

دور القيادة الحقيقية في تعزيز سلوكيات العمل الابداعي المستدام: بحث تحليلي في جامعة وارث الانبياء-ع-

The role of authentic leadership in promoting sustainable creative work behaviors - an analytical study at the University of Warith Al-Anbiya

نور الهدى جواد مهدي²

Noor Al-Hoda Jawad Mahdi

جامعة وارث الانبياء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم
إدارة الأعمال

University of Warith Al-Anbiyaa,
College of Administration and
Economics, Department of Business
Administration

s2111040240@uowa.edu.iq

أ.م.د ضياء فالح بناي¹

Asst. Prof. Dr. Dheyaa Falih Bannay

جامعة كربلاء، جامعة وارث الانبياء، كلية الإدارة
والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال

University of Karbala, University of
Warith Al-Anbiyaa, College of
Administration and Economics,
Department of Business Administration

diaa.alwan@uowa.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف دور القيادة الحقيقية في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعي المستدام بين منتسبي جامعة وارث الانبياء. وتبرز أهمية هذا البحث في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الحالي، والتي تفرض عليها البحث عن أنماط قيادية حديثة قادرة على تحفيز الإبداع وضمان استدامته. ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والاعتماد على البرامج الإحصائية مثل برنامج (SPSS v.26) لإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج مهمة، من أبرزها وجود تأثير معنوي للقيادة الحقيقية في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة ومستدامة من وجهة نظر منتسبي الجامعة. كما أكد البحث على أهمية القيادة الحقيقية في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعي المستدام، مما يشير إلى ضرورة الاستثمار في تطوير القيادات وتمكينها. وبناءً على هذه النتائج، يوصي البحث بتشجيع ثقافة الانفتاح والشفافية في التواصل بين الإدارة والموظفين لتحفيز الإبداع المستدام.

الكلمات المفتاحية: القيادة , القيادة الحقيقية , سلوكيات العمل , الاستدامة التنظيمية.

Abstract

The current research aims to explore the role of authentic leadership in promoting sustainable creative work behaviors among members of the University of Warith Al-Anbiya. The importance of this research is highlighted in light of the increasing challenges facing higher education institutions in the current era, which require them to search for modern leadership styles capable of stimulating creativity and ensuring its sustainability. To achieve the research objectives, a questionnaire was used as the primary tool for data collection, and statistical programs such as SPSS v.26 were relied upon to conduct appropriate statistical tests. The research reached several important results, most notably the significant impact of authentic leadership in motivating employees and encouraging them to present innovative and sustainable ideas from the perspective of university members. The research also emphasized the importance of authentic leadership in promoting sustainable creative work behaviors, indicating the need to invest in developing and empowering leaders. Based on these results, the research recommends encouraging a culture of openness and transparency in communication between management and employees to stimulate sustainable creativity.

Keywords: Leadership, authentic leadership, work behaviors, organizational sustainability.

المبحث الاول: منهجية البحث

1- مشكله البحث

بينت معظم الادبيات الادارية ان سلوكيات الابداع في مكان العمل تلعب دورا حاسما ومؤثرا في بيئة العمل اذ تتميز المنظمات التي يتمتع موظفوها بالابداع بتحقيق اهدافها بكفاءة اكبر وبالعكس , وفي حالة اذ تم تشخيص غياب الابداع لدى الموظفين في مكان العمل قد يؤدي الى عواقب سلبية كبيرة وكننتيجة لذلك فان العديد من المنظمات غير قادرة على الاستفادة الكاملة من مواردها (راس مال الفكري) مثال بيئة عمل المؤسسات التعليمية غياب او فشل سلوكيات الابداع في مكان العمل قد يرجع الى العديد من المتغيرات التنظيمية في البحث الحالي نبحت امكانية تأثير سلوكيات وخصائص القيادة الحقيقة على ابداع الموظفين تم اجراء استبيان اولي تجريبي لعينة من الموظفين في جامعة وارث الانبياء اتضح ان هنالك مشكلة مبدئية في فهم وانتشار ومعرفة بأهمية متغيرات البحث الحالي وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الاسئلة التالية :

1. الى اي مدى يتوافر مفهوم القيادة الحقيقية لدى عينة البحث ؟
2. الى اي مدى يتمتع موظفين جامعة وارث الانبياء بسلوكيات العمل الابداعي ؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الحقيقية وتأثيرها بأبداع الموظفين ؟
4. الى اي مدى يؤثر القيادة الحقيقة على سلوكيات العمل الابداعي لدى الموظفين ؟

2- اهمية البحث

بالإمكان التعبير عن اهمية البحث الحالي بما يلي :

