



## قياس الأثر المعدل للتوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين على العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري ”دراسة ميدانية“

إعداد

د. شريف سعيد متولي إسماعيل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

[sherif.metwally@gmail.com](mailto:sherif.metwally@gmail.com)

د. مها محمد محمد البنوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

[maha\\_elbanawey@yahoo.com](mailto:maha_elbanawey@yahoo.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

البنوي، مها محمد محمد؛ إسماعيل، شريف سعيد متولي (٢٠٢٤). قياس الأثر المعدل للتوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين على العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢)٥، ١٩٩-١٤٥.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## قياس الأثر المعدل للتوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين

### على العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري

#### ”دراسة ميدانية“

د. مها محمد محمد البنوي؛ د. شريف سعيد متولي إسماعيل

#### ملخص:

يعتبر الأداء الابتكاري للعاملين أحد أهم سُبل بناء القدرات التنافسية المستدامة للمنظمات؛ ومن ثم تظهر أهمية تعيين محدداته. وعلى ذلك فقد استهدفت الدراسة الحالية رصد الأثر المعدل للتوجهات الزمنية المستقبلية لمقدمي الخدمة الصحية في إطار العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية. ولتحقيق هذا الهدف؛ عمدت الدراسة إلى تطوير فرضين رئيسين. وباستخدام قائمة الاستقصاء تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة عشوائية بسيط قوامها ٣٠٣ مفردة في اثني عشر مستشفى حكومي بمحافظة الشرقية. وباستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد الهرمي توصلت النتائج الرئيسية للدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية، بالإضافة إلى وجود أثر معدّل للتوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين يعزز العلاقة السابقة في مجتمع الدراسة. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها النظرية والتطبيقية، وعرض حدودها، والدراسات المستقبلية.

**مصطلحات أساسية:** القيادة الزمنية – الأداء الابتكاري – التوجهات الزمنية المستقبلية – المستشفيات الحكومية

#### مقدمة:

لم يعد سعي منظمات الأعمال نحو التطوير والابتكار خياراً، وإنما ضرورة ملحة تفرضها حاجة المنظمات للبقاء والاستمرار في بيئة عمل شديدة التنافسية (Choi et al., 2021)، وأيضاً لبناء مرتكزات قوية تساعدها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لا سيما في عالم يتسم بتنامي حدة التقلبات الاقتصادية (Anderson et al., 2014; Frederiksen and Knudsen, 2017). وفي هذا السياق، غالباً ما تواجه المنظمات بتحديات ذات طبيعة زمنية، تتعلق بزيادة معدل إعادة الطلب على منتجاتها، والحاجة الي تلبية الاحتياجات الابتكارية لعملائها (بمعنى إمدادهم بمنتجات تتوافق مع سعيهم الدائم نحو الجديد)؛ وذلك للحفاظ على مكتسباتها في السباق نحو الاستدامة (Xiao et al., 2022). ولتحقيق ذلك، اجتهدت أغلب المنظمات في توفير منتجات مبتكرة وغير تقليدية، فضلاً عن محاولة إيصالها لعملائها في أسرع وقت ممكن (Caganova et al., 2019; Petersen et al., 2016).

وبخلاف التصورات السابقة عن مفهوم الابتكارات التنظيمية – كمنتجات نهائية، اعطى القادة اهتماماً متزايداً لتبني العاملين للسلوكيات الابتكارية "كعمليات" في بيئة العمل، باعتبارها القوة المحركة التي تقود الأنشطة الابتكارية داخل المنظمة (Zhang et al., 2021a)، فضلاً عن مساهمتها المباشرة في تطوير الأداء التنظيمي (Wang and Dass, 2017)، والدفع به نحو الاستدامة (Xiao et al., 2022). وباختصار، يشير الأداء الابتكاري للعاملين إلى المدى الذي يستطيع من خلاله العاملين تقديم وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة في محيط العمل (Janssen, 2001; Scott and Bruce, 1994).

وبالرغم مما تقدم، يعاني العاملين في واقع الأعمال المعاصر من ضيق الزمن المتاح لتنفيذ تكليفاتهم، وكذلك العمل في ظل ضغوط زمنية متزايدة لا تكف لتحقيق مساهمات ملحوظة في الأنشطة الابتكارية المطلوبة، أو تساعدهم على التوافق مع حاجة المنظمات لمواكبة احتياجات السوق المتزايدة من التطوير والابتكارات<sup>١</sup> (Acar et al., 2019). ولذلك، بات الزمن "كمورد تنظيمي" يمثل مشكلة كبيرة، يجب على المنظمات التعامل معها وإدارتها بالجدية المطلوبة (Mohammed and Nadkarni, 2011)، وكذلك استخدام أنماط قيادة مناسبة تأخذ في اعتبارها الأحداث ذات الطبيعة الزمنية (ومنها: التصميم الزمني للوظائف، التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد الزمني) ودورها في دعم الأداء الابتكاري للعاملين (Hughes et al., 2018).

وبمراجعة الجهود البحثية ذات الصلة، نرصد تطوراً محدوداً في تناولها نظرياً وميدانياً (e.g., Wang and Li, 2021). حيث ركزت أغلب الدراسات بشكل أساسي على الآلية التي يستخدمها العاملين في توزيع وإدارة أوقاتهم الخاصة، ونادراً ما تعرضت إلى دور القادة في إدارة المورد الزمني لمرووسيهم، أو ناقشت كيفية توزيعه على المهام المختلفة (الرسمية والإضافية) (Hughes et al., 2018). ومن ثم، تظهر أهمية القيادة الزمنية في التعامل مع تلك الفجوة البحثية (Ancona et al., 2001).

وعلى جانب آخر، يقودنا التعمق في مضمون القيادة الزمنية مباشرةً إلى "جانبه المظلم"، والذي يضع العاملين في مأزق؛ حيث يُطلب منهم إنجاز مستويات متميزة من الأداء الرسمي وغير الرسمي في ظل ضغوط زمنية متتابة وهائلة (Gevers and Demerouti, 2013). وبالتالي، فإن المتغيرات السياقية؛ كالقيادة الزمنية، لا تصلح بمفردها لحفز العاملين على القيام بممارسات غير رسمية (ومنها الأداء الابتكاري)، بل إننا في حاجة إلى مقومات شخصية (ذاتية) ذات طبيعة مرنة، وتوجهات زمنية مناسبة، تعزز دور القادة في تطوير الأداء الابتكاري للعاملين (Anderson et al., 2014).

وفي ضوء ما سبق، تظهر أهمية تطوير نطاق الجهود البحثية في تناول المحفزات الداخلية للأداء الابتكاري للعاملين لتشمل أحد أهم العناصر في معادلة تحقيق الابتكارات التنظيمية؛ والتي تتضمن العاملين أنفسهم (Zhang et al., 2021b) - وتحديداً سماتهم وخصائصهم الشخصية المعززة للممارسات الابتكارية في بيئة العمل (Sameer and Ohly, 2017). وباستعراض تلك الخصائص، برز أحد أحدث مكوناتها، والذي جري تجاهله لعقود في مجال نظرية المنظمة وأدبيات السلوك التنظيمي؛ وهو التوجهات

<sup>١</sup> أظهر أحد المسوح التي قامت مؤسسة LinkedIn في الصين عام ٢٠١٥ أنه أكثر من ٤٤٪ من العاملين بمنظمات الأعمال يعتقدون أنهم لا يحصلون على الوقت الكافي لأداء مهامهم الرسمية. ويبيّن آخر قامت به مؤسسة Salary.com عام ٢٠١٤ أنه ما يقارب من ٩٠٪ من العاملين بالولايات المتحدة يهدرون وقت العمل في موضوعات لا ترتبط بطبيعة المهام المطلوب أداؤها (Xiao et al., 2022).

الزمنية للعاملين – وتحديدًا التوجهات الزمنية المستقبلية (Mohammed and Harrison, 2013). ولاحقاً، فقد جري ربط هذا التوجه بالعديد من الظواهر والممارسات الإدارية المعاصرة، وكذلك استخدامه في تفسير دور المشاعر الإيجابية للعاملين في تعزيز مخرجات أدائهم الفردي والتنظيمي (Burzynska and Stolarski, 2020).

وبالرغم مما اقترحه البعض من أن ميل العاملين للممارسات الابتكارية يمثل دالة في سماتهم الشخصية الداعمة للتوجه والاهتمام بالمستقبل (e.g., Barreto et al., 2022; Eisenbart et al., 2022; Kooij et al., 2017; Zhang et al., 2021) فإن دور التوجه الزمني المستقبلي للعاملين في هذا السياق لم يتسم – حتى الآن – بالوضوح الكاف، كذلك لم يلق الاهتمام المناسب للتعرف على مساهماته في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة ذات الطبيعة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين (Xiao et al., 2022).

ومن ثم، تستهدف الدراسة الحالية تعزيز الأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية من خلال الاعتماد على مُمكن زمني سياتي ذو أثر مباشر على الأداء الابتكاري للعاملين؛ وهو القيادة الزمنية، ومُمكن زمني شرطي ذو أثر غير مباشر (معدل) لتعزيز تلك العلاقة؛ وهو التوجه الزمني المستقبلي للعاملين. وتمثل المستشفيات الحكومية مجالاً مناسباً لتطبيق الدراسة الحالية، لا سيما أنها تتعامل يومياً مع حالات تتضمن احتمالات حياة أو موت، وبالتالي فإن الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الموارد الذاتية للعاملين – عبر مفهوم القيادة الزمنية، وكذلك الاهتمام بأدائهم الابتكاري – ظل تراجع المؤشرات الحالية الدالة عليه (داود، ٢٠٢٢)، لم يعد يمثل ترفاً بحثياً، وإنما ضرورة مهنية.

## الدراسة الاستطلاعية ٢:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التوصل إلى بعض المؤشرات المتعلقة بمدى إدراك مقدمي الخدمة الصحية بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية لطبيعة الممارسات التي يقوم بها قادتهم لإدارة الزمن بفعالية، وكذلك التعرف على دور توجهاتهم الزمنية المختلفة (الماضي والحاضر والمستقبل) في صناعة قراراتهم الحالية، وأخيراً مدى انخراطهم في الممارسات الابتكارية بأبعادها المختلفة داخل بيئة عملهم، وكذلك مدي دعم بيئة العمل لتلك الممارسات، وقد توصلت النتائج الاجمالية لتلك الدراسة إلى ما يلي:

بالنسبة للممارسات الابتكارية، أظهرت مؤشرات جدول رقم (١) ارتفاع نسبة ممارسة الأداء الابتكاري؛ حيث توافرت أبعاده الثلاثة (التوليد والترويج والتنفيذ) بين مفردات العينة الاستطلاعية؛ بنسبة ٦٠٪ من إجمالي الاستجابات. كما كشفت المؤشرات عن أن ترتيب تلك الممارسات كان السعي نحو تنفيذ الممارسات الابتكارية (بغض النظر عن تحقيق تقدم كبير في هذا السعي)، يليها بشكل متساوٍ كل من توليد الأفكار المبتكرة، والترويج لها. كما اختلفت تلك المؤشرات مع ما ذهبت إليه آراء ما يقل كثيراً عن ٥٠٪ من مفردات العينة الاستطلاعية، وبنسبة بلغت ٣٨٪ من أن بيئة العمل في المستشفيات الحكومية تتصف

<sup>٢</sup> استندت الدراسة الاستطلاعية - والتي جرت في الأسابيع الثلاثة الأولى من شهر سبتمبر ٢٠٢٣ - إلى أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة استقرائية قوامها ٥٠ مفردة من السادة مقدمي الخدمة الصحية في خمس مستشفيات حكومية بمحافظة الشرقية؛ هم: الزقازيق العام، أبو كبير المركزي، منيا القمح المركزي، أبو حماد المركزي، الصدر التخصص؛ حيث تمت تلك الدراسة عبر دليل تم إعداده ليتوافق مع توجهات الدراسة الحالية.

بأنها بيئة غير محفزة على الابتكارات؛ وذلك في ضوء ما أوضحه مفردات العينة الاستطلاعية من أن ضعف الإمكانيات وطاقات العمل يمثل المبرر الرئيسي والمباشر لذلك. وبالإجمال، فإن مقدمي الخدمة الصحية بالمستشفيات الحكومية لديهم ميول متزايدة لممارسة الأداء الابتكاري، إلا أن بيئة العمل لا تساعد على ذلك.

### جدول رقم (١)

#### مؤشرات الدراسة الاستطلاعية

نسبة توافر متغيرات الدراسة بين مفردات العينة الاستطلاعية (%)			العناصر موضوع الدراسة ٢
منخفضة	متوسطة	كبيرة	
٣٠	١٠	٦٠	الأداء الابتكاري للعاملين
٤٠	٢٢	٣٨	بيئة العمل المُشجعة على الابتكار
٣٥	٢٠	٤٥	القيادة الزمنية
التوجه بالماضي	التوجه بالحاضر	التوجه بالمستقبل	نسبة التواجد بين مفردات العينة الاستطلاعية
%٣٠	%١٥	%٥٥	

المصدر: من اعداد الباحثين، إستناداً إلى مؤشرات الدراسة الاستطلاعية.

بالنسبة للتوجهات الزمنية، كشفت مؤشرات الجدول السابق عن اعتماد مفردات العينة الاستطلاعية بشكل يزيد عن المتوسط على التوجهات الزمنية المستقبلية كمرتكز في عملية اتخاذ القرارات الحالية بنسبة بلغت ٥٥٪ من إجمالي الاستجابات في المستشفيات الحكومية. ويليه بفارق كبير نسبياً اعتماد مقدمي الخدمة الصحية على التوجهات الزمنية الحالية كمرتكز في اتخاذ القرارات الحالية بنسبة بلغت ١٥٪ من إجمالي الاستجابات. ويليه بفارق منخفض نسبياً اعتماد مفردات العينة الاستطلاعية على التوجهات الزمنية الماضية كمرتكز في اتخاذ القرارات الحالية بنسبة بلغت ٣٠٪ من إجمالي الاستجابات. وقد يرجع ذلك إلى تراجع معدلات العمر وسنوات الخبرة لأغلب مفردات العينة الاستطلاعية.

بالنسبة للقيادة الزمنية، أظهرت مؤشرات الجدول السابق عن إدراك يقل قليلاً عن المتوسط للقيادة الزمنية بين مفردات العينة الاستطلاعية؛ حيث بلغت نسبة توافرها بشكل كبير ٤٥٪ من إجمالي الاستجابات في المستشفيات الحكومية، كما كشفت الاستجابات عن زيادة كبيرة في ممارسة القادة للجانب الرسمي أو جانب المهام في القيادة الزمنية، ومن أمثلته الاهتمام بعمليات الجدولة والتزامن وأولوية توزيع الموارد الزمنية، مقابل تراجع شديد في الاهتمام بالجانب العلاقتي في القيادة الزمنية، ومن أمثلته عدم مراعاة ظروف العاملين عند تحديد أوقات بداية ونهاية العمل، ونقص كفاءة إدارة الصراعات الزمنية، وضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين الذين يلتزمون بالجدول الزمنية المُعدة سلفاً لإتمام العمل.

<sup>٢</sup> تجدر الإشارة إلى أنه قد جري دمج نتائج نسب التواجد للأبعاد الثلاثة الخاصة بالأداء الابتكاري للعاملين ولتبعدي القيادة الزمنية في قيمة واحدة، وذلك كما يظهر في الجدول رقم (١) - بهدف سهولة عرض وتفسير النتائج المرتبطة بكل متغير.

وإجمالاً، يمكن حصر المؤشرات الميدانية المستقاة من نتائج الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لمقدمي الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية فيما يلي:

- توافر واضح لمتغيرات الدراسة الثلاثة داخل مجتمع الدراسة؛ حيث بلغت نسبة توافر كل من القيادة الزمنية والأداء الابتكاري والتوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين ٤٥٪ و ٥٥٪ و ٦٠٪ على التوالي.
- توافر ملامح لعلاقات مباشرة وغير مباشرة تجمع بين متغيرات الدراسة الثلاثة. بالنسبة للعلاقات المباشرة، فقد صاحب تزايد مستويات القيادة الزمنية تزايد في مستويات الأداء الابتكاري للعاملين (وذلك كما في حالة درجة التوافر الكبير بين مفردات العينة الاستطلاعية)، بينما صاحب تناقص مستويات القيادة الزمنية تناقص في مستويات الأداء الابتكاري للعاملين (وذلك كما في حالة درجة التوافر المنخفض بين مفردات العينة الاستطلاعية).
- وبالنسبة للعلاقات غير المباشرة، كشفت المؤشرات عن أن مستويات القيادة الزمنية التي قُلت عن المنتصف بنسبة بلغت ٤٥٪ قد صاحبها تزايد مستويات الأداء الابتكاري من مقدمي الخدمة الصحية داخل المستشفيات الحكومية بنسبة بلغت ٦٠٪ (وذلك كما في حالة درجة التوافر بنسبة كبيرة لهذين المتغيرين بين مفردات العينة الاستطلاعية)، وذلك في ظل ميل متزايد للعاملين للارتكاز على التوجهات الزمنية المستقبلية في اتخاذ القرارات الحالية بنسبة بلغت ٥٥٪ مقارنةً بالتوجهين الزمنيين الآخرين؛ مما يشي "بدور ما" للتوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين في إطار العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري في مجتمع الدراسة.

#### مشكلة الدراسة:

مهدت التغيرات التي لحقت بفكرة التنافسية ومداهما الطريق لكي تصبح مفاهيم مثل الابتكار والابداع ليست فقط أحد أهم المتغيرات المتداخلة مع علوم التنظيم والمعززة لها، بل والتي لها تأثير مباشر على الأداء المؤسسي والمستدام في منظمات الأعمال (Harari et al., 2016). وبالرغم من تعدد وتنوع العوامل الشخصية والسياقية التي اقترحتها الدراسات السابقة كمحددات للأداء الابتكاري للعاملين، تظل القيادة "بأنواعها" واحدة من أهم المتغيرات المباشرة وغير المباشرة التي تفسر التباين في السلوكيات الابتكارية للعاملين في منظمات الأعمال (e.g., Anderson et al., 2014; Li and Ye, 2021).

وحاولت العديد من الدراسات لسنوات التحقق من طبيعة علاقة أنماط القيادة بالأداء الابتكاري للعاملين. على سبيل المثال: تتبع الباحثون - ولوقت طويل - التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على قدرة العاملين على توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها في بيئة العمل (e.g., Gong et al., 2009; Shin and Zhou, 2003; Wang and Zhu, 2011). وحديثاً، تزايدت الجهود البحثية التي قامت على دراسة أثر مداخل القيادة المعاصرة في تسهيل وتعزيز الأداء الابتكاري للعاملين؛ ومنها: القيادة الممكنة (e.g., Zhang and Bartol, 2010)، والقيادة الأصيلة (e.g., Rego et al., 2014)، والقيادة الخادمة (e.g., Dhar, 2016; Javed et al., 2017)، والقيادة الأخلاقية (e.g., Yoshida et al., 2014)، والقيادة الريادية (e.g., Newman et al., 2018)، والقيادة البارعة (e.g., Zacher and Wilden, 2014)، والقيادة الفكاهية (e.g., Pundt, 2015) *humorous leadership*. وبالرغم من تلك الجهود، فإن القليل منها هو الذي أهتم بالتعرف على تأثير ممارسات قيادية "محددة وغير تقليدية" على السلوك الابتكاري للعاملين (Hughes et al., 2018).

وفي ضوء نتائج المسوح التي كشفت عن أن الممارسات الابتكارية للعاملين دالة في مدي امتلاكهم الوقت الكافي لأداء مهامهم، وكذلك قدرة قادتهم على خفض وقت العمل المُهدر في أعمال غير ذات طبيعة مباشرة بالعمل (Xiao et al., 2022)، بات من الواضح أن قدرة القادة على إدارة الزمن – أو ما يُعرف بالقيادة الزمنية - كمورد تنظيمي غير تقليدي يمثل ليس فقط ضرورة لمواجهة التحديات الروتينية المتعلقة بكفاءة إدارة الزمن، وإنما أحد أدوات الآليات التي تعزز قدرة العاملين على الانخراط الفعال في عمليات الابتكار (Rosing et al., 2011; Zhang et al., 2021a).

وبالنظر إلى الجهود التي تبذلها منظمات الأعمال في إعادة تشكيل وتوجيه سلوكيات عاملها نحو الابتكارات (e.g., Khaola and Caldwell, 2019; Zhou and Hoever, 2014)، وكذلك التأكيد على تلك الجهود بشكل واضح في ممارسات صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية (Zhang et al., 2021a)، فقد قلت الدراسات الميدانية التي حاولت توضيح طبيعة العلاقة المباشرة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين (e.g., Xiao et al., 2022; Zhang et al., 2021a)، وذلك بخلاف دراسة "وان ولي (Wan and Li (2021) التي تعرضت لدور القيادة الزمنية في دعم سلوك الانحراف الايجابي للعاملين (والذي جري تعريفه إجرائياً بالسلوك الابتكاري)، ودراسة "بيير وأولدهام (Bear and Oldham (2006) التي كشفت عن علاقة سلبية بين الأداء الابتكاري للعاملين وتراجع داعم رؤسائهم لهم في مواجهة التحديات الزمنية التي تواجههم. ودراسة "هيوز وزملاؤه (Hughes et al. (2018) التي سلطت الضوء على ضرورة إدراج ممارسات ذاتية لاستكشاف علاقة القيادة بالأداء الابتكاري للعاملين. وفي ضوء ذلك، تظهر أهمية الحاجة لمزيد من الجهود البحثية للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين، وكذلك وصف الآلية التي يمكن أن يقود بها القادة الزمنيين مرؤسيهم لتنمية أدائهم الابتكاري في ظل بيئة تفرض عليهم - باستمرار - ضغوط زمنية.

