



تأثير فكاهاة القائد على سلوك العمل الابتكاري: الدور الوسيط للاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية في القاهرة الكبرى

إعداد

د/ أحمد محمد عبد الحي نور الدين

د/ السيد عزت السيد صالح

مدرس إدارة الأعمال

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي

كلية التجارة، جامعة المنوفية

للعلوم الإدارية، جناكليس البحيرة

E-mail: ahmed_noor106@yahoo.com

E-mail: ezzat.saeed20@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3232-5411>

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0851-6995>

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد السابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٦

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

صالح، السيد عزت السيد؛ نور الدين، أحمد محمد عبد الحي. (٢٠٢٦). تأثير فكاهاة القائد على سلوك العمل الابتكاري: الدور الوسيط للاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية في القاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ١٧(٣)، ١٦٧١-١٧٢٨.

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

تأثير فكاهاة القائد على سلوك العمل الابتكاري: الدور الوسيط للاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية في القاهرة الكبرى

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

ملخص البحث

سعى البحث الحالي إلى الكشف عن الدور الوسيط لكل من الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة في العلاقة بين فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري. وتم إجراؤه وجمع بياناته على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٨٢) مفردة، باستخدام قائمة استقصاء وُرِّعت على العاملين بالبنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، بمعدل استجابة قدرها (٩٣.٩٤٪). وتم الاعتماد في تحليل البيانات على (AMOS v.26 & SPSS V.26). وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير معنوي إيجابي لفكاهاة التآلف والفكاهاة المعززة للذات في الاندماج الوظيفي، ووجود تأثير معنوي سلبي للفكاهاة العدوانية والفكاهاة القاهرة للذات في الاندماج الوظيفي. كما وُجد تأثير معنوي إيجابي للاندماج الوظيفي في سلوك العمل الابتكاري. كما وُجد تأثير معنوي إيجابي لفكاهاة التآلف والفكاهاة المعززة للذات في مشاركة المعرفة، وُجد تأثير معنوي سلبي للفكاهاة العدوانية والفكاهاة القاهرة للذات في مشاركة المعرفة. وتأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة في سلوك العمل الابتكاري. وأخيراً وُجد تأثير معنوي لكل من للاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة في العلاقة بين فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري. وقد تم مناقشة تلك النتائج وتقديم عدة توصيات للبنوك التجارية محل التطبيق، واقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية المرتبطة بهذا المجال.

الكلمات المفتاحية: فكاهاة القائد، الاندماج الوظيفي، مشاركة المعرفة، سلوك العمل الابتكاري، البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى.

مقدمة:

يُعد سلوك العمل الابتكاري أحد المقومات الأساسية لنجاح المنظمات في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بسرعة التغير وشدة التنافس. ويتضح هذا السلوك في قدرة العاملين على خلق أفكار جديدة وتطبيقها، بما يُساهم في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة (Alzadjali et al., 2026). فمرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المستجدات المحيطة، يجعل من تشجيع السلوك الابتكاري وسيلة استراتيجية لتحقيق التفوق والاستدامة. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا السلوك لا ينمو في فراغ، بل يتأثر بدرجة كبيرة بفاعلية القيادة وأسلوبها في إدارة العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل بيئة العمل (Wulandari et al., 2025). ومن بين الأساليب القيادية التي تُثبت أهميتها في هذا السياق الفكاهاة التي يوظفها القائد. فالفكاهاة ليست مجرد وسيلة للترفيه، بل تمثل أداة للتأثير في الأجواء التنظيمية وبناء الثقة بين القائد ومروؤوسيه، ومن ثم ترى دراسة (Siegman, 2026) أن فكاهاة القائد قد تساعد على تخفيف حدة

الضغوط وتعزيز روح التعاون والانفتاح، بما يهيئ بيئة أكثر تقبلاً للأفكار الجديدة. وتتنوع أساليب الفكاها التي يستخدمها القائد لتشمل ما يعزز روح الألفة والتواصل، وما يبعث على التفاؤل في مواجهة الضغوط، وما قد يُستغل بصورة سلبية عبر السخرية من الآخرين. هذه الأبعاد المختلفة تترك آثاراً متفاوتة على المناخ النفسي والاجتماعي داخل بيئة المنظمة (Hsiao et al., 2024 ; Kouwenhoven, 2025).

وتزداد أهمية هذا الدور حينما يقترن بالاندماج الوظيفي، إذ إن العامل المندمج في عمله يعيش حالة من التفاني والحيوية والتركيز العميق، الأمر الذي يدفعه إلى تجاوز المهام الروتينية نحو تبني أفكار جديدة وتجريب حلول غير تقليدية داخل بيئة العمل (Wulandari et al., 2025). ويُعد هذا الاندماج بمثابة طاقة دافعة تجعل تأثير الفكاها الإيجابية أكثر رسوخاً، حيث يتحول الانفتاح النفسي الذي تخلقه روح الدعابة إلى التزام أكبر بتقديم قيمة إبداعية للعمل. ومن زاوية أخرى تمثل مشاركة المعرفة عاملاً حاسماً في تحويل الأجواء الإيجابية التي يخلقها القائد إلى إنجازات ملموسة. حيث تُشير دراسة (Xu et al., 2023) أنه حينما يُشجع العاملون على تبادل خبراتهم وأفكارهم بشكل منفتح، تتعزز فرص التعلم الجماعي ويتضاعف احتمال تحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات عملية.

وفي ضوء ما سبق، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على تأثير فكاها القائد على سلوك العمل الابتكاري، في ظل الدور الوسيط لكلٍ من الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة، وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

(١) الدراسة الاستطلاعية:

يمثل العاملون بالبنوك التجارية عنصراً رئيساً في تحقيق الكفاءة التشغيلية، من خلال تنفيذهم للعمليات الخاصة بالعمل المصرفي وفق لمعايير محددة. ومن زاوية أخرى فالعلاقة بين العاملين والمديرين تلعب دوراً محورياً في توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، بحيث تؤثر على مستويات الأداء وتقديم خدمة متميزة للعملاء. ومن ثم، يصبح تعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل عنصراً جوهرياً في نجاح البنوك التجارية. وللوقوف على مشكلة البحث الحالي وصياغة تساؤلاته، قام الباحثان بإعداد دراسة استطلاعية على عينة قوامها ٤٠ مفردة، من العاملين في ثلاثة بنوك هي (البنك الأهلي، بنك القاهرة، وبنك CIB)، وتم تنفيذها خلال شهر أغسطس لعام ٢٠٢٥، بالاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة؛ لمناقشة مجموعة المتغيرات وهي: فكاها القائد، الاندماج الوظيفي، مشاركة المعرفة، وسلوك العمل الابتكاري. وقد كشفت تلك المقابلات عن مجموعة من المؤشرات الأولية يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١)
مؤشرات الدراسة الاستطلاعية

متغيرات البحث	الأبعاد الفرعية للمتغيرات			درجة الموافقة		
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
فكاهة القائد	٣٠٪	٢٤٪	٤٦٪	٣٣٪	٢٧٪	٤٠٪
	يتحلى مشرفي/مديري بالجدية أثناء العمل ولا يُكثر من المزاح إذا لاحظ مشرفي/مديري وجود أجواء من التوتر أو الضيق في العمل، فإنه يسعى إلى نشر جو من المرح الإيجابي للتخفيف من ذلك.			٤٥٪	٢٢٪	٣٣٪
	في بعض المواقف، يكون مشرفي/مديري محور المزاح أو الدعابة بيننا			٢٧٪	٤٣٪	٣٠٪
	عند استخدام مشرفي/مديري الدعابة، لا يُبدي دائمًا اهتمامًا بكيفية تلقي الآخرين لها.			٣١٪	٣٠٪	٣٩٪
	قد يبالغ مشرفي/مديري في إظهار نفسه بمظهر ساخر عند إلقاء الدعابات.			٣٣٪	٢٩٪	٣٨٪
الاندماج الوظيفي	الإجمالي			٤٥٪	٢١٪	٣٤٪
	أتمتع بطاقة عالية أثناء أداء مسؤولياتي البنكية اليومية.			٢٧٪	٣٠٪	٤٣٪
	تُتيح لي مهامي في البنك فرصة لإبراز قدراتي المهنية والمهارات المصرفية الكاملة.			٤١٪	٢٦٪	٣٣٪
	أوجه كامل انتباهي لعملي البنكي دون تشتت أو انشغال بأمور خارجية.			٥١٪	٣٠٪	١٩٪
	أشعر باندماج عميق واستغراق ذهني أثناء أداء واجباتي المهنية في البنك.			٣٩٪	١١٪	٥٠٪
مشاركة المعرفة	الإجمالي			٤٠٪	٢٤٪	٣٦٪
	أشارك المعلومات المهنية والخبرات الشخصية مع زملائي بشكل مستمر لتسهيل إنجاز المهام.			٢٢٪	١٩٪	٥٩٪
	أقدم المساعدة والمشورة لزملائي عند مواجهة صعوبات في العمل.			٤٦٪	٣٨٪	١٦٪
	الإجمالي			٣٤٪	٢٩٪	٣٨٪
	أبحث عن أساليب أو أدوات عمل جديدة لتحسين أداء البنك.			٢٩٪	٣٥٪	٣٦٪
سلوك العمل الابتكاري	أقوم بتقديم الأفكار الجديدة المبتكرة في العمل بطريقة منهجية للمدير.			٢٦%	٣٥٪	٣٩٪
	الإجمالي			٢٧٪	٣٥٪	٣٨٪

المصدر: من إعداد الباحثان استنادًا إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية.

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

يتضح من الجدول السابق: وجود تباين ملحوظ في كيفية توظيف القادة للفكاهة داخل بيئة العمل المصرفي. حيث أظهرت المؤشرات الإجمالية انخفاضاً نسبياً في مستوى الموافقة على ممارسات الفكاهة الإيجابية، مقابل ارتفاع في نسب الرفض أو الحياد، مما يُشير إلى غياب سلوك واضح ومتوازن في استخدام القادة للدعابة. كما عكست النتائج ميلاً من بعض القادة لاستخدام فكاهة قد تُفهم على أنها سلبية، مثل السخرية أو عدم مراعاة مشاعر الآخرين، وهو ما قد يؤثر على العلاقات المهنية والبيئة النفسية للعاملين. كما يتضح أن العاملين يتمتعون بمستويات جيدة من الطاقة والحيوية أثناء أداء مهامهم، إلى جانب شعور نسبي بالاستغراق الذهني أثناء العمل، إلا أن هناك مؤشرات تبين عدم استثمار كامل لقدرات العاملين المهنية، إضافة إلى شعور بعضهم بثقل وضغوط العمل، مما يُحد من تحقيق اندماج وظيفي كامل. أيضاً توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى وجود انخفاض واضح في مستويات مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري داخل البنوك محل التطبيق، حيث إن مشاركة المعلومات المهنية بين الزملاء محدودة، على الرغم من وجود رغبة في تقديم المساعدة الفردية. كما أظهرت النتائج تراجعاً في تبني العاملين لسلوكيات ابتكارية مثل اقتراح الأفكار الجديدة أو البحث عن أساليب عمل أكثر كفاءة.

(٢) مشكلة وتساؤلات البحث:

تواجه البنوك التجارية في مصر تحديات كبيرة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحفيز الابتكار بين العاملين، حيث يُعد الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري من العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية العاملين، وقدرتهم على تقديم حلول مبتكرة وتطوير الخدمات المصرفية. على الرغم من توفر البنية التحتية والخبرات، إلا أن ضعف مشاركة المعرفة بين العاملين، وقلة تحفيز الاندماج الوظيفي يُحد من قدرة البنوك على الابتكار وتحسين الأداء، مما يُبرز الحاجة لدراسة هذه المتغيرات وفهم العلاقة بينها لتعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية للبنوك في السوق المصري. ومن ثم بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية المستنتجة من مؤشرات جدول رقم (١)، ومراجعة الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث، وبعد تحديد الفجوة البحثية، تتمثل مشكلة البحث في وجود تراجع نسبي في مستويات الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة وكذلك السلوك الابتكاري لدى العاملين، مما يُشير إلى وجود فجوة تنظيمية وسلوكية قد تؤثر على كفاءة الأداء المصرفي. ومن ثم، تتبلور المشكلة في الحاجة إلى تحديد ما إذا كان الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة يلعبان دوراً وسيطاً في تفسير تأثير أبعاد فكاهة القائد على سلوك العمل الابتكاري داخل البنوك التجارية. وهنا يُثار مجموعة من التساؤلات الآتية:

- ما مستوى تأثير أبعاد فكاهة القائد على الاندماج الوظيفي لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ما درجة تأثير الاندماج الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ما تأثير أبعاد فكاهة القائد على مشاركة المعرفة لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ما مستوى تأثير مشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ما تأثير أبعاد فكاهة القائد على سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ما طبيعة دور الاندماج الوظيفي على العلاقة بين أبعاد فكاهة القائد وسلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- ما طبيعة دور مشاركة المعرفة في العلاقة بين أبعاد فكاهة القائد وسلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟

(٣) أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- الكشف عن درجة تأثير أبعاد فكاهاة القائد على الاندماج الوظيفي لمفردات عينة البحث.
- قياس درجة تأثير الاندماج الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث.
- تحديد مستوى تأثير أبعاد فكاهاة القائد على مشاركة المعرفة لمفردات عينة البحث.
- الكشف عن مستوى تأثير مشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث.
- تحديد تأثير أبعاد فكاهاة القائد على سلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث.
- الكشف عن طبيعة دور الاندماج الوظيفي في العلاقة بين أبعاد فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث.
- تحديد طبيعة دور مشاركة المعرفة في العلاقة بين أبعاد فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري لمفردات عينة البحث.

(٤) أهمية البحث:

(١/٤) الأهمية العلمية:

يكتسب البحث أهميته العلمية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين أساليب القيادة، وبالأخص فكاهاة القائد، وسلوك العمل الابتكاري للعاملين في المؤسسات البنكية، وهو مجال لم يحظ بدراسة واسعة في السياق المحلي والدولي. فالبحث يتيح فهمًا معمقًا لكيفية تأثير فكاهاة القائد على سلوك العمل الابتكاري للعاملين، من خلال دراسة جانبها الإيجابي الذي يعزز بيئة العمل، ويحفز الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة، وجانبها السلبي الذي قد يؤدي إلى تراجع التفاعل والمشاركة الفاعلة بين العاملين، وبالتالي التأثير على الأداء المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، يوفر البحث إطارًا نظريًا متكاملًا يوضح الآليات الوسيطة التي تربط فكاهاة القائد بسلوك العمل الابتكاري، والمتتمثلة في الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة، مما يمكن الباحثين من فهم الديناميكيات النفسية والسلوكية التي تحفز سلوك العمل الابتكاري داخل تلك المؤسسات. ويُعد هذا البحث إضافة مهمة للأدبيات الأكاديمية، إذ يقدم مساهمة معرفية واضحة في سد الفجوة البحثية حول فكاهاة القائد في القطاع المصرفي المصري، ويشكل قاعدة صلبة للدراسات المستقبلية التي تسعى لاستكشاف عوامل تحفيز الابتكار في بيئات عمل مختلفة.

(٢/٤) الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية لهذا البحث في قدرتها على تقديم توصيات استراتيجية للإدارة العليا في المؤسسات البنكية حول توظيف فكاهاة القائد لتعزيز سلوك العمل الابتكاري. إذ يمكن استثمار الجانب الإيجابي للفكاهاة لتحفيز العاملين على المبادرة، وتبادل الأفكار، والاندماج والمساهمة الفعالة في تطوير العمليات والخدمات، بينما يُتيج التعرف على التأثيرات السلبية المحتملة لتجنب تقليل الاندماج الوظيفي أو ضعف مشاركة المعرفة. كما يساهم البحث في تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقادة، تهدف إلى تعزيز بيئة العمل التعاونية والمحفزة، ورفع مستويات الاندماج الوظيفي، وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، مما

يُسهم في تطوير الأداء الفردي والجماعي. ومن خلال هذه النتائج، يمكن للمؤسسات تعزيز الابتكار المستمر وتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، بالإضافة إلى تعزيز رضا العملاء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات البنكية بشكل عام.

أيضاً تتبع الأهمية العملية لهذا البحث من الدور الحيوي الذي يؤديه قطاع البنوك التجارية في الاقتصاد المصري، باعتباره أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تعبئة المدخرات، وتوجيه الاستثمارات، وتمويل الأنشطة الإنتاجية والخدمية، ودعم خطط التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، فضلاً عن مساهمته في تعزيز الاستقرار المالي، وتحفيز النمو الاقتصادي، ودعم الابتكار.

(٥) أدبيات وفرضيات البحث:

(١/٥) فكاهة القائد Leader Humor:

تمكّن الباحثان من تناول فكاهة القائد في البحث الحالي، باعتباره سلوكاً قيادياً له انعكاسات عملية على الأفراد والمنظمة ككل. حيث سعت الأدبيات الإدارية إلى استعراض مفهوم فكاهة القائد من زوايا متعددة، فترى دراسة (Xu et al., 2023) بأن فكاهة القائد هي قدرة القائد على استخدام الدعابة والمرح في المواقف التنظيمية لتعزيز الروابط الاجتماعية وتخفيف حدة الضغوط، بما ينعكس على تحسين العلاقة بين القائد ومروسيه. ويظهر هذا التعريف الدور العاطفي للفكاهة في تقليل التوتر وتهيئة بيئة أكثر انسجاماً. بينما وصفتها دراسة (Zoghbi-Manrique-de-Lara et al., 2025) بأنه سلوك تواصلية يستخدم فيه القائد عناصر الفكاهة لإثارة مشاعر إيجابية لدى الأفراد، وتحفيز التفاعل الاجتماعي، ودعم بيئة عمل أكثر انفتاحاً وإبداعاً. وهنا يركز التعريف على البعد الاتصالي للفكاهة باعتباره أداة لتحفيز التواصل وتسهيل تبادل الأفكار. أما دراسة (Syaifussalam et al., 2025) فقد وسّعت المفهوم ورأوا أن فكاهة القائد أسلوب قيادي يقوم على استخدام الفكاهة باعتبارها أداة للتأثير النفسي والاجتماعي، بما يؤدي إلى زيادة مستويات الثقة والرضا والاندماج الوظيفي بين العاملين.

ومن زاوية أخرى، يُنظر إلى فكاهة القائد باعتبارها أسلوباً تواصلياً وسلوكياً متعدد الأبعاد، إذ يمكن أن تحمل آثاراً إيجابية إذا تم ممارستها بوعي واتزان، وقد تتحول إلى أداة سلبية إذا أستخدمت بطريقة غير بناءة. ومن هنا تناولت الكتابات والدراسات العلمية اتجاهين يوضحان طبيعة هذا السلوك القيادي (Diastari & Parahyanti, 2023 ; Hsiao et al., 2024 ; Kouwenhoven, 2025 ; Semerci et al., 2025):

- **الشق الإيجابي لفكاهة القائد**، وتتمثل في قدرة القائد على توظيف الدعابة بطريقة تعزّز الروابط الاجتماعية وتخفّف من التوتر، مما يخلق مناخاً إيجابياً يُشجع على التفاعل البناء والابتكار. كما أنها أسلوب قيادي قائم على استخدام الفكاهة لإثارة مشاعر التفاؤل، وتحفيز الاندماج الوظيفي، وهو ما ينعكس على الأداء الفردي والجماعي. ويرى الباحثان أن هذه الرؤية تؤكد أن الفكاهة الإيجابية تُعد أداة لبناء الثقة، وتسهيل التواصل، وتعزيز بيئة عمل داعمة للابتكار.

- **الشق السلبي لفكاهة القائد**، وهي استخدام الدعابة بصورة تحمل سخرية أو تهكمًا على الآخرين، بما يُضعف الروابط الاجتماعية ويخلق مناخًا من النفور أو التوتر. وأن الفكاهة السلبية أو المبالغ فيها قد تؤدي إلى إضعاف الثقة، وتوليد مشاعر الإقصاء أو التقليل من شأن العاملين، وهو ما ينعكس سلبيًا على دافعتهم ورضاهم الوظيفي. ويرى الباحثان أن هذا الجانب يوضح أن الفكاهة غير المنضبطة قد تتحول من وسيلة إيجابية إلى أداة هدم للعلاقات، وتُضعف التفاعل والابتكار.

وعليه، يمكن القول إن فكاهة القائد سلاح ذو حدين: فإذا تم ممارستها بروح ودية ووعي أصبحت وسيلة لبناء علاقات إيجابية وتحفيز العاملين على الابتكار؛ أما إذا استخدمت في صورة عدوانية أو ساخرة فإنها تؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في إضعاف الروابط، وزيادة الضغوط، وتراجع الروح الابتكارية داخل المنظمة.

ويقترح الباحثان التعريف التالي لفكاهة القائد بما يتماشى مع طبيعة مجتمع البحث الحالي، حيث تُعرف فكاهة القائد بأنها "السلوك القيادي التواصل الذي يوظفه القائد باستخدام الدعابة والمرح داخل بيئة العمل، إما يكون إيجابي يساهم في بناء الثقة وتخفيف الضغوط وتعزيز العلاقات الاجتماعية الداعمة للابتكار، أو سلبي قد يتجلى في السخرية أو التقليل من شأن الآخرين بما يُضعف الدافعية. وبالتالي يكون لها أثر مباشر وغير مباشر في تشكيل المناخ النفسي والاجتماعي للعاملين، وانعكاس ذلك على تبني سلوك العمل الابتكاري".

وتتمثل أبعاد فكاهة القائد في أربعة أبعاد كما تناولته في الأصل دراسة (Martin et al., 2003)، والتي اعتمد عليها البحث الحالي، متمثلة في فكاهة التآلف، الفكاهة المعززة للذات، الفكاهة العدوانية، والفكاهة القاهرة للذات، وذلك على النحو الآتي:

- **فكاهة التآلف Affiliative Humor**: تُعد فكاهة التآلف من أكثر الأساليب الإيجابية التي يستخدمها القائد، حيث تتمثل في توظيف الدعابة من أجل تعزيز الألفة والتواصل الاجتماعي بينه وبين فريق العمل. ويقوم القائد من خلالها بخلق جو ودي ودافئ، يخفف من حدة الضغوط ويكسر الجمود الرسمي، مما يسهل عملية التفاعل ويزيد من شعور العاملين بالانتماء (Syaifussalam et al., 2025). فهذا النوع من الفكاهة، يخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والقبول المتبادل، وهو ما يشجع العاملين على تبادل الأفكار دون خوف أو تحفظ. كما يُنظر إلى فكاهة التآلف باعتبارها وسيلة فعالة لبناء رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة (Xu et al., 2023). فالقائد الذي يوظف هذا النوع من الدعابة يُعزز الترابط بين الأفراد ويزيد من روح التعاون والعمل الجماعي. وهذا بدوره يرفع من احتمالية ظهور السلوكيات الابتكارية، إذ إن العاملين يشعرون بحرية أكبر للتعبير عن آرائهم وتجريب أفكار جديدة، في ظل مناخ يسوده الاحترام والتقدير المتبادل (Kouwenhoven, 2025).