1. حادثة متغيرات البحث , اذ يجمع نموذج البحث بين متغيرات تنظيمية حديثة .
2. مجتمع وعينة البحث , اذ تعتبر بيئة العمل التعليمية (جامعة وارث الانبياء) من اكثر بيئات العمل التي تشهد تطور مستمر وتحديث لبرامجه .
3. من المتوقع ان يسهم البحث في تشخيص المعوقات التي تواجه الجامعة والتي تشمل تحديات حقيقية في نموها وتطورها.
4. اهمية معرفة توجه الموظفين في الجامعة نحو الابداع باعتبار السلوك الابداعي المستمر اصبح سلاح المنظمات الحديثة في مواجهة ديناميكية بيئة العمل المتسارعة التغيير.

3- اهداف البحث

1. تقييم مستوى توافر مفاهيم متغيرات البحث لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد القيادة الحقيقة والابداع المستدام في (جامعة وارث الانبياء-ع-).
2. تحديد مدى قوة العلاقة بين القيادة الحقيقة وابعادها وسلوكيات الابداع في الجامعة.
3. اعداد مجموعة من التوصيات الى ادارة الجامعة محل البحث مع توضيح الاجراءات العملية لتنفيذ هذه التوصيات .
4. رفد المكتبة بمجموعة من المصادر ذات الصلة بالبحث الحالي .

4- فرضيات البحث

تم فرض فرضيتين رئيسيتين :

الفرضية الرئيسية الاولى (فرضية الارتباط) :

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية وسلوكيات العمل الابداعي المستدام " وتتفرع منها اربع فرضيات فرعية :

- " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي وسلوكيات العمل الابداعي المستدام "
- " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة وسلوكيات العمل الابداعي المستدام "
- " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي وسلوكيات العمل الابداعي المستدام "
- " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية في العلاقات وسلوكيات العمل الابداعي المستدام "

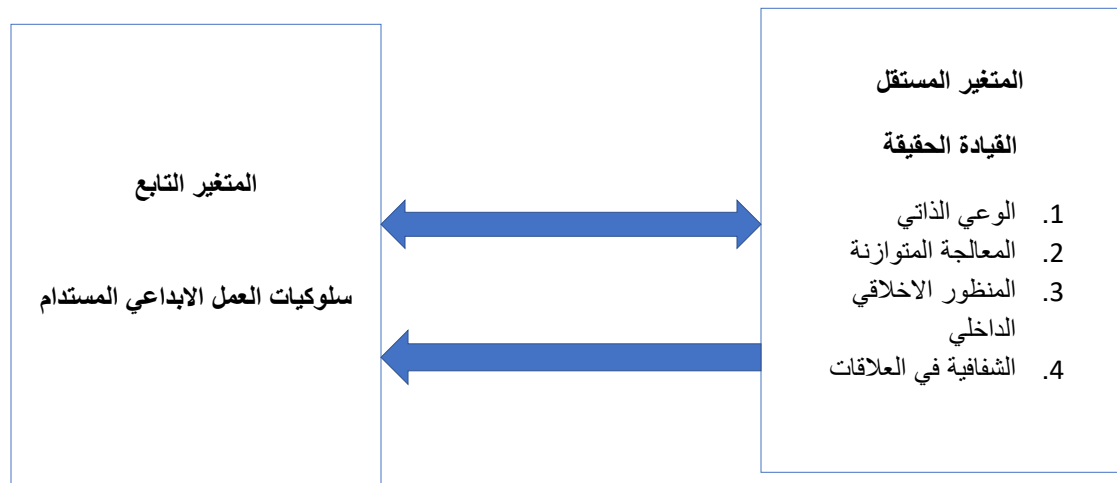
الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير) :

"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحقيقية في سلوكيات العمل الابداعي المستدام " , و تتفرع منها اربع فرضيات فرعية :

- "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الذاتي في سلوكيات العمل الابداعي المستدام "
- "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعالجة المتوازنة في سلوكيات العمل الابداعي المستدام "
- "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمنظور الاخلاقي الداخلي في سلوكيات العمل الابداعي المستدام "
- "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشفافية في العلاقات في سلوكيات العمل الابداعي المستدام "

5- مخطط البحث الفرضي

الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث للربط المفاهيمي بين متغيرات البحث إذ يمثل المتغير المستقل القيادة الحقيقية بأبعادها (الوعي الذاتي , المعالجة المتوازنة , المنظور الأخلاقي الداخلي والشفافية في العلاقات) , ويمثل النموذج أيضاً المتغير التابع سلوكيات العمل الإبداعي المستدام (احادي البعد) , يشير السهم (ذو الاتجاهين) الى علاقات الارتباط التي تم فرضها سابقاً , والسهم (ذو الاتجاه الواحد) الى علاقات التأثير.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثان

المبحث الثاني: الجانب النظري

القيادة الحقيقية (Authentic Leadership)

1- مفهوم القيادة الحقيقية

يعد مفهوم القيادة الحقيقية من المواضيع الحديثة التي استقطبت انتباه العديد من الباحثين، وبالرجوع الى قاموس (Concise Oxford English Dictionary) بين كلمة "Authentic" بأنها "حقيقة الأصل وليس الوهمية"، والمصطلح يملك جذور في الفلسفة اليونانية التي تعبر عن الحقيقة "تعكس الذات نفسها بصورة صحيحة" و الأصالة يمكن التعبير عنها بأنها امتلاك المرء لتجاربه الشخصية بما في ذلك أفكاره وعواطفه واحتياجاته ورغباته ومعتقداته وبالتالي، فإنها تنطوي على الوعي الذاتي والتصرف وفقاً للذات الحقيقية من خلال التعبير عما يفكر فيه المرء ويؤمن به حقاً (Caza & Jackson, 2011:358) وبذلك يمكن ترجمة المصطلح إلى "قيادة حقيقية" أو "أصيلة" وكلاهما لهما نفس المعنى , وأن يكون القائد أصيلاً يعني أن يكون طبيعياً وأصيلاً وليس نسخة من أحد.

وعرفت بأنها نمط من سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية ويعزز التنمية الذاتية الإيجابية. وعُبر عنها بأنها القيادة التي تستمد قوتها من رأس المال النفسي الإيجابي والقيم الأخلاقية والاهتمام بالاتباع والشفافية واتخاذ القرارات الأخلاقية، ووُصفت بأنها نمط قيادي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات مع الأتباع (إسماعيل & بروشكي، 2023 : 855) , وكذلك تعرف بأنها القيادة التي يظهر فيها القائد نمط الانفتاح والوضوح في سلوكه تجاه الآخرين من خلال مشاركة المعلومات، وقبول مدخلات الآخرين والكشف عن قيمته ودوافعه وأهدافه بطريقة تمكن الآخرين من تقييم سلوكه وفيها يكون القائد قادراً على معالجة المعلومات عن نفسه بشكل فعال (قيمه ومعتقداته وأهدافه ومشاعره)، والقدرة على ضبط سلوك القيادة وفقاً لنفسه وهويته الشخصية الواضحة والقدرة على موازنة تفضيلاته مع متطلبات المجتمع (الهاموندي، 2022) , ويمكننا القول ان القيادة الحقيقية هي مفهوم يعود الى القدرة على التأثير والالهام والتوجيه في سياقات (بيئات) مختلفة , سواء كانت في العمل او المجتمع او بين الافراد وتركز القيادة الحقيقية على بناء علاقات قائمة على الثقة وتعتبر عملية مستمرة تتطلب التعلم والتطوير الشخصي.

2- أهمية القيادة الحقيقية

ظهرت القيادة الأصلية كمجال بحثي مهم ضمن أدبيات السلوك التنظيمي في بداية الألفية الثالثة وتعد بذلك من الأنماط القيادية الحديثة نسبياً مقارنة بأنماط القيادة الأخرى الأكثر رسوخاً وجاءت أساساً امتداداً لعدة أنماط قيادية منها القيادة الكاريزمية والتحويلية والروحانية والخدمية والأخلاقية، فهي بذلك تجمع السلوكيات الإيجابية لتلك الأنماط القيادية، ولكنها أوسع وأشمل منها (القرغولي وآخرون، 2024 : 259) ، يذكر العديد من الباحثين أن جوهر القيادة الحقيقية يتجلى في صفة الذات الداخلية حيث يركز معظمهم على كيفية قدرة القيادة الحقيقية على تحسين رأس المال النفسي، وبالتالي تأثيرها الإيجابي على أداء القائد، كما أنها توفر بصرية لتحقيق المزايا التنافسية (الهاموندي، 2022).