وفي سياق متصل، فقد اقترح الباحثون أن ميل العاملين نحو الانخراط في الأنشطة الابتكارية – كاستجابة لتعدد وتنافسية بيئة الأعمال – يشمل في جزء كبير منه التركيز على أهمية توجهاتهم المستقبلية في صناعة واتخاذ القرارات الحالية (e.g., Sools and Mooren, 2012). وبالرغم من النداءات المتكررة بأهمية تضمين التوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري (e.g., Xiao et al., 2022; Zhang et al., 2021b)، وما أكد عليه آخرون على الأثر التفاعلي (بمعنى العلاقة غير المباشرة) لامتلاك العاملين توجهات زمنية مستقبلية في تعزيز أدائهم الابتكاري (e.g., Barreto et al., 2022; Eisenbart et al., 2022; Kooij et al., 2017; Shipp and Aeon, 2019; Zhang et al., 2021b) إلا أن طبيعة هذا الدور المُعدل، وكذلك الآلية التي يمارس بها هذا الدور، لم تتسم بالوضوح الكافي حتى الآن.

**وإجمالاً،** فقد كشفت مراجعة نتائج الدراسة الاستطلاعية عن **ظواهر تطبيقية**، يتضح أبرز مؤشراتهما في وجود واضح لمفهوم القيادة الزمنية بين مقدمي الخدمة الصحية، فضلاً عن تبني غالبيتهم للتوجه الزمني المستقبلي في اتخاذ القرارات الحالية، وصاحبهما تحسن واضح في مؤشرات ممارستهم للأداء الابتكاري داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية. كما أظهرت مراجعة الأدبيات وجود **فجوة نظرية** ارتكزت على شقين؛ يتعلق الأول بندرة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين. ويتضمن الثاني الاستجابة للنداءات المتعلقة بتضمين متغيرات شرطية، وكذلك

تطوير مرتكزات نظرية لوصف دور تلك المتغيرات في تعزيز العلاقة السابقة. وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما هو الأثر المُعدل للتوجهات الزمنية المستقبلية لمقدمي الخدمة الصحية في إطار العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية؟

حيث يمكن الإجابة على التساؤل السابق من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - إلي أي مدي تتوافر متغيرات الدراسة الرئيسية - بمعنى التوجهات الزمنية المستقبلية والقيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية - كظواهر شخصية وإدارية في مجتمع الدراسة؟
- 2 - ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية في مجتمع الدراسة؟
- 3 - إلي أي مدي تمثل التوجهات الزمنية المستقبلية لمقدمي الخدمة الصحية متغيراً معدلاً في إطار العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري في مجتمع الدراسة؟

### الاسهام العلمي الدراسة:

قدمت الدراسة الحالية عدداً من المساهمات القيمة في مجال دراسات القيادة والأداء الابتكاري للعاملين، يمكن حصرها في النقاط الأربعة التالية. أولاً، إن تركيز الدراسة الحالية على مفهوم القيادة الزمنية يُعد استجابة للمطالبات المتزايدة المتعلقة بتضمين جوانب أخرى للقيادة "أكثر تحديداً"، تستهدف تقديم آلية جديدة لدعم الأداء الابتكاري للعاملين (Hughes et al., 2018). وبخلاف الجهود التي ركزت على توضيح تأثير بعض أنماط القيادة - وتحديدًا القيادة التحويلية (e.g., Gong et al., 2009; Shin and Zhou, 2003) - على فعالية الأداء الابتكاري للعاملين، فإن المساهمات التي قدمتها أغلب المداخل المعاصرة للقيادة في بناء وتعزيز الموارد الذاتية للعاملين (ومنها الوقت والمال) لدعم عمليات استكشاف وتنفيذ الأفكار الجديدة كانت محدودة للغاية (de Jong and Den Hartig, 2007; Zhang et al., 2021a)، كما لم تحقق النتائج المرجوة (e.g., Hughes et al., 2018)؛ وبالتالي، كان تقديم مفهوم القيادة الزمنية في هذا السياق هو امتداد طبيعي للأطر النظرية التي نادى برصد محددات "مختلفة" للأداء الابتكاري في بيئة العمل (Scott and Bruce, 1994)، وأحد آليات سد الفجوة المعرفية المتعلقة بإعادة توصيف دور القادة من مجرد التأثير إلى المساهمة في بناء ودعم قدرات العاملين الذاتية - والذي يُعد جوهر القيادة الزمنية (Mohammed and Alipour, 2014).

ثانياً، إن اختبار العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين يدعم من جهة الاهتمام المتزايد بالتعرف على ماهية الجانب الزمني للقيادة، ومن جهة أخرى تأثيراته المتوقعة على الأداء الفردي. وبالرغم من المطالبات الملحة بإدراج متغير الزمن في دراسات القيادة (e.g., Bluedorn and Jaussi, 2008; Vullings and Dóci, 2020) فإن الأدلة الميدانية للأثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة الزمنية ما زالت نادرة نسبياً - وذلك بخلاف دراسات محدودة نسبياً في هذا السياق (e.g., Chen and Nadkarni, 2017; Mohammed and Nadkarni, 2011; Yuan and Lo, 2018). وهذا ما يُعطي أهمية للدراسة الحالية؛ والتي تعد من بواكير الدراسات التي استهدفت استكشاف أثر القيادة

الزمنية على الأداء الابتكاري للعاملين. ثالثاً - وامتداداً للبند السابق، تقدم الدراسة الحالية آلية جديدة، تصف الكيفية التي تحفز بها القيادة الزمنية الأداء الابتكاري للعاملين استناداً إلى نظرية البراعة التنظيمية *ambidexterity theory* - والتي يرتبط مضمونها عضوياً بمفهوم الابتكار (Bledow et al., 2009) *a, b*، وذلك بخلاف المحاولات السابقة لاختبار تلك العلاقة عبر نظرية الزمن والتفاعل والأداء *time*، أو *(e.g., Myer, 2010; Zhang et al., 2021a) interaction and performance (TPI)* نظرية الأحداث الوجدانية (AET) *(Xiao et al., 2022) affective event theory*.

رابعاً، إن المسار الزمني لدعم السلوكيات الابتكارية للعاملين لم يتوقف عند المتغيرات السياقية (القيادة الزمنية)؛ حيث كشف "فاديرا وزملاؤه (Vadera et al. (2013) أن المتغيرات الشرطية والموقفية - وتحديدًا الخصائص والسمات الشخصية للعاملين - لها دور فعال في زيادة الدوافع المحفزة على الانخراط في ممارسة إيجابية داخل بيئة العمل (ومنها الأداء الابتكاري). وامتداداً لهذا التصور، فقد أضافت الحالية إلى الأدبيات الإدارية آلية جديدة - تتضمن استكشاف دور التوجه الزمني المستقبلي للعاملين - كمتغير مُعدل - في تعزيز العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين، وذلك تأسيساً على نظرية التوسع والبناء *broaden-and-build theory*، والتي تستفيد من الثقافة التي ترسيها القيادة الزمنية - عند التعامل مع الزمن كمورد - في بناء مرتكزات ديناميكية (بمعنى مشاعر إيجابية) للعاملين، تدعم رفاهيتهم، وتساعد في ممارسة الأنشطة الابتكارية المختلفة داخل بيئة العمل (Burzynska and Stolarski, 2020).

### مبررات الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من دور المتغيرات التي تناقشها في تحسين الواقع المعاصر للقطاع الصحي الحكومي المصري بشكل عام، ومحافظة الشارقة بشكل خاص. حيث يمكن حصر المبررات النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية فيما يلي:

### المبررات النظرية:

١ - عادة ما تتخلل حيوات الأفراد والمنظمات موضوعات ذات طبيعة زمنية، لا سيما أن جميع الأعمال - وبخاصة الابتكارية منها<sup>٢</sup> تتأثر - وبطريقة ما - بوجود أوقات لنهايتها، وكذلك حدود أو جداول زمنية تنظم أدائها (Marks et al., 2001). أيضاً، فإن أغلب ظواهر بيئة العمل أضحت تتصف بالديناميكية، وهو ما يجعل "الزمن" عنصراً أساسياً في دراسة تلك الظواهر؛ فضلاً عن أهمية تفسيرها، كما يبرر النقد الشديد الذي تعرضت له نظرية المنظمة لعدم تضمينها أثر الزمن *temporality* في دراسة الظواهر التنظيمية المختلفة (Roe, 2008). ولقد دفع هذا النقد البعض إلى وصف الزمن بأنه "الحدث الأكثر تجاهلاً" في دراسات التنظيم (Kozlowski and Bell, 2003). وللتعامل مع تلك الفجوة، تبنت الدراسة الحالية مناقشة دور المُمكّنات الزمنية في تحسين الأداء الابتكاري للعاملين.

<sup>٢</sup> إن عدم التأكد المصاحب للمهام التنظيمية ذات الطبيعة الابتكارية يخلق العديد من المشكلات المتعلقة بكفاءة توزيع الزمن "كمورد" بين العاملين، أخذاً في الاعتبار تنوع سماتهم "الزمنية"؛ والتي تتمثل في مدى تأثرهم بضغط الزمن، وكذلك جودة إدراكهم لإيقاع وسرعة سير الأحداث، وأيضاً توجههم الزمني (بمعنى نظرته لدور الأحداث الزمنية الماضية أو الحاضرة أو المستقبلية في صياغة وتوجيه قراراتهم الحالية)، وأخيراً قدرتهم على الانتباه للمتطلبات الزمنية للعمل. إن تلك الاختلافات من شأنها خلق صراعات تتعلق بالإدارة الزمنية للعمل، وتؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام والأداء الابتكاري للعاملين بشكل خاص (Lyu et al., 2022; Mohammed and Alipour, 2014).

٢- أن أساليب القيادة التقليدية بطبيعتها ذات مدي واسع؛ بحيث لا يمكن حصر نتائجها في تعزيز الأنشطة الابتكارية فقط، بل أنها قد تعزز تلك الأنشطة أو تعيقها أيضاً (Rosing et al., 2011)، وبالتالي يتضمن البديل الفعال لتعزيز الممارسات الابتكارية للعاملين ضرورة التحرك بعيداً عن التصورات القائمة للقيادة - سواء العامة أو الساكنة - نحو تصورات أكثر ديناميكية، وذلك عبر اقتراح نمط القيادة الزمنية كأحد أفضل بدائل تعزيز الابتكارات التنظيمية. فالسلوكيات الابتكارية تعتمد بشكل رئيس على توزيع القادة للموارد الزمنية بالشكل الذي يسمح بتسهيل دورة الابتكار - والتي تتضمن توليد الأفكار الجديدة والحشد لها وتنفيذها (Rosing et al., 2011). وتجدر الإشارة إلى أن امتلاك القادة لعدسات زمنية *temporal Lens* في التعامل مع الظواهر التنظيمية لا يفرض عليهم التحلي عن ممارساتهم القيادة القائمة، وإنما تضيف إلى تلك الممارسات رؤية جديدة، ولكن من منظور زمني (Ancona et al., 2001).

٣- تعمل الدراسة الحالية على إثراء نظرية القيادة، وذلك من خلال التركيز على الجوانب الزمنية لسلوكيات القادة، ومحاولة دمجها في وصف وظيفية القيادة ذاتها، وكذلك التعرف على أثرها في دعم الأداء الابتكاري الفردي، وذلك في ضوء الحاجة الملحة إلى التنسيق بين جهود العاملين، وكذلك الحفاظ على معدلات متميزة من التجديد والابتكار التنظيمي - والتي باتت تمثل مطلباً حيوياً للعميل المعاصر، فضلاً عن تحقيق أعلى معدلات أداء وظيفية ممكنة (Santos et al., 2016)

٤- ينبغي على الدراسات التي تستهدف مناقشة الابتكارات التنظيمية أن تركز على بناء أطر نظرية تجمع العوامل الفردية والسياقية معاً (أحمد، ٢٠٢٣). وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي تناولت محددات الممارسات الابتكارية في بيئة العمل لم تلق الاهتمام الكاف (Rank et al., 2004)، كما توقف أغلبها عند تعريف العمليات التنظيمية الميسرة لعمليات الابتكار فقط، وكذلك نواتجه على الأداء التنظيمي، ودون التعرض للآليات الفردية الداعمة لممارسة تلك العمليات (e.g., Baer and Frese, 2003) - وأهمها التوجه بالتفكير المرن والمستقبلي (Sameer and Ohly, 2017). ومن هنا، فإن تضييق الدراسة الحالية للتوجه الزمني المستقبلي كمتغير معزز للأداء الابتكاري للعاملين يُعد استجابة مباشرة لما نادى به نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة (على سبيل المثال: أحمد، ٢٠٢٣).

### المبررات التطبيقية:

١- كشفت مراجعة الأدبيات (e.g., Anderson et al., 2014; Bledow et al., 2009 a, b) عن أن هناك "جوانب مظلمة" لمحددات الابتكار التنظيمي - منها الصراع على الموارد، وعدم الاقتناع بأساليب العمل أو إجراءاته الحالية - ترتبط بالمحددات الإيجابية في حفز الأداء الابتكاري للعاملين. هذه الجوانب وإن بدت مفيدة لتعزيز الابتكارات على الأجل القصير، إلا أن نتائجها بشكل عام توصف بأنها "سامة" ولا يمكن التنبؤ بها (Anderson et al., 2014). وبالعودة إلى مجتمع الدراسة - والذي يمثل المستشفيات الحكومية - فلم يكن من قبيل المفاجأة ظهور أغلب تلك الجوانب المظلمة داخل مؤسساته، وبين عامليه. حيث مثلت تلك المستشفيات ولفترة طويلة محيطاً يتسم بتراجع جودة أداء الخدمات الصحية المباشرة (ذات العلاقة بالمرضي) وغير المباشرة - والتي تساند أداء مقدمي الخدمة الصحية (راجع: البنوي وإسماعيل، ٢٠١٩؛ حميد، ٢٠٠٤؛ رضوان، ٢٠٢١؛ عبده، ٢٠١٤)، وهو الأمر الذي ولد صراعاً حقيقياً على

الموارد "المحدودة نسبياً" لتحقيق الأداء المطلوب؛ وعلى ذلك تقدم الدراسة الحالية مفهوم القيادة الزمنية كأحد الآليات الجديدة لضبط الصراع على الموارد، وتقنين إجراءات العمل، وكذلك كخطة بديلة وأمنة للتعامل مع تطوير الأداء غير التقليدي للعاملين، والنهوض مرة أخرى بفعاليتهم، وذلك في ضوء قلة الموارد المصاحبة لتنامي حاجات وطموحات العاملين في هذه المستشفيات.

٢- تواجه الخدمات الصحية الحكومية في مصر العديد من التحديات – أبرزها ندرة، وفي بعض الأحيان محدودية الموارد المالية المخصصة للإنفاق العام على ممارسة الخدمة، أو تدريب القائمين عليها (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٢)؛ وحيث أن الرعاية الصحية في المؤسسات العلاجية المختلفة تقدم عبر عدد من الآليات، يمثل المورد البشري أحد أهم مكوناتها، فإن الاهتمام بتعزيز موارده الذاتية، وإتاحة مناخ عمل يساعد على الإفادة المثلى منها يمثل الاستجابة المناسبة للمطالبات المتزايدة نحو الارتقاء بمستوي الخدمة الصحية المقدمة للمستفيدين (إسماعيل، ٢٠١٧). وبالتالي فإن الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الموارد الذاتية لمقدمي الخدمة الطبية، وكذلك الاهتمام بتعزيز أدائهم الابتكاري في ظل تردي المؤشرات الحالية لأدائها، لم يعد يمثل ترفاً بحثياً، وإنما ضرورة مهنية. وأخيراً، فإن الحاجة إلى تفعيل الاهتمام بالموارد الذاتية، ودعم الأداء الابتكاري للقائمين على أداء الخدمة الصحية الحكومية يُعد أحد أهم الدروس المستفادة من جائحة Covid-19 (داود، ٢٠٢٢).

### أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، تمت صياغة أهداف الدراسة الحالية على النحو التالي:

- ١- الوقوف على مستوي تمثيل متغيرات الدراسة الثلاثة بين مقدمي الخدمة الصحية في مجتمع الدراسة.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة بين مفهوم القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية في مجتمع الدراسة.
- ٣- التعرف على الأثر المُعدل للتوجهات الزمنية المستقبلية لمقدمي الخدمة الصحية في إطار العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري في مجتمع الدراسة.

### الخلفية النظرية وتطوير فروض الدراسة:

#### الأداء الابتكاري للعاملين:

بات من البديهي في واقع الأعمال المعاصر النظر إلى أن الابتكارات باعتبارها مصدراً جوهرياً لبقاء المنظمات. وبالتالي فإن تعزيز قدراتها التنافسية، ودعم تسابقها نحو الاستدامة أصبح دالة في مدي استمرارية قدرتها على الابتكار، وكذلك مقدار ما تمتلكه من مكناته (Park and Jo, 2018)؛ حيث لم يعد الابتكار اختياراً، وإنما أصبح ضرورة حتمية للازدهار، لاسيما في عالم يتسم بالتعقيد وسرعة التغيير وسيادة ظروف عدم التأكد (Choi et al., 2021). ولم يعد تكرار التجارب السابقة كافياً أيضاً لتقديم خدمات تتجاوز توقعات العملاء واحتياجاتهم؛ حيث امتد مفهوم الابتكار ليشمل حث العاملين على توليد أفكار جديدة، وإجراء التجارب وتقديم المقترحات المختلفة دون الخوف من الفشل (جودة وآخرون، ٢٠٢٢).

ويعتبر الابتكار ظاهرة تتسم بالتعقيد، أخذاً في الاعتبار تشابهه مع مفاهيم أخرى أبرزها الإبداع<sup>٤</sup>، فضلاً عن تعدد مستويات دراسته، وارتباطه بمستحدثات ومتطلبات بيئة العمل (Anderson et al., 2014). ويُعد مفهوم "الأداء الابتكاري للعاملين" نتاج بواكير الدراسات التي جمعت بين دراسات السلوك التنظيمي ومفهوم الابتكار (Dörner, 2012). حيث ينظر غالباً إلى هذا المفهوم باعتباره "سلوك متعمد من جانب العاملين، يستهدف توليد وتنفيذ مجموعة من الأفكار أو الحلول أو الإجراءات الجديدة (وقد تكون مشتقة أو مُعدلة من مصادر خارجية)، تساهم في تقديم منافع مباشرة أو غير مباشرة على مستوى الأفراد و فرق العمل والمنظمة" (e.g., Anderson et al., 2014; Sameer and Ohly, 2017; Wali et al., 2020).

وعلى المستوى التحليلي، يختلف الابتكار عن الإبداع- والذي يعد مفهوماً ضيقاً ومحدوداً مقارنةً بالابتكار؛ حيث يكتفي باكتشاف وتوليد الأفكار والحلول الجديدة فقط. كما يختلف - وبعبارة أدق "يتسع" - الابتكار عن السلوك الاستباقي للعاملين، والذي يدفع نحو تنفيذ تغييرات مطلوبة في بيئة العمل، إلا أنه لا يتعرض لبواعث ومراحل عملية الابتكار ذاتها (Choi et al., 2021).

وفي ضوء التعريف السابق - وبشكل أكثر تحديداً، ينطوي الأداء الابتكاري للعاملين على مجموعة من الأبعاد أو العمليات (Dörner, 2012; de Jong and den Hartog, 2010) التي تبدأ بالتعرف على المشكلات أو اكتشاف الفرص وتوليد الأفكار (سواء كانت حديثة أو مُشتقة) والتي تتفق مع الاحتياجات الملحة أو التوقعات المستهدفة، يلي ذلك الجهود التي تتضمن النشر والترويج، وأيضاً حشد الدعم والرعاية لتلك الأفكار، فضلاً عن تبريرها وبناء التحالفات اللازمة لدعم تنفيذها. وأخيراً السلوكيات المتعلقة بالتطبيق، والتي تدعم تنفيذ تلك الأفكار على أرض الواقع؛ وتشتمل على تطوير واختبار وتعديل الأفكار، وتحويلها إلى أطروحات فكرية متكاملة أو منتج نهائي قابل للتطبيق والنشر (Scott and Bruce, 1994).

