تناولها لأبعاد الهيكل التنظيمي على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: المركزية (ه 1) والرسمية (ه 2) والتكامل (ه 3). وعليه؛ توصي الباحثة باستخدام أبعاد أخرى غير الثلاثة السابقة في الدراسات المستقبلية، على سبيل المثال: مسؤولية إدارة المعرفة والتخصص وتجميع الأعمال وأنماط الاتصال.

اقتصرت الدراسة في تناولها للمتغيرات المعدلة على متغير " الهيكل التنظيمي"، ويمكن للدراسات المستقبلية التوسع في تناول متغيرات أخرى إضافية، منها على سبيل المثال: الهوية

الأخلاقية والكفاءة الذاتية الإبداعية والمناخ الابتكاري والإبداعي وغيرها؛ لتصبح عناوين تلك الدراسات: الدور المعدل للهوية الأخلاقية في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي، الدور المعدل للمناخ الابتكاري في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي و الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي.

اقتصرت هذه الدراسة في تناولها للأنماط القيادية المؤثرة في السلوك الابتكاري الخدمي على النمط القيادي الموجه بالمعرفة، ولذا يمكن للدراسات المستقبلية تناول أنماط قيادية أخرى، على سبيل المثال: القيادة الداعمة والقيادة التحويلية والقيادة الشاملة والقيادة التمكينية وغيرها، لتصبح عناوين الدراسات المقترحة: الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوك الابتكاري الخدمي، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري الخدمي، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الشاملة والسلوك الابتكاري الخدمي، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الشاملة والسلوك الابتكاري الخدمي.

#### الخاتمة

استهدفت الدراسة سد الفجوة البحثية المتعلقة بعدم اتجاه أي من الدراسات العربية أو الأجنبية إلى تناول الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي. وأملاً في سد تلك الفجوة، دارت الدراسة حول الإجابة عن تساؤل رئيس، مفاده: هل يلعب الهيكل التنظيمي دوراً معدلاً في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الخدمي الابتكاري. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة عشوائية بسيطة قوامها 367 موظفاً واجهة في خمسة بنوك مصرية، أفادت النتائج بأن الهيكل التنظيمي بعناصره الثلاثة: المركزية (هـ 1) والرسومية (هـ 2) والتكامل (هـ 3) يعدل العلاقة السابقة. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، قدّم عدد من التوصيات، تضمنت على سبيل المثال: تشجيع العاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ينبغي تصميم هياكل تنظيمية للبنوك محل الدراسة بطريقة تجعلها فعالة وسريعة الاستجابة وتسهل من مشاركة العاملين للمعارف وتبادلها فيما بينهم. ينبغي لإدارة البنك تشجيع فرق العمل المدارة ذاتياً للحصول على الاستقلالية في صنع القرارات، وحين يتمتع الأفراد بالاستقلالية في صنع القرارات، فإن تلك الاستقلالية تزيد من فرصهم في ابتكار أفكار جديدة، ينبغي لإدارة البنوك محل الدراسة حث العاملين على المشاركة بأفكارهم وآرائهم في عملية صنع القرار؛ ذلك أنه عندما يشعر الأفراد بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمنظمتهم، فإنهم يصبحون أكثر رغبة في اقتراح أفكار جديدة. وجدير بالذكر، أن الدراسة اقتصرت في تناولها للأنماط القيادية المؤثرة في السلوك الابتكاري

الخدمي بالقيادة الموجهة بالمعرفة، ولذا يمكن للدراسات المستقبلية تناول أنماط قيادية أخرى؛ مثل: القيادة الخدمية والقيادة التحويلية والقيادة الشاملة. كذلك اقتصرَت الدراسة في تناولها للتغيرات المعدلة على الهيكل التنظيمي، كما يمكن للدراسات المستقبلية تناول متغيرات أخرى؛ مثل: الهوية الأخلاقية والكفاءة الذاتية الإبداعية والمناخ الابتكاري، والمناخ الإبداعي، وغيرها.

## المراجع

امحمد، عوي، وصلاح الدين، طالبي. (2024). أثر الهيكل التنظيمي في تطبيق نظم ادارة المعرفة. *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة*، 7(2)، 155-174.