إن أهمية القيادة الحقيقية تكمن في أنها تعد أسلوباً جديداً يناسب احتياجات المنظمات المعاصرة، فهي تؤكد على قيم العمل الجماعي، وتحفز الأتباع على تحقيق أداء يفوق التوقعات، وتعزز نقاط القوة لدى الأتباع وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وتشجيعهم على الإبلاغ عن الأخطاء وتعزيز ارتباط العاملين مع المنظمة (موسي، 2026 : 22). وتبرز أهميتها أيضاً في أنها محفزة لخلق بيئة أخلاقية، ولها تأثير مهم في علاقات التبادل الاجتماعي والعواطف الإيجابية بين القادة والأتباع، والتي تعزز النمو الشخصي الإيجابي، وتشجع وجود فرق عمل تتمتع بالنزاهة والالتزام العاطفي (Gardner et al., 2017:1126). وتشمل أهمية القيادة الأصلية عدداً من السلوكيات والمعاني الإيجابية التي تدعم المنظمة مثل الصدق والأمانة والعدالة والولاء وخلق مناخ إيجابي والتشجيع الجماعي، ويمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على مجموعات العمل والمنظمات حيث تم الربط بين القيادة الأصلية ومخرجات تنظيمية عديدة، ومنها الابتكار والأداء الفردي والتوجه نحو الزبون والاحتفاظ بالموظفين وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية (Caza & Jackson, 2011:354).

3- أبعاد القيادة الحقيقية.

تعتبر القيادة الحقيقية متغير متعدد الأبعاد (multidimensional) بسبب الطيف الواسع لتأثيرات القيادة على المستوى التنظيمي والمستوى الفردي ، من أبعاد القيادة الحقيقية المشهورة (موسي، 2026؛ الهاموندي، 2022؛ Luthans & Avolio, 2003).

أ- **بعد الوعي الذاتي (Self-Awareness):** ويمثل البعد الأول لممارسات القيادة الحقيقية قدرة قادة المنظمات على معرفة نقاط قوتهم وضعفهم والتعرف على المتغيرات المحيطة وتأثيرها على بيئة المنظمة. كما يشمل ذلك فهم القائد للدرجة التي يمكنه بها إدراك مشاعره وانتباهه لنقاط قوته وضعفه، وكيف يراه الآخرون وكيف يؤثر عليهم (موسي، 2026 : 22). يشير الوعي الذاتي إلى وعي القائد بنقاط القوة والضعف لديه، ويشمل أيضاً معرفة كيف يرى الآخرون أنفسهم. ومن خلال الوعي الذاتي، يفهم القادة أنفسهم جيداً ويفهمون كيف تؤثر السلوكيات التي يمارسونها في الآخرين. لذلك، يؤثر الوعي الذاتي على تفكير القادة ودوافعهم الملهمة وسلوكياتهم (الهاموندي، 2022). علاوة على ذلك، فإن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الوعي الذاتي هم أكثر قدرة على قيادة الآخرين ومساعدتهم على التطور (Gardner et al., 2017:1128). ومن ناحية أخرى، يعكس الوعي الذاتي علاقة ديناميكية بين معرفة القائد لذاته وفهمه لردود أفعال الآخرين تجاهه فعندما يدرك القائد كيف ينظر إليه من قبل الآخرين، فإنه يستطيع تعديل سلوكياته بما يتناسب مع القيم المشتركة داخل الفريق أو المنظمة، مما يعزز الروابط والعلاقات مع العاملين.

ب- **بعد المعالجة المتوازنة (Balanced Processing):** يتضمن البعد الثاني من أبعاد القيادة الحقيقية تشجيع القائد الأصل على جمع آراء الآخرين ووجهات نظرهم، حتى وإن تعارضت مع وجهة نظره الخاصة. ويتميز القائد الأصل بقدرته على اتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة وجميع العاملين فيها، دون تحيز لصالحه الشخصي وتقلل المعالجة المتوازنة من الدور المقاوم والسلبى للعاملين عندما يتلقون القرار الذي تمت استشارتهم فيه ورؤيتهم. يشير الباحثون إلى أن القائد الأصل يتمتع بقدرة على معالجة المعلومات بشكل موضوعي، ويحلل جميع البيانات قبل اتخاذ أي قرار، مما يجعله يتمتع بثقة أتباعه. يتميز هذا النوع من القيادة بالشفافية في التعامل مع المعلومات حتى إذا تعارضت مع تصوراتهم، مما يضمن توازن في رد فعله تجاه المعلومات والمواقف ذات الصلة. ويمكن القول بأن المعالجة المتوازنة تمثل مفتاح سلامة القائد الحقيقي والسمات التي تؤثر في النهاية على القرارات والسلوك (Peterson et al., 2012:569).