إن النقاش السابق عن ماهية الأداء الابتكاري للعاملين يعرض تصورات أكثر حداثة وتفصيلاً، تستند إلى ما تم عرضه من دراسات تناولت بعضها الابتكار باعتباره مفهوم ذو بعد واحد (e.g., Zhou and George, 2001)، أو بُعدين (e.g., Dorenbosch et al., 2005; Krause, 2004)، أو ثلاثة أبعاد (e.g., Janssen, 2000; Reuvers et al., 2008). كما تستند إلى مساهمات "ميسمان وزملاؤه (2010) Messmann et al." والتي تری الأداء الابتكاري للعاملين باعتباره مجموعة من الأنشطة الإدراكية (العقلية) والجسمانية التي يؤديها العاملین إما بشكل فردي أو جماعي، بهدف توليد

<sup>٤</sup> علي الرغم من تنوع تعريفات كلا المفهومين، تبقى هناك صعوبة كبيرة في التوصل إلى اتفاق حول المكونات الدقيقة لمفومي الابتكار والإبداع، وكذلك طبيعة العلاقة بينهما (West and Farr, 1989, 1990)، وذلك في الوقت الذي كشفت فيه الدراسات الأكثر حداثة عن عدم وضوح الحدود الفاصلة بينهما (Anderson et al., 2014). فمن جهة، يدافع بعض الكتاب عن وجهة نظر تری بوجود اختلافات مُلفتة للنظر بين المفهومين (e.g., Rank et al., 2004)، ويرى آخرون أن مفهوم الإبداع وإن كان يشير إلى المرحلة الأولى من الابتكار (بمعني القيام بشيء لأول مرة أو تقديم معارف جديدة)، إلا أنه - علاوة على ذلك - يعبر في حد ذاته عن عملية ذات طبيعة دورية ومتكررة، مُضمنة بقوة في مرحلة خلق الأفكار أو تنفيذها - بعبارة أخرى متداخلة جداً مع الابتكار (e.g., Paulus, 2002). وفي سياق متصل، كشف "أندرسون وزملاؤه Anderson et al. (2014)" أن معيار حداثة وقدم الأفكار *novel and radical ideas* الذي يجري استخدامه في التمييز بين المفهومين، يمكن تطويره إلى معيار الأقل حداثة والأكثر تدريجاً في التنفيذ وبما يزيد من صعوبة الفصل بين المفهومين.

وتشجيع وأيضاً المساعدة في تنفيذ الأفكار والاطروحات الجديدة في المواقف والأحداث المختلفة داخل العمل - وبعبارة أخرى فإن السلوك الابتكاري يتضمن البحث، والتطوير والممارسة (التطبيق) للأفكار والحلول الجديدة، إستناداً إلي العلاقة التبادلية بين أفراد المنظمة داخل المواقف والأحداث التنظيمية المختلفة.

ووفقاً لعدد ليس بالقليل من الأدبيات ذات الصلة، فإن الأداء الابتكاري للعاملين يُعدُّ بُعْداً جديداً ومتفرداً للأداء التنظيمي الفردي (e.g., Al-Abadi, 2018). حيث تطورت النظرة للأداء التنظيمي - كأحد أعمدة دراسة السلوك التنظيمي - من المنظور التقليدي إلى منظور أكثر حداثة وشمولاً، يتطلب تأدية الفرد للسلوك (سواء رسمي أو غير رسمي)، والذي يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة، في ظل ظروف بيئية شديدة التعقيد، تتسم بالاعتمادية والتنافسية وعدم التأكد (Harari et al., 2018). أيضاً، فإنه من الأهمية بمكان الإشارة إلى أنه بقدر ما يركز مفهوم الابتكار على توليد الأفكار والطرق الجديدة من مؤوسين يعملون داخل المنظمة، فإن الابتكارات - وفقاً لتعريفها - ليست قاصرة على توليد "ما هو جديد" ممن يعملون في المنظمات، بل من الممكن أن يمتد توفير الابتكارات عبر أفراد أو مؤسسات تعمل من خارج المنظمة (Zhou and Shelley, 2010).

ويتدرج الأداء الابتكاري للعاملين من مجرد إجراء تحسينات تدريجية على الإجراءات القائمة، إلى تقديم أفكار تنصف بالجزرية والحداثة، تؤثر بعمق على توليفة المنتجات القائمة، وكذلك طبيعة العمليات الانتاجية على مستوي المنظمة ككل (Axtell et al., 2000). وبينما يُعدُّ التصور الأخير نادراً في الواقع التنظيمي، ويكاد يكون قاصراً على العاملين في مجال البحوث والتطوير، فإن الابتكار القائم على إدخال تحسينات تدريجية يمثل النمط الأكثر شيوعاً في هذا السياق (Dörner, 2012).

وتوجهاً بالافتراض المتعلق بتنوع مساهمات الأداء الابتكاري للعاملين، ودوره في تعزيز نواتج العمل الفردية والتنظيمية، استهدفت أغلب الدراسات ذات الصلة التعرف على محدداته (e.g., Anderson et al., 2014; Dörner, 2012; Li and Hsu, 2016; Sameer and Ohly, 2017). حيث انتهجت الدراسة الحالية تصنيف تلك المحددات في مجموعتين رئيسيتين؛ هما المحددات التنظيمية وتتضمن أنماط القيادة المختلفة كمحفز أساسي على الأداء الابتكاري للعاملين (e.g., Pieterse et al., 2010; Scott and Bruce, 1994; Yuan and Woodman, 2010; Zhang et al., 2021a)، الثقافة والمناخ التنظيمي الداعم للابتكار (Axtell et al., 2000)، التصميم النفسي (e.g., de Jong and Kemp, 2003; van der Vegt and Janssen, 2003) والوظيفي (e.g., Zhao et al., 2022) Dedahanov et al., 2017; Li and Hsu, 2016) للوظائف، الاستعدادات الاستراتيجية (Dörner, 2012)، متطلبات الوظيفة ومتطلبات تحقيق أهداف العمل (ومنها: ضغوط الزمن، مدي توافر حوافز للابتكار، قوة الاتصالات الاجتماعية، تأثير العملاء والمنافسين) (e.g., Anderson et al., 2014).

والمحددات الفردية، وتتضمن: سمات العاملين الشخصية؛ ومنها: الميل نحو الأبداع والابتكار (e.g., Bunche and West, 1995) المفاهيم الذاتية (e.g., Anderson et al., 2014) والميول الداخلية نحو تقديم الجديد (e.g., Yuan and Woodman, 2010). وكذلك الجوانب الإدراكية للعاملين؛ ومنها شعور العاملين بالملكية النفسية (e.g., Dorenbosch et al., 2005)، والكفاءة الذاتية (e.g., Bandura, 1997)، ورأس المال النفسي (Dörner, 2012)، المهارات والمعارف المتاحة (e.g., Anderson et al., 2014).

وفي نهاية هذا الجزء، تجدر الإشارة إلى قضية مثيرة للاهتمام لم يتم الإشارة إليها بالعمق الكافي حتى الآن، وتتعلق "بالجانب المظلم" لمحددات الابتكارات التنظيمية (Anderson et al., 2014; Bledow et al., 2009a). حيث كشف عدداً من الدراسات السابقة (e.g., Binnewies and Wörnlein, 2011; Bledow et al., 2013) أن الأداء الابتكاري للعاملين يمكن أن يُثار عبر الصراع التنظيمي، ومن خلال التقييمات السلبية للعاملين فيما يتعلق بطبيعة وجودة أدوارهم داخل المنظمة، ووفقاً للحالات المزاجية السيئة لهم أثناء أدائهم لهذا العمل. وعلى ذلك تتعارض الدراسات التي تتحدث عن الجوانب المظلمة لمحددات الأداء الابتكاري للعاملين مع ما تم الإشارة إليه من المحددات الإيجابية لعملية الابتكار، إلا أن إلقاء الضوء عليها له ميزة المساهمة في تعميق فهمنا لمحددات ظاهرة الابتكار (الإيجابية والسلبية) في مكان العمل.

### القيادة الزمنية:

إن القيادة عملية ديناميكية، تحدث وتتطور عبر شبكة معقدة من التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه. وعلى الرغم من ذلك، فإن أغلب الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة اعتمدت على المدخل الساكن - وتحديدًا البحث في هذا المفهوم عبر الدراسات المقطعية *cross-section* (Dinh et al., 2014)، وذلك على الرغم من أن القيادة بطبيعتها عملية ديناميكية وتفاعلية (Vullings and Dóci, 2020).

وثُعدت العلاقة بين القيادة والزمن تداخلية، فالدور المتنامي لمفهوم القيادة في إدارة الزمن داخل منظمات الأعمال المعاصرة (e.g., Horila and Siitonen, 2021; Wei et al., 2021; Yoon and Suh, 2021)، وكذلك تعاطيه الواضح مع احتياجاتها وطبيعة مهامها المرتبطة بالزمن (van der Vegt and Bunderson, 2005)، جعل من الزمن عنصراً لا غنى عنه في فهم ماهية القيادة الفعالة، كما دفع بالكثير من الباحثين نحو ضرورة تضمين مفهوم الزمن في عملية القيادة ذاتها (e.g., Lord and Dinh, 2014). وكما أوضح "ماير (Myer 2010)" فإنه من الصعب، إن لم يكن من المستحيل النظر إلى القيادة بدون التعرف على دور الزمن في إطارها.

وعلى الرغم من ندرة دراسات القيادة التي ناقشت المتغيرات ذات الطبيعة الزمنية، وكذلك قلة التطبيقات التي نجحت في الربط بين مفهوم الزمن (بتطبيقاته المتنوعة) وعمليات القيادة (Bluedorn and Jaussi, 2008; Mohammed and Alipour, 2014)، كان من الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار العمليات التي يستطيع من خلالها القادة إدارة الزمن، ومراعاة الاحتياجات - وفي بعض الأحيان الاختلافات - بين العاملين في احتياجاتهم للزمن، وكذلك الدمج بين المهام التنظيمية، والتنسيق بينها، بالشكل الذي يسهل من إنجازها بالفعالية المطلوبة، تلك الأدوار الزمنية للقادة أصطلح على تسميتها بالقيادة الزمنية *Temporal Leadership*.

ويشير مفهوم القيادة الزمنية إلى تلك السلوكيات التي يتبناها القادة بشكل عمدي، وتساعدهم في بناء، وتنسيق، وإدارة المهام والتكاليف التنظيمية بالكفاءة المناسبة، بالإضافة إلى ضمان إنجازها في الوقت المناسب (Mohammed and Nadkarni, 2011). ويضيف البعض أن القيادة الزمنية تُعد – في جوهرها – أداة تنظيمية، تساعد القادة ومتخذي القرار على إدارة الزمن "كمورد تنظيمي"، فضلاً عن التعامل المرن مع المشكلات وخفض الصراعات المتعلقة بالزمن، والإفادة من المنافع المتعلقة بالتنوع في السمات الشخصية المتعلقة بإدراك المرؤوسين للزمن (Mohammed and Alipour, 2011).

وترجع نشأة القيادة الزمنية إلى مساهمات ثلاثة من الدراسات التي أصّلت لهذا المفهوم، ومهدت لتصور طبيعة علاقته بعدد من المتغيرات ذات الطبيعة الزمنية، الأولى كانت الدراسة التي قام بها "أنكونا وزملاؤه (Ancona et al. 2001)" والتي اقترحت مصطلح القيادة الزمنية، ودعت إلى النظر إلى ظاهرة القيادة وفقاً "لعدسات زمنية" - باعتباره ظاهرة ديناميكية بالأساس - بجانب أنماط القيادة الأخرى، وأسست لربط الأحداث التنظيمية بالسمات الزمنية للعاملين<sup>٥</sup>. والثانية كانت الدراسة التي قام بها "هاليسلين وزملاؤه (Halbesleben et al. 2003)" والتي وصفت مفهوم التعقد الزمني، وربطته عبر نموذج تطبيقي بأحد أهم المتغيرات التنظيمية ذات الطبيعة الزمنية - وتحديداً الابتكار والإبداع التنظيمي. وأكدت تلك الدراسة أن القيادة الزمنية تتيح وقتاً إضافياً ليس فقط للعاملين، ولكن أيضاً للقادة، وتمكنهم من استخدام وسائل إضافية تُيسر من عملية الابتكار؛ منها إعادة تنظيم العمل وإعادة تصميم الوظائف على أسس زمنية. والثالثة كانت الدراسة النظرية التي قام بها "بلودورن وجوسي (Bluedorn and Jaussi 2008)" بهدف التعرف على القيادة كمفهوم وآليات ومخرجات فردية وتنظيمية من المنظور الزمني. وترتبط على تلك الدراسة تنامي الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي لعلاقة الزمن بالمتغيرات التنظيمية بشكل عام والقيادة بشكل خاص.

ويكشف تحليل الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها القادة الزمنيين عن تعدد أبعاد البناء الهيكلي لهذا المفهوم (Mohammed and Alipour, 2011)؛ حيث تشمل القيادة الزمنية على بُعدين أساسيين، يتعلق الأول بالمهام التنظيمية (ويتضمن قدرة القائد على تنظيم أدوار مرؤوسيه، ومساعدتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة)، في حين يركز الثاني على العلاقات (ويتضمن قدرة القائد على إظهار اهتمامه واحترامه لاحتياجات مرؤوسيه الزمنية). وبشكل أكثر عمقاً، ينطوي البُعد الأول على ثلاثة أبعاد فرعية (Myer, 2010)، وهي: الجدولة والتي تتعامل أساساً مع خفض الغموض الزمني؛ عبر جعل زمن وإجراءات المهام التنظيمية أكثر قابلية للتنبؤ. والنزاهة (الدمج) والذي يتعامل مع الصراعات الناشئة عن تعارض المصالح الزمنية؛ من خلال التنسيق بين الأنشطة المتشابهة أو دمجها لضمان إنهاء العمل في الوقت المطلوب. وتوزيع الموارد والذي يساعد في التعامل مع الموارد الزمنية النادرة أو المبعثرة؛ عبر وضع أولويات للعمل وتوزيع الوقت وفقاً لتلك الأولويات.

<sup>٥</sup> ومن أمثلتها إلحاح الوقت *time urgency*، القدرة على القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد *polychronicity*، إدراك العاملين لسرعة سير الأحداث التنظيمية *pace time*، تباين المنظور الزمني للعاملين (Mohammed and Harrison, 2013).

أما **البُعد الثاني** فقد جري تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد فرعية، وهي: إدارة الصراع ويشير إلى قدرة القائد على إدارة التنوع الزمني – بمعنى خفض حدة التناقضات *discrepancies* بين العاملين فيما يتعلق بالحصول على المورد الزمني أو إنفاقه، ومن ثم تحسين إنتاجيتهم (Yukl, 1999). وحوافز السلوك الإيجابي وتتضمن الثناء والتقدير والحوافز المالية "الشرطية" التي يقدمها القائد لمروسيه عند قيامهم بسلوكيات مرغوبة تتعلق بأداء العمل أو تحقيق الأهداف وفقاً للإطار الزمني المحدد (Podsakoff et al., 2006). وسلوكيات الاهتمام وتتضمن تركيز القائد على راحة ورفاهية مرؤوسيه، وكذلك حالتهم المزاجية (النفسية) عند تقدير الزمن اللازم لأداء المهام الموكلة إليهم (Mohammed and Nadkarni, 2011). وجدير بالذكر أن البُعد الثاني للقيادة الزمنية يتضمن إظهار الاحترام والدعم والتقدير للمشكلات التي يعاني منها العاملين، وكذلك للاختيارات التي يجب أن يتعاملوا معها في إطار البُعد الأول؛ وبالتالي يمكن وصف العلاقة بين البُعدين الأول والثاني بالتكاملية

### القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين:

يشير الأداء الابتكاري إلى تلك السلوكيات التي يمارسها العاملون بشكل عمدي، وتتضمن إنتاج وتنفيذ أفكار مفيدة وجديدة داخل وبين فرق العمل (West and Farr, 1990)؛ ولذلك، يجب النظر إلى السلوك الابتكاري باعتباره عملية تحتاج إلى زمن لإنجازها، كما بات - من الطبيعي - القول إن السلوك الابتكاري يُعد دالة في كفاءة إدارة الزمن (Beaty and Silvia, 2012; Medeiros et al., 2018). وإلي هنا، فقد جذبت العلاقة بين القيادة والابتكار انتباه الكثيرين؛ حيث أعتبر أغلب الباحثين أن أنماط القيادة المختلفة تُعد أحد أهم محددات الابتكار (e.g., Rosing et al., 2011; Xiao et al., 2022). وهنا تفترض الدراسة الحالية أن القيادة الزمنية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين الابتكاري.

وعلى الرغم من تنامي المطالبات بإدراج الأنشطة والمهام التنظيمية المتعلقة بالزمن في مجال دراسات القيادة (Ancona et al., 2001; Halbesleben et al., 2003)، إلا أن واقع الدراسات الميدانية للقيادة المرتبطة بالزمن لم يلق الاهتمام الكافي (e.g., Zhang et al., 2021a)، وهذا من قبيل المفاجأة، لا سيما أن واقع المنظمات المعاصرة في حاجة ماسة للتعامل مع التحديات المحيطة، وبشكل خاص تلك المتعلقة بالزمن.

واستناداً إلى نظرية البراعة التنظيمية - وطورها "بليدو وزملاؤه" (Bledow et al., 2009 a, b) - تتوقع الدراسة الحالية وجود تأثير للقيادة الزمنية على الأداء الابتكاري. حيث تستهدف هذه النظرية بشكل أساسي تحسين الأداء الابتكاري الفردي والتنظيمي بنوعيه التدريجي والجدري، من خلال استثمار إمكانات القيادات في إدارة الموارد التنظيمية المتاحة بالشكل الذي يحد من الصراع والتوتر بين المستويات الإدارية المختلفة، ويساهم في فعالية إدارة الحاضر والتكيف مع متطلبات المستقبل. وإجراءياً، تشير البراعة - كخطوة سابقة ومباشرة في سبيل تحقيق الابتكارات - إلى قدرة القيادة على إدارة وتلبية المتطلبات المتضاربة لفعالية العمل عبر الدمج بين عمليتين أساسيتين (Anderson et al., 2014)، وهما: الاستكشاف *exploration* (وتتضمن حفز العاملين على البحث عن شيء جديد)، والاستغلال *exploitation* (وتتضمن الحفز على إنتاج وتنفيذ هذا الجديد)، هذا الدمج من شأنه توجيه الأفراد نحو تحقيق الابتكارات، بشرط وجود خصائص ذاتية (فردية) داعمة ومعززة (Bledow et al., 2009 a, P: 322). باختصار، تمثل عمليتي البراعة التنظيمية الخطوة الأولى، بل والمناخ التحضيري الممهد للابتكار.

وتخلق إدارة الأداء الابتكاري للعاملين عادة صراعات زمنية داخل بيئة العمل - تلك الصراعات تتعلق بالتعارض في عملية توزيع الزمن بين المهام قصيرة الأجل التي تركز على تنفيذ الابتكارات، والمهام طويلة الأجل التي تستهدف اكتشاف وتوليد تلك الابتكارات وكذلك الحشد لها (Chen and Liu, 2020). وهنا تبرز الحاجة إلى ممارسات القيادة الزمنية، والتي تستهدف صياغة الخطط، وبناء المهام، وتوزيع الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى إحداث التوازن المطلوب في توزيع الزمن بين المهام، وعبر الأطر الزمنية المتعارضة؛ وبالتالي العمل على تعزيز الابتكارات التنظيمية، وكذلك الحد من الصراعات والضغوط الزمنية المقيدة لها. "وبعبارة أخرى فإن القيادة الزمنية غير مسؤولة عن عمليات الابتكار ذاتها، وإنما يُنظر إليها باعتبارها أداة تنظيمية تهين المناخ المناسب من خلال نظرية البراعة لتعزيز الأداء الابتكاري للعاملين من المنظور الزمني". -

وبشكل أكثر تفصيلاً، فإن بُعد الجدولة في القيادة الزمنية يتضمن بناء خريطة طريق واضحة لكيفية إنجاز المهام ذات الأجل المختلفة، علاوة على وصف الإرشادات والإجراءات المتعلقة بتنفيذها (Zerubavel, 1985) interim milestones. وتستطيع القيادة الزمنية من خلال الجدولة الفاعلة إحداث التوازن بين الأزمنة المختلفة المطلوبة لأداء عمليتي الاستكشاف والاستغلال أو الإدارة الكفاء للتداخل غير المتوقع بينهما<sup>٦</sup> (Rosing et al., 2011). وهو الأمر الذي يزيد من رفاية العاملين وإحساسهم بالسعادة، ويساهم في ممارستهم للسلوكيات الابتكارية داخل بيئة العمل (Op, 2009; Xu and Tu, 2022). أيضاً تساعد الجدولة في تنظيم تنفيذ المهام المطلوبة؛ مما يساهم في زيادة انتفاع العاملين بوقتهم، وحرية التنقل بين الاكتشاف ومحاولة التطبيق؛ فبينما يحرص العاملون على أداء عملهم في الزمن المخصص له، يتاح لهم بعض الوقت للأداء الابتكاري المتمثل في تدبر كيفية أداء العمل، والعمل على تحسينه، وكذلك التفكير في تقديم أو تنفيذ بعض الأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير العمل ذاته (Nielsen et al., 2010; Liu et al., 2017).