العشوش، يسرى عبدالكريم. (2022). دور المرشد التربوي في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للطلاب أثناء جائحة كورونا (2019-2021). *مجلة العلوم الانسانية والطبيعية*، 3(8)، 24-42. <https://doi.org/10.53796/hnsj382>

محمد، رغدة أحمد ابوالعلا، وشمعة، رانيا عبدالمنعم، وصالح، منى محمد. (2021). أثر القيادة الموجهة بالمعرفة والعلاقات الإدارية على الابتكار المفتوح في قطاع صناعة الأدوية المصرية - دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(4)، 237-261. <https://doi.org/10.21608/jces.2021.218404>

مرسي، مرفت محمد السعيد. (2020). الدور الوسيط للتعديل الوظيفي في العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. *المجلة العربية للعلوم الادارية*، 27(3)، 375-411. <https://doi.org/10.34120/ajas.v27i3.1069>

[Al-Ashush, Y. A. K. (2021). The role of the educational counselor in meeting the social and psychological needs of students during the Corona pandemic (2019-2021). *Humanities & Natural Sciences Journal*, 3(8), 24-42. (in Arabic)] <https://doi.org/10.53796/hnsj382>

Adarkar, A., Cantù, S., Dallerup, K., Giudici, V., Enrico, V., & Orlando, Z. (2022). *Reshaping retail banks: Enhancing banking for the next digital age*. McKinsey Global Publishing.

Aday, L. A., & Cornelius, L. J. (2006). *Designing and conducting health surveys: A comprehensive guide* (3<sup>rd</sup> ed.). Jossey-Bass.

Al-Hawari, M., Bani-Melhem, S., & Shamsudin, F. (2019). Determinants of frontline employee service innovative behavior: The moderating role of co-worker socializing and service climate. *Management Research Review*, 42(9), 1076-1094. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2018-026>

- Almheiri, M., & Omar, R. (2022). Leadership styles and competitive advantage: Does employee creativity mediate the relationship? *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 106–124. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2022.3108>
- Alsaadi, T., Abuelhassan, A., Khalifa, G., Ameen, A., & Nusari, M. (2019). Empowering leadership predictors for employees' creativity. *International Business Management*, 13(3), 119–129.
- Alzghoul, A., Khaddam, A. A., Alshaar, Q., & Irtaimah, H. J. (2024). Impact of knowledge-oriented leadership on innovative behavior, and employee satisfaction: The mediating role of knowledge-centered culture for sustainable workplace. *Business Strategy & Development*, 7(1), e304. <https://doi.org/10.1002/bsd2.304>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295–305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295>
- Amo, B. W. (2005). *Employee innovation behavior* [Ph. D. thesis]. Bodø Graduate School of Business, Bodø Graduate School of Business. <https://doi.org/10.13140/2.1.2995.9049>
- Andrescu, V., & Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of American police managers. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567–583. <https://doi.org/10.1350/ijps.2010.12.4.207>
- Andrews, M., & Kacmar, K. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347–366. <https://doi.org/10.1002/job.92>
- Angur, M. G., Natarajan, R., & Jaheera, J. S. (1999). Service quality in the banking industry: An assessment in a developing economy. *International Journal of Bank Marketing*, 17(3), 116–123. <https://doi.org/10.1108/02652329910269211>
- Araslı, H., Katircioğlu, S. T., & Mehtap-Smadi, S. (2005). A comparison of service quality in the banking industry: Some evidence from Turkish- and Greek-speaking areas in Cyprus. *International Journal of Bank Marketing*, 23(7), 508–526. <https://doi.org/10.1108/02652320510629881>