ت- **بعد المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective):** ، يتيح المنظور الأخلاقي الداخلي للقائد الحقيقي الاعتراف بالقضايا الأخلاقية وتقييمها حيث يعتذر القائد المسؤول الأخلاقي لأصحاب المصلحة في المنظمة ويستخدم خبرته السابقة في التعامل مع قضايا الأعمال التجارية الأخلاقية ومن خلال هذا المنظور، يمكن للقائد الحقيقي الاعتراف بالمشاكل الأخلاقية وتقييم الخيارات واتخاذ إجراءات حقيقية يتميز المنظور الأخلاقي الداخلي بالقائد الذي يسترشد بالقيم والمعايير الأخلاقية العميقة والجذور، وليست نتيجة لضغوط خارجية من زملاء العمل أو المنظمة أو المجتمع المحيط ومن خلال عملية التنظيم الداخلي، يمكن تحقيق الاتساق في السلوك والتصرفات الأخلاقية مما يساعد

على بناء وتعديل الثقة والاحترام في المنظمة والمجتمع المحيط، وبالتالي يعد المنظور الأخلاقي الداخلي للقائد الحقيقي أساسياً لتحقيق قيادة فعالة وناجحة في المنظمة، من خلال تعزيز المعايير الأخلاقية، يمكن أن يكتسب القائد الاحترام والثقة من مرؤوسيه، مما يعكس انفتاحهم على الحقائق الأخلاقية ووعيهم بقيمتهم. إن المنظور الأخلاقي الداخلي يعد بمثابة الدافع الذي يعزز من قوة القيادة الحقيقية، حيث يسعى القائد من خلاله لخلق تأثير إيجابي داخل المنظمة والمجتمع بشكل أوسع. وبالتالي، يعتبر المنظور الأخلاقي الداخلي أحد المفاتيح الضرورية لتحقيق نجاح القيادة، حيث يجسد السلوك الأخلاقي ويتبعه بالقيم والمبادئ الراسخة (Begley, 2004:35; Ilies et al.,2005:385).

ث- **بعد شفافية العلاقات (Relational Transparency):** يشير هذا البعد إلى الانفتاح على الأفكار والمعلومات الجديدة التي يجب تفعيلها من خلال المشاركات الخارجية ومن خلالها يقدمه القائد ذاته من الحقيقة للآخرين ويشارك المعلومات بشكل علني للتعبير عن مشاعره ومعتقداته الحقيقية وتعزيز مستوى انفتاحه مع الآخرين مما يتيح لهم الفرصة للتنبؤ بأفكاره وتحدياته وآرائه كل هذا يسمح للقائد بتوصيل مشاعره الحقيقية وآرائه ومشاعره بشكل متبادل مع مرؤوسيه (Kernis, 2003 :85 ; Rego et al.,2012:431)، أن شفافية العلاقات تعمل على بناء الثقة والمودة والعمل الجماعي بين القادة والعاملين من خلال المشاركة الحقيقية للأفكار والمعلومات والتعبير الصادق عن المشاعر والعواطف كما أوضح (القروغولي وآخرون، 2024 :268) أنها عملية لبناء الثقة من خلال المشاركة الحقيقية بين القادة وأتباع الأفكار والمعلومات والتعبير الصادق عن المشاعر والعواطف وهذه الشفافية تخلق بيئة عمل تجعل الموظفين يشعرون بتقدير القادة ويقدر دورهم، ويتطلع القائد الأصيل إلى بناء علاقات شفافة ومحاولة تحقيق التوازن بين المعلومات المتنوعة والمتناقضة (Farukh & Ahsan,2015:63).

سلوكيات العمل الإبداعي المستدام

1- مفهوم سلوكيات العمل الإبداعي المستدام

سلوك العمل الإبداعي هو مفهوم واسع يشير إلى قدرة الأفراد على توليد أفكار جديدة، ابتكارية وقابلة للتطبيق ضمن بيئات العمل اليومية يشمل هذا النوع من السلوكيات الإبداعية التفكير النقدي الذي يتجاوز الحلول التقليدية للمشكلات اليومية، ويحفز الأفراد على تقديم حلول مبتكرة لمواجهة التحديات التي قد تظهر في مكان العمل، من خلال هذا السلوك، يساهم الأفراد في تحسين أداء الفريق والمساهمة الفعالة في تطور المنظمات بشكل عام، يمكن تعريف سلوكيات العمل الإبداعي بأنها التصرفات والأنماط التي يتبناها الموظفون في بيئة العمل من أجل إنتاج أفكار مبتكرة أو حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجههم. هذا النوع من السلوكيات ضروري في منظمات اليوم، التي تعتمد على الابتكار المستمر للبقاء تنافسية في السوق. تشير الدراسات الإدارية إلى أن الإبداع في مكان العمل ليس مجرد نشاط فردي بل هو عملية معقدة تتأثر بعدد من العوامل الداخلية والخارجية بما في ذلك بيئة العمل، نوع القيادة، والدعم التنظيمي فالبيئة التي تسمح للموظف بتجربة أفكار جديدة، وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم، تعتبر بيئة مثالية لتعزيز سلوكيات العمل الإبداعي. في هذا السياق، أظهرت دراسة Bannay et al.,2020:482) أن القيادة التي تجمع بين القدرة على اتخاذ القرارات المدروسة والقدرة على إلهام الآخرين هي التي تساهم في تعزيز سلوك العمل الإبداعي فعندما يتبع القادة أسلوباً قيادياً متعدد الأبعاد، يتيح للموظفين الفرصة للتعبير عن أفكارهم وتجربة حلول مبتكرة، مما يخلق بيئة عمل مرنة تدعم التفكير الإبداعي والابتكار.