- **الفكاهة المعززة للذات Self-Enhancing Humor**: تُشير الفكاهة المعززة للذات إلى قدرة القائد على استخدام الدعابة كأسلوب للتعامل مع الضغوط والتحديات، من خلال النظر إلى المواقف الصعبة بروح متفائلة ومرنة (Kim et al., 2025). ويظهر هذا البعد حينما يعكس القائد قدرته على الاحتفاظ بمزاج إيجابي، حتى في أوقات الأزمات، من خلال توظيف الدعابة بشكل يساعد على تخفيف التوتر وتحفيز الفريق على الاستمرار في العمل بروح معنوية مرتفعة (Yunneng et al., 2022). فهذا

- النوع من الفكاهة لا يقتصر أثره على القائد ذاته، بل يمتد ليؤثر على العاملين الذين يستمدون من قائدهم روح التفاؤل والطاقة الإيجابية. فعندما يرى الأفراد أن قائدهم قادر على التعامل مع المواقف الصاغطة بابتسامة ومرح، فإن ذلك ينعكس عليهم بشعور من الطمأنينة والثقة، ويعزز لديهم الاستعداد لمواجهة التحديات بطريقة أكثر إبداعية (Zoghbi-Manrique-de-Lara et al., 2025).
- **الفكاهة العدوانية Aggressive Humor**: وتعني استخدام الدعابة بشكل ينطوي على سخيرية أو تهكم أو التقليل من شأن الآخرين. وغالبًا ما تتضمن ملاحظات ساخرة أو دعايات تحمل طابعًا انتقاصيًا، مما قد يؤدي إلى خلق مناخ سلبي في بيئة العمل (Fayyad, 2020). هذا النوع من الفكاهة قد يعطي انطباعًا مؤقتًا بالقوة لدى القائد، لكنه على المدى البعيد يُضعف العلاقات، ويؤدي إلى شعور العاملين بعدم الاحترام أو التقدير (Hsiao et al., 2024). وتكمن خطورة الفكاهة العدوانية في تأثيرها المباشر على الروح المعنوية للعاملين، إذ إنها قد تؤدي إلى تراجع الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتولد مشاعر الإقصاء أو الإحباط، مما ينعكس سلبيًا على مستويات الرضا الوظيفي والاندماج، ويحد من الجراءة على طرح الأفكار الجديدة (Diastari & Parahyanti, 2023).
- **الفكاهة الفاهرة للذات Self-Defeating Humor**: ويلجأ القائد إلى هذا الأسلوب وهو السخيرية من نفسه أو التقليل من شأنه بهدف خلق أجواء مريحة وكسر الحواجز النفسية مع العاملين، إلا أن هذا الأسلوب يحمل أبعادًا سلبية قد تُضعف الصورة القيادية إذا ما تم استخدامه بشكل مفرط؛ إذ قد يفسر على أنه مؤشر على ضعف الثقة بالنفس أو عدم الكفاءة، مما يقلل من السلطة الرمزية للقائد ويحد من قدرته على التأثير والتوجيه الفعال داخل الفريق (Carnevale et al., 2022). كما يمكن أن يؤدي الإفراط في هذا النوع من الفكاهة إلى تشويش الدور القيادي، وتشجيع بعض العاملين على تجاوز الحدود المهنية، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على الانضباط واتخاذ القرارات (Hsiao et al., 2024). ومن ثم، فإن توظيف الفكاهة الفاهرة للذات يتطلب قدرًا من التوازن، بحيث تُستخدم في تعزيز العلاقات الإنسانية دون أن تُقوض مكانة القائد أو فعاليته في القيادة.

(٢/٥) الاندماج الوظيفي Job Engagement:

يُعد الاندماج الوظيفي من أهم المفاهيم التنظيمية التي تعكس العلاقة العميقة بين العامل وعمله، إذ يمثل مستوى الالتزام الذهني والعاطفي والسلوكي الذي يظهره الفرد تجاه مهامه ومسؤولياته اليومية. ويتميز العامل المندمج بحيوية عالية، وتفانٍ في العمل، وانغماس كامل في أداء المهام، مما يزيد من إنتاجيته ويعزز جودة أدائه على المدى الطويل (Kim et al., 2026). ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في بيئات العمل التنافسية والمعقدة، حيث يمثل مؤشرًا على قدرة العامل على التكيف مع التغيرات والتحديات المهنية، وإظهار مستويات عالية من الالتزام والمسؤولية تجاه تطوير الأداء الفردي والجماعي، وهو ما يجعله عنصرًا استراتيجيًا لتعزيز الابتكار في العمل.

وتشير دراسة (Salem et al., 2023) بأن الاندماج الوظيفي هو استثمار العامل لكل طاقاته النفسية والجسدية والعقلية في أداء العمل، بحيث يكون حاضرًا بالكامل في التفاعل مع المهام والزملاء والممارسات التنظيمية. ويبرز هذا التعريف البعد الشخصي والذاتي للاندماج، حيث يربط بين الحضور الذهني الكامل والالتزام العاطفي والمهني بالعمل. وتري دراسة (Alateeg & Alhammadi, 2024) الاندماج الوظيفي بأنه حالة إيجابية دائمة نسبيًا تتسم بالحيوية، والتفاني، والانغماس الذهني في العمل. في حين تري

دراسة (Sabuhari et al., 2025) أنه يعبر عن تجربة العامل للشعور بالارتباط العاطفي والمعنوي بعمله، ما يدفعه لبذل جهد إضافي والمبادرة في أداء المهام، والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة. ويؤكد هذا التعريف على البعد التحفيزي والسلوكي للاندماج، مع التركيز على المبادرة والمشاركة في تحسين الأداء. وتري دراسة (Hassanah Husin et al., 2025) بأن الاندماج الوظيفي يعبر عن حالة نفسية إيجابية للعمل تتميز بالطاقة، والتفاني، والاستغراق الذهني، وتشجع الأفراد على الإبداع والمبادرة، وتزيد من قدرتهم على مواجهة الضغوط والتحديات المهنية. ويظهر هذا التعريف العلاقة بين الاندماج والابتكار، بالإضافة إلى دوره في التكيف مع متطلبات بيئة العمل.

وفي ضوء طبيعة مجتمع البحث (العاملون بالمنظمات البنكية)، تمكن الباحثان من تعريف الاندماج الوظيفي بأنه "حالة نفسية تنظيمية إيجابية يظهرها العامل، تتسم بالنشاط والحيوية وتفانيه في أداء مهام عمله داخل المنظمة، مما يدفعه لبذل جهود إضافية، والمبادرة في تحسين أدائه الفردي والجماعي، والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة، بما يعزز سلوك الابتكار في بيئة العمل المصرفية."

وتتمثل أبعاد الاندماج الوظيفي في ثلاث أبعاد كما أشارت إليه دراسة (Schanfeli et al., 2006)، والتي اعتمد عليها البحث الحالي، متمثلة في الحيوية في العمل، والتفاني في العمل، والاستغراق في العمل، وذلك على النحو الآتي:

- **الحيوية في العمل Vigor** : وتُشير إلى مستوى الطاقة والنشاط الذي يبذله العامل أثناء أداء مهامه، فالعامل المندمج يظهر قدرة على مواجهة الضغوط والتحديات دون الشعور بالإرهاق، ويستمد حماسه من شعوره بالمعنى والأهمية في العمل (Kim et al., 2026). ويُعد هذا البُعد مؤشرًا على قوة الدافعية الداخلية، حيث يعكس استعداد الفرد لبذل جهد إضافي والمشاركة الفعّالة في إنجاز المهام بما يخدم أهداف المنظمة (Wulandari et al., 2025). كما تُسهم الحيوية في تحسين الأداء الفردي والجماعي، إذ تساعد العامل على الحفاظ على مستوى عالٍ من النشاط والتركيز خلال ساعات العمل، وتمكنه من التعامل مع المشكلات بمرونة وفاعلية (Salem et al., 2023). ومن ثم يخلق العاملون الذين يتمتعون بالحيوية جوًا إيجابيًا في بيئة العمل، مما يعزز التفاعل والتعاون بين الزملاء ويحفز الابتكار والمبادرة العملية.
- **التفاني في العمل Dedication** : ويُشير إلى شعور العامل بالارتباط العاطفي والفخر تجاه عمله، والالتزام بالمهام التي يقوم بها، ويعكس هذا البُعد مدى أهمية العمل للفرد، ومدى شعوره بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة. فالعامل المندمج يكون مستعدًا لتقديم أفضل ما لديه من جهد، ويظهر شغفًا واهتمامًا مستمرًا بما يقوم به، مما ينعكس على جودة النتائج وسرعة الإنجاز (Nishat & Haque, 2025). كما يؤثر التفاني على الروح المعنوية للفريق بأكمله، إذ يحفز الزملاء على المشاركة والإسهام بفعالية في تحسين الأداء، ويعزز من مستوى الالتزام الجماعي (Hassanah Husin et al., 2025). ومن خلال التفاني، يظهر العاملون رغبتهم في المساهمة بفاعلية في تطوير العمليات، وإيجاد حلول مبتكرة، والمساهمة في تحسين بيئة العمل بما يدعم أهداف المنظمة.
- **الاستغراق في العمل Absorption** : يعني الاستغراق في العمل أن يكون الموظف منغمسًا بالكامل في أداء مهامه، بحيث يشعر بانسيابية الوقت ويكون مركزًا بشدة على ما يقوم به دون تشتت. ويعكس هذا البعد درجة التركيز والانخراط العميق في العمل، مما يؤدي إلى أداء أكثر دقة وفعالية، ويجعل

الموظف قادرًا على التعامل مع التفاصيل المعقدة والمتطلبات العالية للوظيفة (Salem et al., 2023). كما يعزز الاستغراق في العمل القدرة على الابتكار والإبداع، حيث يمنح الموظف الفرصة لاستكشاف الأفكار الجديدة والتفكير النقدي لحل المشكلات. ويؤدي هذا الانغماس العميق إلى شعور بالإنجاز والرضا الشخصي، مما يساهم في رفع مستوى الدافعية ويعزز من الالتزام المستمر تجاه تطوير الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة (Sitompul et al., 2024).

(٣/٥) مشاركة المعرفة Knowledge Sharing:

تُعد مشاركة المعرفة أحد الركائز الأساسية لإدارة المعرفة داخل المنظمات الحديثة، فهي تعكس العملية التي من خلالها يقوم الأفراد بتبادل المعلومات، والخبرات، والمهارات، والأفكار مع زملائهم داخل بيئة العمل. والتي تعتبر مكونًا جوهريًا لبناء رأس المال الفكري للمنظمة، حيث تُساهم في تعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين الأداء، وتطوير الحلول المبتكرة للمشكلات المستمرة في بيئة العمل الديناميكية (Fayyad, 2020). وتكمن أهمية مشاركة المعرفة في قدرتها على تحقيق التكامل بين الخبرات الفردية والجماعية، مما يساهم في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية وكفاءة اتخاذ القرارات. إذ أن المنظمات التي تشجع على تبادل المعرفة بين عاملاتها تتميز بسرعة أكبر في حل المشكلات، وتقلل من تكرار الأخطاء، وتعزز القدرة على الابتكار والإبداع (Subrahmanyam et al., 2026). ومن ثم يتضح أن مشاركة المعرفة تساهم في تعزيز التعاون بين الفرق، وتوطيد الثقة بين الأفراد، وتطوير بيئة عمل تعليمية تشجع العاملين على المبادرة، والمشاركة الفاعلة، والارتقاء بأدائهم الشخصي والجماعي بما يدعم أهداف المنظمة.

وتُعرف مشاركة المعرفة بأنها عملية تبادل الخبرات، والمعلومات بين العاملين داخل المنظمة بحيث يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء واتخاذ القرارات (Fayyad, 2020). ويبرز هذا التعريف البعد العملي للمعرفة، ويركز على دورها في تعزيز الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة. وتري دراسة (Xu et al., 2023) مشاركة المعرفة بأنها الآلية التي من خلالها يتم تحويل المعرفة الفردية الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها مع الآخرين، مما يساهم في التعلم الجماعي والابتكار المؤسسي. ويضيف هذا التعريف البعد التعليمي والتحويلي للمعرفة داخل المنظمة. وتُشير دراسة (Islam et al., 2024) بأنها سلوك العاملين الذي يهدف إلى نشر المعلومات والخبرات والأفكار مع الزملاء، مما يساهم في تحسين أداء الفريق والمنظمة. ويؤكد هذا التعريف الجانب السلوكي للمعرفة، حيث يربط المشاركة بالقدرة على التعاون والمبادرة في تقديم حلول مبتكرة. في حين تري دراسة (Semerci et al., 2025) بأنها عملية منظمة لتبادل المعرفة بين الأفراد والمجموعات بهدف تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق ميزة تنافسية، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويشير هذا التعريف إلى البعد الاستراتيجي للمعرفة، ويبرز أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

وفي ضوء طبيعة مجتمع البحث الحالي، يقترح الباحثان تعريف مشاركة المعرفة بأنها "العملية التي يقوم من خلالها العامل بتبادل المعلومات والخبرات والأفكار مع زملائه داخل المنظمة، بهدف تعزيز أدائهم جميعًا، ودعم اتخاذ القرارات، وتحقيق تحسينات مستمرة في العمليات وتقديم الخدمات، وبالتالي تعزيز سلوك العمل الابتكاري".

والجدير بالذكر أن مشاركة المعرفة متغيرًا أحادي الاتجاه (Bock et al., 2005)، حيث يعكس استعداد العامل ورغبته في تبادل المعلومات والخبرات والأفكار بشكل مستمر ومنظم داخل المنظمة. ويظهر هذا السلوك في مشاركة الفرد للمعلومات المهنية والخبرات الشخصية مع زملائه بشكل دائم، مما يسهل إنجاز المهام ويضمن استمرارية تدفق المعرفة داخل بيئة العمل. كما يعكس المتغير حرص العامل على تبادل الأفكار والحلول مع الفريق لدعم اتخاذ القرارات الصحيحة، ويظهر من خلال تقديم المساعدة والمشورة للزملاء عند مواجهة صعوبات العمل، بما يعزز التعاون ويقلل من احتمالية وقوع الأخطاء، ويضمن مشاركة الجميع في تطوير أداء المنظمة. وتمتد مشاركة المعرفة إلى نقل ما معرفة ما يخص المنتجات والخدمات للزملاء الجدد، بما يساهم في تعزيز التعلم المؤسسي ودمج العاملين الجدد بكفاءة. كما يشمل على استخدام القنوات الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات الهامة، مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، المنصات الداخلية، والتفاعلات اليومية غير الرسمية، لضمان وصول المعلومات في الوقت المناسب ودعم اتخاذ القرارات وتحفيز سلوك الابتكار، وهو ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل (المنطاوي والبردان، ٢٠٢٤ ; Gumelar & Deliyanni, 2025). ومن هذا المنطلق، يعكس مشاركة المعرفة كمفهوم أحادي الاتجاه ميل العامل نحو المبادرة في تبادل المعرفة بشكل مستمر ومنظم، بما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز التعلم والابتكار داخل المنظمة.

(٤/٥) سلوك العمل الابتكاري Innovative work behavior

يشكل سلوك العمل الابتكاري أحد الركائز الاستراتيجية التي تضمن استمرار نمو المنظمات وتطورها في بيئات عمل متسارعة التغير وملينة بالتحديات. فهو لا يقتصر على تحقيق الفائدة التنظيمية فحسب، بل يمتد تأثيره ليشمل الأفراد العاملين، إذ يعزز شعورهم بالتمكين والقدرة على التأثير في بيئة عملهم، ويحفزهم على التفكير الإبداعي والمبادرة لتقديم حلول جديدة (Nabila & Mansyur, 2026). وعلى مستوى المنظمات، يساهم هذا السلوك في تطوير العمليات والخدمات والمنتجات، ويزيد من القدرة التنافسية والكفاءة التشغيلية، كما يرفع من قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات المعاصرة. ومن ثم، فإن تشجيع سلوك العمل الابتكاري ليس مجرد خيار تنظيمي، بل ضرورة استراتيجية كي تدعم كلاً من الأداء المستدام والابتكار المستمر، مما يخلق بيئة عمل ديناميكية مرنة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة والطموحات المهنية للعاملين على حد سواء (Salem et al., 2023).

ويُعرف سلوك العمل الابتكاري بأنه قدرة العامل على تقديم أفكار جديدة أو تطوير طرق وأساليب عمل قائمة بطريقة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر. ويعكس هذا السلوك قدرة الأفراد على التفكير الابتكاري والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، ويُعد مؤشراً مهماً على مرونة المنظمة واستجابتها للتحديات الداخلية والخارجية (Alateeg & Alhammadi, 2024). كما تعرفه دراسة (Islam et al., 2024) بأنه سلسلة من الأفعال التي يقوم بها الأفراد بهدف توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها داخل بيئة العمل، بما يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية. ويُشير هذا التعريف إلى أن الابتكار في العمل لا يقتصر على مرحلة الفكرة وحدها، بل يمتد إلى عملية تحويل الأفكار إلى نتائج عملية قابلة للتطبيق. في حين ترى دراسة (Sabuhari et al., 2025) أن سلوك العمل الابتكاري هو عملية متعددة المراحل تشمل استشراف الفرص، اقتراح الحلول، تفعيل التغييرات، وتطبيق الأفكار المبتكرة التي تلبي احتياجات العمل المتغيرة. ويُضيف هذا التعريف بعداً ديناميكياً، حيث يربط السلوك الابتكاري بالاستجابة المستمرة للتحديات والمتغيرات في بيئة العمل.

وتُشير دراسة (Marampa et al., 2025) بأن سلوك العمل الابتكاري هو مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لتطوير وتحسين المنتجات، الخدمات، العمليات، أو سياسات العمل بشكل يعزز الكفاءة التنظيمية ويزيد من القدرة التنافسية. ويركز هذا التعريف على الجانب التطويري والتنافسي للابتكار، حيث يساهم في تحسين جودة الأداء العام للمنظمة. وتري دراسة (Nishat & Haque, 2025) بأنه ميل العامل للبحث عن فرص جديدة، وتطبيق حلول إبداعية، وتجاوز الأساليب التقليدية في العمل من أجل تحسين النتائج التنظيمية. ويُبرز هذا التعريف الجانب الذاتي والتحفيزي للفرد، إذ يرتبط الابتكار بالقدرة الداخلية للفرد على المبادرة والتفكير خارج الإطار التقليدي.

وفي ضوء التعريفات السابقة لسلوك العمل الابتكاري، وطبيعة مجتمع البحث الحالي، يمكن تعريف سلوك العمل الابتكاري بأنه "مجموعة من السلوكيات يقوم بها العامل لتقديم أفكار وحلول جديدة تساهم في تحسين جودة الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة، وتعكس قدرة العاملين على الابتكار والتكيف مع بيئة العمل، والمساهمة الفاعلة في تطوير العمليات والخدمات المقدمة بطريقة تعزز كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية.

وعلى الرغم من تعدد هذه الأبعاد، يمكن النظر إلى سلوك العمل الابتكاري كأحادي الاتجاه كما تناولته دراسة (Janssen, 2000)، حيث يرتبط برغبة العامل واستعداده للمبادرة والتطوير المستمر. فالعامل الذي يقترح أفكارًا جديدة لمواجهة المشكلات التنظيمية، ويبحث عن أساليب عمل مبتكرة، ويسعى لتقديم حلول إبداعية، ويستبدل الأفكار القديمة بأخرى مناسبة، يقوم باتخاذ المبادرات على هذه الأفكار بوضع خطة تطبيقية، ويشجع زملاءه على طرح ومناقشة الأفكار الجديدة، ويحولها إلى تطبيقات عملية، ويقدمها بطريقة منهجية للمدير، ويشارك المقترحات الابتكارية مع زملائه، يظهر بذلك سلوكًا متكاملًا ومستمرًا يهدف إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز الابتكار في بيئة العمل. وهو ما أكدته دراسات كلاً من (المنطاوي والبردان، ٢٠٢٤؛ Ibrahim & Khan, 2025).

(٥/٥) العلاقة بين فكاها القائد والاندماج الوظيفي:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين فكاها القائد والاندماج الوظيفي، حيث ركزت دراسة (Yunneng et al., 2022) على تأثير فكاها القائد على الاندماج الوظيفي للعاملين، بالتطبيق على العاملين من الجيل الجديد في بيئات العمل الحديثة. وكشفت النتائج أن استخدام القادة للفكاها يعزز بشكل كبير من الاندماج الوظيفي، حيث يعمل على تحسين المزاج، زيادة الثقة المتبادلة، وتعزيز التعاون بين العاملين، مما يدعم السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل. وسعت دراسة (Carnevale et al., 2022) إلى فهم التأثيرات لأساليب الفكاها التي يستخدمها القائد في بيئة العمل، وذلك من خلال التمييز بين الفكاها الإيجابية والفكاها السلبية أو الساخرة. وأظهرت النتائج أن الفكاها الإيجابية تدعم من إدراك العاملين لمكانتهم الاجتماعية في العمل، وتزيد من شعورهم بالتأثير والقدرة على المساهمة. في حين أن الفكاها الساخرة أو الموجهة ضد العاملين تؤدي إلى تراجع مكانتهم، وتقلل من شعورهم بالتأثير والتمكين.

وهدف دراسة (Hsiao et al., 2024) إلى التعرف على تأثير نوعي لفكاها القائد (فكاها التآلف والفكاها العدوانية) على سلوكيات الإقصاء في بيئة العمل، وذلك من خلال نموذج وساطة تسلسلي يوضح آليات انتقال الأثر، بالتطبيق على قطاع الضيافة والفندقة. وبيّنت النتائج أن فكاها التآلف تقلل من مستويات الإقصاء في بيئة العمل من خلال تعزيز جودة العلاقات بين الأفراد وزيادة الدعم الاجتماعي. في حين أن فكاها القائد العدوانية تؤدي إلى نتائج عكسية، حيث ترتبط بزيادة مشاعر الإقصاء وتدهور جودة العلاقات.

أما دراسة (Syaifussalam et al., 2025) فهدفت إلى التعرف على نتائج تطبيق الفكاهاة الإيجابية كأسلوب قيادي، وذلك من خلال مراجعة شاملة للأدبيات السابقة. وكشفت النتائج أن فكاهاة القائد الإيجابية تُعد من أبرز الأساليب الحديثة في القيادة، حيث ترتبط باندماج العاملين وظيفيًا، وتحسين العلاقات بين القائد والمرووسين، وتعزيز الرضا الوظيفي، والإبداع، والمواطنة التنظيمية. كما بيّنت أن الاهتمام العلمي بفكاهاة القائد يتزايد بصورة ملحوظة خلال السنوات الأخيرة، مما يعكس تحولها إلى موضوع بحثي محوري في مجالات الإدارة والموارد البشرية. وعلى نفس السياق بيّنت نتائج دراسة (Kouwenhoven, 2025) أن فكاهاة القائد ترتبط بتحسين الأداء الجماعي من خلال زيادة الدافعية، تقليل التوتر، وتعزيز التعاون بين الأعضاء. إلا أن نوع الفكاهاة وسياق استخدامها يلعبان دورًا حاسمًا؛ إذ يمكن للفكاهاة غير الملائمة أن تقلل من الجدية وتضعف الثقة. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرض الأول كما يأتي:

الفرض الأول: تؤثر أبعاد فكاهاة القائد تأثيراً معنوياً على الاندماج الوظيفي بالبنوك التجارية محل البحث.