- Auh, S., & Menguc, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022–1034. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.010>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74–94.
- Bammens, Y. P. M. (2016). Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 244–259. <https://doi.org/10.1111/jpim.12267>
- Barcet, A. (2010). Innovation in services: A new paradigm and innovation model. In F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The handbook of innovation and services: A multidisciplinary perspective* (pp. 49–67). Edward Elgar.
- Bashir, M., & Pradhan, S. (2023). The influence of knowledge-oriented leadership on business model innovation and open innovation: Mediating role of absorptive capacity. *Management Decision*, 63(8), 2897–2923. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1481>
- Bell DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 26–43. <https://doi.org/10.1177/107179190401000403>
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Bidault, F., & Cummings, T. (1994). Innovating through alliances: Expectations and limitations. *R&D Management*, 24(1), 33–45. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1994.tb00845.x>
- Birdi, K., Griffiths, K., Turgoose, C., Alsina, V., Andrei, D., Băban, A., Baban, A., Bisogni, F., Chirică, S., Costanzo, P., Fernández, C., Ficet, J., Gascó, M., Gruschinske, M., Horton, K., Jacobs, G., Jochoms, T., Krstevska, K., Mirceva, S., Mounahanna, C., Oord, A. V. D., Oțoiu, C., Rajkovcevski, R., Rațiu, L., Reguli, Z., Rus, C., Stein-Müller, S., Stojanovski, T., Vallet, N., Varga, M., Vit, M., & Vonaș, G. (2021). Factors influencing cross-border knowledge sharing by police organisations: An integration of ten European case studies. *Police Practice and Research*, 22(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/15614263.2020.1789462>

- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *The Academy of Management Review*, 20(2), 343–378. <https://doi.org/10.2307/258850>
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing public and private sector employees' innovative behavior: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698–717. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841977>
- Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2010). Leadership, behavioral context, and the performance of work groups in a knowledge-intensive setting. *The Journal of Technology Transfer*, 35, 384–400. <https://doi.org/10.1007/s10961-009-9125-3>
- Caruana, A., Morris, M. H., & Vella, A. J. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 16–29.
- Chen, C. -J., & Huang, J. -W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Chen, C. -J., Huang, J. -W., & Hsiao, Y.-C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848–870. <https://doi.org/10.1108/01437721011088548>
- Chen, J. -S., Tsou, H. -T., & Ching, R. K. H. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1331–1346. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.03.001>
- Cheng, C. -Y., Chien, M. -S., & Lee, C. -C. (2021). ICT diffusion, financial development, and economic growth: An international cross-country analysis. *Economic Modelling*, 94, 662–671. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.02.008>
- Chughtai, M. S., & Khan, H. S. (2024). Knowledge oriented leadership and employees' innovative performance: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 43, 3426–3439. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04502-7>
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 6–16. <https://doi.org/10.1108/13673270510629927>

- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A metaanalysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Davenport, T. (2001). Knowledge work and the future of management. In W. G. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (pp. 41–58). Jossey-Bass.
- 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. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334–350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011> .
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Drucker, P. F. (1998, October 5). *Management's new paradigms*. Forbes. <https://www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html>
- [Elsaid, M. M. (2020). The mediating role of job crafting in the relationships among job autonomy and both of service innovative behavior and service-oriented organizational citizenship behavior. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 27(3), 412–375. (in Arabic)] <https://doi.org/10.34120/ajas.v27i3.1069>
- Farooq, R. (2023). Employee exit and its relationship with multidimensional knowledge retention: The moderating role of organizational structure. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(6), 1207–1230. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2021-0093>
- Farrell, C. C., & Coburn, C. E. (2017). Absorptive capacity: A conceptual framework for understanding district central office learning. *Journal of Educational Change*, 18, 135–159. <https://doi.org/10.1007/s10833-016-9291-7>
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241–250. <https://doi.org/10.2307/2393716>
- Flowers, J. V., & Booraem, C. D. (1995). The cost of client transfer. *Journal of Counseling & Development*, 73(5), 564–566. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1995.tb01795.x>
- Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215–239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242–258. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2015-0060>
- Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35(2), 117–127. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00053-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00053-4)
- Gharama, A. N. A., Khalifa, G. S., & Al-Shibami, A. H. (2020). UAE police administrative employee innovative behavior: The integration of knowledge sharing and leadership. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 1930–1948.
- Ghlichlee, B., Mohammadkhani, E., & Hatami, A. (2024). Knowledge-enhancing HR practices and sustainable competitive advantage: The mediating role of intellectual capital in knowledge-based firms. *Journal of Intellectual Capital*, 25(2–3), 275–296. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2023-0120>
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453–470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282–300. <https://doi.org/10.1108/09600030910962249>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation perfor-