2. أهمية السلوك الإبداعي

سلوكيات العمل الإبداعي تعد من الأسس الجوهرية التي تساهم في تعزيز الابتكار والنمو داخل المنظمات. في بيئة العمل الحديثة، لا يُعتبر الابتكار مجرد ثمرة أفكار فردية فحسب بل هو نتاج تفاعل الأفراد ضمن بيئة عمل تعزز الإبداع وتشجع على توليد أفكار جديدة. يعد سلوك العمل الإبداعي من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام متزايد في مجال الأبحاث الإدارية والتنظيمية، حيث تُظهر الدراسات الحديثة كيف يمكن للقيادة أن تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئات العمل. في البداية ركزت الأبحاث على أهمية البيئة التنظيمية بشكل عام في تحفيز الإبداع، حيث اعتُبر أسلوب القيادة من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوكيات العمل الإبداعي للموظفين، وقد أظهرت الدراسات المبكرة أن القيادة التي تشجع على التنوع والتوازن بين الأبعاد المختلفة تؤدي إلى تحسين سلوكيات الابتكار. فقد أوضح (رشيد & مزهر، 2018 :29) في دراستهم أن سلوك القيادة الذي يدمج بين التحفيز والإشراف يكون له تأثير إيجابي على سلوكيات العمل الإبداعي، حيث أن استخدام القيادة التي تتمتع بالمرونة والقدرة على التأقلم مع التغيرات في بيئة العمل يساهم بشكل كبير في تحفيز الإبداع لدى الموظفين هذا. مع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليشمل مجموعة متنوعة من أساليب القيادة التي تركز على الابتكار ففي هذا الصدد، أظهرت دراسة (Bannay et al., 2020:481) أن سلوك القيادة المزوجة، الذي يجمع بين القيادة التحفيزية والتوجيهية، له دور كبير في تعزيز القدرة على الابتكار في مكان العمل خاصة في الجامعات والمؤسسات التعليمية بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز على القيادة الريادية والقيادة التكيفية أصبح ذا أهمية خاصة في التأثير على سلوك الموظفين الإبداعي فالقادة الذين

يتمتعون بقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية ومتابعة تنفيذها بشكل مرّن يمكنهم خلق بيئة عمل تُمكن الموظفين من الإبداع , إضافة إلى ذلك نجد أن جودة الحياة العملية تعتبر أحد العوامل الحاسمة في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعي إذ تؤثر بيئة العمل بشكل كبير على مدى قدرة الموظفين على التفكير بشكل مبتكر فقد أشار (Al-Lami et al.,2023:17) إلى أن بيئات العمل التي تتمتع بجودة عالية، وتوفر دعماً عاطفياً واجتماعياً وخلق فرص للنمو المهني والتطور الشخصي تسهم في تعزيز سلوكيات الإبداع لدى الأفراد ويعود هذا إلى أن بيئة العمل المريحة والداعمة تمنح الأفراد شعوراً بالاستقلالية والثقة بالنفس، مما يؤدي إلى زيادة استعدادهم للمشاركة بأفكار جديدة وتنفيذها في سياق العمل.

4. أبعاد السلوك الإبداعي

اعتمد العديد من الباحثين، مثل مكيد ويحيائي (2015)، سعيد (2018)، الخالدي (2018)، رشيد ومزهر (2018)، على ما قدمه (Janssen, 2000:292) فيما يتعلق بأبعاد سلوك العمل الإبداعي، والتي تشمل:

- أ- توليد الفكرة: يتمثل في قيام الموظف بإنشاء أفكار جديدة أو اقتراح حلول مبتكرة للمشكلات المتعلقة بالعمل، أو تطوير المنتجات والخدمات.
 - ب- ترويج الفكرة: يتضمن دعوة الموظف إلى دعم الأفكار الجديدة المتعلقة بخدمات المنظمة، منتجاتها، وعملياتها.
 - ت- تنفيذ الفكرة: يعكس الجهود المبذولة لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس، عبر الأنشطة المصممة لتطبيق الأفكار الجديدة.
- في حين يشير (رشيد & مزهر , 2018 : 12) إلى أن سلوك العمل الإبداعي يتضمن نوعين من السلوكيات:

- أ- السلوكيات الاستكشافية (Explorative Work Behaviors): تشمل استكشاف الفرص وتوليد الأفكار، وهو ما يعكس المراحل الأولية للإبداع.
- ب- السلوكيات الاستثمارية (Work Exploitative Behaviors): تتعلق بترويج الأفكار وتنفيذها، مما يضمن تطبيق الأفكار الجديدة على أرض الواقع.