(٦/٥) العلاقة بين الاندماج الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري:

تناول عدد من الدراسات السابقة طبيعة العلاقة الاندماج الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري، حيث هدفت دراسة (Salem et al., 2023) إلى التعرف على العلاقة بين الاندماج الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري ورفاهية الموظف. وأظهرت النتائج أن الاندماج الوظيفي يرفع مستويات سلوك العمل الابتكاري بين العاملين، ومن ثم يُسهم بشكل إيجابي في رفاهية العاملين. ومن زاوية أخرى تناولت دراسة (خليفة، ٢٠٢٣) دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاندماج الوظيفي وإبداع العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة. وأظهرت النتائج أن الاندماج الوظيفي يؤثر إيجابياً على إبداع العاملين، وأكدت على أهمية تعزيز بيئة عمل تشجع على الاندماج الكامل في المهام لدعم الابتكار المؤسسي وتحسين الأداء الفردي.

وسعت دراسة (Alateeg & Alhammadi, 2024) إلى التعرف على دور الاندماج الوظيفي في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، في ظل الدور الوسيط للقيادة في بيئة الأعمال الصغيرة. وبيّنت النتائج أن الاندماج الوظيفي يزيد بشكل إيجابي من سلوك العمل الابتكاري، وأن القيادة تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذا التأثير، حيث تعمل على تحفيز الإبداع، دعم المبادرات، وتمكين العاملين من تحويل طاقاتهم ومواردهم إلى حلول مبتكرة تلبي احتياجات العمل المتغيرة. في حين سعت دراسة (Sitompul et al., 2024) إلى تحديد تأثير التوازن بين الحياة العملية والشخصية والاندماج الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري. وكشفت النتائج أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية يعزز الاندماج الوظيفي، والذي بدوره يرفع مستويات سلوك العمل الابتكاري للعاملين، حيث يُسهم في توفير الطاقة النفسية والالتزام الذهني المطلوب لتوليد أفكار مبتكرة وتطبيقها بفعالية.

وفي نفس السياق تناولت دراسة (Nishat & Haque, 2025) تأثير الاندماج الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري في صناعة الملابس الجاهزة في بنجلاديش، في ظل الدور الوسيط لمشاركة المعرفة. وكشفت النتائج أن الاندماج الوظيفي يرفع مستويات سلوك العمل الابتكاري للعاملين بشكل مباشر، وأن مشاركة المعرفة تعمل كآلية وسيطة قوية تزيد من فعالية هذا التأثير، حيث تسهل من نقل الخبرات والأفكار بين العاملين وتدعم التعلم المستمر وسلوك الابتكار. وركزت دراسة (Wulandari et al., 2025) على الكشف عن تأثير الاندماج الوظيفي على الأداء الوظيفي في القطاع العام، في ظل الدور الوسيط لسلوك

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

العمل الابتكاري. وكشفت النتائج أن الاندماج الوظيفي يؤثر إيجاباً وبشكل مباشر على الأداء الوظيفي، وأن هذا التأثير يزداد قوة من خلال الوساطة الجزئية لسلوك العمل الابتكاري، حيث يشكل الابتكار قناة حيوية لتحويل الطاقة الإيجابية والاندماج العميق في العمل إلى نتائج ملموسة تعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

أما دراسة (Marampa et al., 2025) فهدفت إلى توضيح كيفية تعزيز سلوك العمل الابتكاري من خلال التمكين النفسي للموظفين، مع إبراز دور اندماجهم العاطفي والمهني بالمنظمة. وكشفت النتائج أن التمكين النفسي يؤثر إيجابياً على سلوك العمل الابتكاري، وأن هذا الأثر يتعزز بشكل أكبر عند وجود مستويات مرتفعة من اندماج العاملين وارتباطهم الوجداني في العمل. وسعت دراسة (Sabuhari et al., 2025) إلى تحليل العلاقة بين القيادة والاندماج الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري، مع اختبار دور العدالة التنظيمية كمُغيّر مُعدّل. وأظهرت النتائج أن القيادة الإيجابية ترفع من مستويات الاندماج الوظيفي، والذي بدوره يدعم سلوك العمل الابتكاري. في حين سعت دراسة (Salatun et al., 2025) إلى تحليل تأثير كلاً من الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك العمل الابتكاري على أداء العاملين، وذلك في منظمات أعمال متنوعة ضمن بيئات عمل إدارية وتجارية. وكشفت النتائج أن الاندماج الوظيفي وانتشار سلوك العمل الابتكاري يؤثران إيجابياً وبشكل مباشر على أداء العاملين. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الثاني كما يأتي:

الفرض الثاني: يؤثر الاندماج الوظيفي تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث.

(٧/٥) العلاقة بين فكاهاة القائد ومشاركة المعرفة:

كشفت مجموعة من الدراسات السابقة طبيعة العلاقة بين فكاهاة القائد ومشاركة المعرفة، نذكر منها دراسة (Fayyad, 2020) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير فكاهاة القائد العدائية على مشاركة المعرفة لدى العاملين، في ظل دور ثقة الموظف كعامل وسيط، وذلك في مؤسسات قطاع الضيافة والسياحة. وأظهرت النتائج أن فكاهاة القائد العدائية تقلل من مشاركة المعرفة بشكل مباشر، إلا أن الثقة العالية بين القائد والعامل يمكن أن تخفف هذا التأثير السلبي، مما يسمح باستمرار تبادل المعرفة والإبداع ضمن الفريق. وسعت دراسة (Abdillah, 2021) إلى الكشف عن تأثير فكاهاة القائد على مشاركة المعرفة، في ظل العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين في مجموعة من المؤسسات الإندونيسية المتنوعة. وبيّنت النتائج أن فكاهاة القائد تزيد من انتشار سلوك مشاركة المعرفة بشكل مباشر بين العاملين وبعضهم البعض، وأن جودة العلاقة بين القائد والعاملين تعمل كآلية وسيطة تقوي هذا التأثير، حيث تزيد من شعور العاملين بالثقة والدعم وتدفعهم لمشاركة الأفكار والمعلومات بشكل فعال.

وركزت دراسة (Xu et al., 2023) على تأثير فكاهاة التآلف على مشاركة المعرفة لدى العاملين، في ظل الدور لكل من الكفاءة الذاتية والسلامة النفسية للفريق. وكشفت النتائج أن فكاهاة التآلف تعزز بشكل مباشر مشاركة المعرفة، وأن الكفاءة الذاتية والسلامة النفسية للفريق تعمل كعوامل وسيطة تعزز هذا التأثير، حيث توفر للعاملين الثقة والطمأنينة اللازمة للتفاعل الإبداعي والمشاركة الفعالة للمعرفة. وفي نفس السياق ركزت دراسة (Xu et al., 2024) على تأثير أسلوب فكاهاة القائد على مشاركة المعرفة لدى العاملين. وأظهرت النتائج أن فكاهاة التآلف تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة المعرفة، وأن العملية العاطفية تعمل كآلية وسيطة لنقل التأثير من القائد إلى العاملين، حيث يساهم المزاج الإيجابي المشترك في رفع الالتزام والمبادرة والمشاركة الفعالة للمعرفة.

في حين هدفت دراسة (Zoghbi-Manrique-de-Lara et al., 2025) إلى الكشف عن العلاقة بين فكاهاة المشرف في بيئة العمل وسلوكيات العاملين المتعلقة بمشاركة المعرفة وإخفائها، بالتطبيق على عاملين في بيئات عمل مكتبية متعددة القطاعات في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. وبيّنت النتائج أن الفكاهاة الإيجابية لدى المشرفين تزيد من مستوى مشاركة المعرفة بين العاملين وتقلل من ميلهم لإخفاء المعلومات، وأن هذا التأثير يكون أقوى في بيئات العمل التي تشجع على التعاون والانفتاح. وفي نفس السياق سعت دراسة (Semerci et al., 2025) إلى تحديد تأثير فكاهاة القائد على سلوك إخفاء المعرفة بين العاملين، مع الأخذ في الاعتبار دور الشخصية ومناخ الاتصال داخل المنظمة كعوامل مؤثرة. وأظهرت النتائج أن الفكاهاة الإيجابية والتفاعلية للقائد تقلل من سلوك إخفاء المعرفة، بينما فكاهاة القائد العدوانية قد تزيد منه. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرض كما يأتي:

الفرض الثالث: تؤثر أبعاد فكاهاة القائد تأثيراً معنوياً على مشاركة المعرفة بالبنوك التجارية محل البحث.

(٨/٥) العلاقة بين مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري:

تناول الباحثان هذا الجزء من خلال عرض مجموعة من الدراسات السابقة، حيث هدفت دراسة (Akram et al., 2018) إلى التعرف على أثر مشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري، بالتطبيق على عاملين في شركات صينية متعددة القطاعات. وأظهرت النتائج أن مستوى مشاركة المعرفة يرتبط ارتباطاً إيجابياً وملحوظاً بسلوك العمل الابتكاري للعاملين، إذ أن المشاركة الفعالة للمعرفة تخلق بيئة محفزة للتجريب والابتكار، ويصبح العاملون الذين يشاركون المعرفة بانتظام أكثر قدرة على تقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل. وفي نفس السياق هدفت دراسة (Phung et al., 2019) إلى الكشف عن كيفية تأثير مشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري للعاملين، مع التركيز على الدور المعدل للقيادة التحويلية في تعزيز هذه العلاقة، بالتطبيق على عاملين في مؤسسات تكنولوجية وشركات نظم المعلومات. وكشفت النتائج أن مستوى مشاركة المعرفة يرتبط إيجابياً بسلوك العمل الابتكاري للعاملين، وأن القيادة التحويلية تعزز هذا التأثير بشكل ملحوظ، ما يُشير إلى أن الجمع بين بيئة داعمة لتبادل المعرفة وأساليب قيادية محفزة يزيد من قدرة المنظمة على الابتكار وتحقيق الأداء المتميز.

وسعت دراسة (Almulhim, 2020) إلى الكشف عن العلاقة بين مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري، مع التركيز على دور التمكين النفسي كمتغير وسيط بينهما، بالتطبيق على عاملين في مؤسسات متنوعة بقطاع الخدمات في آسيا. وأظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على سلوك العمل الابتكاري، وأن التمكين النفسي يعمل كعامل وسيط يزيد من قوة هذا التأثير، مما يوضح أن تعزيز شعور العاملين بالتمكين والاستقلالية يعزز استفادتهم من المعرفة المشتركة ويحفّزهم على تقديم أفكار وحلول مبتكرة، وهو ما يعزز الأداء الابتكاري على المستوى الفردي والمؤسسي. وعلى نفس السياق سعت دراسة (Kmieciak, 2021) إلى الكشف عن العلاقة بين مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري، مع التركيز على دور الثقة كعامل محوري، بالتطبيق على عاملين في مؤسسات متعددة القطاعات في بولندا. وبيّنت النتائج أن مستوى الثقة بين العاملين يرتبط إيجابياً بمشاركة المعرفة، وأن مشاركة المعرفة بدورها تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على سلوك العمل الابتكاري، مما يوضح أن الثقة والبيئة الداعمة للتعاون والمعرفة هي عوامل أساسية لتعزيز القدرة الابتكارية للأفراد داخل المنظمات.

وتناولت دراسة (Usmanova et al., 2021) أثر مشاركة المعرفة على كل من رضا الوظيفة وسلوك العمل الابتكاري، مع التركيز على الدور المُعدّل للغة التحفيز في تعزيز هذه العلاقة. وكشفت النتائج أن مشاركة المعرفة تؤثر إيجابياً على السلوك الابتكاري ورضا الوظيفة، وأن اللغة التحفيزية تعمل كعامل معدل يقوي هذه العلاقة، مما يشير إلى أن دمج المعرفة المشتركة مع أساليب القيادة التحفيزية يزيد من قدرة العاملين على الابتكار ورفع مستوى أدائهم الوظيفي. ومن زاوية أخرى هدفت دراسة (Islam et al., 2024) إلى الكشف عن كيفية تشجيع مشاركة المعرفة السلوك الابتكاري للعاملين من خلال الكفاءة الذاتية المهنية، مع التركيز على الدور المُعدّل للقيادة الريادية في تعزيز هذه العلاقة. وأظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة تؤثر إيجابياً على السلوك الابتكاري للعاملين من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية المهنية، وأن القيادة الريادية تعمل كعامل مُعدّل يزيد من قوة هذا التأثير، مما يُشير إلى أن الجمع بين تبادل المعرفة والكفاءة الذاتية والقيادة التحفيزية يعزّز من قدرة العاملين على الابتكار وتحقيق نتائج متميزة على مستوى الفرد والمنظمة. وسعت دراسة (Thy, 2024) إلى تحديد العوامل التي تحفز مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري بين أعضاء هيئة التدريس الجامعيين في فيتنام. وأظهرت النتائج أن الدعم القيادي والتمكين المهني يرتبطان إيجابياً بمستوى مشاركة المعرفة، وأن مشاركة المعرفة بدورها تدعم السلوك الابتكاري للمحاضرين، كما أظهرت أن بيئة العمل التعاونية والمحفزة تعد شرطاً أساسياً لتعظيم تأثير العوامل القيادية والتنظيمية على الابتكار الأكاديمي.

في حين سعت دراسة (Gumelar & Deliyanni, 2025) إلى الكشف عن أثر مشاركة المعرفة والعمل الإبداعي على سلوك العمل الابتكاري، وذلك بالتطبيق على العاملين في مؤسسات مختلفة في إندونيسيا. وأظهرت النتائج أن كلاً من مشاركة المعرفة والعمل الإبداعي يرتبطان إيجابياً بالسلوك الابتكاري، وأن الجمع بين هذين العاملين يعزّز قدرة العاملين على تقديم ابتكارات عملية، مما يؤكد أهمية توفير بيئة عمل تشجع على التبادل المعرفي والإبداع لتعظيم الأداء الابتكاري على المستوى الفردي والمؤسسي. وركزت دراسة (Ibrahim & Khan, 2025) على التعرف على العلاقة بين مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية. وأظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة يرتبط إيجابياً بالسلوك الابتكاري لدى المعلمين، وأن البيئات التعليمية التي تشجع على المشاركة المفتوحة للمعرفة تُسهم في تطوير أساليب تعليمية مبتكرة، مما يعزّز الأداء المؤسسي ويطور جودة العملية التعليمية. ومن زاوية أخرى ركزت دراسة (Ali & Jiang, 2025) على كشف العلاقة التفاعلية بين القيادة المشتركة وسلوك العمل الابتكاري وإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المشاريع. وأظهرت النتائج أن القيادة المشتركة ترفع من مستويات السلوك الابتكاري وإدارة المعرفة بين أعضاء الفريق، وأن هذه العوامل تعمل كآليات بسيطة لتحقيق نجاح المشروع، كما بيّنت الدراسة أن التفاعل بين الابتكار وإدارة المعرفة يخلق تأثيراً تكاملياً يزيد من كفاءة المشروع وجودته. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرض كما يأتي:

الفرض الرابع: تؤثر مشاركة المعرفة تأثيراً مغنوباً على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل

البحث.

(٩/٥) العلاقة بين فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري:

هناك عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري، حيث بحثت دراسة (Logacheva & Plakhotnik, 2021) أثر مناخ الفكاهاة التنظيمي على سلوك العمل الابتكاري وذلك من خلال تطبيقها في قطاع البنوك الروسي، الذي يتميز بمستويات عالية من المنافسة والضغط التنظيمي. وأظهرت النتائج أن المناخ الفكاهاي الإيجابي يعزز بشكل ملحوظ من الابتكار الفردي والجماعي من خلال تخفيف الضغوط، تقوية العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، وزيادة مستويات الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة. في حين بحثت دراسة (Yuan, 2021) التوافق بين القائد والفرد العامل في استخدام الفكاهاة وأثره على سلوك العمل الابتكاري للعاملين في بيئات عمل متنوعة. وأظهرت النتائج أن التوافق العالي بين القائد والعامل في إدراك واستخدام الفكاهاة يؤدي إلى تعزيز مستويات الثقة والتواصل الفعال، مما ينعكس إيجاباً على السلوك الابتكاري.

وركزت دراسة (Diastari & Parahyanti, 2023) على تأثير أساليب مختلفة من فكاهاة القادة، وبالتحديد الفكاهاة المتواضعة والفكاهاة العدوانية في تشكيل سلوك العمل الابتكاري في بيئات عمل متنوعة بإندونيسيا. وكشفت النتائج أن الفكاهاة المتواضعة للقائد تسهم بشكل إيجابي في تعزيز المناخ النفسي الداعم للابتكار، حيث تخلق صورة إنسانية للقائد وتعزز القرب الاجتماعي والثقة بينه وبين العاملين، مما يشجعهم على التعبير عن أفكار جديدة وتجربة حلول مبتكرة. في المقابل، بينت النتائج أن استخدام الفكاهاة العدوانية يرتبط سلباً بالسلوك الابتكاري، نظراً لأنها تولد مناخاً من التوتر وعدم الأمان النفسي، مما يضعف قدرة العاملين على المخاطرة الإبداعية والانخراط في سلوكيات ابتكارية. وركزت دراسة (Pundt, 2024) على التعرف على دور فكاهاة القائد في تحفيز السلوك الإبداعي والابتكاري للعاملين، وذلك بالتطبيق على بيئات عمل مختلفة. وتوصلت إلى أن ممارسة القائد للفكاهاة بشكل إيجابي يسهم في خفض مستويات الضغط النفسي لدى العاملين، ويدعم بناء علاقات عمل قائمة على الثقة والتقدير، كما تعزز مناخ الانفتاح والتواصل الذي يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم الإبداعية وتجربة حلول ابتكارية جديدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ككل.

وتناولت دراسة (Khattak & Irshad, 2024) مدي تأثير فكاهاة القائد على سلوكيات العمل الابتكاري في قطاع الضيافة. وكشفت النتائج أن فكاهاة القائد ترتبط إيجابياً بالسلوك الابتكاري عندما تكون مدعومة بدوافع اجتماعية قوية لدى العاملين، حيث تعزز الروح التعاونية وتخلق بيئة مشجعة على تبادل الأفكار الجديدة. كما تناولت دراسة (An & Hu, 2025) العلاقة بين فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري مع التركيز على التفاعل مع ضغوط العمل، بالتطبيق على منظمات متعددة القطاعات. وأظهرت النتائج أن فكاهاة القائد تعتبر أداة فعالة لتعزيز الابتكار، حيث تعمل على تحسين المزاج النفسي، تعزيز التفاعل الاجتماعي، وتوفير إحساس بالأمان النفسي للعاملين، مما يزيد من استعدادهم لاتخاذ مبادرات ابتكارية. ومن زاوية أخرى تناولت دراسة (Aliane & Alshiha, 2025) توضيح كيف يمكن للسلوكيات الإيجابية الموجهة نحو الآخرين أن تدعم من قدرات الابتكار من خلال تطوير مهارات التفكير الإبداعي، وتوفير أدوات نفسية لمواجهة ضغوط العمل من خلال الفكاهاة التكيفية، بالتطبيق على منظمات متعددة القطاعات. وكشفت النتائج أن الأفعال الاجتماعية الإيجابية ترتبط إيجابياً بالسلوك الابتكاري، وأن هذا التأثير يزداد قوة عند وجود مستويات عالية من التفكير الإبداعي واستخدام الفكاهاة التكيفية كاستراتيجية للتعامل مع التوتر.

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

في حين سعت دراسة (Kim et al., 2025) إلى تحليل تأثير فكاها القائد على سلوكيات المواطنة التنظيمية والإبداع لدى العاملين، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من المشاعر الإيجابية وجودة علاقة التبادل بين القائد والمرؤوس. وكشفت النتائج أن فكاها القائد ترتبط إيجابياً بكل من سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الفردي، وأن هذا التأثير يحدث بشكل غير مباشر عبر تعزيز المشاعر الإيجابية وتحسين جودة التبادل بين القائد والمرؤوس، مما يؤكد أن الفكاها القيادية يمكن أن تكون مورداً قيادياً فعالاً في دعم الأداء والسلوكيات التنظيمية البناءة. وهو ما أكدته نتائج دراسة (Hasan et al., 2025) بأن فكاها القائد تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على إبداع وابتكار العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم، إلا أن هذا الأثر يتعاضد عند وجود التزام عاطفي قوي من العاملين تجاه المنظمة، وتوافر موارد كافية للمهام، إضافة إلى بيئة عمل مشجعة. وبذلك تؤكد الدراسات أن الفكاها القيادية لا تعمل بمعزل، بل تتفاعل مع عناصر السياق التنظيمي لتوليد أثر ملموس على العمل الابتكاري. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرض الخامس كما يأتي:

الفرض الخامس: تؤثر أبعاد فكاها القائد على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث.

(١٠/٥) الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط بين متغيرات البحث:

يتناول الباحثان في هذا الجزء عدد من الدراسات التي تناولت الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط بين متغيرات البحث، حيث هدفت دراسة (Agarwal, 2014) إلى الكشف عن تأثير علاقات التبادل الاجتماعي على سلوك العمل الابتكاري، في ظل الدور الوسيط للاندماج الوظيفي. وأظهرت النتائج أن الاندماج الوظيفي يعمل كآلية وسيطة قوية بين علاقات التبادل الاجتماعي وسلوك العمل الابتكاري، حيث يحفز العاملين على استثمار طاقاتهم ومهاراتهم في تحسين العمليات وإطلاق المبادرات الجديدة. وهدفت دراسة (Zhang & Su, 2020) إلى تحليل العلاقة بين فكاها القائد وسلوك الابتكار لدى العاملين، من خلال الدور الوسيط لكل من الاندماج الوظيفي وتجسيد القائد للمنظمة، بالتطبيق على بيانات عمل صينية متنوعة. وبيّنت النتائج أن فكاها القائد تعزز بشكل غير مباشر السلوك الابتكاري للعاملين من خلال رفع مستويات الاندماج الوظيفي، حيث تولد الفكاها مشاعر إيجابية تزيد من الطاقة النفسية والالتزام بالعمل. كما وجدت النتائج أن أثر الفكاها يزداد قوة عندما يُنظر إلى القائد على أنه يجسد المنظمة، مما يدعم مصداقية القائد ودوره في إلهام العاملين للابتكار.

أما دراسة (Tan et al., 2020) فتناولت العلاقة بين فكاها القائد وإعادة صياغة الوظيفة لدى العاملين في منظمات صينية متنوعة، في ضوء الدور الوسيط لكل من الدعم التنظيمي المدرك من قبل العامل والاندماج الوظيفي. وأظهرت النتائج أن فكاها القائد تسهم بشكل إيجابي في تعزيز إعادة صياغة الوظيفة من خلال زيادة شعور العاملين بالدعم التنظيمي ورفع مستويات اندماجهم في العمل، مما يحفزهم على تقديم حلول مبتكرة وتحسين العمليات التنظيمية. وسعت دراسة (Yang, 2021) إلى الكشف عن تأثير الفكاها الإيجابية للقائد على إبداع العاملين، مع التركيز على الدور الوسيط للاندماج الوظيفي، وذلك في بيئات عمل متعددة. وكشفت النتائج أن الفكاها الإيجابية للقائد تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في زيادة إبداع العاملين، حيث يعمل الاندماج الوظيفي كآلية وسيطة تحفز العاملين على الاندماج العميق في مهامهم وتطوير أفكار مبتكرة. كما أن خلق جو عمل مرح وداعم يخفف من التوتر النفسي ويزيد من الرضا الوظيفي، مما يعزز الأداء الإبداعي الفردي والجماعي.