ويساهم بُعد التزامن (الدمج) في حل المشكلات المتعلقة بالتتابع الزمني، والتنسيق بين المهام المختلفة ودمجها (Maruping et al., 2015). ويسمح هذا البعد بالتوافق بين المتطلبات الزمنية للعاملين، من خلال تحقيق التناغم والانسجام في تتابع تنفيذ المهام، وضمان سير العمل بشكل متداخل ومتصل، وبما يدعم استكشاف ومحاولة تنفيذ الأفكار الجديدة (Mohammed and Nadkarni, 2011). كما يساعد بُعد التزامن القادة على صياغة رؤى متكاملة ومتناغمة تسمح بسهولة تبادل المعلومات لاسيما في ظل قيود دمج الوظائف وسرعة تتابعها (Mohammed et al., 2010)، كما يُمكن العاملون من التوافق مع الإيقاع الزمني للمتطلبات الخارجية (المتعلقة بأداء مهام أخرى أو المساعدة في أدائها) والمتطلبات الداخلية المتعلقة بأداء مهامهم - عبر الانتقال بين عمليتي الاستكشاف والاستغلال - وبما يسمح بالتعامل المبتكر مع المهام المطلوب إنجازها، ويعزز من سلوكهم الابتكاري بشكل سريع وكفاء (Chen and Liu, 2020; Maruping et al., 2015).

<sup>٦</sup> يرتبط الإبداع (بمعنى توليد الأفكار) ارتباطاً وثيقاً بالأنشطة الاستكشافية، بينما يتطلب تنفيذ الفكرة الكفاءة، وتوجيه الهدف، والتنفيذ الروتيني - أي أن التنفيذ يرتبط بالأنشطة الاستغلالية. ومع ذلك، يتطلب الإبداع أيضاً الانخراط في أنشطة استغلالية، كما أن تنفيذ الفكرة يتطلب أيضاً أنشطة استكشافية. فغالباً ما تكون المهام الإبداعية غير محددة بشكل جيد، وتحتاج إلى بعض الهيكلية والتوجيه. بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن عادة تنفيذ الأفكار الجديدة وفقاً للإجراءات الروتينية الحالية فحسب؛ ولذلك، يتطلب التنفيذ أيضاً استكشاف استراتيجيات جديدة. وبالمثل، فإن الأفكار الجديدة جذريا قد تتطلب طرقاً جديدة للتنفيذ تحتاج إلى استكشاف. علاوة على ذلك، غالباً ما تتم مقاومة تنفيذ الأفكار الجديدة في المنظمات؛ ولذلك، غالباً ما تكون هناك حاجة إلى أفكار جديدة حول كيفية التغلب على هذه المقاومة (وبالتالي، فإن الاستكشاف مهم في التنفيذ أيضاً). ولذلك فإن الاستكشاف والاستغلال مهمان لكل من الإبداع والتنفيذ، حتى لو كان الإبداع مرتبطاً بالاستكشاف، وتنفيذ الفكرة مرتبطاً بالاستغلال (Rosing et al., 2020).

ويشير **بعد توزيع الموارد الزمنية** - والذي يُعد مثيراً هاماً لمفهوم البراعة التنظيمية، إلى عملية توزيع المورد الزمني بين الأنشطة والمهام التنظيمية، وفيه يوزع القادة الاحتياجات الزمنية على الأهداف والمهام التنظيمية المختلفة ذات الأولوية، كما ينشئوا فوائض زمنية *in blocks of time* لمواجهة الأحداث الطارئة (Mohammed and Nadkarni, 2011). مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة لنواحي الخلل أو القصور التي قد تعتري العمليات الابتكارية - وتكشف عنها عمليات المراجعة الداخلية الاستكشافية، وبما يساهم في تعزيز الأداء الابتكاري للعاملين (Chen and Nadkarni, 2017).

وبالإجمال، تفترض الدراسة الحالية أن الأداء الابتكاري للعاملين دالة في قدرة القيادة الزمنية على إحداث التوازن بين عمليتي توليد الأفكار وتنفيذها، وكذلك الدمج بينهما - عبر أبعاد القيادة الزمنية المختلفة، وأيضاً امتلاك المرونة الكافية للتنقل بينها حسب ما تقضي الأحداث. وعلى الجانب التطبيقي، قدمت الدراسات السابقة عدداً - ليس بالكثير - من الأدلة التي تدعم وجود علاقة موجبة مباشرة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين (e.g., Xiao et al., 2022; Zhang et al., 2021a).

وبالنسبة للأدلة التطبيقية التي تدعم العلاقة غير المباشرة بين القيادة والأداء الابتكاري للعاملين، فقد أوضح "دي يونج ودين هارتوج (2007) de Jong and Den Hartog" أن قدرة القادة على تأمين الموارد الزمنية للعاملين، ومراقبة سير العمل وتنظيمه تُعد أحد أهم العوامل التي ترتبط إيجابياً بتقليل الصراعات الزمنية، ومن ثم تعزيز السلوكيات الابتكارية للعاملين. وأكد "بان وزملاؤه Pan et al. (2019)" أن القيادة الزمنية تستطيع بناء خطط موحدة، تحدد فيها الأطر الزمنية المختلفة لتنفيذ العمل، بهدف مساعدة العاملين على التعامل مع الغموض أو القيود الزمنية المرتبطة بتنفيذ مهامهم، وبما يساهم في تحسين حالتهم النفسية، والارتقاء بإبداعاتهم. أيضاً تساعد الجدولة الزمنية على تجنب إهدار الوقت أو الانخراط في المداخلات غير المهمة - منها المقابلات الطويلة، والمراسلات الإلكترونية "اللانهائية" المنظمة للعمل ومتابعته (Xiao et al., 2022). هذا من شأنه أن يخلق بيئة عمل مناسبة وغير مزعجة، تعطي العاملين المساحة المناسبة للدخول في أنشطة ابتكارية، فضلاً عن مساعدتهم على التركيز في مشكلات العمل، ومحاولة تقديم الحلول المختلفة للتعامل معها (Gevers et al., 2006).

كذلك، كشف "روزنج وزملاؤه Rosing et al. (2020)" عبر نموذج نظري عن أن دور البراعة في تعزيز الأداء الابتكاري للعاملين يتأثر كثيراً بالمرونة الزمنية التي يبيدها القادة لتسهيل إدارة عمليتي الاستكشاف والاستغلال. أيضاً، فإن قدرة القادة على تذكير مرؤوسيهم بالأطر الزمنية المحددة مسبقاً لإنجاز مهامهم ترتبط إيجابياً بسلوكياتهم الإبداعية (Gevers and Demerouti, 2013)، والتي تُعد أحد محفزات سلوكهم الابتكاري (Frederiken and Knudsen, 2017). أخيراً، فإن نتائج عدد من الدراسات التي دعمت العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء التنظيمي الفردي (e.g., Mohammed and Nadkarni, 2011; Santos et al., 2016; Yuan and Lo, 2018) قد توافقت فيما بينها على فكرة إيجابية العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين، أخذاً في الاعتبار أن الأداء الابتكاري يُعد جزءاً من التصور العام للأداء التنظيمي الفردي (Harari et al., 2016; Janssen, 2001).

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الأول:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين.

### التوجه الزمني للعاملين<sup>٧</sup>:

تبرز الاختلافات بين العاملين في إدراكهم لتطبيقات مفهوم الزمن في بيئة العمل (ومنها سرعة أداء التكاليفات، أدائهم لأكثر من عمل في وقت واحد، التقسيم الزمني المتساوي أو المختلف للمهام التنظيمية) كأحد الموضوعات الهامة في دراسة ارتباط الخصائص الشخصية بتميز العاملين وفعالية أدائهم. فإدراج التعامل مع الاختلافات الزمنية بين العاملين في دراسات السلوك التنظيمي يُعد من الأمور الهامة؛ أخذاً في الاعتبار أن تأثيرها يتجاوز التركيز على أداء العاملين لمهامهم في إطار زمني مناسب ليشمل دورها في إثارة اهتمام متخذ القرار لاختلاف الهوية الزمنية للعاملين كأحد أهم محددات فعالية أدائهم (Mohammed and Harrison, 2013).

ويشتمل مفهوم التوجه الزمني للعاملين على شقين أساسيين، وهما؛ **الحالة**، والتي تعكس التركيز الزمني للعاملين على أحد الحقب الزمنية الثلاثة (الماضي والحاضر والمستقبل) كمرجعية في اتخاذ القرارات الحاضرة. **والسمة الذاتية**، والتي تعكس تفضيل ثابت *stable* ونمطي *habitual* داخل العامل باستمرار التركيز على أحد الحقب الزمنية دون باقي الحقب الأخرى (Burzynska and Stolarski, 2020). وفي سياق متصل، فغالباً - وبشكل متفرد بين جميع الكائنات الحية، ما يمتلك الإنسان القدرة على الانتقال ذهاباً وإياباً عبر الزمن، من خلال استخدامه لفكرة "الحاضر الخادع" *specious present*<sup>٨</sup>؛ والذي يعمل عبر رحلات زمنية عقلية تستهدف استرجاع أحداث الماضي أو استخدامها كمرتكز في تحفيز السلوكيات المطلوبة للتعامل مع المستقبل (Suddendorf and Corvallis, 2007). وبالرغم من شيوع انخراط العاملين في الرحلات الزمنية العقلية، فإنهم يختلفون في تقييمهم لأهمية الحقب الزمنية المختلفة في عملية صناعة القرارات - بمعنى تنوع تفضيلاتهم، وعدم استقرارهم على حقب واحدة من الحقب الزمنية الثلاثة عند اتخاذهم لقرارات تؤثر على حاضرهم (Bluedorn, 2002; Shipp et al., 2009).

<sup>٧</sup> ميزت الأدبيات بين عدة مفاهيم تتعلق بالزمن تبدو متشابهة، إلا أنها في الحقيقة متداخلة، ويصعب الفصل بينها في الواقع التطبيقي، وهم: التركيز الزمني *temporal focus* وهو مفهوم ديناميكي، ويشير باختصار إلى تأثير العاملين بالحقب الزمنية المختلفة (الماضي والحاضر والمستقبل) بشكل متداخل في عملية اتخاذ القرارات الحالية، والمنظور الزمني *temporal perspective* والذي يقترب من مفهوم التركيز الزمني من حيث تأثير عملية اتخاذ القرار بالحقب الزمنية المختلفة، إلا أنه يختلف عنه في كونه مفهوم ساكن - بمعنى أنه ينظر لهذه الحقب بشكل عام، ودون مراعاة للتداخل بين الحقب الزمنية في التأثير على عملية صناعة القرارات، ومفهوم التوجه الزمني *temporal orientation* ويرتبط هذا المفهوم بالتركيز الزمني، وتعني أن الفرد يختار حقباً زمنية بعينها، يعتمد عليها في صناعة قراراته (Shipp et al., 2009).

<sup>٨</sup> الحاضر الخادع هو المدة الزمنية التي تعتبر فيها "التصورات وليست حقائق" المرء حاضرة. فالحاضر الخادع الذي تشير إليه الأحداث هو في الحقيقة جزء من الماضي - ماضي قريب - يُنظر إليه بشكل خادع على أنه زمن يتدخل بين الماضي والحاضر - ليُسمى الحاضر الظاهر، ويُعرف الماضي الذي يُعرّف على أنه الماضي بالماضي الواضح. على سبيل المثال: صفق بيديك مرتين على التوالي، واسأل نفسك إذا كنت لا تزال تسمع التصفيق الأول أثناء حدوث التصفيق الثاني (James, 1890, p. 611).

حيث يفضل بعض الأفراد البقاء في الماضي، من خلال تأملهم واسترجاعهم للنشوة *ecstasy* (الماضي الإيجابي) أو الألام *agony* (الماضي السلبي) للأيام الماضية، ويبنون سلوكياتهم في الحاضر تأسيساً على تلك التصورات. والبعض الآخر لا يتعمقون في التفكير، ويعيشون الواقع؛ بهدف زيادة مستوى رفايتهم، وتعزيز توازنهم النفسي؛ إما من مُنطلق البحث عن اللذة *hedonistic*، أو مُنطلق أن الحوادث الحياتية هي بالأساس قدرية ومحتومة *fatalistic*، وبالتالي لا يمكن تعديلها. ويقضي البعض الأخير أغلب وقته الحاضر في التحضير للمستقبل، مع إعطاء أولوية قليلة لنتائج لتصرفاته في الحاضر، فمنتسبي هذا التوجه عادةً ما يكونوا أقل سعادة (Zimbardo and Boyd, 1999) وأكثر تفاؤلاً (Boniwell et al., 2010)، وهو ما يوجه سلوكياتهم إلى أن تكون أكثر نزوعاً للتوافق مع الواقع أو تعديله (Cunningham et al., 2015). ولقد كشفت الكتابات النظرية<sup>٩</sup> والأدلة الميدانية عن أهمية تأثير التوجهات الزمنية للعاملين على الكثير من السلوكيات الفردية والتنظيمية (e.g., Foo et al., 2009; Nadkarni and Chen, 2014; Shipp and Aeon, 2019).

### التوجه الزمني المستقبلي للعاملين كمتغير مُعدل:

اكتسب إدراج الموضوعات ذات الطبيعة الزمنية في بحوث التنظيم أهمية متزايدة بين العديد من الرواد والممارسين (e.g., Ancona et al., 2001; Bluedorn, 2002, Bluedorn and Jaussi, 2008; Goodman et al., 2001; Seijts, 1998)، وخاصةً في مجالات تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي (Youssef and Luthans, 2007)، وإجراءات تصميم العمل (e.g., Zhao et al., 2021)، وعلاقة القادة بمرؤوسيه (e.g., Li and Ye, 2021; Zhang et al., 2020a). وعلى غير متوقع، كشفت مراجعة الجهود البحثية الميدانية التي تناولت دراسات تنطوي على متغيرات ذات طبيعة زمنية أن هذا الاهتمام لم يعبر عنه بشكل كافٍ - وتمثل ذلك في اهتمام محدود بالتعرف على الأدوار المباشرة وغير المباشرة للتوجه الزمني المستقبلي في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين (e.g., Foo et al., 2009; Shipp et al., 2009; Strobel et al., 2013).

وفي هذا السياق، جرت الإشارة إلى التوجه الزمني المستقبلي للعاملين - والذي يعبر عنه بقدرة العاملين على تصور أحداث العمل المستقبلية، ومحاولة إعادة تشكيل سلوكياتهم للتوافق معها - باعتباره أحد أهم آليات التكيف داخل العقل البشري (Szpunar et al., 2007). كما جري رصد علاقة التوجه المستقبلي للعاملين بالعديد من السلوكيات الوظيفية؛ على سبيل المثال: الاجتهاد والاخلاص والتخطيط والكفاءة في العمل (e.g., Zimbardo and Boyd, 1999)، تحديد الأهداف، والتحفيز، والسعي نحو تحقيق الإنجاز (e.g., Karniol and Ross, 1996)، السلوك التنظيمي الإيجابي (e.g., Youssef and Luthans, 2007)، وأيضاً السلوكيات الاستباقية للعاملين (e.g., Parker and Collins, 2010). وعلى الرغم من قلة الدراسات التي ناقشت الدور الملحوظ لمفهوم التوجه المستقبلي للعاملين في

<sup>٩</sup> فيما يلي بعض الاقتباسات التي تحدثت عن أهمية التوجهات الزمنية في مجال التنظيم: "تجدر الإشارة إلى أن الزمن يُعد أحد العناصر الهامة في فهم كيفية انتشار الظواهر السلوكية في منظمات الأعمال" (Ancona et al., 2001). "إن الزمن هو العنصر الأكثر تأثيراً في حياة الأفراد والمنظمات" (Ancona and Chong, 1992). "يُعد الزمن البُعد الأساسي في بناء المنظمات" (Schreiber and Guten, 1987). "يُنظر للزمن باعتباره المظهر الأبرز في حياة المنظمات" (Palmer and Shoorman, 1999).

إطار العلاقة بين القادة ومرؤوسيهـم (e.g., Bluedorn and Jaussi, 2008)، إلا أن اختبار الدور المعدل لهذا المفهوم في سياق تلك العلاقة لم يتم التطرق له إلا نادراً – في دراسة واحدة (Lin and Liao, 2020)، وذلك على الرغم من النداءات التي قدمتها الدراسات السابقة في هذا المجال (Zhang et al., 2021a; Xiao et al., 2022).

وفي ضوء أن السلوكيات الابتكارية للعاملين ليست بالممارسات التي تُصنف باعتبارها فطرية، أو تأتي من قبيل الصدفة، وإنما هي ممارسات فردية – بالأساس، يجري تنشيطها ورعايتها مؤسسياً لدعم الابتكارات (Hirst et al., 2009). فإننا نعتقد أن التوجه الزمني المستقبلي يمكن أن يتعزز عبر أبعاد القيادة الزمنية، ومن ثم يوجه العاملين نحو الانخراط في ممارسات ابتكارية من خلال عدة مسارات، وذلك استناداً إلى نظرية التوسع والبناء<sup>١٠</sup>.

وتقترح نظرية التوسع والبناء *broaden-and-build theory* - والتي جري تطويرها بهدف استكشاف الخصائص المطورة للمشاعر الإيجابية، والداعمة لرفاهية العاملين - أن المشاعر الإيجابية؛ مثل: المتعة والسعادة والبهجة وربما الاهتمام والترقب توسع وعي الفرد، وتشجع ميوله الاستكشافية، ومبادراته لتنفيذ أفكاره المتنوعة والمبتكرة، فضلاً عن تنمية مخزونه الدائم منها *thought-action repertoires*. وبمرور الوقت، يبني هذا المخزون الموسع من الأفكار والممارسات الموارد والإمكانات الشخصية الدائمة للفرد (Fredrickson, 2001, 2004). وهنا تجدر الإشارة إلى أن التوجه الزمني المستقبلي يتضمن ميل الأفراد إلى تنظيم حياتهم اليومية بشكل يعكس توجههم بالأولويات الإيجابية، وهو ما يساهم في تعزيز مشاعرهم الإيجابية داخل بيئة العمل (Burzynska and Stolarski, 2020; Catalino et al., 2014). ويعرض الجزء التالي دور تلك التوجهات في تعزيز الأداء الابتكاري للعاملين عبر المسارات المختلفة للقيادة الزمنية.

ويتعلق المسار الأول بالمساهمات التي يقدمها بُعد الجدولة والتخطيط داخل القيادة الزمنية - وهو موجه بالأساس لإزالة الغموض الزمني المرتبط بمستقبل أداء الاعمال (Mayer, 2010). فسيادة مناخ تنظيمي يُكرس لمفردات مثل "بدايات ونهايات وأولويات" يعني بناء "جسر إدراكي *cognitive bridge*" بين أجندة العاملين الذاتية المتعلقة بالأحداث الحالية التي تحتاج إلى تغير وإسهاماتهم المستقبلية لإحداث هذا للتغير، وكذلك أجندة الأولويات والعمل التنظيمية (Lord et al., 1999). ونظراً لأن العاملين أصحاب التوجهات الزمنية المستقبلية يمتلكون تصورات واضحة - مقارنةً بزملائهم - حول ما يجب أن يكون عليه العمل في المستقبل، فهذا ما يجعلهم يميلون إلى محاولة تعديل هويتهم الذاتية بحيث تتضمن توسيع نوازعهم الاستكشافية، ومحاولة تنمية مخزونهم من المهارات الابتكارية، وتعزيز ميولهم للتخلص من التراث القائم، واستبداله بوسائل مبتكرة للتعامل مع تصوراتهم عن طبيعة العمل في المستقبل (Shalley et al., 2004).

<sup>١٠</sup> علي بالرغم من تعدد الأطر النظرية المفسرة للابتكار والإبداع في بيئة العمل (Anderson et al., 2014)، برزت هذه النظرية مؤخراً - كأداة جديدة - لتفسير السلوكيات الابتكارية بالعاملين (e.g., Hawari et al., 2019; La et al., 2021; Li et al., 2022; Mishra et al., 2019).

وفي ذات السياق، يُعد الميل نحو التخطيط - كأحد الخصائص المميزة لمنتسبي التوجه الزمني المستقبلي - من الأمور الهامة أثناء عمليات التطوير والابتكار، ذلك أن استكشاف الأفكار الجديدة ينبغي أن يُستتبع بخريطة زمنية إجرائية تجسد ما تم اقتراحه في شكل أفكار أو منتجات جديدة (Dooley and van de Ven, 2017)، وهذا ما يساعد المبتكرين على تنظيم أفكارهم، وتحري فرص استيعاب أفكارهم وتنفيذها، وبالتالي الانتقال من حال "الغموض إلي المخاطرة" عند تحديد أي المسارات التي ينبغي أن يسلكوها لضمان تنفيذ ابتكاراتهم (Barreto et al., 2022).