في حين يرى (Treuer & McMurray, 2012:396) أن من أجل تطوير فهم أعمق لسلوكيات الإبداع يمكن النظر إلى الإبداع في مكان العمل كعملية معقدة ذات أبعاد متعددة، تشمل:

- أ- الإبداع الفردي: يركز على سلوكيات الأفراد الذين يساهمون في دعم وتسهيل الإبداع من خلال شبكات الاتصال والتأثير على القرارات.
- ب- الإبداع الجماعي: غالباً ما يتم تنفيذ الإبداع ضمن فرق العمل، حيث يتطلب تحقيق الأداء العالي آليات واضحة لحل النزاعات، قيادة فريق فعالة، وتحديد أدوار واضحة لكل فرد.
- ت- الإبداع التنظيمي: يعتمد على وجود رؤية مشتركة داخل المنظمة، حيث تلعب الإدارة العليا دوراً في توفير العناصر المادية والبشرية اللازمة لدعم الإبداع .
- ث- المناخ الإبداعي: يتمثل في الإدراك العام داخل المنظمة لمدى تشجيعها على تطوير الأفكار الجديدة وتحفيز الموظفين على التعلم والتطوير المستمر.

في البحث الحالي تم استخدام استخدام مقياس (Scott & Bruce, 1994:590) لقياس سلوكيات الإبداع في مكان العمل ويعتبر مقياس أحادي البعد (One-dimensional) يتضمن أغلب أفكار ومفاهيم سلوكيات الإبداع .

المبحث الثالث: الجانب العملي

1- عينة البحث

تم اختيار عينة البحث من منتسبي جامعة وارث الأنبياء وفق إجراءات منهجية دقيقة لضمان تمثيلها لمجتمع الدراسة ، تم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والكليات والأقسام، إذ تم توزيع أكثر من 150 استمارة استبيان على موظفي الجامعة ، وكانت الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل بلغت 137 استمارة بنسبة استجابة (91.3%)، والجدول (1) يبين الوصف الديمغرافي لعينة البحث.

الجدول (1) الوصف الديمغرافي لعينة البحث

الوصف	العدد		النسبة
الجنس	ذكور	89	65%
	إناث	48	35%
العمر	أقل من 30 سنة	36	26%
	31-40	59	43%
	41-50	31	22%
	50 فأكثر	11	8%

سنوات الخدمة	1 سنة	12	8%
	5-1 سنة	73	53%
	10-5 سنة	47	34%
	10 فأكثر	5	7%
التحصيل العلمي	متوسطة	5	4%
	اعدادية	8	5%
	بكالوريوس	27	53%
	دبلوم	13	9%
	ماجستير	29	21%
	دكتوراه	10	7%

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

تشير بيانات الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 65%، بينما شكلت الإناث 35% من إجمالي العينة ، تظهر البيانات أن الفئة العمرية (31-40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع 43%، وهي فئة تتميز بالنضج المهني والخبرة المتوسطة، تشكل فئة (1-5 سنوات) النسبة الأكبر من العينة بواقع 53%، تليها فئة (5-10 سنوات) بنسبة 34%، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة الحديثة إلى المتوسطة، وهو ما قد يعكس التوسع الذي شهدته الجامعة في السنوات الأخيرة.

2- ثبات مقياس البحث :

تم استخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يعد أحد أكثر مؤشرات قياس الثبات استخداماً في البحوث الإدارية، يستخدم هذا المعامل لتقييم مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، أي مدى ترابط العناصر أو الأسئلة المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير ، ويشير الجدول (2) إلى نتائج تحليل الثبات إلى أن كلا المقياسين المستخدمين في البحث (القيادة الحقيقية وسلوكيات العمل الإبداعي المستدام) يتمتعان بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يعزز الثقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال هذه المقاييس ، تجدر الإشارة إلى أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول في البحوث الإدارية (0.70)، مما يؤكد صلاحية أداة القياس المستخدمة.