- mance and organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846. <https://dx.doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- Hage, J., & Aiken, D. (1967). Program change and organizational properties: A comparative analysis. *American Journal of Sociology*, 72(5), 503–519. <https://doi.org/10.1086/224380>
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top-management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4), 63–844.
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D. -Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130–149. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>
- Haralayya, D., & Aithal, P. (2021). Performance affecting factors of Indian banking sector: An empirical analysis. *George Washington International Law Review*, 7(1), 607–621.
- Hu, M. -L. M., Horng, J. -S., & Sun, Y. -H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009>
- [Imhammad, W., & Šālīh al-Dīn, T. (2024). The impact of the organizational structure on the application of knowledge management systems: A field study on a sample of health sector institutions in the Wilaya of Laghouat. *Majallat Al-Imtiyāz li-Buḥūth Al-Iqtisād w Al-Idārah*, 7(2), 155–174. (in Arabic)]
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281445>
- Jaiswal, D., & Tyagi, A. (2020). Effect of high performance work practices on service innovative behavior. *Tourism Review*, 75(2), 382–401. <http://dx.doi.org/10.1108/TR-07-2018-0101>
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008>

- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34(2), 351–384. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02328>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Jones, M. G., Howe, A., & Rua, M. J. (2000). Gender differences in students' experiences, interests, and attitudes toward science and scientists. *Science Education*, 84(2), 180–192. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-237X\(200003\)84:2<180::AID-SCE3>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-237X(200003)84:2<180::AID-SCE3>3.0.CO;2-X)
- Jung, J. H., Brown, T. J., & Zablah, A. R. (2017). The effect of customer-initiated justice on customer-oriented behaviors. *Journal of Business Research*, 71, 38–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.019>
- Karlsson, J., & Skålén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*, 49(9–10), 1346–1365. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2012-0568>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behaviour. *The Journal of the Society for General Systems Research*, 9(2), 131–146. <https://dx.doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). Wiley.
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviours in the relationship between goal orientations and service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324–337. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.009>
- Kim, T. T., Karatepe, O. M., & Lee, G. (2018). Psychological contract breach and service innovation behavior: Psychological capital as a mediator. *Service Business*, 12, 305–329. <https://doi.org/10.1007/s11628-017-0347-4>
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.003>
- King, W. R., & Sabherwal, R. (1992). The factors affecting strategic information systems applications: An empirical assessment. *Information & Management*, 23(4), 217–235. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(92\)90046-I](https://doi.org/10.1016/0378-7206(92)90046-I)

- Klotz, A. C., Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R. B., Brock, M. E., & Buckley, M. R. (2012). Chapter 24 -Can reward systems influence the creative individual? In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 607–631). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00024-0>
- Köhler, C., Sofka, W., & Grimpe, C. (2012). Selective search, sectoral patterns, and the impact on product innovation performance. *Research Policy*, *41*(8), 1344–1356. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.020>
- Komaladewi, R., Nanere, M., Suryan, Y., & Rufaidah, P. (2012). Service innovation in banking industry: A literature survey. *World Journal of Social Sciences*, *2*(7), 1–8.
- Kyei-Frimpong, M., Adu, I. N., Suleman, A.-R., & Boakye, K. O. (2022). In search of performance-oriented leadership behaviours in the Ghanaian financial service sector: The role of knowledge sharing. *Journal of Work-Applied Management*, *14*(2), 272–287. <https://doi.org/10.1108/JWAM-01-2022-0001>
- Lambert, E. G., Paoline III, E. A., & Hogan, N. L. (2006). The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study. *Criminal Justice Studies*, *19*(1), 23–44. <https://dx.doi.org/10.1080/14786010600615967>
- Lavee, E. (2021). Who is in charge? The provision of informal personal resources at the street level. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *31*(1), 4–20. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa025>
- Li, M., & Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behaviour in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(12), 2820–2841. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0214>
- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(12), 2450–2467. <https://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.668386>
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, *62*(4), 1–12. <https://doi.org/10.1177/002224299806200401>
- Menon, A., & Varadarajan, P. R. (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, *56*(4), 53–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600405>