ويرتبط المسار الثاني بدور القادة الزمنيين في توزيع الموارد الزمنية النادرة - والتي تعكس ماهية أولويات العمل والتطوير، واستخدامها كمورد تحفيزي داخلي (Lin and Liao, 2020). فتوافر مدي أو فائض زمني مناسب لمنتسبي التوجهات الزمنية المستقبلية لأداء مهامهم توصل لهم رسالة مفادها أن توجهاتهم في العمل محل اهتمام، وهو ما يساهم في الحد من صراعاتهم المتعلقة بالموارد الزمني (Mayer, 2010)، ويدفع بمشاعرهم الإيجابية (مثل التفاؤل والسعادة) إلى السطح، ويعزز من فرصهم توليدهم لبدائل "غير تقليدية" للتوافق مع التغييرات المستمرة، والتعامل مع الأحداث والمتطلبات المستقبلية بشكل يناسب الرسالة التي تلقوها (Zhang et al., 2021b).

أيضاً يرتبط التوجه الزمني المستقبلي "بالتركيز على الترويج *promotion focus*"، والذي يتعلق بسعي العاملين نحو تحقيق المكاسب (Kooij et al., 2014; Mayer, 2010)، من خلال محاولة إقناعهم القادة أصحاب التوجه الزمني بالسماح لهم باستغلال الفوائض الزمنية التي جري تكوينها في مرحلة توزيع الموارد الزمنية (Zacher and de Lange, 2011; Kooij et al., 2014)، وهذا ما قد يتضمن سعيهم للانخراط في ممارسات غير رسمية (السلوكيات الاستباقية) لدعم نموهم وتطورهم، وبالتالي قدرتهم على تنفيذ مقترحاتهم - والذي يتضمن بالتبعية زيادة مخزونهم من الخبرات والمهارات المتصلة بمقابلة التغييرات المستقبلية المحتملة في ظروف السوق (Kooij et al., 2014, 2017). إن تراكم مخزون الموارد الشخصية للعاملين يساهم في تحسين كفاءتهم الذاتية وتعزيز مشاعرهم الايجابية في بيئة العمل - لاسيما أن تخفيض حالة عدم التأكد السائد في بيئة العمل دالة في قدرهم على تحديد وحشد الموارد اللازمة لمقابلة تلك التغييرات - وهو ما يحفز سلوكهم الابتكاري (Barreto et al., 2022; Osburn and Mumford, 2006).

ويستهدف المسار الثالث مناقشة الدور الذي يمارسه القادة الزمنيين لمعالجة الصراعات الزمنية بين العاملين عبر بُعد التزامن. فقراءة منتسبي التوجه المستقبلي الزمني لتوجهات القادة حول أهمية دمج المهام أو التنسيق بينها يساعدهم على صياغة أهدافهم وطموحاتهم المستقبلية، وبناء الآليات المطلوبة لتحقيقها. فالعمل في ظل هذا التوجه لا يؤثر فقط على خطط العاملين للتحضير للمستقبل، بل يمددهم بتصورات حول المسارات التي يجب إتباعها "أو الالتفات إليها" عند الشروع في تلك التحضيرات (Mayer, 2010)، وهو ما يقلل إلى حد كبير من حالة الغموض المرتبطة بعمليات الابتكار، بل ويمهد لنجاحها؛ أخذاً في الاعتبار أن نجاح الابتكارات دالة في المشاعر الايجابية المرتبطة بتقليص ضبابية بيئة العمل (Sartre and Brun, 2013).

وبالإجمال، فقد كشفت الدراسات الميدانية عن أن البيئة التي يتمتع عاملها بالتوجه الزمني المستقبلي هي بيئة مهيئة - بالأساس - لاستكشاف الأفكار الجديدة وتنفيذها (Barreto et al., 2022; Eisenbart et al., 2022; Froehlich et al., 2015; Kooij et al., 2014; Zhang et al., 2021b، وفي ظل قيادة زمنية داعمة للتوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين نحو الابتكار، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الثاني:** يعزز التوجه الزمني المستقبلي للعاملين للعلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المدخل الاستنباطي في سياق المنهج الوصفي لاختبار فرضيها. كما جري تنفيذها في ضوء أسلوب البحث الإيجابي - عبر طريقة الاستقصاء؛ والذي يركز على تطوير العلاقات والفروض بين متغيرات الدراسة (المستقل والتابع والمعدل) استناداً إلى خلفية نظرية ملائمة، ثم العمل على اختبار مدى صحة هذه الفروض في مجتمع الدراسة (العاصي، ٢٠١٧).

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من السادة مقدمي الخدمة الصحية (وتحديداً: الأطباء وهيئة التمريض والتخصصات الفنية المعاونة) في كافة المستشفيات الحكومية التابعة لديوان عام وزارة الصحة والسكان بكافة مراكز محافظة الشرقية. واستناداً إلى طبيعة مجتمع الدراسة، فقد جري تقدير حجم عينة الدراسة في ضوء مرحلتين متكاملتين؛ تضمنت الأولى تحديد العينة الأساسية للدراسة وتشير الي عينة عشوائية من المستشفيات التي يتضمنها مجتمع الدراسة. بينما انطوت الثانية على تحديد العينة الثانوية للدراسة أو وحدات العينة، وتشير إلى عينة عشوائية من مقدمي الخدمة الصحية التي تنتمي الي إجمالي مفردات العينة الأساسية للدراسة - أو بعبارة أخرى تنتمي إلى مجتمع الدراسة في صورته النهائية (العاصي، ٢٠١٧).

وإجرائياً، فقد تم سحب عيني الدراسة وفقاً للإجراءات لما يلي:

١- تم استخدام معادلة تحديد حجم العينة (عناني وموسي، ٢٠١٠) لتحديد عدد المستشفيات المطلوب سحبها من إجمالي عدد المستشفيات الحكومية بمراكز محافظة الشرقية - والبالغة ٢٤ مستشفى، حيث بلغ عدد المستشفيات المسحوبة وفقاً لتلك المعادلة ١٢ مستشفى - أي ٥٠٪ تقريباً من إجمالي حجم المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية؛ وذلك عند معامل ثقة ٩٥٪، ودرجة خطأ مسموح به ٢٠٪.

٢- تم تحديد حجم وحدات العينة بعدد ٣٧٣ مفردة من إجمالي مقدمي الخدمة الصحية بالمستشفيات الحكومية. ويستند هذا الحجم الي ما اشار إليه تحديد حجم العينة باستخدام برنامج *Sample Size Calculation* عند درجة ثقة ٩٥٪، ومدى خطأ مسموح به ٥٪، وحجم مفردات مجتمع الدراسة البالغ ١١٨٣٥ مفردة<sup>١٢</sup>.

<sup>١١</sup> تم استخدام هذه النسبة استناداً إلى ما تمثله من حدود خطأ مقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية (إسماعيل، ٢٠١٧).  
<sup>١٢</sup> اشتملت المستشفيات الحكومية بمراكز محافظة الشرقية على نوعين من الكوادر القائمة على تقديم الخدمة الصحية بها، وهم: كادر الأطباء ويبلغ إجمالي عدد مفرداته ٣٠٠٥ مفردة، وكادر التمريض والصيدلة والإخصائيين والخدمات الفنية ويبلغ عدد

٣- تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب (شلبي، ٢٠٠٢) لتوزيع العينة الثانوية الذي جري تحديدها في الخطوة الثالثة "بشكل متناسب" على مقدمي الخدمة الصحية القائمين بالعمل في مستشفيات العينة الأساسية، والبالغ عددها ١٢ مستشفى. ويعرض الجدول رقم (٢) نتائج طريقة التوزيع المتناسب لإجمالي وحدات العينة الثانوية على المستشفيات محل الدراسة، وكذلك نسب الاستجابة بكل مستشفى.

وبمراجعة تكرارات البيانات الوصفية لوحدة عينة الدراسة فيما يتعلق بالنوع، فقد بلغت نسبة الذكور (٣٧,٩٪) والإناث (٦٢,١٪). أما فيما يتعلق بالعمر، فقد بلغت نسبة من هم أقل من ٣٠ سنة (٤٦,٦٪)، ومن هم بين ٣٠ سنة الي أقل من ٤٠ سنة (٣٤٪)، ومن هم بين ٤٠ سنة الي أقل من ٥٠ سنة (١٥,٥٪)، ومن هم أكثر من ٥٠ سنة (٣,٩٪). أيضا فيما يتعلق بمدة البقاء في الوظيفة، فقد بلغت نسبة من انتظم في العمل لمدة أقل من ٥ سنوات (٣٩,٨٪)، ومن انتظم في العمل فترة تتراوح بين ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات (٢٦,٢٪)، ومن انتظم في العمل فترة تتراوح بين ١٠ سنوات الي أقل من ١٥ سنة (٢١,٤٪)، ومن انتظم في العمل فترة تتراوح بين ١٥ سنة الي أقل من ٢٠ سنة (١٠,٧٪)، ومن انتظم في العمل فترة أكثر من ٢٠ سنة (١,٩٪).. وفي ذات السياق، بلغت نسبة الاستجابة الإجمالية لوحدة العينة الثانوية ٨١٪.

#### جدول رقم (٢)

##### توزيع عينة الدراسة الثانوية ونسب الاستجابة

وحدات العينة الثانوية		مقدمي الخدمة الصحية		مستشفيات العينة الأساسية وفقاً لتصنيفاتها المختلفة
المستوفاة	المطلوبة	النسبة (%)	الأعداد الفعلية	
٥٨	٦٦	١٧,٨	١٢٤٩	الزقازيق
٢٣	٢٩	٨	٥٦٠	بلبيس
٣٠	٣٧	١٠,٣	٧٢٠	منيا القمح
٢٦	٣٣	٨,٨	٦١٧	ههيا
٢٨	٣٣	٨,٩	٦٢٣	الحسنية
٢١	٢٥	٦,٨	٤٧٣	أبو حماد
٢٤	٣٢	٨,٥	٥٩٧	كفر صقر
٣٧	٤٤	١١,٨	٨٢٣	دير بنجم
٢١	٣٠	٧,٩	٥٥٢	الإبراهيمية
٢٠	٢٦	٧	٤٩١	أبو كبير
٦	٧	١,٨	١٢٤	حميات فاقوس
٩	١١	٢,٤	١٦٩	طب وجراحة العيون
٣٠٣	٣٧٣	١٠٠	٦٩٩٨	الإجمالي

المصدر: مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية (٢٠٢٣)

مفرداته ٨٨٣٠ مفردة (مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية، ٢٠٢٣)، وبذلك يبلغ إجمالي حجم مجتمع الدراسة بصورته المبدئية من مفردات تلك الكوادر ١١٨٣٥ مفردة.

وإجمالاً، فإن طريقة سحب كل من العينة الأساسية والثانوية، وكذلك مستوي تمثيل فئات وحدات العينة وفقاً لنسب البيانات الشخصية للمستقضي منهم تمثل مؤشراً هاماً للصدق الخارجي *external validity* لنتائج الدراسة الحالية، وترجع الي حد كبير إمكانية تعميم تلك النتائج على مجتمع الدراسة.

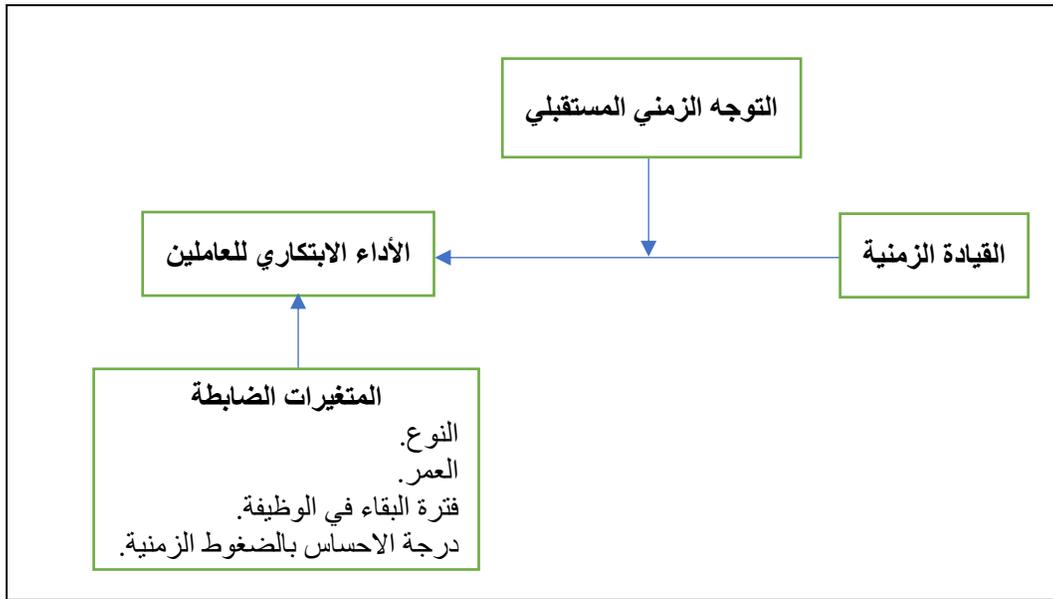
**طريقة جمع البيانات:**

جري جمع البيانات الأولية في الفترة من بداية أكتوبر ٢٠٢٣ حتي بدايات ديسمبر من نفس العام وفقاً لطريقتين؛ تمثلت الأولى في طريقة المقابلة الشخصية القصيرة drop-off والتي ساهمت في تحقيق مستوي عالي من ضبط عمليه استيفاء الاستقصاء. بينما اشتملت الثانية على توزيع الاستقصاء بشكل إلكتروني - عبر نشره على مجموعات التواصل الاجتماعي لمقدمي الخدمة الصحية بكل مستشفى - بهدف الوصول إلى عدد أكبر من العينة المستهدفة، وزيادة معدل الاستجابة.

### متغيرات الدراسة وأدوات قياسها:

تضمنت الدراسة الحالية أربعة أنواع من المتغيرات على النحو التالي: وهي المتغير المستقل: القيادة الزمنية، والمتغير التابع: الأداء الابتكاري، والمتغير المُعَدِّل: التوجه الزمني المستقبلي، والمتغيرات الضابطة: ويتضمن فئات النوع، العمر، فترة البقاء في الوظيفة، وأيضاً مدي الإحساس بالضغط الزمني في العمل، ويوضح الشكل رقم (١) نموذج الدراسة.

واعتمدت الدراسة في قياس القيادة الزمنية على المقياس الذي قدمته دراسة "ماير Myer (2010)". حيث أنطوي هذا المقياس على ١٠ عبارات، تقع تحت بُعدين؛ خُصص لكل منها خمس عبارات، وهم: بُعد القيادة الزمنية الموجه بإدارة المهام، وُبعد القيادة الزمنية الموجه بإدارة العلاقات مع العاملين. ولقد اشتمل المقياس على تدرج خماسي يبدأ من "أعتقد ذلك بدرجة كبيرة جداً" ويأخذ القيمة (٥)، وينتهي عند "أعتقد ذلك بدرجة قليلة جداً" ويأخذ القيمة (١). ويرجع اعتماد الدراسة الحالية على هذه الأداة في قياس القيادة الزمنية إلي جودة مؤشرات السيكومترية؛ حيث كشفت مؤشرات الصدق العاملي لهذا المقياس عن وجود اختلافات بين بُعديه - وبعبارة أخرى استقلال بُعديه، فضلاً عن وجود ترابط بين عبارات كل بُعد، وهو ما يشير الى أن بُعدي المهام والعلاقات يُعبران إجرائياً عن التعريف النظري لمفهوم القيادة الزمنية (Myer, 2010). أيضاً، يتمتع هذا المقياس بسعة الانتشار؛ حيث جري استخدامه في العديد من الدراسات الحديثة ذات الصلة (e.g., Lyu et al., 2022; Xiao et al., 2022; Xu and Tu, 2022; Zhang et al., 2021).



### شكل رقم (١)

#### نموذج الدراسة الحالية

واستخدمت الدراسة في قياس التوجه الزمني المستقبلي للعاملين الأداة التي قدمتها دراسة "شيب وزملاؤه (Shipp et al., 2009)". ولقد اشتمل هذا المقياس على ٤ عبارات. كذلك، فقد جري تعديل تدريج المقياس في الدراسة الحالية ليصبح تدريجاً خماسياً - بدلاً من التدريج السباعي الخاص بالنسخة الأصلية من المقياس<sup>١٣</sup> - يبدأ من "دائماً" ويأخذ القيمة (٥)، وينتهي عند "أبداً" ويأخذ القيمة (١). ويُعد هذا المقياس من الأدوات المميزة في قياس هذا المتغير؛ حيث كشفت نتائج قياسات صدقه البنائي وثباته - والتي جرت على أكثر من عينة وفي أكثر من سياق - عن خلوه من الأخطاء، وصلاحيته لقياس ما صُمم من أجل قياسه (Shipp et al., 2009)، كذلك فقد جري استخدامه في العديد من الدراسات ذات الصلة (e.g., Lin and Liao, 2020).

بالإضافة إلى ذلك، جري قياس الأداء الابتكاري للعاملين استناداً إلى الأداة التي قدمتها دراسة "جانسن (Janssen 2001)"، والتي جري تطويرها من مقياس "سكوت وبروس Scott and Bruce (1994)". وتضمنت هذه الأداة ٩ عبارات، وزعت بين ثلاثة أبعاد، هم: بُعد توليد الأفكار (٣ عبارات)، وبُعد الحشد والترويج لتلك الأفكار (٣ عبارات)، وبُعد تنفيذ الأفكار (٣ عبارات). ولقد اشتمل المقياس على تدريج خماسي - بدلاً من التدريج السباعي الخاص بالنسخة الأصلية من المقياس - يبدأ من "دائماً" ويأخذ القيمة (٥)، وينتهي عند "أبداً" ويأخذ القيمة (١). وجري الاعتماد على هذا المقياس في الدراسة الحالية في ضوء ما كشفت عنه المؤشرات السيكومترية لهذا المقياس من صدقه وثباته. فبالنسبة

<sup>١٣</sup> يرتبط تدريج القياس بمدى إدراك المستقصى منه للظاهرة موضوع الدراسة (العاصي، ٢٠١٧)؛ بحيث يزيد التدريج مع زيادة الإدراك والعكس بالعكس. ونظراً لتباين مستوي التحصيل التعليمي للسادة مقدمي الخدمة الصحية، فقد تم تقليل هذا التدريج من النمط السباعي إلى النمط الخماسي.

للصدق، زادت جميع قيم معاملات تحميل العبارات المختلفة داخل كل بُعد من أبعاده الثلاثة عن (٧٦،)، وذلك فضلاً عن صدقه الظاهري وصدق مضمونه. وبالنسبة للثبات، فقد بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي "ألفا" لكرونباخ للأبعاد الثلاثة مجتمعة (٩٦،)، وفي ضوء ذلك، يمكن القول بخلو هذا المقياس من أخطاء القياس، وصلاحيته في قياس ما صُمم من أجل قياسه. أيضاً يتسم هذا المقياس بسعة انتشار؛ حيث جري استخدامه في عدد ليس بالقليل من الدراسات ذات الصلة (e.g., Hamdan and Al-Abbadi, 2018).

**وبالنسبة للمتغيرات الضابطة،** سعت الدراسة الحالية إلى بعض المتغيرات المؤثرة على الأداء الابتكاري للعاملين (e.g., Mumford and Gustafson, 1988; Ng and Feldman, 2013). حيث تضمنت تلك المتغيرات: النوع (تضمن فئتان للقياس)، والعمر (تضمن أربع فئات للقياس)، ومدة البقاء في العمل (تضمنت خمس فئات للقياس). بالإضافة إلى ذلك، فقد ضمنت الدراسة الحالية متغير مدي إحساس العاملين بالضغط الزمنية كمتغير ضابط، وذلك في ضوء ما ذهبت إلى نتائج عدداً من الدراسات السابقة من تداخل إحساس العاملين بالضغط الزمنية في العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء التنظيمي الفردي (Maruping et al., 2015). حيث جري قياس هذا المتغير اعتماداً على الأداة التي قدمتها دراسة "دور هام وزملأوه (Durham et al. (2000"، وتضمنت ٤ عبارات. وبلغ معامل الاعتمادية "ألفا" لكرونباخ لهذا المقياس (٧٩،)، كذلك دعمت مؤشرات صدقه العملي التوكيدي صدقه البنائي (Zhang et al., 2021).

#### اختبار صدق أداة جمع البيانات:

يشير مفهوم صدق أداة جمع البيانات الأولية إلى أن المقاييس التي تضمنتها أداة القياس تقيس فعلاً ما يرغب الباحث في قياسه (العاصي، ٢٠١٧)، ولقد جري استخدام أسلوب شمولية محتوى القائمة على عدد من المحكمين الأكاديميين، وكذلك بعض من مقدمي الخدمة الصحية بمستشفيات العينة الأساسية في تقييم صدق محتوى أداة القياس. تلي ذلك تقييم الصدق البنائي *construct validity* لمقاييس الدراسة الرئيسية عبر التأكد من جودة مؤشرات صدقها العملي التوكيدي (CFA) *confirmatory factor analysis* وذلك باستخدام برنامج AMOS - الإصدار ٢٤. وتجدر الإشارة أن الجولة الأولى من تشغيل البيانات قد أظهرت ضعف مؤشرات الصدق العملي التوكيدي للمتغيرات الثلاثة، وهو ما تطلب حذف بعض العبارات داخل أبعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة (بواقع عبارتان في كل من المتغير التابع والمتغير المعدل، وسنه عبارات في المتغير المستقل)، تلي ذلك تشغيل بيانات المتغيرات بصورتها الجديدة في الجولة الثانية من الاختبار.