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

وسعت دراسة (Mubarak et al., 2021) إلى الكشف عن تأثير الشخصية الاستباقية على سلوك العمل الابتكاري مع التركيز على الدور الوسيط للاندماج الوظيفي والدور التفاعلي للقيادة التحويلية. وأظهرت نتائجها أن الشخصية الاستباقية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في سلوك العمل الابتكاري، وأن هذا التأثير يتعزز من خلال اندماج العاملين في أداء الأعمال. وهدفت دراسة (Koroglu & Ozmen, 2022) إلى فحص الدور الوسيط للاندماج الوظيفي بين متطلبات وموارد العمل وتأثيرها على سلوك العمل الابتكاري، مع التركيز على دور الرفاهية النفسية في نموذج متطلبات الموارد الوظيفية، وذلك في بيئات عمل متنوعة ضمن القطاع الآسيوي. وبيّنت النتائج أن الاندماج الوظيفي يعمل كآلية وسيطة قوية، حيث يمكن العاملين من تحويل الموارد المتاحة ومواجهة المتطلبات الوظيفية بكفاءة، مما يعزز الابتكار. كما أن الرفاهية النفسية تعزز هذا التأثير من خلال توفير شعور بالأمان النفسي والطاقة الإيجابية اللازمة للابتكار والمبادرة.

وركزت دراسة (Piramanayagam & Sea, 2023) على تأثير الفكاهاة الإيجابية للقائد على نية العامل في ترك العمل، مع استكشاف الدور الوسيط لكل من الاندماج الوظيفي ورضا الوظيفة، وذلك في سياق المؤسسات الهندية متعددة القطاعات. وبيّنت النتائج أن القادة الذين يستخدمون الفكاهاة الإيجابية يعززون الاندماج الوظيفي ورضا العاملين، مما يقلل من نية ترك العمل ويخلق بيئة عمل أكثر استقراراً وإبداعاً. وهدفت دراسة (أحمد وإدريس، ٢٠٢٤) إلى تحديد دور الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإبداع العاملين في هيئة المياه والصرف الصحي بالولاية الشمالية. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على إبداع العاملين، وأن الاندماج الوظيفي يعمل كمتغير وسيط يوضح كيفية ترجمة عناصر الثقافة التنظيمية إلى ممارسات ابتكارية فعلية، مما يؤكد أهمية تعزيز بيئة عمل تشجع على الاندماج الكامل للعاملين في دعم الإبداع والابتكار وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

وسعت دراسة (Li et al., 2024) إلى التعرف على كيفية إسهام فكاهاة القائد في تعزيز سلوك العمل الابتكاري في بيئات عمل صينية متنوعة، في ظل ضغوط العمل المرتفعة، من خلال تحليل الدور الوسيط لكل من الاندماج الوظيفي والدعم الاجتماعي. وكشفت النتائج أن فكاهاة القائد تسهم بشكل غير مباشر في رفع مستويات الابتكار الوظيفي عبر تعزيز الاندماج الوظيفي وتوليد مناخ اجتماعي داعم، غير أن قوة هذا الأثر تختلف باختلاف مستويات الضغط؛ إذ يصبح أثر الفكاهاة أكثر أهمية في السياقات ذات الضغط العالي حيث تُعتبر وسيلة فعالة للتخفيف من التوتر وبث الطاقة الإيجابية. وتناولت دراسة (Wahyudi, 2024) العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، مع التركيز على الأدوار الوسيطة لكل من الثقافة التنظيمية والكفاءة الذاتية والاندماج الوظيفي. وذلك في كليات البوليتكنيك الحكومية في كاليمانتان الغربية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على سلوك العمل الابتكاري، وأن هذا التأثير يتعزز بشكل غير مباشر عبر الثقافة التنظيمية التي تشجع على التغيير، وعبر الكفاءة الذاتية التي تزيد من استعداد العاملين للمبادرة، وعبر الاندماج الوظيفي الذي يمثل المحرك الداخلي لتوظيف الطاقات في الإبداع والابتكار.

وركزت دراسة (Hassan et al., 2024) على العلاقة بين العمل اللائق وسلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، مع دراسة الدور الوسيط لكل من الاندماج الوظيفي والكفاءة الذاتية الوظيفية. وكشفت النتائج أن العمل اللائق له تأثير إيجابي مباشر على سلوك العمل الابتكاري، وأن هذا التأثير يتعزز بشكل أكبر من خلال الاندماج الوظيفي والكفاءة الذاتية، حيث يمكن الأكاديميين من مواجهة التحديات، اقتراح أفكار جديدة، وتحسين العمليات التعليمية والإدارية. ومن زاوية أخرى ركزت

دراسة (Hassanah Husin et al., 2025) على تأثير نظم العمل عالية الأداء المدركة من قبل العاملين على سلوك العمل الابتكاري، في ظل الدور الوسيط للاندماج الوظيفي. وكشفت النتائج أن نظم العمل عالية الأداء تزيد من اندماج العاملين في العمل، والذي بدوره يعزز سلوك العمل الابتكاري من خلال تمكينهم من استخدام مهاراتهم ومعارفهم بشكل فعال لتقديم أفكار وحلول مبتكرة. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض كما يأتي:

الفرض السادس: يتوسط الاندماج الوظيفي العلاقة بين أبعاد فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث.

(١١/٥) مشاركة المعرفة كمتغير وسيط بين متغيرات البحث:

تناولت مجموعة واسعة من الدراسات السابقة مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، نذكر منها دراسة (Akram et al., 2020) والتي هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على سلوك العمل الابتكاري للعاملين، مع التركيز على دور مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في هذه العلاقة، بالتطبيق على عاملين في شركات متعددة القطاعات بالصين. وكشفت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على سلوك العمل الابتكاري، وأن مشاركة المعرفة تعمل كآلية بسيطة توضح كيف يترجم إدراك العدالة التنظيمية إلى سلوكيات ابتكارية فعلية، مما يبرز أهمية خلق بيئة عمل عادلة لدعم الابتكار وتعزيز الاستفادة من المعرفة المتبادلة بين العاملين. في حين هدفت دراسة (Yang et al., 2024) إلى الكشف عن كيف ومتى تؤثر فكاهاة القائد على إبداع الفريق، مع التركيز على دور قدرة الفريق على دمج المعرفة كآلية بسيطة في هذه العلاقة، بالتطبيق على فرق عمل في مؤسسات تجارية مختلفة. وأظهرت النتائج أن الفكاهاة الإيجابية للقائد ترفع قدرة الفريق على دمج المعرفة، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى الإبداع، كما تبين أن تأثير الفكاهاة يزداد قوة في الفرق التي تتمتع بقدرات تعلم جماعي عالية، مما يوضح أن بيئة العمل الداعمة للتعاون والمعرفة المتبادلة تدعم الفوائد الابتكارية للفكاهاة القيادية.

وبحثت دراسة (Saif et al., 2024) أثر القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري وأدائهم الوظيفي، مع التركيز على دور مشاركة المعرفة كمتغير وسيط. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على سلوك العمل الابتكاري والأداء الوظيفي، وأن مشاركة المعرفة تعمل كعامل وسيط يوضح آلية هذا التأثير، مما يبرز أهمية دمج أساليب القيادة التحويلية مع تعزيز تبادل المعرفة لتحقيق الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. وعلى نفس السياق بحثت دراسة (حراز وحمادة، ٢٠٢٤) أثر القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري، مع التركيز على دور إعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط ومشاركة المعرفة كمتغير مُعدل في هذه العلاقة. وقد طُبقت الدراسة على العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية. وأظهرت النتائج أن إعادة صياغة الوظائف تعمل كمتغير وسيط يوضح كيفية تحويل القيادة التحويلية إلى سلوك ابتكاري فعال، وأن مشاركة المعرفة تعمل كعامل مُعدل يزيد من قوة هذا التأثير، مما يشير إلى أن الجمع بين إعادة تصميم الوظائف وتعزيز تبادل المعرفة تحت قيادة تحويلية يحقق أقصى استفادة في تعزيز الابتكار المؤسسي.

وركزت دراسة (Elamin et al., 2024) على الكشف عن أثر الاندماج الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري، مع التركيز على دور مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على عاملين في قطاع الخدمات بالإمارات العربية المتحدة. وبيّنت النتائج أن اندماج العاملين في العمل يؤثر إيجابياً على سلوك العمل الابتكاري، وأن مشاركة المعرفة تعمل كآلية وسيطة توضح كيف يترجم الاندماج الوظيفي إلى ممارسات ابتكارية فعلية، مما يؤكد على أهمية خلق بيئة عمل تحفز العاملين على الاندماج والمشاركة الفعالة للمعرفة لتعزيز الابتكار المؤسسي. وهدفت دراسة (المنطاوي والبردان، ٢٠٢٤) إلى الكشف عن أثر القيادة البارعة على سلوك العمل الابتكاري، مع التركيز على مشاركة المعرفة وصوت العاملين كمتغيرين وسيطين، وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفر الشيخ. وكشفت النتائج أن القيادة البارعة تؤثر إيجابياً على السلوك الابتكاري، وأن مشاركة المعرفة وصوت العاملين يعملان كمتغيرين وسيطين يوضحان آلية هذا التأثير، مما يشير إلى أن دمج القيادة الفعالة مع تعزيز المشاركة وإتاحة الفرصة للتعبير يساهم في تطوير السلوك الابتكاري وتعزيز الأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة (Ali & Jiang, 2025) إلى الكشف عن تأثير القيادة المشتركة على نجاح المشاريع، مع التركيز على دور السلوك الابتكاري وإدارة المعرفة كآليات وسيطة تفسر كيفية تحقيق هذا التأثير، بالتطبيق على فرق عمل في مشاريع متنوعة داخل مؤسسات متعددة القطاعات. وأظهرت النتائج أن القيادة المشتركة تؤثر إيجابياً على نجاح المشاريع، وأن السلوك الابتكاري وإدارة المعرفة يعملان كآليات وسيطة توضح كيفية ترجمة أسلوب القيادة إلى نتائج عملية ملموسة، مما يؤكد أهمية دمج القيادة التشاركية مع تعزيز الابتكار وإدارة المعرفة لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرض ما يأتي:

الفرض السابع: تتوسط مشاركة المعرفة العلاقة بين أبعاد فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث.

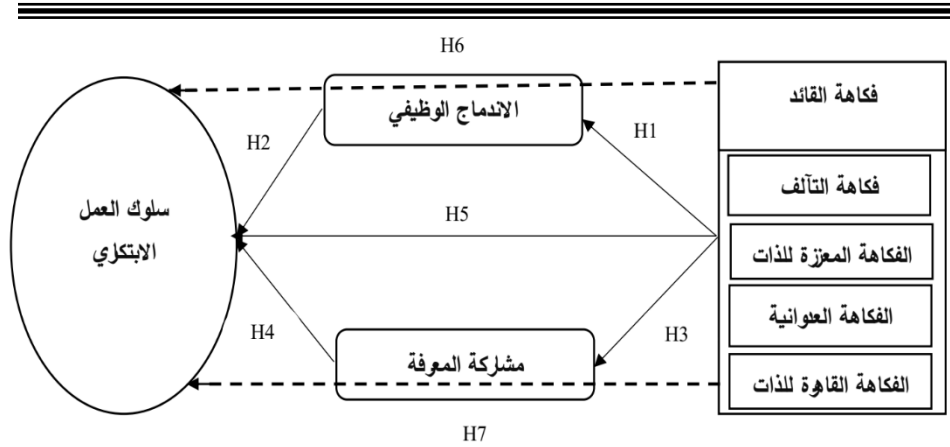
(٦) التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

يمكن تناول الفجوة البحثية للبحث الحالي ونموذج البحث المقترح في النقاط الآتية:

- تباينت الدراسات السابقة التي تناولت فكاهاة القائد، فهناك دراسات تناولت فكاهاة القائد من الناحية الإيجابية مثل دراسات (Xu et al., 2023 ; Piramanayagam & Sea, 2023). كما وُجد أن هناك دراسات تناولت فكاهاة القائد من الناحية السلبية مثل دراسات (Fayyad, 2020). وفي حدود علم الباحثان يوجد ندرة في الأبحاث المطبقة لفكاهاة القائد بالبيئة العربية مثل دراسات (عبد القادر وسليمان، ٢٠٢٢). وبالتالي فهذه الدراسة تناقش فكاهاة القائد من خلال أبعاده المختلفة والمتمثلة في (فكاهاة التألف، الفكاهاة المعززة للذات، الفكاهاة العدوانية، والفكاهاة القاهرة للذات).

-
-
- يوجد قلة من الدراسات السابقة الأجنبية - بناءً على ما تم الاطلاع عليه - تناولت العلاقة بين المتغيرين منها (Diastari & Parahyanti, 2023 ; Khattak & Irshad, 2024 ; An & Hu, 2025). ولا توجد دراسات عربية تناولت العلاقة بين فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري بالبيئة العربية.
 - يوجد قلة من الدراسات السابقة الأجنبية - بناءً على ما تم الاطلاع عليه - تناولت العلاقة بين المتغيرين منها (Sitompul et al., 2024 ; Nishat & Haque, 2025 ; Sabuhari et al., 2025). ولا توجد دراسات عربية تناولت العلاقة بين فكاهاة القائد والاندماج الوظيفي بالبيئة العربية.
 - هناك عدد قليل من الدراسات السابقة الأجنبية - بناءً على ما تم الاطلاع عليه - تناولت العلاقة بين المتغيرين منها (Salem et al., 2023 ; Alateeg & Alhammadi, 2024 ; Marampa et al., 2025 ; Sabuhari et al., 2025). ولا توجد دراسات عربية تناولت العلاقة بين فكاهاة القائد ومشاركة المعرفة بالبيئة العربية.
 - يوجد قلة من الدراسات - في حدود علم الباحثان - التي تناولت العلاقة بين الاندماج الوظيفي وسلوك العمل الابتكاري مثل دراسات (Salem et al., 2023 ; Alateeg & Alhammadi, 2024 ; Nishat & Haque, 2025 ; Sitompul et al., 2024). كما وجد هناك قلة في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري مثل دراسات (حراز وحمادة، ٢٠٢٤ ; المنطاوي والبردان، ٢٠٢٤)، في حين هناك عدد من الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين منها (Islam et al., 2024 ; Thy, 2024 ; Gumelar & Deliyanni, 2025).
 - هناك بعض الدراسات التي تناولت الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط بين متغيرات البحث مثل دراسات (Koroglu & Ozmen, 2022 - Piramanayagam & Sea, 2023 - Li et al., 2024 -) (Hassanah Husin et al., 2025). كما وُجد بعض الدراسات التي تناولت مشاركة المعرفة كمتغير وسيط بين متغيرات البحث مثل دراسات (Ali & Saif et al., 2024 - Akram et al., 2020; Jiang, 2025).
 - لا توجد دراسات سابقة سواء كانت عربية أو أجنبية تناولت فكاهاة القائد بأبعادها الأربعة (فكاهاة التآلف، الفكاهاة المعززة للذات، الفكاهاة العدوانية، والفكاهاة القاهرة للذات) كمتغيرات مستقلة، وعلاقة كل متغير بسلوك العمل الابتكاري كمتغير تابع، وذلك في ضوء المتغيرين الوسيطين المتمثلين في الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة، بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بالقاهرة الكبرى محل البحث، وهو ما يمثل مساهمة وميزة للبحث الحالي عن البحوث السابقة.
- وبناءً على ما سبق، يمكن تصور متغيرات البحث وفروضه كما هو موضح بالشكل التالي رقم (١).

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين



شكل رقم (١)

نموذج وصفي لمتغيرات وفروض البحث

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

(٧) حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يأتي:

- يركز البحث على تناول تأثير أبعاد فكاهة القائد (فكاهة التألف، الفكاهة المعززة للذات، الفكاهة العدوانية، والفكاهة القاهرة للذات) على سلوك العمل الابتكاري، في ظل الدور الوسيط لكل من الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة.
- اقتصر البحث في تطبيقه على البنوك التجارية التابعة لمنطقة القاهرة الكبرى؛ نظرًا لأهمية هذه المنطقة كمركز اقتصادي ومصرفي رئيس في مصر، ولتركيز البحث على بيئة عمل نموذجية تجمع بين التنوع الوظيفي والحجم الكبير للعاملين.
- تم اختيار البنوك الخمسة المدرجة في البحث، وهي: البنك الأهلي، بنك مصر، بنك CIB، بنك القاهرة، وبنك QNB؛ نظرًا لأهميتها ودورها البارز في القطاع المصرفي المصري، ولتمثيلها التنوع في حجم العمليات والخدمات المصرفية ونطاق العملاء. حيث يمثل البنك الأهلي وبنك مصر البنوك الحكومية الكبيرة ذات الانتشار الواسع، مما يعكس طبيعة القوى العاملة، ويمثل بنك CIB و QNB البنوك الخاصة والدولية التي تركز على الخدمات المصرفية المتقدمة، أما بنك القاهرة فيمثل حجمًا متوسطًا بين القطاعين الحكومي والخاص، بما يوفر توازنًا جيدًا في تمثيل البيئة المصرفية.
- شمل البحث العاملين بالبنوك التجارية من جميع المستويات الوظيفية، مع التركيز على العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع القيادات الإدارية أو المشرفين ويخضعون لتأثير أسلوب القيادة اليومي.
- تم جمع وتحليل بيانات البحث على مدار ثلاثة أشهر متتالية (أغسطس، سبتمبر، أكتوبر) من عام ٢٠٢٥م، وذلك من خلال قوائم الاستقصاء الموجهة لمفردات عينة البحث، مما يُتيح تقديم صورة دقيقة ومحدثة للواقع الحالي للعاملين في البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى.

(٨) منهجية البحث:

تشتمل منهجية البحث على عدة عناصر رئيسة تتمثل فيما يأتي:

(١/٨) منهج البحث المتبع:

تم استخدام منهجية قابلة للقياس متمثلة في المنهج الاستنتاجي والأسلوب الكمي، لوصف الظاهرة محل التطبيق وتفسير العلاقات بين متغيرات البحث. بالإضافة إلى مراجعة دقيقة للدراسات السابقة، والصياغة الدقيقة لقائمة الاستقصاء التي تغطي متغيرات البحث (فكاهة القائد، الاندماج الوظيفي، مشاركة المعرفة، وسلوك العمل الابتكاري).

(٢/٨) أنواع ومصادر البيانات المطلوبة:

اعتمد الباحثان على نوعين من البيانات، أولهما البيانات الثانوية، ومصدرها من الدراسات والكتابات العلمية المنشورة في قواعد البيانات، وذلك عن متغيرات البحث (فكاهة القائد، الاندماج الوظيفي، مشاركة المعرفة، وسلوك العمل الابتكاري)، وكذلك التقارير والنشرات الصادرة من الإدارة العامة للرقابة على البنوك التابعة للبنك المركزي المصري. وثانيهما البيانات الأولية، ومصدرها من توزيع وجمع قائمة الاستقصاء الموجهة إلى العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقاهرة الكبرى.

(٣/٨) متغيرات البحث والقياس:

اعتمد البحث الحالي على أربع متغيرات رئيسة، تم قياسها بالاعتماد على المرجع الرئيس لها، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة والمتراوح ما بين (غير موافق تماماً=١) إلى (موافق تماماً=٥). وذلك على النحو الآتي:

- **فكاهة القائد:** تم الاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Martin et al., 2003)، والمكون من ٣٢ عبارة شملت أربعة أبعاد متمثلة في: فكاهة التآلف (٨ عبارات)، الفكاهة المعززة للذات (٨ عبارات)، الفكاهة العدوانية (٨ عبارات)، والفكاهة القاهرة للذات (٨ عبارات)، واعتمدت عليه دراسة (عبد القادر وسليمان، ٢٠٢٢)، وبعض الدراسات تناولت الشق الإيجابي منه أو الشق السلبي أو كلاهما معاً مثل (Hsiao et al., 2024 ; Diastari & Parahyanti, 2023 ; Kouwenhoven, 2025 ; Semerci et al., 2025).
- **الاندماج الوظيفي:** تم الاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Schanfeli et al., 2006)، والمكون من (١٥ عبارة) شملت ثلاثة أبعاد متمثلة في: الحيوية في العمل (٥ عبارات)، التفاني في العمل (٥ عبارات)، والاستغراق في العمل (٥ عبارات)، والذي اعتمدت عليه بعض الدراسات (Salem et al., 2023 ; Wulandari et al., 2025).
- **مشاركة المعرفة:** تم قياس مشاركة المعرفة من خلال المقياس الذي قدمته دراسة (Bock et al., 2005)، والمكون من (٥ عبارات). واعتمدت عليه بعض الدراسات السابقة مثل (المنطاوي والبردان، ٢٠٢٤ ; Gumelar & Deliyanni, 2025 ; Islam et al., 2024).
- **سلوك العمل الابتكاري:** تم قياس سلوك العمل الابتكاري من خلال المقياس الذي قدمته دراسة (Janssen, 2000)، والمكون من (٩ عبارات). واعتمدت عليه عدة دراسات (المنطاوي والبردان، ٢٠٢٤ ; Ali & Jiang, 2025 ; Ibrahim & Khan, 2025 ; Thy, 2024).

(٤/٨) مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع العاملين بالبنوك التجارية في القاهرة الكبرى، وتمثلت في (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك CIB، بنك QNB، بنك القاهرة)، والبالغ عددهم (٤٧٣٠٠) مفردة. ونظرًا لاعتبارات خاصة بضخامة حجم مجتمع البحث، وقيود كلاً من الوقت والتكاليف الخاصة بجمع البيانات، اعتمد الباحثان على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ومن خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٢)، تم الوصول إلى أن حجم عينة البحث بلغت (٣٨٢) مفردة.

$$\text{حجم العينة} = \frac{ت \times ن \times ف (١ - ف)}{\Delta \times (ن - ١) + ت \times ف (١ - ف)}$$

حيث إن:

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥٪، وهي = ١,٩٦.

ن = حجم المجتمع.

ف = نسبة حدوث الظاهرة في المجتمع = ٥٠ %.

Δ = هامش الخطأ المسموح به في تقدير نسب المتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية في المجتمع وهي = ٥٪.