- Mention, A. -L., & Bontis, N. (2013). Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 286–309. <https://doi.org/10.1108/14691931311323896>
- Meso, P., & Smith, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224–234. <https://doi.org/10.1108/13673270010350020>
- Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 539–560. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2392963>
- Mishkin, F. S. (2001). *The economics of money, banking, and financial markets* (6<sup>th</sup> ed.). Addison-Wesley.
- Moenaert, R. K., & Souder, W. E. (1990). An information transfer model for integrating marketing and R&D personnel in new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 7(2), 91–107. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.720091>
- [Muḥammad, R. A., Shm‘h, R. ‘A., & Ṣāliḥ, M. M. (2021). Athar alqiyādah almuwaj-jahah bilma‘rifah waal‘alāqāt alidāriyyah ‘alā alibtikār almaftūḥ fī qīṭā‘ šinā‘at aladwīyah AlMiṣrī: Dirāsah maydānīyah. *AlMajallah Al‘Ilmīyah lilDirāsāt ALTijāriyyah wa ALBī‘īyah*, 12(4), 237–261. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/jces.2021.218404>
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 30–100.
- Omondi, J., Rotich, G., Katuse, P., & Senaji, T. (2017). The relationship between organization structure and performance in commercial banks in Kenya: The mediating role of innovation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 634–662. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i4/2838>

- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36. <https://doi.org/10.1177/1094670509357611>
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343–373. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(84\)90018-0](https://doi.org/10.1016/0048-7333(84)90018-0)
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *The Academy of Management Review*, 2(1), 27–37. <https://doi.org/10.2307/257602>
- Polansky, S. H., & Hughes, D. W. W. (1986). Managerial innovation in newspaper organizations. *Newspaper Research Journal*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/073953298600800101>
- Rhee, J., Seog, S. D., Bozorov, F., & Dedahanov, A. (2017). Organizational structure and employees' innovative behavior: The mediating role of empowerment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(9), 1523–1536. <https://doi.org/10.2224/sbp.6433>
- Rivière, V. M., & Sitar, A. S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 39–48. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500004>
- Roldan, J., & Cepeda, G. (2017). *Modelos de ecuaciones basados en la varianza: Partial Least Squares (PLS) para investigadores en ciencias sociales* (4<sup>th</sup> ed.). University of Sevilla.
- Rulke, D. L., & Galaskiewicz, J. (2000). Distribution of knowledge, group network structure, and group performance. *Management Science*, 46(5), 612–625. <https://dx.doi.org/10.1287/mnsc.46.5.612.12052>
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. Kogan Page Ltd.
- Sahibzada, U. F., Cai, J., Latif, K. F., & Sahibzada, H. F. (2020). Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis. *Aslib Journal of Information Management*, 72(1), 112–129. <https://doi.org/10.1108/AJIM-10-2019-0276>

- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shafait, Z., & Sahibzada, H. F. (2022). Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: Mediating role of knowledge worker productivity. *Studies in Higher Education, 47*(4), 713–730. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1793930>
- Santhose, S. S., & Lawrence, L. N. (2023). Understanding the implementations and limitations in knowledge management and knowledge sharing using a systematic literature review. *Current Psychology, 42*, 32427–32442. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04115-6>
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(2), 776–796. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0282>
- Scott, S. B., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580–607.
- Seo, H., Kim, M., Chang, K., & Kim, T. (2016). Influence of interpersonal trust on innovative behavior of service workers: Mediating effects of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Management, 20*(2), 165–186. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500262>
- Shafique, I., Kalyar, M. N., Shafique, M., Kianto, A., & Beh, L.-S. (2022). Demystifying the link between knowledge management capability and innovation ambidexterity: Organizational structure as a moderator. *Business Process Management Journal, 28*(5-6), 1343–1363. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2021-0713>
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(16), 2387–2417. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>
- Shariq, S., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 23*(2), 332–350. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>

- Sherman, J., Berkowitz, D., & Souder, W. (2005). New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management. *Journal of Product Innovation Management*, 22(5), 399–411. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00137.x>
- Shu, C., Page, A., Gao, S., & Jiang, X. (2012). Managerial ties and firm innovation: Is knowledge creation a missing link? *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 125–143. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00883.x>
- Shukur, B. S., & Kanona, R. M. (2021). A proposed multi-criteria system to elect employees for overtime working hours: Private banking sector in Iraq as a case study. In *2021 2<sup>nd</sup> International Conference on Smart Computing and Electronic Enterprise (ICSCEE)* (pp. 218–223). IEEE. <https://dx.doi.org/10.1109/ICSCEE50312.2021.9497990>
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leadership, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299–320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Slåtten, T., Svensson, G., & Svaéri, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267–284. <https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Song, X., Montoya-Weiss, M., & Schmidt, J. (1997). Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: A comparison of R&D, manufacturing, and marketing perspectives. *Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 35–47. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)00078-1](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)00078-1)
- Sönmez, B., & Yıldırım, A. (2019). The mediating role of autonomy in the effect of pro-innovation climate and supervisor supportiveness on innovative behavior of nurses. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 41–58. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2018-0088>
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction, and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(2), 20–32. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003>

- Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior? *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 574–592. <https://doi.org/10.1111/jpim.12239>
- Stock, R. M., Jong, A., & Zacharias, N. A. (2017). Frontline employees' innovative service behavior as key to customer loyalty: Insights into FLEs' resource gain spiral. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 223–245. <https://doi.org/10.1111/jpim.12338>
- Stoker, J. I., Looise, J. C., Fisscher, O. A. M., & Jong, R. D. D. (2001). Leadership and innovation: Relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1141–1151. <https://doi.org/10.1080/09585190110068359>
- Su, Z., Ahlstrom, D., Li, J., & Cheng, D. (2013). Knowledge and product innovativeness. *R&D Management*, 43(6), 473–485. <https://doi.org/10.1111/radm.12033>
- Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), 410–428. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1690611>
- Tang, J., Pee, L. G., & Iijima, J. (2013). Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & Management*, 50(8), 650–660. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.07.002>
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 248–265. <https://www.jstor.org/stable/40604457>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Thakur, R., & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of US and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108–1123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.007>
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004.

- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vogt, J. (1997). Transfer to power. *Credit Union Management*, 20, 44–45.
- Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. (2007). Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital. *Journal of Business Research*, 60(7), 698–710. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.026>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3–13). Wiley.
- Williams, P., & Sullivan, H. (2011). Lessons in leadership for learning and knowledge management in multi-organisational settings. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 6–20. <https://doi.org/10.5042/ijlps.2011.0089>
- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic leadership and service innovative behavior: Mediating role of proactive personality. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021989629>.
- Yeşil, S., & Sözbilir, 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. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.474>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388995>
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21–40. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0231>
- Zhang, L., & Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system. *Information & Management*, 56(8), 103156. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.03.001>

Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs: The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819–1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء بحث ميداني في مجال إدارة الأعمال بعنوان: "الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة والسلوك الابتكاري الخدمي".

وتلتبس الباحثة من سيادتكم التعاون معها في استيفاء البيانات التي تتضمنها استمارة الاستقصاء بدقة وصراحة تامة، مقدرة لسيادتكم حسن اهتمامكم وما تبذلونه من وقت وجهد لقرءة القائمة. علماً بأن ما تدلون به من آراء ووجهات نظر لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وأن جميع الإجابات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة وحرص شديد .

ولسيادتكم جزيل الشكر،،

أولاً: بطاقة تعارف

فيما يلي أسئلة تستفسر عن بعض البيانات الديموغرافية الخاصة بسيادتكم، برجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تناسبكم.

1 - النوع:

- ذكر - ( )  
أنثى - ( )

2 - العمر:

- أقل من 30 سنة - ( )  
من 30 إلى أقل من 40 سنة - ( )  
من 40 إلى أقل من 60 سنة - ( )

3 - المستوى التعليمي:

- مؤهل عالٍ - ( )  
ماجستير - ( )  
دكتوراه - ( )

ثانياً: فيما يلي، تهدف إلى تحديد اتجاهاتكم نحو متغير القيادة الموجهة بالمعرفة، برجاء وضع علامة (✓) أمام كل عبارة وأسفل واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يحرص مديري على تهيئة البيئة الملائمة لتدعيم السلوكيات المسؤولة لمرؤوسيه.					
2	يحرص مديري على تهيئة البيئة الملائمة للعمل الجماعي.					
3	يتميز مديري بالانفتاح والتسامح مع الأخطاء التي يرتكبها مرؤوسوه.					
4	يحرص مديري على إرشاد مرؤوسيه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.					
5	يسعي مديري بكل جد لتحقيق أهداف البنك.					
6	يشجع مديري مرؤوسيه على الاستفادة والتعلم من تجاربهم.					
7	لا يتسامح مديري مع جميع الأخطاء التي يرتكبها مرؤوسوه، وإنما ذلك يكون في حدود معينة.					
8	الرقابة من وجهة نظر مديري هي تقييمه لمساهمات مرؤوسيه في تحقيق الأهداف المطلوبة.					
9	يشجع مديري مرؤوسيه على اكتساب المعارف الخارجية.					
10	يحرص مديري على مكافأة مرؤوسيه الذين يقومون بمشاركة معارفهم وتطبيقها.					