ويعرض الجدول رقم (٣) نتائج اختبار الصدق العملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة في الجولة الثانية. وتضمنت آلية عمل هذا الاختبار بناء أربعة نماذج؛ حيث تم دمج المتغيرات الثلاثة معاً في النموذج الأول باعتبارهم متغير (عامل) واحد، ثم تحري مؤشرات الصدق التوكيدي له (Hair et al., 2010). تلي ذلك بناء النموذجين الثاني والثالث، وقد تم فيهما دمج متغيرين فقط باعتبارهما عامل واحد مع الإبقاء على المتغير الثالث مستقلاً، ثم تحري مؤشرات الصدق التوكيدي لهما. وأخيراً تم التعامل في النموذج الرابع مع كل متغير باعتباره عاملاً مستقلاً، ثم تحري مؤشرات الصدق التوكيدي له. وإجمالاً قدمت نتائج الجدول رقم (٣) دليلاً واضحاً على الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، كما أظهر أن تلك المقاييس بصيغتها النهائية تقيس بالفعل ما أعدت من أجل قياسه.

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار الصدق العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

النماذج العاملية	وصف النماذج	X <sup>2</sup>	Df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
الرابع	تم التعامل مع كل متغير كعامل مستقل.	٢,٢٧٤	٥٧	,٠٦	,٠٧٩	,٩٣٩	,٩١٦
الثالث	تم تضمين الأداء الابتكاري للعاملين والتوجه الزمني المستقبلي معاً في عامل واحد.	٣,٠٨٣	٢٢٣	,١٠١	,٠٩٠	,٨١٤	,٧٨٨
الثاني	تم تضمين القيادة الزمنية والتوجه الزمني المستقبلي للعاملين معاً في عامل واحد.	٣,٠٧٦	٢٢٣	,١٠١	,٠٨٩	,٨١٤	,٧٨٩
الأول	تم تضمين المتغيرات الثلاثة في عامل واحد.	٤,٣٢١	٢٢٤	,١٠٦	,١٠٣	,٧٩١	,٧٦٤
الحدود المقبولة (المعيارية) لكل مؤشر		لا تتعد ٥		,٠٥ - ,٠٨	أقل من ,٠٨	,٩ - ,١	,٩ - ,١

المصدر: من اعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية.

اختبار ثبات أداة جمع البيانات:

يشير مفهوم ثبات المقياس إلى درجة وضوح المقياس، ومدى خلوه من الأخطاء العشوائية، وبالتالي فإن تكرار استخدام ذات المقياس يُعطي نتائج متوافقة في كل مرة (العاصي، ٢٠١٧)، ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الاتساق الداخلي باستخدام معامل "ألفا" كرونباخ في اختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها أداة جمع البيانات الأولية. والجدول رقم (٤) يعرض نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٤)

اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة معامل "ألفا" لكل متغير
القيادة الزمنية	,٨١
التوجه الزمني المستقبلي	,٨٦
الأداء الابتكاري	,٧٠

وكشفت نتائج اختبار ثبات مقاييس متغيرات الدراسة عن ارتفاع واضح في مستوى اتساقها الداخلي؛ حيث بلغت قيمة معامل "ألفا" كرونباخ للقيادة الزمنية والتوجه الزمني المستقبلي للعاملين والأداء الابتكاري ,٨١ و ,٧٠ و ,٨٦ على التوالي. وهو ما يرجح أن هذه المقاييس سوف تُعطي نفس النتيجة حال إعادة استخدامها مرة أخرى، فضلاً عن جودتها، وخلوها من الأخطاء، وبعبارة أخرى فإن تلك المقاييس تتصف بالثبات.

### التحليلات الوصفية لبيانات الدراسة الأولية:

يعرض الجدول رقم (٥) المتوسطات ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة. وتُظهر نتائج هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كافة المتغيرات لم تتجاوز (٠,٦)، وهو ما يشير إلى أن ظاهرة الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة لن تمثل مشكلة حقيقية (Hair et al., 2010) عند اختبار فروض الدراسة. وكشفت النتائج عن علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية (قيمة معامل الارتباط = ٠,٥٧، ومستوي المعنوية أقل من ٠,٠٠١).

#### جدول رقم (٥)

#### المتوسطات ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
1 - النوع	١,٦٢							
2 - العمر	١,٧٧	-٠,٢٦***						
3 - مدة البقاء في الوظيفة	٢,٠٩	-٠,٢٨***	٠,٨٥***					
4 - مدي الإحساس بالضغط	٣,٥٧	٠,١٣*	٠,٣٢	٠,٠٥				
5 - القيادة الزمنية	٢,٩	-٠,١٨**	٠,٠٨	٠,٠٢	-٠,٣٠***			
6 - الأداء الابتكاري للعاملين	٣,٥٥	-٠,٠٦	-٠,١١	-٠,٠٨	-٠,٠٨	٠,٥٧***		
7 - التوجه الزمني المستقبلي	٣,٤١	٠,٠٥	-٠,١٦*	-٠,١٦*	٠,٠٩٥	-٠,٣٠***	٠,٣٧***	

المصدر: من اعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية.

### اختبار فروض الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين، كما تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي الهرمي المتعدد *Hierarchical Multiple Linear Regression* في اختبار الأثر المعدل للتوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين في تعزيز العلاقة السابقة. حيث استندت الدراسة إلى برنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - الإصدار ٢٥ في تنفيذ تلك الاختبارات. وفي سياق متصل، فقد أوضح عاشور وسالم (٢٠٠٢) أن وجود معادلة انحدار - سواء بسيطة أو هرمية - قادرة على التنبؤ بقيمة المتغير التابع بمعلومية متغير أو عدة متغيرات مستقلة، يتطلب الوفاء بالشروط الأربعة التالية:

#### شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، وهنا فإن شكل الانتشار الخطي Normal P-P Plot

أشار إلى أن توزيع مفردات مجتمع الدراسة يتصف بعدم العشوائية، وبالتالي فإنها تتبع التوزيع المعتدل. وشرط الاستقلال الذاتي للبواقي، ولقد تم الاعتماد على قيمة اختبار (ديربن - واتسون) في استيفاء هذا الشرط. ووفقاً لألية عمل هذا الاختبار يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود ارتباط ذاتي (أي وجود استقلال) بين البواقي إذا ما اقتربت قيمة الاختبار من القيمة (٢) (عاشور وسالم، ٢٠٠٢). ولقد اشارت نتائج هذا الاختبار إلى قبول الفرض العدمي؛ وذلك لاستيفاء إجراءات تشغيل هذا الاختبار هذا الشرط بالنسبة لاختبار الانحدار البسيط (وبلغت على وجه التحديد ١,٧٥٣)، وبالنسبة لاختبار الانحدار الهرمي (وبلغت على وجه التحديد ١,٩٨٨).

شرط تجانس البواقي (أي ثبات التباين)، وذلك من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع في كافة اختبارات الانحدار البسيط والهرمي؛ حيث لوحظ توزيع البواقي بشكل عشوائي على جانبي الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والموجبة، وبما يعني ثبات وتجانس تباين الأخطاء (عاشور وسالم، ٢٠٠٢). وأخيراً شرط انتفاء مشكلة الازدواج الخطي، ويرتبط هذا الشرط بالانحدار الهرمي فقط، وقد تم التأكد منه بطريقتين؛ تضمنت الأولى فحص معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، والتي أظهرت النتائج انخفاض قيمتها عن (٧، كمؤشر دال على قوة الارتباط)، وأظهرت الثانية أن قيمة معامل التضخم VIF لنتائج اختبارات الانحدار الهرمي الأربعة قد انخفضت عن الدرجة المعيارية المقدره لهذا الاختبار وقيمتها (الواحد الصحيح)، وبما يشير إلى عدم وجود تلك المشكلة في نموذج الانحدار المُقدر (Hair et al., 2010).

وفي ضوء استيفاء البيانات الأولية لتلك الشروط، تم الانتقال إلى المرحلة التالية والمتعلقة باختبار فرضي الدراسة.

### نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة:

ينص الفرض الأول للدراسة على " توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين في مجتمع الدراسة". ولقد جري اختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (٦) يعرض نتائج اختبار هذه العلاقة.

#### جدول رقم (٦)

نتائج اسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الأول للدراسة				
العلاقة موضوع الدراسة	قيمة معاملي الارتباط والانحدار	قيمة معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوي معنوية
القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين	٠,٥٧٢ (+)	٠,٣٢٧	٩٩,٠٩٩	أقل من ٠,٠٠١

المصدر: من اعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية.

وفقاً لنتائج الجدول رقم (٦) فإن إشارة معاملي الارتباط والانحدار بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية في مجتمع الدراسة كانت موجبة، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين. كما أن قوة الارتباط كانت تزيد قليلاً عن المتوسط؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٧٢)، وساهمت تلك القيمة في تراجع قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليبلغ (٠,٣٢٧)؛ مما يعني أن القيادة الزمنية تفسر بمفردها ما قدره ٣٢,٧٪ من التباين في الأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية، ويرجع حوالي ٦٧٪ من التباين في المتغير التابع إلى متغيرات أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار.

وبالتزامن مع تزايد قيمتي معامل الارتباط والتحديد، كشفت نتائج الجدول رقم (٦) عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوي معنوية قيمة F المحسوبة (والتي بلغت ٩٩,٠٩٩) قيمة أقل من (٠,٠٠١)؛ وبالتالي يمكن وصف تلك العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة. وفي ضوء ما سبق، يتم قبول الفرض الأول للدراسة

## نتائج اختبار الفرض الثاني:

استهدف هذا الفرض اختبار الدور المُعدل للتوجهات الزمنية المستقبلية لمقدمي الخدمة الصحية في إطار العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية. وتم اختبار هذا الفرض عبر أسلوب الانحدار الخطي المتعدد الهرمي، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج اختبار هذه العلاقة.

### جدول رقم (٧)

نتائج أسلوب الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار فرض الدراسة الثاني

الأداء الابتكاري للعاملين				متغيرات الدراسة
النموذج الرابع	النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الأول	
٠,٥٦-	٠,٠٩	٠,١٩	٠,٧-	النوع
٠,٥٣	٠,٥٧-	٠,٣٨-	٠,٢٨*-	العمر
٠,١٢-	٠,١٨	٠,٢٢-	٠,١٨	مدة البقاء في العمل
٠,١١٥	٠,٥٩	٠,٩٦	٠,٧	الإحساس بضغط العمل
٠,٥٨٥***	٠,٥٢٥***	٠,٦٠١***	-----	المتغير المستقل
٠,١٤٢*	٠,١٥٢*	-----	-----	القيادة الزمنية
٠,٣١١***	-----	-----	-----	القيادة الزمنية × التوجهات الزمنية المستقبلية
٠,٤٣٣	٠,٣٥٧	٠,٣٤٠	٠,٠٠٣	معامل تحديد النموذج R <sup>2</sup>
٠,٠٨٦	٠,٠١٧	٠,٣٠٧	-----	التغير في معامل التحديد Δ R <sup>2</sup>
٣٠,٥٨***	٥,٤٢**	٩٢,٩٦***	١,٧	قيمة ومعنوية Δ F

ملحوظة: مستويات المعنوية كانت كما يلي: (\*) تشير إلى  $p < 0.05$  و(\*\*) تشير إلى  $p < 0.01$  و(\*\*\*) تشير إلى  $p < 0.001$

وكشفت نتائج الجدول رقم (٧) عن أربعة نماذج تنبؤية للأداء الابتكاري لوحدات العينة، وذلك وفقاً لألية تشغيل نماذج الانحدار المتعدد على برنامج SPSS. حيث اهتم النموذج الأول بقياس دور المتغيرات الديموغرافية فقط في التنبؤ بالمتغير التابع، في حين اهتم النموذج الثاني بقياس دور القيادة الزمنية (كمتغير مستقل) بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية في التنبؤ بالمتغير التابع. وركز النموذج الثالث على قياس دور كل من المتغيرات الديموغرافية والقيادة الزمنية (كمتغير مستقل) والتوجه الزمني للمستقبلي لمقدمي الخدمة الصحية (كمتغير مُعدل) في التنبؤ بالمتغير التابع، وأخيراً تناول النموذج الرابع دور كافة المتغيرات السابقة بالإضافة للدور التفاعلي (المُعدل) للتوجهات الزمنية المستقبلية والقيادة الزمنية في التنبؤ بالأداء الابتكاري لوحدات العينة.

وأوضحت النتائج أن نموذج الانحدار الرابع هو الأفضل من بين النماذج الأربعة في التنبؤ بالمتغير التابع؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد الدالة على قدرة هذا النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع ٤٣٪ تقريباً، مقارنةً بقدرة النماذج الأول والثاني والثالث على تفسير هذا التباين والتي بلغت ٣٪ و ٣٤٪ و ٣٦٪ على الترتيب، وبعبارة أخرى فإن تركيبة المتغيرات والعلاقات التي يتضمنها النموذج الرابع

تُعد الأفضل مقارنةً بالنماذج الأول والثاني والثالث في التنبؤ بالأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية بالمستشفيات الحكومية. أيضاً، مثلت نتائج النماذج الثاني والثالث والرابع دعماً لنتيجة الفرض الأول للدراسة؛ حيث كشفت نتائج تلك النماذج عن علاقة معنوية (حقيقية) موجبة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية بلغ فيها مستوي معنوية قيمة معامل الانحدار "بيتا" (والبالغ ٠.٦٠١، و٠.٥٢٥ و٠.٥٨٥، على التوالي) مستوي أقل من (٠.٠٠١).

وفي ذات السياق، فقد أبرز نموذج الانحدار الهرمي الرابع معنوية الأثر التفاعلي (المُعدل) للقيادة الزمنية والتوجه الزمني المستقبلي للعاملين في التنبؤ بالمتغير التابع؛ حيث بلغ مستوي معنوية قيمة معامل الانحدار "بيتا" (والبالغ ٠.٣١١) لهذا التفاعل مستوي أقل من (٠.٠٠١). كما دلت الإشارة الموجبة إلي أن هذا التفاعل من شأنه "تعزيز" الأداء الابتكاري للعاملين داخل بيئة العمل؛ مما يعني أنه لا يضعف الدور الايجابي للقيادة الزمنية في تعزيز الأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية في ظل التوجهات الزمنية المستقبلية لهذه الفئة، بل يعززه. تلك النتيجة تُعد امتداد للعلاقة الإيجابية والمعنوية للتوجهات الزمنية المستقبلية لمقدمي الخدمة الصحية في التأثير على المتغير التابع، والتي كشف عنها كل من نموذج الانحدار الهرمي الثالث (قيمة معامل بيتا = ١٥٢، ومستوي المعنوية أقل من ٠.٠٥)، ونموذج الانحدار الهرمي الرابع (قيمة معامل بيتا = ١٤٢، ومستوي المعنوية أقل من ٠.٠٥). أيضاً، وبخلاف ما تداولته الدراسات السابقة (e.g., Mumford and Gustafson, 1988; Ng and Feldman, 2013) من معنوية العلاقة بين فئات النوع والعمر ومدة البقاء في العمل بالأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية، كشفت نتائج النموذج الرابع عن عدم معنوية تلك العلاقة.

وفي ضوء النتائج السابقة، يمكن القول بقبول الفرض الثاني للدراسة، والقائل بأن العلاقة الايجابية بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية تتعزز ظل في توجههم الزمني المستقبلي.

### مناقشة نتائج الدراسة:

اختبرت الدراسة الحالية عدة مسارات لتعزيز الأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية بمستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية؛ حيث دعمت النتائج الميدانية مساري نموذج الدراسة - راجع الشكل رقم (١). وبشكل أكثر تحديداً، كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الزمنية للأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية، كما أظهر "بشكل معنوي" الأثر التفاعلي - بعبارة أخرى المُعدل - للتوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين في تعزيز العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري. ويستهدف الجزء التالي إلقاء الضوء على الدلالات النظرية والتطبيقية لنتائج الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات ذات الصلة.

### أولاً- الدلالات النظرية لنتائج الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية، وهذا ما يوسع نطاق البحث حول ماهية العوامل المؤثرة على الممارسات الابتكارية للعاملين بخلاف تلك السائدة في الأدبيات ذات الصلة (e.g., Anderson et al., 2014; Sameer and Ohly, 2017; Scott and Bruce, 1994; Hughes et al., 2018; Koh et al., 2019).

وبالمثل، تدعم النتائج الحالية أدبيات دراسات القيادة، والتي طالما شجعت على دمج العناصر والمتغيرات الزمنية في دراسات التنظيم (e.g., **Bluedorn and Jaussi, 2008; Halbesleben et al., 2003**). وهو الأمر الذي يبرر، بل ويدعم الأبحاث الناشئة حول تأثيرات القيادة الزمنية.

وفي ذات السياق، كشفت مراجعة نتائج الأبحاث المتعلقة بالقيادة الزمنية أنه على الرغم من الاتجاهات المتصاعدة لربطها بكفاءة أداء العاملين لمهامهم (**Yuan and Lo, 2018**)، ورفاهيتهم في بيئة العمل (**Mohammed and Nadkarni, 2011**)، وأيضاً التخفيف من ضغوط (**Maruping et al., 2015**) وصراعات (**Santos et al., 2016**) العمل، ودعم ممارستهم للسلوكيات التطوعية والإضافية المختلفة (**Mohammed and Alipour, 2014**)، فإنه نادراً ما جري تضمين القيادة الزمنية في دراسات تتعلق بتعزيز سلوك العاملين الابتكاري (e.g., **Xiao et al., 2022**).

إن الارتباط الايجابي - والحقيقي - الذي كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية بين القيادة الزمنية الأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية يوسع من درجة الصدق الخارجي للإطار النظري الذي قدمته دراسة "محمد وإلبور (2014) Mohammed and Alipour" والمتعلق بالتأثيرات المحتملة للقيادة الزمنية في واقع منظمات الأعمال. علاوة على ذلك، تتفق النتائج الحالية مع النتائج المتعلقة بنجاح رجال الإدارة العليا عبر استخدامهم القيادة الزمنية في إدارة المشروعات ذات الطبيعة الريادية (**Chen and Nadkarni, 2017**)، والتي غالباً ما تتشابه في مضمونها مع الجهود الابتكارية (**Guth and Ginsberg, 1990**) ولكن على مستوى المنظمات.

أيضاً اعتمدت الدراسة الحالية نظرية البراعة التنظيمية "بشكل جديد" في تفسير الكيفية التي تحفز بها القيادة الزمنية - عبر عمليتي الاستكشاف والاستغلال - العاملين على الانخراط في الأداء الابتكاري. أن منهج الدراسة الحالية في استخدام القيادة الزمنية كأداة لتطوير موارد وطاقات العاملين، والعمل على ترشيد استخدامها في تعظيم أدائهم الابتكاري قد اختلف بشكل كبير عن التوجهات السابقة والمتعلقة باستخدام بعض المنظمات والقادة منهج "فوقني وغير قابل للنقد"، أو ما يُطلق عليه منظور الله God perspective في توجيه العاملين أو التلاعب بهم لحثهم على الانخراط في الممارسات الابتكارية داخل العمل (e.g., **Xiao et al., 2022**). إن استخدام نظرية البراعة التنظيمية في تفسير العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية يُعد إضافة جديدة للجهود السابقة في هذا السياق، والتي اعتمدت على مفسرات نظرية أخرى كنظرية الأحداث الوجدانية (**Weiss and Cropanzano, 1996**)، ونظرية الزمن والتفاعل والأداء (**Myer, 2010**).

وعلى جانب آخر، فإنه لم يعد مقبولاً في ظل حقبة اقتصاد المعرفة - تبني نتائج الدراسات التي اعتمدت على بعض الافتراضات الكلاسيكية مثل: القيادة التأثيرية، والمناخ التنظيمي، والموارد التنظيمية المتاحة في حفز العاملين أو انتظار استجاباتهم لتبني الممارسات الابتكارية - فيما يطلق عليه "المنهج السلبي" في تنمية الابتكارات التنظيمية (**e.g., Uzkurt et al., 2013**). ومع التحسن المتصاعد في مستوى تأهيل ومعارف العاملين، ونزوعهم إلى الاستقلالية والأداء الاستباقي، تحولت الاتجاهات البحثية المعاصرة إلى دراسة المحفزات الداخلية المسؤولة على انخراط العاملين في الأداء الابتكاري (e.g., **Burleson, 2005; Zhang et al., 2021b**).