وباستخدام القانون السابق يتضح أن: حجم العينة =

$$٣٨٢ \text{ مفردة} = \frac{(١,٩٦) \times ٤٧٣٠٠ \times ٠,٥ \times (١ - ٠,٥)}{(٠,٥ \times (١ - ٠,٥) + (١,٩٦) \times ٤٧٣٠٠ \times ٠,٥ \times (١ - ٠,٥))}$$

والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع وعينة البحث الحالي مع عدد القوائم المستلمة وعدد القوائم الصحيحة الصالحة للتحليل الإحصائي:

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع وعينة البحث الحالي بالبنوك التجارية محل التطبيق

م	اسم البنك	مجتمع البحث	النسبة المئوية	عينة البحث	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الصحيحة
١	البنك الأهلي	١٦٠٠٠	٣٣.٨٪	١٢٩	١٢٦	١١٩
٢	بنك مصر	١٤٠٠٠	٢٩.٦٪	١١٣	١٠٩	١٠٦
٣	بنك CIB	٤٥٠٠	٩.٥٪	٣٦	٣٢	٢٩
٤	بنك القاهرة	٧٠٠٠	١٤.٨٪	٥٧	٥١	٤٩
٥	بنك QNB	٥٨٠٠	١٢.٣٪	٤٧	٤٥	٣٨
	الإجمالي	٤٧٣٠٠	١٠٠٪	٣٨٢	٣٦٣	٣٤١

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على تقرير إدارة الشئون المصرفية، الإدارة العامة للرقابة على البنوك، البنك المركزي المصري، لعام ٢٠٢٤م.

(٥/٨) أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء، وتم جمع بيانات البحث في الفترة من شهر أغسطس إلى أكتوبر لعام ٢٠٢٥م من أفراد عينة البحث، باستخدام قائمة استقصاء شملت طريقة المقابلات الشخصية والطريقة الإلكترونية عبر الإنترنت. وبلغت نسبة الاستجابة الصحيحة داخل العينة ٩٣,٩٤٪.

(٦/٨) خصائص عينة البحث:

تم توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية الخاصة بهم والمتمثلة في: النوع، العمر، سنوات الخبرة في العمل، والمؤهل العلمي؛ من أجل التعرف على خصائص العينة. كما في الجدول الآتي.

جدول رقم (٣)

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٢٣٠	٦٠,٢٪
	أنثى	١٥٢	٣٩,٨٪
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٩١	٢٣,٨٪
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٥٢	٣٩,٨٪
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١١٤	٢٩,٨٪
	٥٠ سنة فأكثر	٢٥	٦,٦٪
سنوات الخبرة في العمل	أقل من ٥ سنوات	٩٥	٢٤,٩٪
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	١١٤	٢٩,٨٪
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١١٤	٢٩,٢٪
	٢٠ سنة فأكثر	٥٩	١٥,٥٪
المؤهل العلمي	مؤهل جامعي	٢٢٩	٦٠٪
	مؤهل أعلي من الجامعي	١٥٣	٤٠٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- النوع: تبين أن نسبة الذكور بلغت ٦٠,٢٪ مقابل ٣٩,٨٪ للإناث، مما يعكس الواقع العملي في البنوك التجارية المصرية، حيث تميل بعض الوظائف التنفيذية والفنية إلى هيمنة الذكور، بينما تمثل النساء نسبة مهمة، خاصة في الإدارات والخدمات المصرفية المباشرة.
- العمر: تنصدر الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ٣٩,٨٪، تليها الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ٢٩,٨٪، بينما تشكل الفئة أقل من ٣٠ سنة حوالي ٢٣,٨٪، والفئة ٥٠ سنة فأكثر نسبة ضئيلة ٦,٦٪. هذا يعكس أن معظم القوى العاملة في البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى تتكون من موظفين شباب ومتوسطين العمر، وهم الأكثر نشاطاً ومشاركة في العمليات المصرفية اليومية.

- **سنوات الخبرة:** يتضح أن غالبية العاملين لديهم خبرة متوسطة، حيث تمثل الفئات من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات و ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة نسبة متساوية تقريباً ٢٩,٨٪، بينما تقل نسبة الخبرة الأقل من ٥ سنوات ٢٤,٩٪، وتزداد الخبرة الطويلة ٢٠ سنة فأكثر لتصل إلى ١٥,٥٪. يعكس هذا التنوع وجود مزيج من العاملين الجدد والقدامى، ما يتيح للبنوك الاستفادة من خبرات طويلة إلى جانب طاقة شبابية مبتكرة.
- **المؤهل العلمي:** يشكل العاملون الحاصلون على المؤهل الجامعي ٦٠٪ من العينة مقابل ٤٠٪ لحملة المؤهلات الأعلى من الجامعي، مما يعكس التركيبة الأكاديمية المعتادة في البنوك، حيث يشكل الحاصلون على درجات عليا جزءاً مهماً من الوظائف الإدارية والتنفيذية العليا.

(٧/٨) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

استخدم البحث الحالي عدة أساليب إحصائية مناسبة في التحليل الإحصائي، معتمداً في ذلك على برنامجي (AMOS v.26 & SPSS V.26)، كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري في الإحصاء الوصفي؛ لتحديد مستوى ممارسة فكاكة القائد، ومستوى الاندماج الوظيفي، ومستوى مشاركة المعرفة، ومستوى انتشار سلوك العمل الابتكاري في البنوك التجارية محل التطبيق. كذلك معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha؛ للتحقق من درجة اعتمادية المقاييس وثباتها. ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation؛ لقياس نوع وقوة العلاقة بين تلك المتغيرات. بالإضافة إلى أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis Method؛ لاختبار فرضيات هذا البحث.

(٩) تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

(١/٩) تقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة:

تمكّن الباحثان من إجراء اختبارات الصدق والثبات على قائمة الاستقصاء، وذلك قبل جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث الميداني واستخدامها بشكل نهائي:

(١/١/٩) تقييم صدق المقاييس:

اعتمد الباحثان في الكشف عن مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء على الطرق الآتية:

- **صدق التقارب Convergent Validity:** وتم الاعتماد على هذه الطريقة للتحقق من كل من قيمة المعاملات المعيارية لعبارات القائمة، والتي يُشترط ألا تقل قيمتها عن ٠,٧٠، وكذلك قيمة متوسط التباين المستخرج لكل متغير، والذي يُشترط ألا يتجاوز قيمته ٠,٥٠ كحد أدنى، حيث تعكس مدى اتساق العبارات التي تقيس نفس المتغير (Hair et al., 2010). وبالتالي أشارت نتائج الجدول رقم (٤) إلى أن جميع المعاملات المعيارية للعبارات أكبر من ٠,٧٠، وأن قيم متوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من ٠,٦٠، وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية ٥٪. مما يعكس في النهاية مدى صدق التقارب لأداة البحث.

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات البحث

م	العبارة	المعاملات المعيارية
فكاهة القائد		
١	يتحلى مشرفي/مديري بالجدية أثناء العمل ولا يُكثر من المزاح	٠.٨١٥
٢	يتمتع مشرفي/مديري بروح مرحلة طبيعية تجعله قادرًا على إدخال البهجة دون جهد كبير.	٠.٩٢٢
٣	غالبًا ما يتبادل مشرفي/مديري الضحك والمرح مع الزملاء الذين يعملون معه بشكل مباشر.	٠.٧٣٥
٤	يحرص مشرفي/مديري أحيانًا على استخدام عبارات طريفة أو مواقف مرحلة لخلق جو إيجابي في بيئة العمل.	٠.٧٧١
٥	يتميز مشرفي/مديري برغبته في رسم الابتسامة على وجوه الموظفين من حوله.	٠.٩٦٢
٦	يشجع مشرفي/مديري الموظفين على الحفاظ على جو من الإيجابية والمرح بما لا يتعارض مع متطلبات العمل.	٠.٨٢٣
٧	يظهر على مشرفي/مديري استمتاعه بالمزاح البسيط الذي يبعث على الارتياح بين الموظفين.	٠.٧٧٣
٨	غالبًا ما يلجأ مشرفي/مديري إلى المزاح الخفيف والكلمات الإيجابية لتشجيعنا وبث روح التعاون	٠.٧٩٠
نتائج اختبارات الثبات والصدق لمتغير فكاهة التآلف: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠.٠٥، معامل ألفا كرونباخ $(\alpha) = ٠.٧٨٥$، معامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٦١$، متوسط التباين $(AVE) = ٠.٨٩٦$، الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠.٩٤٧$.		
٩	إذا لاحظ مشرفي/مديري وجود أجواء من التوتر أو الضيق في العمل، فإنه يسعى إلى نشر جو من المرح الإيجابي للتخفيف من ذلك.	٠.٧٦١
١٠	يتميز مشرفي/مديري بشخصية متفائلة ومرحة تظهر حتى في المواقف الفردية.	٠.٨٨٠
١١	عندما يشعر أحد الموظفين بالضيق، يحاول مشرفي/مديري استخدام روح الدعابة أو التخفيف من حدة الموقف لإشعاره بالارتياح.	٠.٧١٨
١٢	اتسام مشرفي/مديري بالروح المرحة يساعدني كثيرًا على تجاوز ضغوط ومواقف العمل الصعبة.	٠.٧٩٣
١٣	إذا شعر مشرفي/مديري بالضغط أو الضيق، فإنه عادة ما يحافظ على إيجابيته باستخدام حس الدعابة.	٠.٩٠١
١٤	يحتفظ مشرفي/مديري بروح الدعابة حتى في أوقات الانزعاج أو التوتر.	٠.٨٢٦
١٥	أرى أن لجوء مشرفي/مديري لتشجيع العاملين على التفكير بإيجابية وبروح مرحة عند مواجهة الضغوط يعد وسيلة فعالة للتعامل مع التحديات.	٠.٧٩٢
١٦	يتميز مشرفي/مديري بقدرته على الاحتفاظ بروح مرحة حتى في الأوقات التي يكون فيها بمفرده.	٠.٩٠٨
نتائج اختبارات الثبات والصدق لمتغير الفكاهة المعززة للذات: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠.٠٥، معامل ألفا كرونباخ $(\alpha) = ٠.٨٥٢$، معامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٨٧$، متوسط التباين $(AVE) = ٠.٧٨٩$، الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠.٨٨٨$.		
١٧	أحيانًا يستخدم مشرفي/مديري الفكاهة الساخرة عند وقوع أخطاء في العمل.	٠.٨٥٠
١٨	أشعر من قبل أن روح الدعابة لدى مشرفي/مديري تنطوي على إهانة أو إساءة لي.	٠.٧٤٩
١٩	عند استخدام مشرفي/مديري الدعابة، لا يُبدي دائمًا اهتمامًا بكيفية تلقي الآخرين لها.	٠.٩١٧

م	العبارة	المعاملات المعيارية
٢٠	يلجأ مشرفي/مديري إلى الفكاهة كوسيلة لانتقاد أو إحراج أي موظف.	٠.٧٥٣
٢١	قد يشارك مشرفي/مديري أحياناً بتعليقات مرحة حتى إن لم تكن مناسبة تماماً للموقف.	٠.٧٩١
٢٢	لا يشارك مشرفي/مديري في الضحك على الآخرين، حتى لو كان بعض الموظفين يفعلون ذلك.	٠.٨٧٨
٢٣	إذا كان مشرفي/مديري على خلاف مع أحد الموظفين، فقد يستخدم أحياناً دعابات تنطوي على قدر من السخرية.	٠.٩٤٤
٢٤	حتى وإن وجد مشرفي/مديري أمراً مثيراً للضحك، فإنه لا يستخدم الدعابة إذا كان ذلك قد يسيء إلى أي موظف.	٠.٧٦٨
نتائج اختبارات الثبات والصدق لمتغير الفكاهة العدوانية: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠.٠٥، معامل ألفا كرونباخ $(\alpha) = ٠.٨٤٤$ ، معامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٧٢$ ، متوسط التباين $(AVE) = ٠.٨٧٩$ ، الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠.٩٣٨$		
٢٥	يلقي مشرفي/مديري دعابات عن نفسه تسمح لنا بالضحك عليه أكثر مما ينبغي.	٠.٨٤٩
٢٦	يتمادى مشرفي/مديري في المزاح على حساب نفسه إذا وجد أن ذلك يثير ضحكنا.	٠.٩٣٢
٢٧	يسعى مشرفي/مديري دائماً للتقرب إلينا عبر الدعابة عن عيوبه أو أخطائه الشخصية.	٠.٧١٧
٢٨	يستخدم مشرفي/مديري عبارات مرحة تنتقص من نفسه بشكل طريف.	٠.٧٨٩
٢٩	يبالغ مشرفي/مديري في إظهار نفسه بمظهر ساخر عند إلقاء دعابة معنا.	٠.٩٠٢
٣٠	يكون مشرفي/مديري محور المزاح أو الدعابة بيننا.	٠.٨٧٦
٣١	إذا مر مشرفي/مديري بضغوط شخصية، فإنه يخفيها بالمزاح معنا.	٠.٩٢٧
٣٢	يفرط مشرفي/مديري إلى خلق أجواء مرحة أثناء مروره بمشكلات شخصية.	٠.٧٨١
نتائج اختبارات الثبات والصدق لمتغير الفكاهة القاهرة للذات: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠.٠٥، معامل ألفا كرونباخ $(\alpha) = ٠.٨٧٢$ ، معامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٢٥$ ، متوسط التباين $(AVE) = ٠.٨٧٩$ ، الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠.٨٩١$		
الاندماج الوظيفي		
١	أشعر برغبة وحماس للذهاب إلى البنك وأداء مهامي مع بداية كل يوم عمل جديد.	٠.٧٤١
٢	أتمتع بطاقة عالية أثناء أداء مسؤولياتي البنكية اليومية.	٠.٨٩٤
٣	أواصل العمل بإصرار ومتابعة حتى عند مواجهة ضغوط العمل أو التحديات المصرفية.	٠.٨١٠
٤	أتمتع بالمرونة في أداء مهامي البنكية مع الالتزام بالقواعد والسياسات الداخلية للبنك.	٠.٩١٢
٥	أستطيع الاستمرار في العمل لساعات طويلة عند الحاجة لتلبية متطلبات العمل المصرفي.	٠.٧٧٣
نتائج اختبارات الثبات والصدق لمتغير الحيوية في العمل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠.٠٥، معامل ألفا كرونباخ $(\alpha) = ٠.٨٩٠$ ، معامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٩٩$ ، متوسط التباين $(AVE) = ٠.٨٠٧$ ، الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠.٨٩٨$		
٦	تُتيح لي مهامي في البنك فرصة لإبراز قدراتي المهنية والمهارات المصرفية الكاملة.	٠.٧٩٠
٧	يمثل عملي البنكي مصدرًا دائمًا للتحفيز والإلهام بالنسبة لي.	٠.٧٣٨
٨	أشعر بالحماس المستمر لأداء مهامي البنكية لما لها من أهمية وأثر على العملاء والخدمات المصرفية.	٠.٨١١
٩	أفخر بما أقدمه من أعمال وخدمات مهنية داخل البنك.	٠.٩١٢

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

م	العبارة	المعاملات المعيارية
١٠	أرى أن عملي في البنك يحمل أهدافا ومعاني مهمة تسهم في تطوير المؤسسة وخدمة العملاء بشكل فعال.	٠.٧٢٤
نتائج اختبارات الثبات والصدق لمتغير التفاني في العمل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ $(\alpha) = ٠.٩٠٣$ ، معامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٩١٢$ ، متوسط التباين $(AVE) = ٠.٩٢٦$ ، الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠.٩٦٢$.		
١١	حينما أنخرط في أداء مهامى البنكية، أكون في تركيز تام وأنسى كل ما يدور حولي.	٠.٧٥٩
١٢	يمر الوقت سريعاً أثناء انشغالي بتنفيذ العمليات المصرفية أو متابعة العملاء.	٠.٨٦١
١٣	أوجه كامل انتباهي لعملى البنكى دون تشتت أو انشغال بأمور خارجية.	٠.٨٠١
١٤	أشعر باندماج عميق واستغراق ذهني أثناء أداء واجباتى المهنية في البنك.	٠.٩١٥
١٥	أجد من الصعب فصل نفسي عن دورى فى البنك، لما يمثلته من التزام وشغف تجاه العمل والعملاء.	٠.٧٨٣
نتائج اختبارات الثبات والصدق لمتغير الاستغراق في العمل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ $(\alpha) = ٠.٧٨٩$ ، معامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٢٧$ ، متوسط التباين $(AVE) = ٠.٧٩٩$ ، الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠.٨٩٤$.		
مشاركة المعرفة		
١	أشارك المعلومات المهنية والخبرات الشخصية مع زملائي بشكل مستمر لتسهيل إنجاز المهام.	٠.٨٥١
٢	أحرص على تبادل الأفكار والحلول مع الفريق لدعم اتخاذ القرارات الصحيحة.	٠.٧٥٥
٣	أقدم المساعدة والمشورة لزملائي عند مواجهة صعوبات في العمل.	٠.٧٢١
٤	أشارك المعرفة الشخصية المتعلقة بالمنتجات والخدمات البنكية مع الزملاء الجدد لتعزيز التعلم المؤسسي.	٠.٨٠١
٥	أستخدم القنوات الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات الهامة مع فريق العمل بانتظام.	٠.٩٢٣
نتائج اختبارات الثبات والصدق لمتغير مشاركة المعرفة: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ $(\alpha) = ٠.٨٠٩$ ، معامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٨٧٦$ ، متوسط التباين $(AVE) = ٠.٨٢٩$ ، الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠.٩١٠$.		
سلوك العمل الابتكاري		
١	أقترح أفكار جديدة لمواجهة المشكلات المصرفية.	٠.٧٦٠
٢	أبحث عن أساليب أو أدوات عمل جديدة لتحسين أداء البنك.	٠.٨٢٢
٣	أسعى للبحث عن حلول إبداعية للمشكلات البنكية المختلفة.	٠.٧٩٢
٤	أستبدل الأفكار القديمة بأفكار جديدة ومناسبة للعمل المصرفي.	٠.٩٣٧
٥	أقوم باتخاذ المبادرات على الأفكار الجديدة بوضع خطة تطبيقية لها.	٠.٩٦٥
٦	أشجع العاملين معي على طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها.	٠.٧٣٩
٧	أستطيع تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات عملية في العمل البنكي.	٠.٧١٩
٨	أقوم بتقديم الأفكار الجديدة المبتكرة في العمل بطريقة منهجية للمدير.	٠.٨٠٨
٩	أشارك المقترحات الابتكارية المتعلقة بالعمل مع زملائي في البنك.	٠.٨٧٤
نتائج اختبارات الثبات والصدق لمتغير سلوك العمل الابتكاري: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، معامل ألفا كرونباخ $(\alpha) = ٠.٩٢٨$ ، معامل الثبات المركب $(CR) = ٠.٩٧٣$ ، متوسط التباين $(AVE) = ٠.٨٩٠$ ، الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠.٩٤٣$.		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- **صدق التمايز Discriminant Validity:** وتقوم هذه الطريقة على استخدام معامل فورنل-لاركر بالاعتماد على الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير، وبالتالي يتحقق صدق التمايز عندما يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من أي من معاملات ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، وهو ما أشارت إليه نتائج الجدول رقم (٤)، مما يدل على أن قائمة الاستقصاء تتصف بصدق التمايز، ووجود ترابط بين متغيرات البحث (Hair et al., 2010).

(٢/١/٩) تقييم ثبات المقاييس:

اعتمد الباحثان في إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث على طريقتين: أولهم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس، واتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل الثبات ألف كرونباخ تراوحت ما بين ٠.٧٨٥ : ٠.٩٢٨، وجميعاً أكبر من ٠.٧٠. وثانيهم معامل الثبات المركب Composite Reliability، للتحقق من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وهو ما أكدته نتائج الجدول رقم (٤) بأن قيمة معامل الثبات المركب تراوحت ما بين ٠.٨٢٥ : ٠.٩٧٣، وجميعاً أكبر من ٠.٧٠. مما يُشير إلى ثبات وثقة مقاييس البحث، وهو ما يتفق مع المعايير التي أشار إليها (Hair et al., 2010).

(١٠) نتائج البحث:

يتناول الباحثان التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ثم اختبار الفروض ومناقشة وتفسير نتائج البحث، على النحو الآتي:

(١/١٠) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

قام الباحثان بإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث باستخدام برنامج (SPSS V.23)، من أجل التعرف على قيم كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيراته، وكذلك الكشف عن قوة العلاقة واتجاهها، ومعنوية العلاقة بين متغيراته. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي ومعاملات الارتباط لمتغيرات البحث.

جدول رقم (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط والإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	X1	X2	X3	X4	M1.1	M1.2	M1.3	M2	Y
فكاهة التآلف X1	٣.٤١١	٠.٧٧٥	٠.٩٤٧								
الفكاهة المعززة للذات X2	٣.٥٨٠	٠.٩٦٢	٠.٦٥٤	٠.٨٨٨							
الفكاهة العدوانية X3	٣.٦٤٠	٠.٧٤١	٠.٨٥١	٠.٧٣٣	٠.٩٣٨						
الفكاهة القاهرة للذات X4	٣.٤٤٢	٠.٦٩٦	٠.٨١٢	٠.٧٤٢	٠.٨٢٨	٠.٨٩١					
الحيوية في العمل M1.1	٣.٢٩٥	٠.٧١٩	٠.٧١٥	٠.٦١٩	٠.٦٥٧	٠.٦٣٦	٠.٨٩٨				
التفاني في العمل M1.2	٣.٥٢٩	٠.٦٧٩	٠.٦٧٣	٠.٧٢٥	٠.٧٢٠	٠.٧٦٥	٠.٧٣١	٠.٩٦٢			
الاستغراق في العمل M1.3	٣.٦١٨	٠.٩٤٧	٠.٧٥٨	٠.٨٦٤	٠.٨٣٤	٠.٦٢٣	٠.٨٠١	٠.٧٤٣	٠.٨٩٤		
مشاركة المعرفة M2	٣.٤٨١	٠.٨٦٦	٠.٧٣٢	٠.٨٦٧	٠.٧١٧	٠.٨٤١	٠.٦٢٧	٠.٨١٢	٠.٦٧٨	٠.٩١٠	
سلوك العمل الابتكاري Y	٣.٧٦٢	٠.٩٥٤	٠.٨٧٨	٠.٦٢٩	٠.٨١٣	٠.٧٥٩	٠.٧٥٠	٠.٦٩٦	٠.٧٨٢	٠.٨٠٧	٠.٩٤٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- أن الوسط الحسابي لأبعاد فكاهة القائد (فكاهة التآلف، الفكاهة المعززة للذات، الفكاهة العدوانية، الفكاهة القاهرة للذات) تراوحت ما بين (٣.٤١١ : ٣.٦٤٠) مما يعني وجود مستوي مرتفع من فكاهة القائد بين مفردات العينة. بينما حصلت أبعاد الاندماج الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) على متوسطات تراوحت ما بين (٣.٢٩٥ : ٣.٦١٨) وهو ما يُشير إلى توافر مستوي الاندماج الوظيفي بدرجة مرتفعة بين مفردات العينة. وبلغ الوسط الحسابي لمشاركة المعرفة على (٣.٤٨١) وتعني توافرها بدرجات عالية بين مفردات العينة. وأخيراً بلغ الوسط الحسابي لسلوك العمل الابتكاري على (٣.٧٦٢) ويُشير إلى توافر تلك السلوكيات بدرجة عالية بين مفردات العينة.

- تُشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين فكاهاة التآلف وكلاً من أبعاد الاندماج الوظيفي المتمثلة في (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) بمعاملات ارتباط (٠.٧١٥، ٠.٦٧٣، ٠.٧٥٨) على الترتيب، ومشاركة المعرفة بمعامل ارتباط قدره (٠.٧٣٢). وسلوك العمل الابتكاري بمعامل ارتباط قدره (٠.٨٧٨). كما وُجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الفكاهاة المعززة للذات وكلاً من أبعاد الاندماج الوظيفي المتمثلة في (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) بمعاملات ارتباط (٠.٦١٩، ٠.٧٢٥، ٠.٨٦٤) على الترتيب، ومشاركة المعرفة بمعامل ارتباط قدره (٠.٨٦٧). وسلوك العمل الابتكاري بمعامل ارتباط قدره (٠.٦٢٩).
- تُشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين الفكاهاة العدوانية وكلاً من أبعاد الاندماج الوظيفي المتمثلة في (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) بمعاملات ارتباط (- ٠.٦٥٧، - ٠.٧٢٠، - ٠.٨٣٤) على الترتيب، ومشاركة المعرفة بمعامل ارتباط قدره (- ٠.٧١٧). وسلوك العمل الابتكاري بمعامل ارتباط قدره (- ٠.٨١٣). كما وُجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين الفكاهاة القاهرة للذات وكلاً من أبعاد الاندماج الوظيفي المتمثلة في (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) بمعاملات ارتباط (- ٠.٦٣٦، - ٠.٧٦٥، - ٠.٦٢٣) على الترتيب، ومشاركة المعرفة بمعامل ارتباط قدره (- ٠.٨٤١). وسلوك العمل الابتكاري بمعامل ارتباط قدره (- ٠.٧٥٩).

(٢/١٠) اختبار فروض البحث:

تم الاعتماد في اختبار فروض البحث الحالي على عدة أساليب ومؤشرات: أولهم أسلوب تحليل المسار المعتمد على طريقة الإمكان الأعظم، من أجل تحديد معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. وثانيهم مؤشر جودة النموذج المتراوح قيمته ما بين الصفر والواحد الصحيح، حيث يُفضل أن تكون قيمته أكبر من ٠,٩٠. وثالثهم مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي، فإذا كانت القيمة أقل من ٠,٠٥ أو تساوي ٠,٠٥ فهذا يعني أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من المطابقة. وإذا تجاوزت ٠,٠٥ ولم تتعدَّ ٠,٠٨، فذلك يدل على مطابقة جيدة جداً. أما إذا زادت القيمة على ٠,١٠، فيُعد النموذج غير مقبول. وفي الجدول التالي، تُعرض نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لفكاهاة القائد على الاندماج الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.

- **اختبار الفرض الأول:** والذي ينص على أنه "تؤثر أبعاد فكاهاة القائد تأثيراً معنوياً على الاندماج الوظيفي بالبنوك التجارية محل البحث". حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد فكاهاة القائد (فكاهاة التآلف، الفكاهاة المعززة للذات، الفكاهاة العدوانية، الفكاهاة القاهرة للذات) على الاندماج الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد فكاهاة القائد على الاندماج الوظيفي
للعاملين في البنوك التجارية محل البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معلمة المسار β	CR	مستوي الدلالة sig
فكاهاة التآلف	الحيوية في العمل	٠.٢٦٤	٢.٢٥١	٠.٠٠٠
الفكاهاة المعززة للذات		٠.٢٤٥	٢.٢١١	٠.٠١٣
الفكاهاة العدوانية		- ٠.٣٠١	- ٢.٩٠١	٠.٠١٧
الفكاهاة القاهرة للذات		- ٠.١٣٤	- ١.٨٦٢	٠.٠٠٥
فكاهاة التآلف	التفاني في العمل	٠.٢٧٧	٣.١٤٥	٠.٠٠٠
الفكاهاة المعززة للذات		٠.٣١٩	٥.٤٢٠	٠.٠٠٣
الفكاهاة العدوانية		- ٠.٣٣١	- ٤.٩٥٢	٠.٠٠٠
الفكاهاة القاهرة للذات		- ٠.١٦٧	- ٢.٩٤٣	٠.٠٠٢
فكاهاة التآلف	الاستغراق في العمل	٠.٤٥١	٧.٢٢١	٠.٠٠٣
الفكاهاة المعززة للذات		٠.٣٣٠	٥.٣٥٠	٠.٠٠٥
الفكاهاة العدوانية		- ٠.٤٢١	- ٤.٨٠٧	٠.٠٠٠
الفكاهاة القاهرة للذات		- ٠.٢٤٧	- ٢.٧٣٥	٠.٠٠٢
فكاهاة التآلف	الاندماج الوظيفي	٠.٤٨٣	٧.٢٤٠	٠.٠٠٠
الفكاهاة المعززة للذات		٠.٣٩٤	٦.٢٠١	٠.٠١٣
الفكاهاة العدوانية		- ٠.٤٣٢	- ٤.٩١١	٠.٠١٧
الفكاهاة القاهرة للذات		- ٠.٢٥٤	- ٣.١٣٢	٠.٠٠٢

نستنتج من نتائج الجدول السابق، بصحة الفرض الأول بأنه تؤثر أبعاد فكاهاة القائد تأثيراً معنوياً على الاندماج الوظيفي بالبنوك التجارية محل البحث، وذلك وفقاً لقيم معامل المسار ومستوي معنويته بين المتغيرات المستقلة (فكاهاة التآلف، الفكاهاة المعززة للذات، الفكاهاة العدوانية، الفكاهاة القاهرة للذات) والمتغير التابع الحيوية في العمل، حيث قيم $\beta = ٠.٢٦٤, ٠.٢٤٥, - ٠.٣٠١, - ٠.١٣٤$ على الترتيب، وقيم $CR = ٢.٢٥١, ٢.٢١١, - ٢.٩٠١, - ١.٨٦٢$ على الترتيب. وكذلك بين المتغيرات المستقلة (فكاهاة التآلف، الفكاهاة المعززة للذات، الفكاهاة العدوانية، الفكاهاة القاهرة للذات) والمتغير التابع التفاني في العمل، حيث قيم $\beta = ٠.٢٧٧, ٠.٣١٩, - ٠.٣٣١, - ٠.١٦٧$ على الترتيب، وقيم $CR = ٣.١٤٥, ٥.٤٢٠, - ٤.٩٥٢, - ٢.٩٤٣$ على الترتيب. وبين المتغيرات المستقلة (فكاهاة التآلف، الفكاهاة المعززة للذات، الفكاهاة العدوانية، الفكاهاة القاهرة للذات) والمتغير التابع الاستغراق في العمل، حيث قيم $\beta = ٠.٤٥١, ٠.٣٣٠, - ٠.٤٢١, - ٠.٢٤٧$ على الترتيب، وقيم $CR = ٧.٢٢١, ٥.٣٥٠, - ٤.٨٠٧, - ٢.٧٣٥$ على الترتيب. وبصفة عامة بين المتغيرات المستقلة (فكاهاة التآلف، الفكاهاة المعززة للذات، الفكاهاة العدوانية، الفكاهاة القاهرة للذات) والمتغير التابع الاندماج الوظيفي، حيث قيم $\beta = ٠.٤٨٣, ٠.٣٩٤, - ٠.٤٣٢, - ٠.٢٥٤$ على الترتيب، وقيم $CR = ٧.٢٤٠, ٦.٢٠١, - ٤.٩١١, - ٣.١٣٢$ على الترتيب.

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

- **اختبار الفرض الثاني:** والذي ينص على أنه "يؤثر الاندماج الوظيفي تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث". حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التأثيرات المباشرة للاندماج الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة للاندماج الوظيفي على سلوك العمل الابتكاري

للعاملين في البنوك التجارية محل البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معلمة المسار β	CR	مستوي الدلالة sig
الحيوية في العمل		٠.٢٥١	٧.٢٥١	٠.٠٠٠
التفاني في العمل	سلوك العمل	٠.٣٦٠	٥.٢١١	٠.٠٠٢
الاستغراق في العمل	الابتكاري	٠.٣٣٤	٥.١٩٩	٠.٠١٣

يتضح من نتائج الجدول السابق، بصحة الفرض الثاني بأنه يؤثر الاندماج الوظيفي تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث، وذلك وفقاً لقيم معامل المسار ومستوي معنويته بين المتغيرات المستقلة (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) والمتغير التابع سلوك العمل الابتكاري، حيث قيم $\beta = ٠.٢٥١$ ، ٠.٣٦٠ ، ٠.٣٣٤ على الترتيب، وقيم $CR = ٧.٢٥١$ ، ٥.٢١١ ، ٥.١٩٩ على الترتيب.

- **اختبار الفرض الثالث:** والذي ينص على أنه "تؤثر أبعاد فكاهاة القائد تأثيراً معنوياً على مشاركة المعرفة بالبنوك التجارية محل البحث". فالجدول التالي يوضح نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد فكاهاة القائد على مشاركة المعرفة للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد فكاهاة القائد على مشاركة المعرفة

للعاملين في البنوك التجارية محل البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معلمة المسار β	CR	مستوي الدلالة sig
فكاهاة النألف		٠.٤٦١	٧.٦٢١	٠.٠٠٠
الفكاهاة المعززة للذات		٠.٣٢٨	٦.١٩٨	٠.٠٠٠
الفكاهاة العدوانية	مشاركة المعرفة	- ٠.٤٨٢	- ٤.٦٤٥	٠.٠١٥
الفكاهاة القاهرة للذات		- ٠.٣٧٤	- ٣.٢٣٣	٠.٠٠٢

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

يتضح من نتائج الجدول السابق، بصحة الفرض الثالث بأنه تؤثر أبعاد فكاها القائد تأثيراً معنوياً على مشاركة المعرفة بالبنوك التجارية محل البحث، وذلك وفقاً لقيم معامل المسار ومستوي معنويته بين المتغيرات المستقلة (فكاها التآلف، الفكاها المعززة للذات، الفكاها العدوانية، الفكاها القاهرة للذات) والمتغير التابع مشاركة المعرفة، حيث قيم $\beta = 0.461, 0.328, 0.482, 0.374$ على الترتيب، وقيم $CR = 7.621, 6.198, 4.645, 3.233$ على الترتيب.

■ **اختبار الفرض الرابع:** والذي ينص على أنه "تؤثر مشاركة المعرفة تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث". فالجدول التالي يوضح نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لمشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لمشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري

للعاملين في البنوك التجارية محل البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معلمة المسار β	CR	مستوي الدلالة sig
مشاركة المعرفة	سلوك العمل الابتكاري	٠.٥٧١	٧.٦٢١	٠.٠٠٠

يتضح من نتائج الجدول السابق، بصحة الفرض الرابع بأنه تؤثر مشاركة المعرفة تأثيراً معنوياً على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث، وذلك وفقاً لقيم معامل المسار ومستوي معنويته بين المتغير المستقل والمتغير التابع سلوك العمل الابتكاري، حيث قيمة $\beta = 0.571$ ، وقيمة $CR = 7.621$.

■ **اختبار الفرض الخامس:** والذي ينص على أنه "تؤثر أبعاد فكاها القائد على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث". ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد فكاها القائد على سلوك العمل الابتكاري للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد فكاها القائد على سلوك العمل الابتكاري

للعاملين في البنوك التجارية محل البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معلمة المسار β	CR	مستوي الدلالة sig
فكاها التآلف	سلوك العمل الابتكاري	٠.٤٥١	٧.٥٥٥	٠.٠٠٥
الفكاها المعززة للذات		٠.٣٤٠	٦.٢٠٩	٠.٠٠٠
الفكاها العدوانية		- ٠.٤٢١	- ٤.٧١١	٠.٠١٧
الفكاها القاهرة للذات		- ٠.٣٣٤	- ٣.٢٦٣	٠.٠٠٠

يتضح من نتائج الجدول السابق، بصحة الفرض الخامس بأنه تؤثر أبعاد فكاها القائد على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث، وذلك وفقاً لقيم معامل المسار ومستوي معنويته بين المتغيرات المستقلة (فكاها التآلف، الفكاها المعززة للذات، الفكاها العدوانية، الفكاها القاهرة للذات) والمتغير التابع سلوك العمل الابتكاري، حيث قيم $\beta = 0.451, 0.340, 0.421, 0.334$ على الترتيب. وقيم CR = 7.555, 6.209, 4.711, 3.263 على الترتيب.

- **اختبار الفرض السادس:** والذي ينص على أنه "يتوسط الاندماج الوظيفي العلاقة بين أبعاد فكاها القائد وسلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث". ويوضح الجدول التالي رقم (١٠) نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة لأبعاد فكاها القائد على سلوك العمل الابتكاري بتوسيط الاندماج الوظيفي.
- **اختبار الفرض السابع:** والذي ينص على أنه "يتوسط مشاركة المعرفة العلاقة بين أبعاد فكاها القائد وسلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث". ويوضح الجدول التالي رقم (١٠) نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة لأبعاد فكاها القائد على سلوك العمل الابتكاري بتوسيط مشاركة المعرفة.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة لأبعاد فكاها القائد على سلوك العمل الابتكاري

(توسيط الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة)

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	قيمة معلمة المسار غير المباشر	CR	مستوي الدلالة sig
فكاها التآلف			٠.٢٧١	٧.٥٦١	٠.٠٠٣
الفكاها المعززة للذات		سلوك العمل	٠.١٥٣	٦.٢١٦	٠.٠٠٥
الفكاها العدوانية	الاندماج	الابتكاري	٠.٢٤١ -	٤.٧٣١ -	٠.٠١٣
الفكاها القاهرة للذات	الوظيفي		٠.٣١١ -	٣.٣٠٣ -	٠.٠٠٠
فكاها التآلف			٠.٢٨٠	٧.٧٤٢	٠.٠٠٢
الفكاها المعززة للذات		سلوك العمل	٠.٣٠٣	٦.٤٠١	٠.٠٠٠
الفكاها العدوانية	مشاركة	الابتكاري	٠.٣٦٢ -	٥.٢٢١ -	٠.٠١٧
الفكاها القاهرة للذات	المعرفة		٠.٣٢٩ -	٣.٣٨٣ -	٠.٠٠٠

مؤشرات جودة توفيق النموذج:

Cmin/Df= 879.330

GFI= 0.945

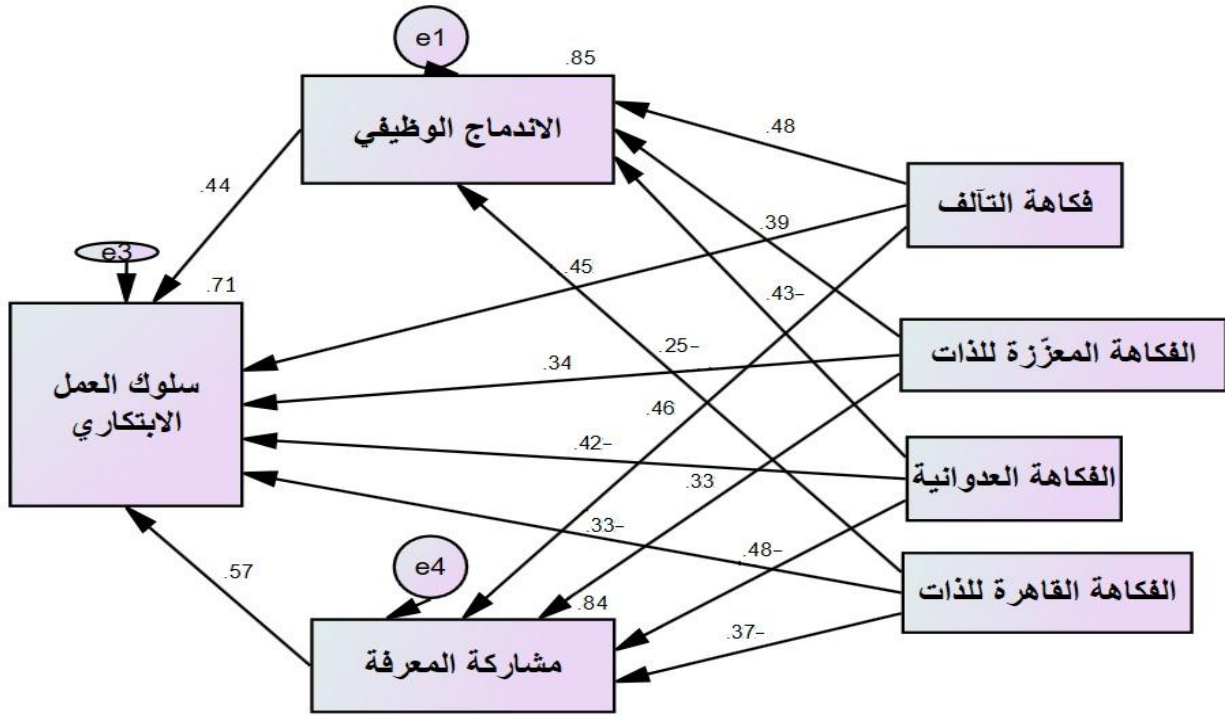
P.Value for the model= 0.000

RMSEA= 0.037

يتضح من الجدول السابق ما يأتي: أن فكاها التآلف تُعد من أكثر السلوكيات تأثيرًا إيجابيًا في تعزيز السلوك الابتكاري عبر كلٍّ من الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة. فقد بلغ تأثيرها غير المباشر عبر الاندماج الوظيفي قيمة مسار مقدارها (٠,٢٧١) مع قيمة CR مرتفعة (٧,٥٦١)، الأمر الذي يدل على قوة هذا التأثير ودلالته الإحصائية. كما ظهر تأثيرها عبر مشاركة المعرفة بقيمة مسار أعلى نسبيًا (٠,٢٨٠) و CR بلغ (٧,٧٤٢). وعلى نفس السياق تؤدي الفكاها المعززة للذات دورًا إيجابيًا في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، سواء عبر الاندماج الوظيفي أو مشاركة المعرفة. فقد بلغ تأثيرها عبر الاندماج الوظيفي (٠,١٥٣) مع قيمة CR قدرها (٦,٢١٦)، وهو ما يعكس تأثيرًا إيجابيًا معتدلًا لكنه ذو دلالة قوية. كما ظهر تأثيرها عبر مشاركة المعرفة بقيمة مسار أعلى (٠,٣٠٣) و CR قدره (٦,٤٠١). في حين جاءت نتائج الفكاها العدوانية لتكشف تأثيرًا سلبيًا واضحًا في الابتكار من خلال آليتي الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة. فقد بلغ تأثيرها غير المباشر عبر الاندماج الوظيفي قيمة سالبة مقدارها (٠,٢٤١) مع قيمة CR بلغت (٤,٧٣١)، وهو ما يدل على علاقة عكسية قوية تشير إلى تآكل الاندماج نتيجة هذا السلوك من الفكاها. كما ظهر التأثير السلبي عبر مشاركة المعرفة بقيمة مسار (٠,٣٦٢) و CR بمقدار (٥,٢٢١)، مما يعكس أن الفكاها العدوانية تُضعف تواصل العاملين وثقتهم، وبالتالي تقل من قدرتهم على تبادل المعرفة اللازمة للابتكار. كذلك أظهرت الفكاها القاهرة للذات تأثيرًا سلبيًا ودالًا إحصائيًا على السلوك الابتكاري عبر المسارين الوسيطين. فقد بلغ تأثيرها عبر الاندماج الوظيفي (٠,٣١١) مع CR بلغ (٣,٣٠٣)، مما يشير إلى أن التقليل من الذات يُضعف تقدير العاملين للقائد ويؤثر في دافعية الاندماج. أما عبر مشاركة المعرفة، فقد جاء تأثيرها السالب بقيمة (٠,٣٢٩) مع CR بلغ (٣,٣٨٣)، وهو ما يعكس تأثيرًا سلبيًا ثابتًا يحد من فعالية التواصل وإمكانية تبادل المعرفة الضرورية لتنمية السلوك الابتكاري.

وتشير مؤشرات جودة التوفيق إلى أن النموذج التحليلي يتمتع بدرجة عالية من الملاءمة. فقد سجل مؤشر GFI قيمة ٠,٩٤٥، وهو أعلى من الحد المقبول دلاليًا (٠,٩٠)، مما يعكس قدرتها العالية على تفسير العلاقات بين المتغيرات. كما جاء مؤشر RMSEA بقيمة منخفضة ٠,٠٣٧، وهي قيمة تقع ضمن نطاق الملاءمة الممتازة ($< 0,05$). وبالرغم من ارتفاع قيمة Cmin/df، فإن الجودة العامة للنموذج تُعد قوية، خاصة مع دلالة النموذج الكلية ($P = 0.000$)، مما يعزز الثقة في أن تقديرات المسارات تعكس بناءً نظريًا متماسكًا وذو صلاحية تفسيرية عالية.

والشكل التالي رقم (٢) يوضح مدى صلاحية النموذج المقترح، ومعنوية العلاقة بين أبعاد فكاها القائد وسلوك العمل الابتكاري من خلال المتغيرين الوسيطين (الاندماج الوظيفي، ومشاركة المعرفة)، وذلك بالاعتماد على قيمة (P. Value) في ظل العلاقة المباشرة والعلاقات غير المباشرة.



شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقات بين أبعاد فكاهاة القائد وسلوك العمل الابتكاري من خلال المتغيرين الوسيطين (الاندماج الوظيفي، ومشاركة المعرفة)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(١١) مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- تؤثر أبعاد فكاهاة القائد تأثيرًا معنويًا على الاندماج الوظيفي بالبنوك التجارية محل البحث، ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء بعض النظريات مثل نظرية الحفاظ على الموارد، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية القيادة التحويلية، حيث إن:
- تمارس فكاهاة التآلف تأثيرًا إيجابيًا معنويًا في الاندماج الوظيفي للعاملين، وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (Hsiao et al., 2024)، إذ يتسم القائد في هذا السلوك بروح مرحلة طبيعية وقدرته على إدخال البهجة إلى بيئة العمل دون تكلف، وهذا الأسلوب في القيادة يعزز العلاقات الإنسانية داخل فريق العمل ويخلق مناخًا يسوده الأُنس والتعاون، مما ينعكس إيجابًا على الحيوية في العمل، حيث يشعر العاملون بطاقة عالية وحماس للقدوم إلى العمل وأداء المهام اليومية.