ثالثاً: فيما يلي عبارات، تهدف إلى الوقوف على اتجاهاتكم نحو متغير الهيكل التنظيمي، رجاء وضع علامة (✓) أمام كل عبارة وأسفل واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
11	المركزية: لا بد أن أحصل على موافقة مديري قبل اتخاذ أي قرارات مهمة.					
12	ينبغي لجميع موظفي الواجهة إبلاغ كل شيء لرؤسائهم، حتى وإن كان تافهاً.					
13	ينبغي لجميع موظفي الواجهة الحصول على إذن مسبق قبل اتخاذ أي إجراء، حتى وإن كان في نطاق مسؤولياتهم الوظيفية.					

مرفقت مرسي

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
14	لا يمكنني القيام بأي إجراء دون الحصول على موافقة مديري.					
15	لا يمكنني فعل أي شيء في عملي دون استئذان مديري.					
16	حال التعرض لأي موقف مفاجئ، فلا يمكنني تقرير كيفية التعامل معه دون الرجوع لمديري.					
17	الرسمية: تخضع العمليات المصرفية اليومية لرقابة شديدة وصارمة.					
18	تتوافق لدى البنك إجراءات معيارية مكتوبة لجميع الممارسات.					
19	ينبغي لجميع موظفي الواجهة بهذا البنك الالتزام باللوائح والمواثيق البنكية.					
20	يخضع التواصل مع إدارة البنك للرسمية، ولا بد من الحصول على إذن مسبق.					
21	يتوافق لدى البنك مجموعة كاملة ومنفتحة من اللوائح والأنظمة.					
22	ينبغي لجميع موظفي الواجهة الالتزام بالإجراءات البنكية في جميع الأحوال والظروف.					
23	يتم تقييم موظفي الواجهة بشكل مستمر لتعرف مدى التزامهم باللوائح البنكية.					
24	يتم معاقبة كل من يخالف اللوائح البنكية.					
25	التكامل: تم تشكيل لجان مشتركة من مختلف الإدارات البنكية لاتخاذ قرارات جماعية.					
26	يتم تشكيل فرق عمل من مختلف أقسام البنك وإداراته لإنجاز مهام محددة.					
27	العلاقة ما بين مديري الإدارات قائمة على التفاوض لا المنافسة.					
28	تحرص جميع الإدارات البنكية على المشاركة والتفاعل في معظم القرارات.					

رابعاً: فيما يلي عبارات، تهدف إلى الوقوف على مدى أدائكم للسلوك الابتكاري الخدمي، برجاء وضع علامة (✓) أمام كل عبارة وأسفل واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29	يبادر موظفو الواجهة بهذا البنك بأفكار مبتكرة وخلاقة.					
30	لا تتوقف محاولات موظفي الواجهة عند حد اقتراح أفكار مبتكرة فقط، بل يحاولون إقناع الآخرين بها.					
31	إن أهم ما يميز موظفي الواجهة بهذا البنك هو شغفهم بالبحث عن التقنيات والأساليب الخدمية الجديدة.					
32	يمكن وصف موظفي الواجهة بأنهم أعضاء مبدعون في فريق العمل.					
33	تحرص إدارة البنك على تأمين التمويل اللازم لتطبيق الأفكار المبتكرة.					
34	لا يتردد موظفو الواجهة عن المشاركة في وضع الخطط المناسبة لابتكار أفكار جديدة.					

## مرفت مرسي

مرفت محمد السعيد مرسي، حاصلة على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية التجارة، جامعة عين شمس عام 2011. وتشغل حالياً منصب أستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، جامعة الأزهر. تتركز اهتماماتها البحثية في: مجالات إدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، والتسويق. كما تتركز اهتماماتها التدريسية على: إدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، التسويق، وإدارة الإنتاج.  
(merv.edu.eg@gmail.com)