واتساقاً مع نتائج الدراسات المرجعة، واستجابةً لندائها (e.g., Anderson et al., 2014; Sameer and Ohly, 2017; Ward, 2004) قامت الدراسة الحالية بتطوير نموذج شرطي يدمج الجوانب السياقية والشخصية؛ بهدف توفير منظور أكثر شمولاً حول كيفية تحفيز النزاع والممارسات الابتكارية لدى العاملين. فبخلاف ما جري تقديمه من متغيرات "وسيلة" تستهدف تشجيع الجوانب العاطفية لدى العاملين لدفعهم نحو الانخراط في السلوكيات الابتكارية - على سبيل المثال: الحيوية *vigor* والكسر الإيجابي لقواعد العمل (Zhang et al., 2021a) PSRB، الشغف الوظيفي والتفضيلات الرشيدة (Xiao et al., 2022) - قدمت الدراسة الحالية متغير التوجهات الزمنية المستقبلية "كمتغير معدل" لحفز العاملين على الانخراط في الأداء الابتكاري، والذي يستهدف تعظيم الاستفادة من موارد العامل الشخصية، فضلاً عن العمل على تطويرها في بيئة عمله.

وفي ذات السياق، وخلافاً لنظرية الاتساق الداخلي *self-consistency theory* - والتي جري استخدامها في العديد من الدراسات السابقة (e.g., Zhang et al., 2021b)، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على نظرية البناء والتوسع في تقديم آلية جديدة لتفسير انخراط العاملين في السلوكيات الابتكارية؛ عبر التركيز على دور تلك التوجهات في بناء موارد شخصية للعاملين تعزز من مهنتهم *profession-ability* وكفاءتهم الذاتية، فضلاً عن المساهمة في دعم الخطط المستقبلية للمنظمات.

### ثانياً- الدلالات التطبيقية لنتائج الدراسة:

#### ١- الدلالات المرتبطة بالتحليلات الوصفية للدراسة الميدانية:

كشفت النتائج عن توافق ملحوظ مع مؤشرات الدراسة الاستطلاعية حول مستوى توافر متغيرات الدراسة بين مقدمي الخدمة الصحية بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية، وهو ما يعطي ثقة في نتائج الدراسة الحالية، ويعكس دقة إجراءاتها بشكل عام. حيث أظهرت نتائج جدول رقم (٨) توافر يقل عن المتوسط للقيادة الزمنية - بشكل عام - بلغ (٢,٩)، وهو ما يتسق مع نتائج جدول رقم (١) المتعلقة بكون التوافر "المتوسط والصغير" للقيادة الزمنية يمثل الاستجابة الأكثر تسجيلاً بين مفردات الدراسة الاستطلاعية؛ بنسبة بلغت ٥٥٪. وبما يعني أن الشعور العام لمقدمي الخدمة الصحية هو تراجع تصوراتهم عن قدرة قادتهم على إدارة الزمن بالكفاءة المطلوبة داخل المستشفيات الحكومية. وبشكل أكثر تفصيلاً، كشفت قيم المتوسطات الحسابية التي يعرضها الجدول رقم (٨) أن مشكلة مقدمي الخدمة الصحية تنحصر بشكل أكبر في البعد الثاني من القيادة الزمنية والمتعلق بضعف أدوار القادة الزميين في التوجه بالعلاقات؛ حيث بلغ تراجع متوسط توافره بين مفردات العينة الثانوية ليلعب (٢,٧)، ويظهر هذا الضعف<sup>١٤</sup> تحديداً في ضعف إدارة الصراعات الزمنية - وعدم مراعاة، أو تجاهل الظروف الخاصة بمقدمي الخدمة الصحية عند تحديد أوقات بداية ونهاية العمل - وإهمال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المتعلقة بأداء المهام وفقاً للجدول الزمني المحددة سلفاً.

<sup>١٤</sup> تم الحصول على تلك الإفادات من آراء المفردات المشاركة في الدراسة الاستطلاعية، وكذلك من مضمون عبارات البُعد الثاني التي جري استقصاء مفردات عينة الدراسة الثانوية عليها.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

قيمة الوسط الحسابي للمتغير	متغيرات الدراسة
٣,٥٥	الأداء الابتكاري للعاملين
٣,٤١	التوجهات الزمنية المستقبلية
٢,٩	القيادة الزمنية (بشكل عام)
٣,١	البُعد الأول- القيادة الزمنية الموجهة بالمهام
٢,٧	البُعد الثاني- القيادة الزمنية الموجهة بالعلاقات

المصدر: من اعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية.

أيضاً، أظهرت نتائج جدول رقم (٨) توافر يزيد عن المتوسط للأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية بلغ (٣,٥٥) وبشكل يتسق مع نتائج جدول رقم (١) المتعلقة بكون نسبة التوافر كبيرة للسلوكيات الابتكارية للعاملين، وجاءت الاستجابة الأكثر تسجيلاً بين مفردات الدراسة الاستطلاعية بنسبة بلغت ٦٠٪. تلك النتيجة تمثل نقطة هامة للبناء عليها في سياق النهوض بالخدمة الصحية بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية، فبالرغم من الظروف الصعبة التي يعيشها مقدمي الخدمة الصحية بالمستشفيات الحكومية؛ والمرتبطة بطبيعة العمل ومتطلباته (داود، ٢٠٢٢؛ رضوان، ٢٠٢١)، إلا أن ذلك لم يقيد ميولهم نحو القيام بالعديد من الممارسات الابتكارية داخل بيئة العمل. وتقرح الدراسة الحالية تفسيراً لتلك النتيجة يتمثل في صغر عمر قطاع ليس بالقليل من مفردات العينة الثانوية، وكذلك عدم بقاؤها على رأس العمل لفترة طويلة تسمح لها باعتياد إجراءاته أو التعايش معها - حيث بلغ حجم تمثيل من هم أقل من ٣٠ سنة ٤٧٪ تقريباً مفردات العينة الثانوية، كما بلغ حجم تمثيل من امضوا في العمل أقل من ٥ سنوات ٤٠٪ تقريباً مفردات العينة الثانوية.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن قيمة الوسط الحسابي "المتوسطة نسبياً" للأداء الابتكاري للعاملين تتسق مع نتائج الدراسة الاستطلاعية التي ألمحت أن أغلب الممارسات الابتكارية لمقدمي الخدمة الصحية قد أنصبت بشكل كبير على بُعدي توليد الأفكار الجديدة وكذلك الحشد (الترويج) لها، أما بُعد السعي نحو تنفيذها فلم يلق الاهتمام الكافي من مقدمي الخدمة الصحية، وذلك في ضوء تزايد المؤشرات الدالة على أن بيئة العمل في المستشفيات الحكومية غير مُشجعة على الابتكار - وذلك كما أوضح الجدول رقم (١). كذلك، أوضحت نتائج جدول رقم (٨) توافر يزيد عن المتوسط للتوجهات الزمنية المستقبلية لمقدمي الخدمة الصحية، وبشكل يتسق مع نتائج جدول رقم (١) والمتعلقة بحقيقة أن التواجد "الكبير" لتوجهات العاملين الزمنية في اتخاذ قراراتهم الحالية استناداً إلى توقعاتهم عن المستقبل مثلت الاستجابة الأعلى بين باقي التوجهات الزمنية لمفردات العينة الاستطلاعية، وبنسبة بلغت ٥٥٪. تلك النتيجة تتصف بالأهمية التطبيقية، إذ يمكن الاعتماد على مقدمي الخدمة الصحية - بسماتهم الشخصية الحالية التي تميل إلى التطلع نحو المستقبل، ومن ثم التحلي بالمرونة والتفاؤل ونبذ الاكتئاب والقلق (Cunningham et al., 2014) - في دعم أيّة مقترحات أو مبادرات لتطوير الأداء الصحي بالمستشفيات الحكومية، وذلك على الرغم من صعوبة الظروف المتعلقة بالعمل مع أو من خلال تلك المستشفيات (عبد، ٢٠١٤).

## ٢- الدلالات المرتبطة بمتغيرات الدراسة:

أخذاً في الاعتبار تزايد الاهتمام بظاهرة الأداء الابتكاري للعاملين في واقع منظمات الأعمال المعاصر، تضمنت الدراسة الحالية العديد من التطبيقات الإدارية ذات الصلة بكل من القادة ومرؤوسهم. فالأداء الابتكاري ظاهرة معقدة بالأساس، تنطوي على عدد من العمليات الفرعية المتعلقة بتوليد الأفكار الجديدة، والترويج لها، وأخيراً محاولة تجسيدها في شكل منتجات أو أطروحات فكرية. تلك العمليات تتطلب من القائمين عليها وضع جداول زمنية محددة لتنفيذ الأعمال الرئيسية والمهام الفرعية المنبثقة منها؛ بهدف السيطرة على تقدم تلك العمليات، وتسهيل إنجازها، وصولاً إلى تحقيق الابتكار المطلوب (Anderson et al., 2014).

وعلى ذلك فإن القيادة الزمنية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في هذا السياق، من خلال تجنب التسرع في تحقيق نجاحات محدودة على حساب الهدف الأكبر (الابتكار المطلوب)، فضلاً عن تعزيز التنافس *rhythmic* والتنسيق بين المهام المختلفة للإنجاز المهام المطلوبة بفعالية (Zhang et al., 2021a). ولذلك فإنه من المفيد أن تضاف إلى برامج تنمية مهارات القادة وتطويرهم معارف ومهارات متخصصة تتعلق بالإدارة الكفاء للزمن.

كما تلفت الدراسة النظر إلى دور السلوكيات المرتبطة بالزمن *time-related behavior* كمعيار في عملية اختيار وتدريب وتطوير القادة داخل منظمات الأعمال المختلفة، بل أن تصبح القيادة الزمنية أحد الموضوعات الهامة في أجندة تدريب وتأهيل القادة؛ حيث أن تلك الممارسات الزمنية تلعب دوراً هاماً في توفير بيئة وظروف عمل صحية، تسمح للعامل بالانخراط والاندماج الكامل في عمله، وتصب بشكل مباشر في تنمية الأداء الابتكاري للعاملين (Gevers and Demerouti, 2013)، وتدعم تحقيق المنظمات لميزات تنافسية دائمة (Xiao et al, 2022).

من مفاهيم في برامج إدارة الوقت، مقابل الجودة والعمق الذي تمتاز به القيادة الزمنية (e.g., Aeon and Aguinis, 2017; Claessens et al., 2007)، فإن ممارسات القيادة الزمنية قد جري تجاهلها في منظمات الأعمال لفترات طويلة. ولذلك، تقترح الدراسة الحالية أن تشجع وتدريب منظمات الأعمال قادتها على مساعدة العاملين في وضع جداول زمنية تحدد بدايات ونهايات المهام، وكذلك كيفية الدمج بين المهام المتشابهة.

وفي سياق متصل، كشفت نتائج الدراسة الحالية عن تراجع واضح في مؤشرات توافر نمط القيادة الزمنية الموجه بالعلاقات مقابل تزايد قليل في نمط القيادة الزمنية الموجه بالمهام. وهنا تجدر الإشارة إلى خطورة تلك النتيجة في ضوء نتائج الدراسات السابقة التي ربطت بين الدعم النفسي *affective mechanism* التي يتلقاها العامل من قائده عند تصميم العمل أو وضع الخرائط الزمنية لتنفيذه (في شكل اهتمام ومراعاة لظروفه الشخصية) وتحسين أدائه الابتكاري (e.g., Mohammed and Alipour, 2014).

وتقترح الدراسة أن تؤلي منظمات الأعمال اهتماماً واضحاً لتشجيع وتدريب قادتها في التعرف على احتياجات العاملين الزمنية من وجهة نظرهم؛ والمتعلقة بكيفية إدارة أوقات العمل أو أوقاتهم الخاصة، وكذلك كيفية إدارة صراعاتهم الزمنية الداخلية، وأخيراً أن يتضمن تقييم العاملين مراقبة أدائهم قبل تلقيهم النصائح والتوجيهات ذات الصلة بالإدارة الزمنية لإعمالهم وبعدها - بعبارة أخرى أن يتسع مجال تقييم أداء العاملين الرسمي ليشمل مدي التزامهم بالضوابط الزمنية في أداء عملهم.

وتجدر الإشارة إنه في ضوء اعتماد الدراسة الحالية على نظرية البراعة التنظيمية في تفسير العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين، فإنه من الأهمية بمكان التأكيد على أن تتضمن

إجراءات تدريب القادة على ممارسات القيادة الزمنية برامج وتطبيقات متخصصة تضمن ربطها بكل من عمليتي الاستكشاف والاستخدام (وهما يمثلان جوهر تلك النظرية)، وكذلك ما اصطُح على تسميته "بسلوكيات الفتح والإغلاق" (Rosing et al., 2011) - بهدف دعم الممارسات الابتكارية للعاملين، والجدول التالي يعرض نماذج لبعض تلك السلوكيات.

#### جدول رقم (٩)

#### سلوكيات الفتح والغلق في سياق نظرية البراعة التنظيمية

أمثلة على سلوكيات الغلق	أمثلة على سلوكيات الفتح
رقابة ومتابعة تحقيق الأهداف.	السماح بأكثر من طريقة لأداء التكاليف المطلوبة.
بناء روتين تنظيمي واضح للمهام والتكاليف	تشجيع إجراء تجارب لتطوير العمل بأفكار مختلفة.
القيام بإجراءات تصحيحية دائمة.	تشجيع العاملين على تحمل المخاطرة.
الرقابة المؤسسة على القواعد المحددة سلفاً وليس النتائج.	إعطاء الفرصة للتفكير والتصرفات المستقلة.
تطبيق جزاءات مباشرة حال وجود أخطاء.	إعطاء مساحة للأفكار الجريئة.
الالتزام الصريح بالخطط الموضوعية.	السماح بأخطاء العمل بغرض التعلم.

المصدر: من اعداد الباحثان، اعتماداً على (Rosing et al. (2011, P: 967

واستكمالاً للفكرة السابقة، فإننا نعتقد أن وجود تلك النوعية من العاملين التي يتنامى لديهم التوجه بالمستقبل عند اتخاذ قرارات العمل الحالية - ذلك إذا ما أضفنا نظرية التوسع والبناء في تفسير دور هذا التوجه في تعزيز أدائهم الابتكاري - يمثل فرصة حقيقية لتحقيق تميز نوعي في الأداء الفردي والتنظيمي على حد سواء. فأصحاب التوجه الزمني المستقبلي غالباً ما يتميزون بالتفاؤل والمرونة والتخطيط، وكذلك نبذ الاكتئاب والقلق (Cunningham et al., 2014)، تلك السمات الشخصية يمكن أن تنتج أداءً ابتكارياً متميزاً لاسيما عبر مناخ تنظيمي داعم يسمح بالتعلم وممارسة الفضول *curiosity* التنظيمي، أيضاً عبر ممارسات رسمية تسمح بالتمكين الوظيفي للعاملين، مع إمكانية عقدتهم لاتفاقيات وإبرامهم لشروط تناسبهم عند أداء مهامهم الرسمية (Sameer and Ohly, 2017) - أو ما يُطلق عليه الاتفاقيات التفاوضية *I-deals*.

وفي نهاية هذا الجزء، تأكد وجود أثر معدل للتوجهات الزمنية للعاملين على العلاقة بين القيادة الزمنية وأدائهم الابتكاري، وذلك أخذاً في الاعتبار أن قيمة معامل "بيتا" الدال على قدرة القيادة الزمنية على تفسير التباين في الأداء الابتكاري للعاملين بلغ بمفرده في النموذجين الثالث والرابع (١٥٢،) و (١٤٢،) على التوالي، في حين ساهم إضافة تأثير التوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين بشكل تفاعلي مع القيادة الزمنية في زيادة قيمة "بيتا" المُفسرة لتباين الأداء الابتكاري للعاملين لتبلغ (٤٣٣،) كما هو مبين في النموذج الرابع.

#### حدود الدراسة والتوجهات البحثية المستقبلية:

١- تم جمع البيانات الأولية في الدراسة الحالية استناداً إلى مدخل الدراسات المقطعية *Cross-Section* (بمعنى استيفاء آراء وحدات العينة عند نقطة زمنية محددة)؛ ولذلك تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات التجريبية المعملية *Lab-Experiment* التي تتضمن فترات تباطؤ زمني *Time-lagged* وتبحث في علاقات السبب والنتيجة، أو الدراسات شبه التجريبية *Quasi-Experiments* لتوسيع دائرة الصدق الخارجي للنتائج الحالية.

٢- تجدر الإشارة إلى أن جميع متغيرات الدراسة قد تم استيفاؤها عبر مقدمي الخدمة الصحية "أنفسهم"، وهو ما ترتب عنه مشكلة تُعرف بتحيز إجابات المستقضي منه (*common method bias* (CMB) (Podsakoff et al., 2003) وتطلب الأمر حذف بعض المشاهدات وكذلك بعض العبارات داخل بعض أبعاد المتغيرات الأساسية لتلافي آثار تلك المشكلة - والتي ظهرت آثارها بشكل كبير في بُعد القيادة الزمنية الموجهة بالعلاقات؛ ومن ثم تقترح الدراسة الحالية أن تتضمن الدراسات المستقبلية آليات جديدة للحكم على الأداء الابتكاري للعاملين؛ ومنها الحصول على بيانات هذا الأداء من مصادر مختلفة (مثل الرؤساء أو الزملاء)، أو بطرق مختلفة (مثل: المقابلات المتعمقة).

٣- لقد اعتمدت الدراسة الحالية على نظرية البراعة التنظيمية في تفسير العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية، كما اعتمدت دراسات مماثلة على نظريات أخرى لتفسير ذات العلاقة، مثل نظرية الأحداث العاطفية (Zhang et al., 2021a)، ونظرية الأداء والتفاعل والزمن (Myer, 2010). ومن هذا المنطلق، تقترح الدراسة الحالية البحث عن أطر نظرية جديدة لمحاولة تفسير ذات العلاقة.

٤- وفي سياق الحديث عن المسارات الزمنية، اقترحت الدراسة الحالية التوجهات الزمنية المستقبلية لمقدمي الخدمة الصحية - في سياق نظرية البناء والتوسع - كمحفز شرطي في إطار العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري لمقدمي الخدمة الصحية. واستناداً إلى النتائج المُشجعة لهذا المسار، تقترح الدراسة الحالية أن تتضمن الدراسات المستقبلية مفاهيم زمنية أخرى في سياق نفس العلاقة؛ على سبيل المثال: إلحاح الوقت (*time urgency*)، القدرة على القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد (*polychronicity*)، إدراك العاملين لسرعة سير الأحداث التنظيمية (*pace time*)

٥- وامتداداً للفكرة السابقة، فبالإضافة إلى السمات الشخصية (والمتمثلة في التوجهات الزمنية المستقبلية للعاملين)، والتي جري التعرض لها في الدراسة الحالية، وكذلك الآليات التحفيزية (*motivational*) والوجدانية (*affective*) (e.g., Zhang et al., 2021a)، يمكن للدراسات المستقبلية أن توسع دائرة البحث عن آليات جديدة تعزز العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء الابتكاري للعاملين. وفي هذا السياق، يمكن تحري مفسرات وآليات أخرى (مثل: مفهوم الهوية الاجتماعية، ونظرية التبادل الاجتماعي والعدالة التنظيمية بأنواعها) تساهم في دعم ترجمة القيادة إلى ممارسات ابتكارية.

٦- نظراً لعدم استخدام الدراسة الحالية مجال التطبيق كمتغير ضابط في سياق العلاقة بين متغيراتها، وكذلك تنفيذها في مجال تقديم الخدمة الصحية، تقترح الدراسة الحالية أن تسعى الدراسات المستقبلية إلى تنفيذ الدراسات المماثلة في مجالات إنتاجية صناعية، وتحديد كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا، أو ذات المخرجات التكنولوجية.

## مراجع الدراسة

أحمد، نجلاء حسن جمعه. (٢٠٢٣). القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*. المجلد (٤)، العدد (١)، ص ص: ٦١-١.

إسماعيل، شريف سعيد متولي. (٢٠١٧). محددات أنماط التعلم التنظيمي الفردي - نموذج مقترح بالتطبيق على قطاع الخدمات الصحية في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الزقازيق.

البنوي، مها محمد؛ إسماعيل، شريف سعيد متولي. (٢٠١٩). الدور الوسيط للملكية النفسية في إطار العلاقة بين إدراك أخلاقية صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الاستباقي للأفراد - دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*. المجلد (٥٦)، العدد (١)، ص ص: ٦١-١.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (٢٠٢٢). *النشرة السنوية لإحصائيات الخدمة الصحية*. القاهرة.

العاصي، شريف أحمد شريف. (٢٠١٧). *مناهج البحث العلمي: منظور إداري تسويقي*، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

جودة، عبد المحسن عبد المحسن؛ السطوح، أحمد محمد؛ السيد، أحمد محمد. (٢٠٢٢). الدور الوسيط لتحمل مخاطرة الخطأ في العلاقة بين مناخ الابتكار والسلوك الابتكاري للموظف بالتطبيق على العاملين بشركات تعهيد الأعمال بالقرية الذكية - مصر. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. العدد (٤٦)، المجلد (٣)، ص ص: ٣٠٠-٢٥١.