- كما أن هذا الأسلوب من الفكاهة تعزز التفاني في العمل، إذ يُقبل العاملون على مهامهم بإصرار وشغف، ويفتخرون بما يقدمونه من خدمات مصرفية لما يجدونه من دعم وتشجيع نفسي من قائدهم. كذلك تُسهم هذه الفكاهة في زيادة الاستغراق في العمل، إذ يصبح العامل أكثر تركيزاً في مهامه المهنية، نظراً للبيئة الإيجابية الخالية من التوتر.
- تؤثر الفكاهة المعززة للذات تأثيراً إيجابياً معنوياً في الاندماج الوظيفي للعاملين، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (Syaifussalam et al., 2025 ; Carnevale et al., 2022) على الرغم من تناولها الفكاهة الإيجابية بصفة عامة، ويمكن تفسير ذلك على أنه يتصف القائد في هذا السلوك بقدرته على الحفاظ على روح الدعابة والتفاؤل حتى في أوقات التوتر أو الضغوط. فالقائد الذي يُظهر قدرة على استخدام الدعابة كوسيلة للتعامل مع ضغوط العمل يُبعث الطمأنينة في نفوس العاملين، مما يرفع مستوى الحيوية لديهم ويجعلهم أكثر استعداداً لبذل الجهد والشعور بالنشاط أثناء العمل. كما أن هذا النوع من الفكاهة يُحفز العاملين على التفاني في العمل، لأنهم يرون في قائدهم نموذجاً إيجابياً قادراً على مواجهة الصعوبات بروح مرحة، فيتولد لديهم شعور بالفخر والالتزام تجاه مؤسستهم البنكية. أما من ناحية الاستغراق في العمل، فإن القائد المتفاني الذي يستخدم الدعابة الإيجابية يُقلل التوتر ويخلق بيئة مريحة نفسياً، مما يجعل العاملين أكثر تركيزاً وتفاعلاً مع مهامهم. وعليه، فإن الفكاهة المعززة للذات تُسهم في دعم الجوانب النفسية للعاملين وتُعد أحد السلوكيات المساعدة في تعزيز اندماجهم الوظيفي بصورة مستمرة.
- في حين تمارس الفكاهة العدوانية تأثيراً سلبياً معنوياً في الاندماج الوظيفي، وهو ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل (Hsiao et al., 2024)، فعندما يستخدم القائد الدعابة كوسيلة لانتقاد العاملين أو إحراجهم، فإن ذلك يؤدي إلى خلق مشاعر سلبية داخل بيئة العمل، مثل الخوف أو فقدان الثقة، مما يقلل من الحيوية، ويُضعف الحماس والطاقة لدى العاملين تجاه مهامهم اليومية. كذلك، تؤدي الفكاهة العدوانية إلى انخفاض مستوى التفاني في العمل، إذ يشعر العامل بعدم التقدير وبغياب الدعم النفسي من قيادته، فيقل انتماءه ورغبته في الإبداع والمثابرة. أما الاستغراق في العمل، فيتأثر هو الآخر سلبياً نتيجة فقدان التركيز وتزايد القلق الناتج عن الدعابات غير اللائقة أو المواقف الساخرة التي تثير التوتر. وبناءً على ذلك، فإن الفكاهة العدوانية تُعد من أكثر السلوكيات تأثيراً سلبياً في الاندماج الوظيفي، لأنها تُضعف الروابط الاجتماعية وتُشعر العاملين بعدم الأمان النفسي.
- تميل الفكاهة القاهرة للذات إلى إضعاف الاندماج الوظيفي عندما يُفرط القائد في استخدامها أو يمارسها في سياقات غير مناسبة. فعلى الرغم من إمكانية توظيف قدر محدود من المزاح الذاتي لإزالة التوتر، فإن الاستخدام المتكرر للسخرية من الذات أو إظهار الضعف المفرط يجعل صورة القائد أقل جدية ويقوّض مكانته القيادية. ومن ثم هذا يؤدي إلى تراجع مستوى التفاني والالتزام لدى العاملين، إذ يشعرون بغياب الصرامة المهنية وضعف المرجعية التي يُفترض أن يوفرها القائد. كما أن الغموض الذي يخلقه الإفراط في هذا النمط من الفكاهة ينعكس سلباً على الاستغراق في العمل، حيث يفقد العاملون الإحساس بالاستقرار والاتساق في سلوك القائد، مما يقلل من تركيزهم واندماجهم في المهام اليومية. وبناءً على ذلك، يتضح أن الفكاهة القاهرة للذات ليست محقّراً للاندماج الوظيفي، بل قد تتحول إلى عامل مُضعف له عندما تتجاوز حدودها المهنية.

- يؤثر الاندماج الوظيفي تأثيرًا معنويًا على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث، ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد، حيث إن:
 - فالعامل الذي يشعر بالحيوية يكون متحمسًا للذهاب إلى البنك كل يوم، ويتمتع بطاقة عالية لأداء مسؤولياته، ويستطيع المثابرة حتى في مواجهة ضغوط العمل أو التعامل مع عدد كبير من العملاء. هذه الطاقة والحماس تحفزه على التفكير الابتكاري وتطوير أساليب عمل جديدة، وهو ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات مثل (Alateeg & Alhammadi, 2024 ; Haque, 2025)، فعندما يلاحظ العامل في فرع بالقاهرة الكبرى زيادة الشكاوى على نظام صرف الشيكات. بدلاً من الالتزام بالطريقة التقليدية، يقترح تطوير آلية إلكترونية لتقليل زمن الانتظار، ويقترح خطة تطبيقية لتجريب النظام الجديد على فترة محددة قبل تعميمه. فحماسه وحيويته هي ما دفعته لاقتراح هذه المبادرة.
 - كما أن العامل المتفاني يرى في عمله قيمة وتأثيرًا، مما يشجعه على البحث عن حلول مبتكرة وتحسين الخدمات البنكية، ومشاركة المبادرات الجديدة مع زملائه. وتدعم تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Alateeg & Alhammadi, 2024)، حيث إن التفاني في العمل يزيد من استعداد العامل لأداء مهامه بإصرار على تطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى نتائج ملموسة. فعندما يكون هناك عامل مسؤول عن قسم القروض ويشعر بفخر بقدرته على مساعدة العملاء في تحقيق مشاريعهم. فمن خلال هذا التفاني، اقترح تطوير برنامج تدريبي للعملاء لتوعيتهم بالمخاطر المالية وكيفية إدارة القروض، مما زاد من رضا العملاء وكفاءة عمليات القروض. ومن ثم فإن التفاني في العمل يدفع العامل إلى اقتراح حلول ابتكارية تخدم البنك والعملاء معًا.
 - أيضًا يعمل الاستغراق على التركيز الكامل للعامل في أداء مهامه، وهو ما توصلت إليه دراسة (Salem et al., 2023)، بحيث يصبح أكثر قدرة على ملاحظة فرص التحسين وإيجاد حلول مبتكرة. فحينما يتولى العامل متابعة العمليات المصرفية اليومية وملاحظة مشكلة متكررة في إدخال البيانات. وبفضل تركيزه وانغماسه في العمل، بطور نظام متابعة داخلي يقلل من الأخطاء. بعد ذلك، يشارك هذا النظام مع زملائه، ويقوم الفريق بتحسينه لتطبيقه على مستوى كل الفروع. ومن ثم فإن هذه العملية توضح كيف يعزز الاستغراق السلوك الابتكاري ويخلق بيئة عمل داعمة للتجديد المستمر.
- تؤثر أبعاد فكاهاة القائد تأثيرًا معنويًا على مشاركة المعرفة بالبنوك التجارية محل البحث، ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء بعض النظريات مثل نظرية رأس المال الاجتماعي، ونظرية القيادة التحويلية، ونظرية التبادل الاجتماعي، حيث إن:
 - القادة الذين يمتلكون روح فكاهاة التآلف يخلقون بيئة عمل إيجابية تشجع العاملين على التواصل ومشاركة المعرفة، وتدعم تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Xu et al., 2023)، ومن ثم فإن فكاهاة التآلف تساعد في تقليل التوتر وزيادة الارتياح بين الزملاء، كما أن القائد الذي يتمتع بروح مرحة ويمزح مع فريقه بشكل غير جارح يعزز العلاقات الاجتماعية ويشجع على التعاون. فإذا كان أحد مديري فرع البنك يلاحظ توترًا بين عاملي قسم القروض، قد يلجأ إلى مزحة خفيفة عن موقف مضحك وقع له في عمله السابق، بهدف تخفيف التوتر ويحفز العاملين على تبادل طرق التعامل مع الحالات المعقدة للعملاء، وبالتالي تعزيز مشاركة المعرفة المهنية والخبرات الشخصية.

- ومن زاوية أخرى تعمل الفكاهة المعززة للذات على مساعدة القائد نفسه على التعامل مع الضغوط وإظهار التقاؤل في مواجهة التحديات، مما ينعكس بشكل إيجابي على الفريق ويشجع على مشاركة المعلومات والخبرات دون خوف من الأخطاء أو الفشل، وهو ما توصلت إليه دراسة (Abdillah, 2021)، فالقائد الذي يستخدم الفكاهة بطريقة تعزز الذات يظل إيجابياً حتى في الظروف الصعبة، مما يعطي العاملين مثلاً عملياً على إدارة الضغوط بروح مرحية. فإذا واجه المدير ضغطاً بسبب مهلة إنجاز تقرير مالي حساس، قد يشارك الفريق موقفاً طريفاً عن تجربته السابقة في مواجهة ضغوط مماثلة، ما يشجع العاملين على مشاركة استراتيجياتهم الخاصة لحل المشكلات، وبالتالي تسهيل تبادل الأفكار والخبرات العملية.
- في حين أن الفكاهة العدوانية لدى القائد تمثل سلوكاً قد يُعيق مشاركة المعرفة بين العاملين، حيث تميل الدعايات في هذا النوع من الفكاهة إلى السخرية أو الانتقاد المبطن للعاملين، أو استخدامها لإحراجهم في بعض المواقف. ومن ثم فإن هذا الأسلوب قد يخلق أجواءً من التوتر والقلق بين أعضاء الفريق، ويثبط رغبتهم في تبادل المعلومات والخبرات بحرية، كما يقلل من الثقة بين العاملين والقائد، مما يُحد من تقديم المساعدة أو المشورة عند مواجهة صعوبات العمل، ويؤثر سلباً على التعلم المؤسسي والتعاون داخل الفريق. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Fayyad, 2020). ففي أحد فروع البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، استخدم مدير الفرع الفكاهة العدوانية للتعليق على خطأ ارتكبه أحد العاملين أثناء تسجيل معاملات العملاء، بطريقة ساخرة أو ساخطة. فهذا الموقف جعل العامل يشعر بالإحراج وعدم الرغبة في مشاركة أخطائه أو خبراته مع الفريق لاحقاً، مما أدى إلى تقليل تبادل المعلومات والحلول بين الزملاء، وأثر على سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة داخل الفرع، وأضعف جو التعاون بين العاملين.
- تُضعف الفكاهة القاهرة للذات لدى القادة في البنوك مشاركة المعرفة بين العاملين، عندما تُستخدم بإفراط أو في سياقات تتطلب قدرًا عاليًا من الجدية؛ إذ تؤدي المبالغة في السخرية من الذات أو إظهار الضعف إلى تقويض صورة القائد المهنية في بيئة مصرفية تعتمد على الدقة والانضباط، مما يقلل ثقة العاملين في قدرته على التوجيه ويحد من استعدادهم لتبادل الخبرات والمعلومات الحساسة المتعلقة بالعمليات البنكية. كما يخلق هذا الأسلوب قدرًا من الغموض في الرسائل القيادية، فيدفع العاملين إلى التحفظ في مشاركة الحلول أو الإبلاغ عن المشكلات التشغيلية، خشية عدم التعامل معها بجدية، وهو ما ينعكس سلباً على تدفق المعرفة، ويقلل من فعالية التعاون والتعلم الجماعي داخل الفروع. وبناءً على ذلك، يتضح أن الإفراط في الفكاهة القاهرة للذات داخل البنوك قد يتحول إلى عامل معيق لمشاركة المعرفة بدلاً من تعزيزها.
- **وجود تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث، ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء بعض النظريات مثل نظرية التعلم التنظيمي، ونظرية التبادل الاجتماعي، حيث إن:**
- العاملون الذين يحرصون على تبادل المعلومات المهنية والخبرات الشخصية بشكل مستمر، ويقدمون المساعدة والمشورة للزملاء عند مواجهة صعوبات، ويستخدمون القنوات الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات، يعززون قدرة الفريق على التفكير الابتكاري وإيجاد حلول جديدة للمشكلات البنكية. وبالتالي فإن التبادل المستمر للمعلومات والخبرات يشجع العاملين على اقتراح أفكار جديدة،

واستبدال الأساليب التقليدية بأخرى مبتكرة، وتحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات عملية، وبالتالي يعزز سلوك العمل الابتكاري بشكل إيجابي ملموس، وهو ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل (Islam et al., 2024 ; Thy, 2024 ; Khan, 2025). ففي أحد فروع البنوك التجارية بالقاهرة، لاحظ عامل أن عملية مراجعة طلبات القروض كانت تستغرق وقتاً طويلاً بسبب اعتمادها على إجراءات يدوية، فقام العامل بمشاركة تجربته في استخدام برنامج إدارة البيانات الجديد مع زملائه في الفريق، وقدم اقتراحاً لتطبيق نظام رقمي يسرع مراجعة الطلبات ويقلل الأخطاء. بناءً على هذا الاقتراح، قام الفريق بتطبيق الطريقة الجديدة بشكل تجريبي، وتم تقليل وقت مراجعة القروض بنسبة ٤٠٪، كما تم تدريب العاملين الجدد على النظام الرقمي. فهذا التبادل للخبرة والمعرفة لم يعزز كفاءة العمل فقط، بل شجّع الفريق على تقديم أفكار إضافية لتحسين الخدمات البنكية وابتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء.

- **تؤثر أبعاد فكاهاة القائد على سلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث، ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء بعض النظريات مثل نظرية المناخ الإبداعي، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية رأس المال الاجتماعي، حيث إن:**
- **تؤثر فكاهاة التآلف تأثيراً إيجابياً في سلوك العمل الابتكاري، لأنه يخلق جوّاً من المرح والتعاون بين العاملين ويشجعهم على تبادل الأفكار والحلول دون خوف من الانتقاد، وتدعم تلك النتيجة دراسات مثل (Diastari & Parahyanti, 2023 ; Pundt, 2024). ففي أحد فروع أحد البنوك التجارية، كان المدير يبدأ الاجتماعات الأسبوعية بدعابة خفيفة مرتبطة بتجربة عملية سابقة، ما جعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية وشاركوا أفكاراً لتطوير نظام متابعة التحويلات البنكية إلكترونياً، وتم اعتماد بعض هذه الأفكار لتحسين سرعة المعالجة وتقليل الأخطاء.**
- **وتؤثر الفكاهاة المعززة للذات تأثيراً إيجابياً على سلوك العمل الابتكاري، لأنه يساعد العاملين على التعامل مع الضغوط والمهام الصعبة بروح مرحة ويحفزهم على البحث عن حلول مبتكرة، وهو ما أشارت إليه دراسة (Khattak & Irshad, 2024). ففي أحد البنوك التجارية، أثناء ضغط العمل على قسم القروض، استخدم مدير القسم موقفاً طريفاً حدث معه أثناء مراجعة طلب قرض سابق، ما خفّف التوتر عن العاملين، وشجعهم على اقتراح أسلوب جديد لتصنيف طلبات القروض باستخدام أداة رقمية مبتكرة قلّلت الوقت اللازم للمراجعة بنسبة ٢٠٪.**
- **أما الفكاهاة العدوانية يؤثر تأثيراً سلبياً في سلوك العمل الابتكاري، لأنه يخلق جوّاً من التوتر ويثبط العاملين عن تقديم الأفكار خوفاً من السخرية أو الانتقاد، وهو ما أشارت إليه دراسة (Diastari & Parahyanti, 2023). ففي أحد فروع البنوك التجارية، استخدم المدير دعابة ساخرة عند اقتراح عامل طريقة جديدة لتسريع معالجة المعاملات البنكية، مما جعل الفريق متردداً في تقديم أي أفكار أخرى خوفاً من التعرض للسخرية، فتوقف التدفق الابتكاري مؤقتاً، وتأخرت بعض التحسينات التقنية.**
- **تُضعف الفكاهاة القاهرة للذات لدى القادة في البنوك سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين عندما تُستخدم بإفراط. فالمبالغة في السخرية من الذات، خاصة عند التحدث عن أخطاء تشغيلية أو مالية، قد تُشعر العاملين بأن قائدهم يفتقر إلى الكفاءة اللازمة لإدارة بيئة مصرفية دقيقة، مما يجعلهم أكثر تحفظاً في طرح أفكار جديدة أو تقديم مقترحات تطويرية قد تؤثر في العمليات البنكية الحساسة. كما**

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

أن هذا الأسلوب يخلق مناخاً من التهاون وفقدان الهيبة، فيتردد بعض العاملين في مشاركة حلول إبداعية أو مبادرات تحسين، خشية ألا تُقدَّر بجدية أو أن تُقابل باستهانة. ونتيجة لذلك، يتراجع الحافز على الابتكار داخل الفروع وتقلُّ فرص تطوير إجراءات العمل ورفع جودة الخدمات المصرفية. وعليه، يتضح أن الإفراط في الفكاهة القاهرة للذات يمكن أن يكون عاملاً معيقاً لسلوك العمل الابتكاري لدى العاملين بالبنوك.

■ يتوسط الاندماج الوظيفي العلاقة بين أبعاد فكاهة القائد وسلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث، حيث إن:

- تؤثر فكاهة التآلف تأثيراً إيجابياً على سلوك العمل الابتكاري من خلال زيادة الاندماج الوظيفي. فعندما يستخدم القائد فكاهة التآلف، يشعر العاملون بالراحة والانتماء إلى الفريق، مما يعزز ارتباطهم العاطفي والمهني بالعمل. فهذا الاندماج يعزز قدرتهم على التفكير الابتكاري والمبادرة بالأفكار الجديدة، والمشاركة في تطوير أساليب العمل دون خوف من النقد أو الفشل.
- كما تؤثر الفكاهة المعززة للذات تأثيراً إيجابياً على سلوك العمل الابتكاري عن طريق تعزيز الاندماج الوظيفي. فهذا السلوك يساعد العاملين على التعامل مع ضغوط العمل بروح مرحة، ويزيد من شعورهم بالراحة النفسية والاستقرار العاطفي تجاه العمل. ومن ثم فإن ارتفاع مستوى الاندماج الوظيفي يدعم التفكير الابتكاري ويحفز العاملين على تقديم حلول جديدة وتطوير أساليب العمل بشكل مستمر.
- في حين تؤثر الفكاهة العدوانية تأثيراً سلبياً على سلوك العمل الابتكاري نتيجة انخفاض الاندماج الوظيفي. فعند استخدام القائد للفكاهة العدوانية قد يولد شعوراً بالتهديد أو السخرية لدى الموظفين، مما يقلل من ارتباطهم العاطفي والمعنوي بالعمل. ومن ثم هذا الانخفاض في الاندماج يقلل من استعدادهم لتقديم أفكار جديدة والمبادرة بحلول مبتكرة، ويؤثر سلباً على بيئة العمل الابتكارية.
- تؤثر الفكاهة القاهرة للذات لدى القائد سلباً على سلوك العمل الابتكاري من خلال خفض الاندماج الوظيفي لدى العاملين بالبنوك؛ إذ تؤدي المبالغة في السخرية من الذات إلى إضعاف صورة القائد وتقليل شعور العاملين بالجدية المهنية، مما يقلل مستوى اندماجهم، وينعكس ذلك مباشرة في تراجع حماسهم للمبادرة وطرح الأفكار الجديدة. وبذلك يتضح أن الأثر السلبي للفكاهة القاهرة للذات ينتقل إلى الابتكار من خلال تراجع الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط.

■ تتوسط مشاركة المعرفة العلاقة بين أبعاد فكاهة القائد وسلوك العمل الابتكاري بالبنوك التجارية محل البحث، حيث إن:

- تؤثر فكاهة التآلف تأثيراً إيجابياً في سلوك العمل الابتكاري من خلال تعزيز مشاركة المعرفة. فعندما يستخدم القائد فكاهة التآلف، يشعر العاملون بالارتياح والانتماء، مما يشجعهم على تبادل المعلومات والخبرات والأفكار بحرية مع زملائهم. هذه المشاركة الفعالة للمعرفة تعزز التفكير الابتكاري، وتمكن العاملين من اقتراح حلول مبتكرة وتطوير أساليب العمل البنكي بشكل مستمر.
- وتؤثر الفكاهة المعززة للذات تأثيراً إيجابياً في سلوك العمل الابتكاري من خلال رفع مستوى مشاركة المعرفة. فهذا السلوك يقلل من ضغوط العمل ويزيد من شعور العاملين بالراحة والثقة في بيئة العمل، ما يدفعهم لمشاركة خبراتهم وأفكارهم بحرية أكبر. ومن ثم فإن مشاركة المعرفة بهذه الطريقة تدعم ابتكار أساليب جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات البنكية، كما تشجع الزملاء على تطوير الأداء الجماعي.

د. السيد عزت السيد صالح؛ د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

- في حين تؤثر الفكاهة العدوانية تأثيراً سلبياً في سلوك العمل الابتكاري بسبب تقليله مستوى مشاركة المعرفة. فعندما يستخدم القائد الفكاهة العدوانية، يشعر العاملون بعدم الراحة أو التهديد، مما يحد من رغبتهم في تبادل المعلومات والخبرات. ومن ثم فإن انخفاض مشاركة المعرفة هذا يقلل من فرص تطوير أفكار مبتكرة وحلول جديدة، ويضعف البيئة الابتكارية داخل البنك.
- تُضعف الفكاهة القاهرة للذات لدى القائد سلوك العمل الابتكاري من خلال تقليل مشاركة المعرفة بين العاملين بالبنوك. فالإفراط في المزاح القائم على السخرية من الذات يقلل من هبة القائد ويضعف الثقة المهنية، ما يدفع العاملين إلى التحفظ في تبادل المعلومات والحلول التطويرية. هذا التراجع في مشاركة المعرفة يحد بدوره من تدفق الأفكار الجديدة داخل الفروع، فينعكس سلباً على سلوك العمل الابتكاري. وعليه، يتضح أن الأثر السلبي للفكاهة القاهرة للذات ينتقل إلى الابتكار من خلال انخفاض مستوى مشاركة المعرفة كمتغير وسيط.

(١٢) توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

■ توصيات خاصة بفكاهة القائد وأسلوبها:

- تشجيع القادة على استخدام المزاح الخفيف والطبيعي لتخفيف التوتر وبناء علاقات جيدة مع العاملين.
- تنظيم جلسات غير رسمية للتواصل الاجتماعي بين القادة والعاملين لتعزيز الروح المرحية والتعاون.
- دمج فكاهة التآلف في برامج التدريب على القيادة لتعزيز بيئة الابتكار.
- تشجيع القادة على الاحتفاظ بروح الدعابة الخاصة بهم حتى في أوقات التوتر لتعزيز قدرة الفريق على مواجهة التحديات.
- استخدام الفكاهة كأداة للتخفيف من الضغوط الفردية والجماعية دون تقليل الجدية في أداء المهام.
- دمج الفكاهة الذاتية في استراتيجيات القيادة التحولية لدعم الابتكار المستمر.
- تجنب استخدام الفكاهة التي تتضمن السخرية أو الانتقاد المبطن للعاملين، خصوصاً عند مناقشة أخطاء العمل.
- تدريب القادة على التعرف على تأثير الفكاهة العدوانية على معنويات الفريق وتشجيعهم على استخدام البدائل الإيجابية.
- مراقبة بيئة العمل لتقليل أي مظاهر من الفكاهة العدوانية التي قد تُعيق المشاركة في الابتكار.
- الحد من الإفراط في المزاح على حساب الذات بما قد يقلل من جدية القائد أو يقلل من تقدير العاملين له.
- تشجيع القادة على استخدام الفكاهة بطريقة متوازنة لتعزيز الألفة بدون الإساءة إلى صورتهم أو تحطيم الثقة الذاتية للعاملين.
- التركيز على الفكاهة الإيجابية التفاعلية التي تشرك الفريق وتدعم روح التعاون والابتكار، بدلاً من الفكاهة التي تقلل من القيمة الذاتية للقائد.

■ توصيات معززة للاندماج الوظيفي:

- تعزيز التواصل المفتوح والمستمر، من خلال تشجيع القادة على تبادل المعلومات والأفكار بانتظام مع العاملين، بما يشمل الإنجازات والتحديات، لتعزيز شعور الانتماء والمشاركة. كذلك تنظيم اجتماعات دورية تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- تطوير برامج التدريب والتطوير الوظيفي، من خلال توفير فرص تدريب مستمرة للعاملين لتحسين مهاراتهم، مما يزيد من شعورهم بالكفاءة والاندماج في العمل. كذلك إدراج مهارات القيادة التفاعلية والفكاهة الإيجابية ضمن برامج تطوير القادة لتعزيز جو العمل الإيجابي والداعم للابتكار.
- تعزيز التقدير والتحفيز المعنوي، من خلال تقديم إشادة مستمرة بالجهود المبذولة والإنجازات الابتكارية للعاملين، مما يعزز شعورهم بالقيمة والانتماء. أيضاً اعتماد أساليب تحفيز غير مالية، مثل منح فرص المشاركة في المشاريع المبتكرة أو منح العاملين حرية المبادرة في تطوير الأفكار.
- دعم بيئة عمل إيجابية ومرنة، من خلال تشجيع القادة على استخدام فكاهة التآلف والمعززة للذات لتعزيز بيئة عمل ممتعة ومريحة تساعد على التركيز والإبداع. وتوفير مساحة للعاملين لمناقشة المشكلات بحرية وتبادل الأفكار بدون خوف من النقد أو السخرية، بما يعزز شعورهم بالأمان النفسي والاندماج الوظيفي.
- تعزيز التعاون بين الفرق، من خلال تشجيع المبادرات الجماعية التي تتطلب التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين لتعزيز شعور الانتماء والاندماج. واستخدام برامج الموجهين Mentoring لتقوية الروابط بين العاملين الجدد والخبراء داخل البنك، ما يعزز التعلم المؤسسي والاندماج الوظيفي.

■ توصيات تعزز مشاركة المعرفة:

- تشجيع ثقافة تبادل المعرفة، عن طريق إنشاء بيئة عمل تشجع العاملين على مشاركة خبراتهم وأفكارهم بحرية، مع التأكيد على أهمية التعلم الجماعي والتعاون. وتبني سياسات واضحة تحفز على التبادل المعرفي، مثل مكافآت معنوية للعاملين الذين يساهمون بأفكار جديدة أو يقدمون المساعدة لزملائهم.
- تطوير أنظمة وأدوات لدعم مشاركة المعرفة، من خلال استخدام منصات رقمية داخل البنك لتسهيل نشر المعلومات والممارسات الفضلى بين العاملين. وتوفير قنوات رسمية وغير رسمية لتبادل المعلومات، مثل الاجتماعات الدورية، مجموعات العمل، والمنتديات الإلكترونية.
- تعزيز دور القيادة في نشر المعرفة، من خلال تشجيع القادة على أن يكونوا نموذجاً في مشاركة المعرفة من خلال تقديم الخبرات والتوجيه العملي للعاملين. كذلك استخدام فكاهة التآلف والمعززة للذات من قبل القادة لخلق جو من الثقة والراحة يسمح للعاملين بالمبادرة في مشاركة أفكارهم.
- ربط مشاركة المعرفة بالتطوير الوظيفي، عن طريق تقديم فرص للعاملين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم من خلال التدريب وورش العمل، بحيث تصبح المشاركة المعرفية جزءاً من عملية التعلم المستمرة. وتشجيع العاملين على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات العملية وتبادل خبراتهم مع الفرق الأخرى، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
- قياس ومتابعة أثر مشاركة المعرفة، من خلال اعتماد مؤشرات لقياس مدى فعالية مشاركة المعرفة، مثل عدد المقترحات الجديدة، مستوى التعاون بين الفرق، وتحسين الأداء المؤسسي. واستخدام التغذية الراجعة المستمرة لتعديل أساليب المشاركة وتحديد الحواجز التي تمنع تبادل المعرفة.

توصيات تعزز سلوك العمل الابتكاري:

- خلق بيئة عمل محفزة للابتكار، من خلال تشجيع التفكير الإبداعي عبر توفير مساحة آمنة للتجربة، بحيث لا يخشى العامل من الفشل عند اقتراح أفكار جديدة. وتقليل القيود البيروقراطية قدر الإمكان للسماح بتنفيذ المبادرات الابتكارية بسرعة وفعالية.
- تعزيز دور القيادة في دعم الابتكار، عن طريق تشجيع القادة على استخدام فكاهة التآلف والمعززة للذات لإضفاء جو إيجابي يحفز العاملين على طرح الأفكار الجديدة، وتقديم الدعم والتوجيه للعاملين عند تطوير وتنفيذ الأفكار المبتكرة، مع الاعتراف بمساهماتهم بشكل واضح.
- ربط الابتكار بالمكافآت والتحفيز، من خلال تقديم حوافز معنوية ومادية للعاملين الذين يساهمون بأفكار جديدة أو يحولون الأفكار إلى تطبيقات عملية، واستخدام برامج تقدير الإنجازات الابتكارية كأداة لتعزيز المشاركة والاستمرارية في التفكير الإبداعي.
- تشجيع التعلم والتطوير المستمر، من خلال توفير ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات التفكير الابتكاري وحل المشكلات، وتشجيع العاملين على متابعة الاتجاهات الجديدة في القطاع المصرفي والابتكارات التقنية لتعزيز أفكارهم العملية.
- تعزيز التعاون ومشاركة المعرفة، عن طريق إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لتبادل الأفكار والخبرات، مما يزيد من فرص الابتكار المشترك. واستخدام منصات رقمية وأدوات تواصل لتسهيل تبادل المقترحات والاقتراحات الابتكارية بين العاملين.

(١٢) استنتاجات البحث:

هناك بعض الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التي أسفرت عنها مناقشة نتائج البحث الحالي، وذلك على النحو الآتي:

- **على مستوى النظرية:** تناول البحث الحالي تأثير فكاهة القائد على سلوك العمل الابتكاري، في ظل الدور الوسيط للاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية في القاهرة الكبرى، ويُعد هذا البحث إضافة إلى الأدبيات العلمية، ففي حدود علم الباحثان لم يتم رصد أى دراسات سواء عربية أو أجنبية تناولت النموذج الذي تم تناوله في هذا البحث في بيئة المؤسسات المصرفية بصفة خاصة وبيئة المؤسسات العربية بصفة عامة، حيث إن فكاهة القائد تمثل أحد الأساليب القيادية غير التقليدية القادرة على إحداث تأثير جوهري في بيئة العمل، حيث تدعم الأدبيات الحديثة العلاقة الإيجابية والسلبية بين استخدام القائد للفكاهة وبين تعزيز سلوك العمل الابتكاري للعاملين. وأن الفكاهة لا تعمل بصورة مباشرة فقط، بل تتفاعل من خلال آليات نفسية وتنظيمية بسيطة، وهي الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة، مما يؤثر الإطار النظري لفهم محددات السلوك الابتكاري في المؤسسات الخدمية.

- **على مستوى التطبيق:** أكد البحث الحالي على العلاقات المعنوية بين متغيرات البحث (فكاهة القائد، الاندماج الوظيفي، مشاركة المعرفة، وسلوك العمل الابتكاري)، للعاملين بالبنوك التجارية محل البحث، مما يُعطي دلالة على أن سلوك العمل الابتكاري لا يعتمد فقط على فكاهة القائد، بل أيضاً على الدور الوسيط للاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة. وكشف البحث الحالي أن نمط الفكاهة الذي

يستخدمه القائد سواء كانت فكاهة إيجابية أو سلبية يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل سلوك العمل الابتكاري للعاملين. فقد تبين أن الفكاهة الإيجابية ممثلة في (فكاهة التآلف، الفكاهة المعززة للذات) تسهم في تعزيز الابتكار من خلال رفع مستويات الاندماج الوظيفي وتشجيع مشاركة المعرفة، مما يخلق مناخًا تنظيميًا أكثر انفتاحًا ودعمًا للإبداع حتى داخل البيئة البنكية ذات الطابع الرسمي. في المقابل، أظهرت النتائج أن الفكاهة السلبية ممثلة في (الفكاهة العدوانية، الفكاهة القاهرة للذات) قد تُضعف هذه العلاقات وتحد من المبادرات الابتكارية عبر تقليل شعور العاملين باندماجهم الوظيفي وعرقلة تدفق المعرفة. كما سلط البحث الحالي الضوء على المتغيرات الإيجابية والمتمثلة في الاندماج الوظيفي ومشاركة المعرفة وما ينجم عنها من آثار إيجابية يجب دعمها وتعزيزها.

(١٣) مقترحات البحوث مستقبلية:

في ضوء محددات البحث الحالي، هناك عدة مجالات تستحق من الباحثين الدراسة مستقبلاً والتي يمكن سردها كما يأتي:

- دراسة تأثير فكاهة القائد على سلوك العمل الابتكاري في بيئات عمل أخرى مثل القطاع الصحي، قطاع التعليم، قطاع الضيافة والسياحة، قطاع الاتصالات وخدمة العملاء.
- اقتراح متغيرات مُعدّلة مثل (السمات الخمس الكبرى، الثقافة التنظيمية، الثقة في القيادة، نوع المهام) في نموذج البحث.
- دراسة متغيرات وسيطة أخرى مثل (الأمان النفسي، المرونة النفسية، الالتزام التنظيمي، الرفاهية الوظيفية) في العلاقة بين فكاهة القائد وسلوك العمل الابتكاري.
- دراسة الشعور بالتمكين النفسي كوسيط بين فكاهة القائد ومشاركة المعرفة.
- دراسة الرضا الوظيفي كوسيط في تأثير فكاهة القائد على سلوك العمل الابتكاري.
- دراسة دور الدافعية الاجتماعية في العلاقة بين فكاهة القائد وسلوك العمل الابتكاري.
- دراسة الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في علاقة الفكاهة السلبية للقائد بضعف السلوك الابتكاري.
- دراسة جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه في العلاقة بين فكاهة القائد وسلوك العمل الابتكاري.
- دراسة تأثير الدعم التنظيمي المدرك كمُعدّل على العلاقة بين الفكاهة الإيجابية للقائد وسلوكيات مشاركة المعرفة.

قائمة المراجع

■ المراجع العربية:

- أحمد، عبد الكريم عبد الرحمن ؛ إدريس، عصام الدين محمد. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للاندماج الوظيفي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وابداع العاملين في هيئة المياه والصرف الصحي بالولاية الشمالية. *مجلة التميز للعلوم المجتمعية والإنسانية*، ٥ (١).
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- حراز، السيد يوسف السيد ؛ حمادة، حسام أحمد علي. (٢٠٢٤). تأثير إعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري: مشاركة المعرفة كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات في ج. م. ع. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤٨ (٤)، ٨٨٢-٩٣٤.
- خليفة، هاني عبد المنعم محمد. (٢٠٢٣). الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين الارتباط الوظيفي وإبداع العاملين (دراسة تطبيقية بمستشفيات جامعة المنصورة). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤٧ (٣)، ١-٥٠.
- عبد القادر، علي أحمد ؛ سليمان، سهام نبيل. (٢٠٢٢). الفكاكة التنظيمية في ظل جائحة كورونا ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى متخصصي خدمة الرعاية الطبية الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٣ (١)، ١١٩٥-١٣٦٥.
- المنطاوي، ايمان صلاح ؛ البردان، محمد فوزي أمين. (٢٠٢٤). أثر مشاركة المعرفة وصوت العاملين كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفر الشيخ. *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، ٤٤ (٣)، ٢٨٤-٣٢٩.

■ المراجع الأجنبية:

- Abdillah, M. R. (2021). Leader humor and knowledge sharing behavior: The role of leader-member exchange. *Jurnal Manajemen*, 25(1), 76-91.
- Agarwal, U. (2014). Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour: Role of work engagement. *Team performance management*, 20(3/4), 102-120.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.

-
-
- Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The role of employee engagement towards innovative work behavior mediated by leadership in small businesses. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(2), 145-156.
- Ali, H., & Jiang, Y. (2025). The synergy of shared leadership: unveiling the role of innovative work behavior and knowledge management in project success. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1-23.
- Ali, H., & Jiang, Y. (2025). The synergy of shared leadership: unveiling the role of innovative work behavior and knowledge management in project success. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1-23.
- Aliane, N., & Alshiha, F. A. (2025). Exploring the impact of prosocial actions on innovative behavior: The roles of creative thinking and coping humor. *The Journal of Mind and Behavior*, 46(1), 126-153.
- Almulhim, A. F. (2020). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 549-560.
- Alzadjali, B., Abualigah, A., & Karatepe, O. M. (2026). How does green empowering leadership promote environmental performance? Unfolding the roles of green intrinsic motivation and green innovative work behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 132, 104382.
- An, W., & Hu, L. (2025). The role of leader humor and employee innovative behavior: Dancing with job stressors. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 53(8), 1-15.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Yam, K. C., & Wang, L. (2022). Laughing with me or laughing at me? The differential effects of leader humor expressions on follower status and influence at work. *Journal of Organizational Behavior*, 43(7), 1153-1171.
- Diastari, P., & Parahyanti, E. (2023). The Influence of Leaders' Self-Deprecating

-
-
- and Aggressive Humor on Employee's Innovative Work Behavior. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(2), 107-122.
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., Ahmed, A. Z. E., & Abdullah, A. N. (2024). Employee engagement and innovative work behavior: the mediating role of knowledge-sharing behavior in the United Arab Emirates (UAE) service context. *Administrative Sciences*, 14(9), 232.
- Fayyad, S. (2020). The role of employee trust in the relationship between leaders' aggressive humor and knowledge sharing. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 19(1), 143-157.
- Gumelar, B. R., & Deliyanni, A. (2025). THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE SHARING AND CREATIVE WORK ON INNOVATIVE BEHAVIOR. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 8(3), 8133-8147.
- Hair, Jr., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global Perspective*, 7th ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hasan, M., Shah, W., Junfei, C., Khan, Z. U., & Abadi, S. W. (2025). Impact of leader's humour on employee creativity: a model incorporating affective commitment and task resource in mediating role of work environment. *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, 4(1), 12-35.
- Hassan, R. S., Amin, H. M., & Ghoneim, H. (2024). Decent work and innovative work behavior of academic staff in higher education institutions: the mediating role of work engagement and job self-efficacy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-19.
- Hassanah Husin, N., Abu Mansor, N. N., Javaid, M. U., & Widarman, B. (2025). The influence of perceived high-performance work systems on innovative work behavior: Mediating role of work engagement. *WORK*, 81(2), 2713-2725.
- Hsiao, M. J., Teng, H. Y., Chen, C. Y., & Hsieh, C. H. (2024). The impact of leaders' affiliative humor and aggressive humor on the workplace ostracism: a serial mediation model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(4), 525-546.
- Ibrahim, S., & Khan, R. U. (2025). From Sharing To Shaping: Investigating The Link Between Knowledge Exchange And Innovative Work Behaviour

-
-
- Among Educators. *Journal of Business and Management Research*, 4(3), 1-14.
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67-83.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Khattak, S. A., & Irshad, M. (2024). Is leader humor a discursive resource for predicting innovative behavior? Examining the role of pro-social motivation and personal need for structure in hospitality industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 651-665.
- Kim, J. S., Goh, B. K., Hall, C. M., & Kim, M. J. (2026). Pathways to quality of life: Roles of customer orientation, organizational commitment, leadership, and job engagement among hotel staff facing job insecurity. *International Journal of Hospitality Management*, 132, 104400.
- Kim, J., Jun, K., Lee, J., & Kim, J. (2025, August). The influence of leader humor on subordinate organizational citizenship behavior and creativity: the role of positive emotion and LMX. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (pp. 1-16). Emerald Publishing Limited.
- Kmiecik, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832-1859.
- Koroglu, Ş., & Ozmen, O. (2022). The mediating effect of work engagement on innovative work behavior and the role of psychological well-being in the job demands–resources (JD-R) model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 124-144.
- Kouwenhoven, J. M. (2025). The Relationship between Leader Humor and Performance in Teams: A Literature Review. *Bachelor's Thesis HRS-People Management*. Tilburg university.
- Li, Y., Hou, J., Zheng, J., Li, Y., & Yan, H. (2024). How leader humor boost employee innovative behavior in stress? A cross-level moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(33), 26967-26982.

-
-
- Logacheva, E. Y., & Plakhotnik, M. S. (2021). The impact of humor climate on innovative work behavior: evidence from the banking industry in Russia. *Industrial and Commercial Training*, 53(3), 237-249.
- Marampa, A. M., Pongtuluran, A. K., & Pariyanti, E. (2025). From sharing to success: enhancing innovative work behavior through psychological empowerment and kinship employee engagement. *Industrial and Commercial Training*, 57(1), 99-117.
- Martin, R.A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J. and Weir, K. (2003), "Individual differences in uses of Humor and their relation to psychological well-being: development of the humor styles questionnaire", *Journal of Research in Personality*, 37 (1). pp. 48- 75.
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & organization development journal*, 42(7), 989-1003.
- Nabila, D., & Mansyur, A. (2026). The Role of Psychological Empowerment, Job Characteristic, and Reward System on Innovative Behavior. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 6(1), 17-30.
- Nishat, S. S., & Haque, M. A. (2025). Effect of employee engagement on innovative work behavior in the ready-made garment industry in Bangladesh: mediating effect of knowledge sharing. *Future Business Journal*, 11(1), 171.
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Chandran, D. (2019). How knowledge sharing leads to innovative work behaviour: A moderating role of transformational leadership. *Journal of Systems and Information Technology*, 21(3), 277-303.
- Piramanayagam, S., & Sea, P. (2023). Leader's Positive Humour and Employee Turnover Intention—Role of Employee Engagement and Job Satisfaction as Mediators. In *INDAM: Indian Academy of Management at SBM-NMIMS Mumbai* (pp. 683-694). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Pundt, A. (2024). Humor in leadership and employee creative and innovative behavior. *Current Opinion in Psychology*, 55, 101723.
- Sabuhari, R., Soleman, R., Soleman, M. M., Fahri, J., & Rachmat, M. (2025). Organisational justice moderates the link between leadership, work

engagement and innovation work behaviour. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 28(1), 6136.

- Saif, N., Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11).
- Salatun, R. A., Rachmat, B., & Prawitowati, T. (2025). The effect of work engagement, organizational commitment, and innovative behavior on employee performance. *Manajemen dan Bisnis*, 24(2), 481-494.
- Salem, N. H., Ishaq, M. I., Yaqoob, S., Raza, A., & Zia, H. (2023). Employee engagement, innovative work behaviour, and employee wellbeing: Do workplace spirituality and individual spirituality matter?. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(2), 657-669.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Semerci, A. B., Güney, A., & Vural, G. B. (2025). Does Humor Style Affect Knowledge Hiding Behavior? The Roles of Personality and Communication Climate in Organizations. *SAGE Open*, 15(3), 21582440251368463.
- Siegmán, R. (2026). The (De-) Humanizing Role of Humor in Multilingual Learning Spaces in Language Instruction: A Review of the Literature. *Equity and Inclusivity for Multilingual Learners in Teacher Education*, 93-114.
- Sitompul, P., Soelistya, D., Simanihuruk, P., Purwati, T., & Efendi, E. (2024). Impact of Work-Life Balance and Work Engagement on Innovative Work Behavior. *International Journal of Supply and Operations Management*, 11(4), 448-461.
- Subrahmanyam, S. (2026). Capacity Building and Knowledge Sharing Platforms for the SDGs. In *Geographical Approaches to Global Sustainable Development Goals (SDGs)* (pp. 65-86). IGI Global Scientific Publishing.
- Syaifussalam, M., Saikhoni, S., & Wilantika, R. (2025). Exploring Positive Humor as a Leadership Tool: A Bibliometric Review. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 7(1).

-
-
- Tan, L., Wang, Y., Qian, W., & Lu, H. (2020). Leader humor and employee job crafting: The role of employee-perceived organizational support and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 499849.
- Thy, D. A. (2024). Which causes knowledge-sharing and innovative work behavior? The case of Vietnamese university lecturers. *VNUHCM Journal of Economics, Law and Management*, 8(4), 5644-5659.
- Usmanova, N., Yang, J., Sumarlia, E., Khan, S. U., & Khan, S. Z. (2021). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 515-532.
- Wahyudi, W. (2024). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Mediating Roles of Organizational Culture, Self-Efficacy, and Work Engagement in West Kalimantan State Polytechnics. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 14(2), 1162-1177.
- Wulandari, G. A., Susita, D., & Effendi, M. S. (2025). The Impact of Work Engagement on Job Performance: Exploring the Mediating Role of Innovative Work Behavior in the Public Sector. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 23(1).
- Xu, Z., Gong, J., Qu, Y., & Sun, X. (2023). Using leader affiliative humor to encourage employee knowledge sharing: The multilevel role of knowledge sharing self-efficacy and team psychological safety. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100408.
- Xu, Z., Li, X., & Sun, X. (2024). Does leader humor style matter employee knowledge sharing? From the lens of emotional contagion process. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1309-1328.
- Yang, F., Zhou, Z., & Yang, J. (2024). Lighting the fire of wisdom following humor: How and when leader humor yields team creativity through team knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, 183, 114834.
- Yang, G. (2021). Leader positive humor and employee creativity: The mediating role of work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(7), 1-8.
- Yuan, Y. (2021). Leader-employee congruence in humor and innovative behavior: the moderating role of dynamic tenure. *Frontiers in Psychology*, 12, 579551.

-
-
- Yunneng, F., Yusof, R., & Nasurdin, A. M. (2022). The Impact of Leader Affiliative Humor Style on Employees Work Engagement Among New Generation Employees: From The Perspective Of Positive Psychology. *Global Business & Management Research*, 14.
- Zhang, J., & Su, W. (2020). Linking leader humor to employee innovative behavior: The roles of work engagement and supervisor's organizational embodiment. *Frontiers in Psychology*, 11, 592999.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Agarwal, U. A., & Romero-Domínguez, L. (2025). Laughter in the workplace: how supervisor humour relates to employee knowledge sharing and hiding. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 1-43.

The Impact of Leader Humor on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Work Engagement and Knowledge Sharing with application to Commercial Banks Employees in Greater Cairo

Abstract

The current study sought to investigate the mediating role of both job engagement and knowledge sharing in the relationship between leader humor and innovative work behavior. The study was conducted on a simple random sample of 382 participants. Data was collected using a questionnaire distributed to employees of commercial banks in Greater Cairo, with a response rate of 93.94%. Data analysis was performed using AMOS v.26 and SPSS v.26. The study reached several key findings: affiliative humor and self-enhancing humor were found to have a significant positive effect on job engagement, while aggressive humor and self-defeating humor had a significant negative effect on job engagement. Job engagement was also found to have a significant positive effect on innovative work behavior. In addition, affiliative humor and self-enhancing humor had a significant positive effect on knowledge sharing, whereas aggressive humor and self-defeating humor had a significant negative effect on knowledge sharing. Knowledge sharing, in turn, has had a significant positive effect on innovative work behavior. Finally, the results showed that both job engagement and knowledge sharing play a significant mediating role in the relationship between leader humor and innovative work behavior. The study concludes with a discussion of these findings, practical recommendations for the commercial banks under study, and suggestions for future research in this field.

Keywords: Leader humor, Job engagement, Knowledge sharing, Innovative work behavior, Commercial banks in Greater Cairo.