حميد، أمل أحمد عبد الله. (٢٠٠٤). تسويق الخدمات الصحية - دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الزقازيق.

داود، سناء ذكي. (٢٠٢٢). القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. المجلد (١٣)، العدد (٤)، ص ص: ٥٤٦-٤٧٧.

رضوان، علاء فرج حسن رضوان. (٢٠٢١). دور مهارات التعامل مع المرضى في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة تطبيقية على المرضى المتعاملين مع مستشفيات جامعة المنوفية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. المجلد (٥)، العدد (٤)، ص ص: ١٦٦-١١٣.

شليبي، عثمان على. (٢٠٢٠). *الإحصاء التطبيقي*، الجزء الأول، الزقازيق، المكتبة العلمية.

عاشور، سمير كامل؛ سالم، سامية أبو الفتوح (٢٠٠٢)، *العرض والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS*، الجزء الأول "المدخل والاساسيات"، غير محدد مكان النشر، غير محدد دار النشر.

---

عبد، هاني محمد السعيد. (٢٠١٤). أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية على تحسين مواطن أداء الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة لمحافظة بورسعيد. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. مجلد (٥)، العدد (٣)، ص ص: ٩٧-٣٧.

عناي، محمد عبد السميع؛ موسي، مديحة السيد. (٢٠١٠). *أساسيات الإحصاء التطبيقي*، الزقازيق، مكتبة المدينة.

مديرية الصحة والسكان. (٢٠٢٣). *مركز معلومات الطب العلاجي*، محافظة الشرقية.

Acar, O.A., Tarakci, M. & van Knippenberg, D. (2019). "Creativity and innovation under constraints: a cross-disciplinary integrative review", *Journal of Management*, 45(1), 96-121.

Al-Abbadi, L. H. M. (2018). The impact of high performance human resources practices on in-role and innovative job performance: The mediation role of affective commitment. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(4), 52-65.

Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Shamsudin, F. M. (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.

Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of management perspectives*, 31(4), 309-330.

Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking time to Integrate Temporal Research. *Academy of Management Review*, 26, 512-529.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.

Anssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark side of individual and group innovation: *a special issue introduction*. 25, 129-145.

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion

- 
- and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.
- Baer, M. & Oldham, G.R. (2006). "The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity", *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational behavior*. 24, 45-68.
- Baer, M. & Oldham, G.R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*. 91(4), 963-970.
- Bandura, A. (1997): *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman.
- Barreto, T. S., Lanivich, S. E., & Cox, K. C. (2022). Temporal orientation as a robust predictor of innovation. *Journal of Business Research*, 138, 287-300.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Beaty, R.E. & Silvia, P.J. (2012). "Why do ideas get more creative across time? An executive interpretation of the serial order effect in divergent thinking tasks", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 6(4), 309-319.
- Binnewies C., & Wörnlein S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control, *Journal of Organizational Behavior*, 32: 589-607.
- Bledow R., Rosing K., & Frese M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity, *Academy of Management Journal*, 56, 432-450.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009a). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009b). Extending and refining the dialectic perspective on innovation: There is nothing as

- 
- practical as a good theory; nothing as theoretical as a good practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 363-373.
- Bluedorn, A. C., & Jaussi, K. S., (2008). Leaders, followers, and time. *The Leadership Quarterly*, 19, 654-668.
- Bluedorn, A.C. (2002). *The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience*, Stanford Business Books, Stanford, CA.
- Bunce, D., & West, M.A. (1995): Self Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work. *Applied Psychology: An International Review*, 44 (3), 199-215.
- Burleson, W. (2005). Developing creativity, motivation, and self actualization with learning systems. *International Journal of Humman-Computer Study*, 63, 436-451.
- Caganova, D., Hlasnikova, P.R., Vranakova, N. & Chlpekova, A. (2019). “Intellectual capital as a key factor in the automotive industry”, *Mobile Networks and Applications*, 24(6), 2024-2031.
- Catalino, L. I., Algoe, S. B., & Fredrickson, B. L. (2014). Prioritizing positivity: An effective approach to pursuing happiness?, *Emotion*, 14(6), 1155.
- Chen, J. & Nadkarni, S. (2017). “It’s about time! CEOs’ temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship”, *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 31-66.
- Chen, J., & Liu, L. (2020). Reconciling temporal conflicts in innovation ambidexterity: the role of TMT temporal leadership. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1899-1920.
- Chen, J. & Nadkarni, S. (2017), “It’s about time! CEOs’ temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship”, *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 31-66.
- Choi, W. S., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Innovative behavior in the workplace: An empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader-member exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 182.
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review*, 36(2), 255-276.

- 
- Cunningham, K. F., Zhang, J. W., & Howell, R. T. (2014). Time perspectives and subjective well-being: A dual-pathway framework. In *Time Perspective Theory; Review, Research and Application: Essays in Honor of Philip G. Zimbardo* (pp. 403-415). Cham: Springer International Publishing.
- de Jong, J.P.J. & den Hartog, D.N. (2007). "How leaders influence employees' innovative behavior", *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- de Jong, J.P.J., & den Hartog, D.N. (2010): Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity, and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- de Jong, J.P.J., & Kemp, R. (2003): Determinants of Co-workers' Innovative Behavior: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189-212.
- 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.
- 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.
- Dinh, J. E., R. G. Lord, W. L. Gardner, J. D. Meuser, R. C. Liden & J. Hu. (2014). 'Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives', *Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dooley, K. & Van de Ven, A. H. (2017). Cycles of divergence and convergence: Underlying processes of organizational change and innovation. Chapter 36 in Langlely, A. and Tsoukas, H. *Handbook of Process Organization Studies* (574-590). Sage Publications.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
- Dörner, N. (2012). Innovative work behavior: The roles of employee expectations and effects on job performance (*Doctoral dissertation*,

- 
- Verlag nicht ermittelbar*). Dissertation no. 4007. Difo-Druck GmbH, Bamberg 2012.
- Durham, C., Locke, E., Poon, J. & McLeod, P. (2000). Effects of group goals and time pressure on group efficacy, information seeking strategy, and performance. *Human Performance*, 13(2), 115-138.
- Eisenbart, B., Lovallo, D., Garbuio, M., Cristofaro, M & Dong, A. (2022). Future thinking and managers' innovative behavior: An experimental study. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1660-1679.
- Foo, M.D., Uy, M.A. & Baron, R.A. (2009). "How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 4, pp. 1086-1094.
- Frederiksen, M.H. & Knudsen, M.P. (2017). "From creative ideas to innovation performance: the role of assessment criteria", *Creativity and Innovation Management*, 26(1),60-74.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Froehlich, D. E., Beusaert, S. A., & Segers, M. S. (2015). Great expectations: The relationship between future time perspective, learning from others, and employability. *Vocations and Learning*, 8, 213-227.
- Getz, I. & Robinson, A.G. (2003). "Innovate or die: is that a fact?", *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130-136
- Gevers, J.M.P. & Demerouti, E. (2013). "How supervisors' reminders relate to subordinates' absorption and creativity", *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 677-698.
- Gong, Y., Huang, J.C. & Farh, J.L. (2009). "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy", *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Goodman, P.S., Lawrence, B.S., Ancona, D.G. & Tushman, M.L. (2001). "Introduction to special topic forum on time and organizational research", *Academy of Management Review*, 26, 507-511.

- 
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990), "Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11(SI), 5-15.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis, (7<sup>th</sup> edition)*, Upper addle River, NJ: Prentice Hall.
- Halbesleben, J. R., Novicevic, M. M., Harvey, M. G., & Buckley, M. R. (2003). Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: A competency-based model. *The Leadership Quarterly*, 13, 433-454.
- Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2018). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *In Creativity and Innovation in Organizations* (pp. 19-35). Routledge.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. & Zhou, J. (2009) A. cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy Management Journal*, 52, 280–293.
- Horila T., and Siitonen M. (2021). A time to lead: changes in relational team leadership processes over time. *Management Communication Quarterly*, 34(4):558–584
- Hughes, D.J., Lee, A., Tian, A.W., Newman, A. & Legood, A. (2018). "Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations", *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Janssen O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. (2001). "Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Javed, B., Khan, A.A., Bashir, S. & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*. 20(8), 839-851.
- Karniol, R. & Ross, M. (1996). "The motivational impact of temporal focus: thinking about the future and the past", *Annual Review of Psychology*, 47(1), 593-620.

- 
- Khaola, P. & Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and justice influence employee innovative behaviours. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 193-212.
- Koh, D., Lee, K. & Joshi, K. (2019), “Transformational leadership and creativity: a meta-analytic review and identification of an integrated model”, *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650.
- Kooij, D. T. A. M., Bal, P. M., & Kanfer, R. (2014). Future time perspective and promotion focus as determinants of intra individual change in work motivation. *Psychology and Aging*, 29, 319–328.
- Kooij, D. T., Tims, M., & Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 4-15.
- Kozlowski, S. & Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski, *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333-375. New York, Wiley.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15(1), 79-102.
- La, Y., Xia, Y., & Yang, L. (2021). Effects of servant leadership on the leader’s innovative behavior. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 49(10), e10782.
- Li, M., & Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820-2841.
- Li, M., & Ye, H. (2021). Temporal leadership and bootlegging behavior of employees: the mediating effect of self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, 633261.
- Li, W., Gill, S. A., Wang, Y., Safdar, M. A., & Sheikh, M. R. (2022). Proactive Personality and Innovative Work Behavior: Through the Juxtapose of Schumpeter's Theory of Innovation and Broaden-And-Build Theory. *Frontiers in Psychology*, 13, 927458.

- 
- Lin, T. T., & Liao, Y. (2020). Future temporal focus in resilience research: When leader resilience provides a role model. *Leadership & organization development journal*, 41(7), 897-907.
- Liu, X.M., Zhang, X.X. & Cui, T.H. (2017) Study on relationship between time pressure and creativity—Cross-level moderating effect of temporal leadership. *R&D Management*, 29(5):13–21.
- Lord, R. G. & Dinh, J. E., (2014). What have we learned that is critical in understanding leadership perceptions and leader-performance relations? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 7(2), 158–177.
- Lord, R.G., Brown, D.J. & Freiberg, S.J. (1999). “Understanding the dynamics of leadership: the role of follower self-concepts in the leader/follower relationship”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167-203.
- Lyu, B., Liao, X., & Yang, Y. (2022). Relationships between temporal leadership, transactive memory systems and team innovation performance. *Psychology Research and Behavior Management*, 2543-2559.
- Marginson, D. & McAulay, L. (2008). “Exploring the debate on short-termism: a theoretical and empirical analysis”, *Strategic Management Journal*, 29(3), 273-292.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team process. *The Academy of Management Review*, 356-376.
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2015). Folding under pressure or rising to the occasion? Perceived time pressure and the moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 58, 1313–1333.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2008). Team Effectiveness 1997- 2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 273- 307.
- Medeiros, K.E., Steele, L.M., Watts, L.L. & Mumford, M.D. (2018). “Timing is everything: examining the role of constraints throughout the creative process”, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 471-488.

- 
- Messmann, G., Mulder, R. H., & Gruber, H. (2010). Relations between vocational teachers' characteristics of professionalism and their innovative work behaviour. *Empirical research in vocational education and training*, 2(1), 21-40.
- Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., & Wadsworth, S. M. (2019). How work-family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 58-80.
- Mohammed S., & Alipour K., K. (2014). It's time for temporal leadership: individual, dyadic, team, and organizational effects. *Industrial and Organizational Psychology*. 7(2):178-182.
- Mohammed S., & Nadkarni S. (2011). Temporal diversity and team performance: the moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*. 54(3): 489-508.
- Mohammed, S., Ferzandi, L. & Hamilton, K. (2010). "Metaphor no more: a 15-year review of the team mental model construct", *Journal of Management*, 36(4),876-910.
- Mohammed, S., & Harrison, D. (2013). The clocks that time us are not the same: A theory of temporal diversity, task characteristics, and performance in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 244-256.
- Mumford, M.D. & Gustafson, S.B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*. 103(1), 27-43.
- Myer, A. T., (2010). Team temporal leadership: Construct development and validation. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science, *Pennsylvania State University, The Graduate School College of the Liberal Arts*.
- Newman, A., Tse, H.H.M., Schwarz, G. & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: the role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*. 89, 1-9.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 86(4), 585-616.
- Nielsen, T., Bachrach, D., Sundstrom, E., & Halfhill, T. (2010). Utility of OCB. *Journal of Management*, 38(2), 668-694.

- 
- Op, T. (2009). Lighting up the effects of individual temporal characteristics and temporal leadership on individual NPD effectiveness. *Dissertation*, Eindhoven University of Technology.
- Osburn, H. K., & Mumford, M. D. (2006). Creativity and planning: Training interventions to develop creative problem-solving skills. *Creativity Research Journal*, 18(2), 173-190.
- Pan, Y., Shang, Y. & Xu, J. (2019). “When is chronotype diversity related to team creativity? Team temporal leadership as a moderator”, *Academy of Management Proceedings*, 1, 18181.
- Park, S., & Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 130-149.
- Parker, S.K. & collins , G.C. (2010). “Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors”, *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Paulus P. B. (2002). Different ponds for different fish: A contrasting perspective on team innovation. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 394-399.
- Petersen, S.I., Kim, J.E. & Borja de Mozota, B. (2016). “Comprehensive capability model for managing business driven innovation through the use of design quality scorecards”, *The Design Journal*, 19(2), 339-351.
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010): Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and

- 
- subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113-142.
- Puente-Diaz, R., Toptas, S.D. & Cavazos-Arroyo, J. & Wimschneider, C. & Brem, A. (2019). Creative Potential and Multicultural Experiences: The Mediating Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Creative Behavior*, 54, 815–823.
- Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*. 30(8), 878-893.
- Rank J., Pace V. L., & Frese M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 518-528.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. and Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*. 67(2), 200-210.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Roe, R. (2008). Time in applied psychology. *European Psychologist*. 13(1), 37–52.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
- Sætre, A.S. & Brun, E. (2013). Ambiguity and learning in the innovation process: Managing exploitation-exploitation by balancing creativity and constraint revisited. *International Journal Innovation Technology Management*, 10, 1350014.
- Sameer, Y. M., & Ohly, S. (2017). Innovative behavior of employees: A model of antecedents and consequences, a deeper look at psychological and organizational factors. *CYRUS Institute of Knowledge*, 61.
- Santos, C. M., Passos, A. M., Uitdewilligen, S., & Nübold, A. (2016). Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 574-587.

- 
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Seijts, G.H. (1998). "The importance of future time perspective in theories of work motivation", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132, 154-168.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). "Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Shipp, A. J., & Aeon, B. (2019). Temporal focus: Thinking about the past, present, and future. *Current Opinion in Psychology*, 26, 37-43.
- Shipp, A.J., Edwards, J.R. & Lambert, L.S. (2009). "Conceptualization and measurement of temporal focus: the subjective experience of the past, present, and future", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), pp. 1-22.
- Smith, W.K. & Tushman, M.L. (2005). "Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams", *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Sools, A., & Hein Mooren, J. (2012). Towards Narrative Futuring in Psychology: Becoming Resilient by Imagining the Future, *Graduate journal of social science*, 9(2).203-226.
- Strobel, M., Tumasjan, A., Spörrle, M. & Welpe, I.M. (2013). "The future starts today, not tomorrow: how future focus promotes organizational citizenship behaviors", *Human Relations*, 66(6), 829-856.
- Szpunar, K.K., Watson, J.M. & McDermott, K.B. (2007). "Neural substrates of envisioning the future", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104, 642-647.
- Uzkurt, C.; Kumar, R.; & Ensari, N. (2013). Assessing organizational readiness for innovation: An exploratory study on organizational characteristics of innovativeness. *International Journal of Innovation Technology Management*, 10.

- 
- Vadera, A.K., Pratt, M.G. & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5),1221–1276.
- Van der Erve, M. (2004). Temporal Leadership. *European Business Review*, 16, 605-616.
- Van Der Vegt G. S., & Bunderson J., S. (2005). Learning and Performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3):532–547.
- van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003): Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
- Vullingsh, J. T., & Dóci, E. (2020). A temporal approach to studying organizational leadership. *Handbook on the temporal dynamics of organizational behavior*, 251.
- Wali, J. A., Muthueloo, R., Ping, T. A., & Bataineh, M. (2020). An Overview of Employees' Dynamic Capabilities, Job Performance with Innovative Work Behavior: A Conceptual Paper. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 20, 14.
- Wan, W., & Li, L. (2021). Temporal leadership and employee workplace deviance: The role of perceived illegitimate tasks. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(7), 1-11.
- Wang, X. & Dass, M. (2017). “Building innovation capability: the role of top management innovativeness and relative-exploration orientation”, *Journal of Business Research*, 76, 127-135.
- Wang, P. & Zhu, W. (2011). Mediating role of creative identity in the influence of transformational leadership on creativity: is there a multilevel effect?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(1), 25-39.
- Ward, T.B. (2004), “Cognition, creativity, and entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, 19(2), 173-188.
- Wei W., Wang Y., Zhao H., & Zhang Q. (2021). The influence of team time leadership on team creativity in the context of multiple time perspectives. *Management Review*, 33(4):92–101.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.

- 
- West M. A., & Farr J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.
- West M. A., & Farr J. L. (1990). Innovation at work. In West M. A., Farr J. L. (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: 3-13. Chichester, England: Wiley.
- Xiao, H., Zhang, Z., & Zhang, L. (2020). Is temporal leadership always beneficial? The role of job passion and synchrony preference. *Personnel Review*, 51(1), 299-316.
- Xu, J., & Tu, Y. (2022). The Impact of Temporal Leadership on the Constructive Deviant Behavior of Knowledge Workers—A Multi-chain Mediating Effect of Regulatory Focus and Self-efficacy. In *Economics and Finance Readings: Selected Papers from Asia-Pacific Conference on Economics & Finance*, 85-106.
- Yoon J., & Suh M., G. (2012). The key elements of strategic leadership capabilities to the latecomer firm: the case of RT Mart's success in the Chinese retail industry. *Asia Pacific Business Review*, 27(1):29–52.
- Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? a multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*. 67(7), 1395-1404.
- Youssef, C.M. & Luthans, F. (2007). “Positive organizational behavior in the workplace”, *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Yuan F., & Woodman R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53, 323-342.
- Yuan, C.C. & Lo, S.H. (2018). “Relationship among team temporal leadership, competency, followership, and performance in Taiwanese pharmaceutical industry leaders and employees”, *Journal of Career Development*, 45(3),227-238.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.
- Zacher, H., & de Lange, A. H. (2011). Relations between chronic regulatory focus and future time perspective: Results of a cross-lagged structural equation model. *Personality and Individual Differences*, 50,1255–1260.

- 
- Zacher, H. & Wilden, R.G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813-820.
- Zerubavel, E. (1985). *Hidden Rhythms: Schedules and Calendars in Social Life*, University of CA Press, Berkeley.
- Zhang, J., van Eerde, W., Gevers, J. M., & Zhu, W. (2021a). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 23-42.
- Zhang, Q., Ma, Z., Ye, L., Guo, M., & Liu, S. (2021b). Future work self and employee creativity: the mediating role of informal field-based learning for high innovation performance. *Sustainability*, 13(3), 1352.
- Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhao, H. H., Deng, H., Chen, R. P., Parker, S. K., & Zhang, W. (2022). Fast or Slow: How Temporal Work Design Shapes Experienced Passage of Time and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 65(6), 2014-2033.
- Zhou J., & Shalley C. E. (2010). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. In Zedeck S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 275-302. Washington, DC: American Psychological Association.
- Zhou, J. & Hoever, I.J. (2014). "Research on workplace creativity: a review and redirection", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 333-359.
- Zhou, J., & George, J.M. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zimbardo, P.G. & Boyd, J.N. (1999). "Putting time in perspective: a valid, reliable individual-differences metric", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1271-1288.

---

---

**Measuring the moderator effect of employees' future temporal orientations on the relationship between temporal leadership and innovative performance**  
**"An empirical study"**

*Dr. Maha Mohamed Elbanawy and Dr. Sherif Said Metwally Ismail*

**Abstract:**

Employees' innovative performance is considered one of the most important strategies for organizations to survive and build their sustainable competitive capabilities. Hence, the importance of identifying its determinants becomes apparent. Accordingly, the current study aimed to test the role of several predictors to enhance innovative performance. A model has been developed including the modifying role of employees' future time orientations in the relationship between time leadership and the innovative performance among health service providers in government hospitals in Sharkia Governorate. Using survey, primary data were collected through a simple random sample of 303 individuals in 12 government hospitals in Sharkia Governorate. Using simple regression and hierarchical multiple linear regression methods, results showed that there is a positive, statistically significant relationship between time leadership and innovative performance among health service providers in government hospitals in the Sharkia Governorate. Moreover, the modifying strengthening effect of the future time orientations in the relationship between time leadership and the innovative performance was revealed. Results have been discussed, theoretical and practical implications were introduced, and based on limitations, future studies have been suggested.

**Key terms:** Temporal leadership, Innovative Performance, Future Temporal Orientation, government hospitals.