الجدول(2) ثبات اداة القياس

المتغير	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
القيادة الحقيقية	الوعي الذاتي	0.841	0.920
	المعالجة المتوازنة	0.796	
	المنظور الاخلاقي الداخلي	0.826	
	الشفافية في العلاقات	0.864	
سلوكيات العمل الابداعي المستدام			0.883

المصدر :اعتماداً على نتائج برنامج , SPSS V.26

3 - الوصف الاحصائي لإجابات أفراد عينة البحث

في هذا الجزء من البحث تقديم وصف إحصائي لمتغيرات البحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتفسير النتائج وفقاً لمستويات معينة تعكس شدة الاستجابة ، ويظهر الجدول (3) الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الحقيقية وابعاده ، حصل متغير القيادة الحقيقية على متوسط حسابي عام قدره (4.01) وبانحراف معياري (0.74) وشدة إجابة (0.80)، وهذا يشير إلى مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الحقيقية في الجامعة المبحوثة (وفق تصور افراد عينة البحث). هذه النتائج تشير بشكل عام إلى أن إدارة الجامعة تمارس أبعاد القيادة الحقيقية بمستوى مرتفع، مع تميز واضح في جانب المعالجة المتوازنة للقضايا واتخاذ القرارات بعد الاستماع لمختلف وجهات النظر وتحليل البيانات ذات الصلة.

الجدول (3) الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الحقيقية وابعاده (n= 137)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1- تسعى إدارة الجامعة الحصول على التغذية العكسية لتحسين التفاعل مع الافراد الآخرين.	4.04	0.873	0.81
2- تحرص ادارة الجامعة على الوصف الدقيق للكيفية التي يعرض من خلالها الافراد الآخرين قدراتهم	3.98	0.840	0.80

0.79	0.725	3.94	3- تحرص ادارة الجامعة على معرفة الوقت المناسب لإعادة تقييم المواقف بخصوص القضايا الهامة.
0.80	0.81	3.98	المعدل العام لبعد الوعي الذاتي
0.80	0.739	4.00	4- تسعى إدارة الجامعة الاعتراف بأخطائها عندما تحدث.
0.82	0.702	4.10	5- تحرص ادارة الجامعة على قول الحقيقة حتى وان كانت صعبة.
0.79	0.697	3.96	6- تسعى ادارة الجامعة الاهتمام بمشاركة المعلومات مع المرؤوسين.
0.81	0.710	4.02	المعدل العام لبعد الشفافية في العلاقات
0.78	0.757	3.88	7- تسعى إدارة الجامعة اظهار معتقداتها التي تنسجم مع طبيعة واجراءات العمل.
0.78	0.711	3.92	8- تحرص ادارة الجامعة على اتخاذ قراراتها الادارية استنادا الى قيمها ومعتقداتها الاساسية.
0.79	0.653	3.95	9- تطالب ادارة الجامعة الموظفين بأن يتخذوا المواقف التي تدعم القيم الاساسية الخاصة بهم.
0.78	0.701	3.92	المعدل العام لبعد المنظور الاخلاقي الداخلي
0.83	0.685	4.13	10- تسعى إدارة الجامعة الأخذ بنظر الاعتبار وجهات النظر التي تشكل تحدياً لمواقفها الثابتة.
0.82	0.716	4.12	11- تستمع ادارة الجامعة بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل توصيلها إلى الاستنتاجات.
0.82	0.749	4.10	12- تحرص ادارة الجامعة على تحليل البيانات ذات الصلة قبل اتخاذها قرار معين.
0.82	0.73	4.11	المعدل العام لبعد المعالجة المتوازنة
.80	.74	4.01	الوسط الحسابي الموزون لمتغير القيادة الحقيقية

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26 .

ويظهر الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة البحث عن متغير سلوكيات الابداع المستدام , اذ حقق متغير سلوكيات الإبداع المستدام متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.461) وبانحراف معياري (0.454) وشدة إجابة بلغت (79%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من ممارسات الإبداع المستدام لدى من وجهة نظر أفراد العينة , ويعكس الانحراف المعياري المنخفض نسبياً تجانساً في آراء المستجيبين حول هذا المتغير.

جدول (4) الوصف الاحصائي لمتغير سلوكيات الابداع المستدام (n=137)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	أنا أبحث عن تقنيات وعمليات و / أو أفكار لمنتجات جديدة.	3.94	0.478	79%
2	أنا اولد الأفكار الإبداعية.	3.85	0.388	77%
3	أنا أشجع والهم الأفكار للآخرين.	2.95	0.511	59%
4	أقوم بتحقيق وتأمين الأموال اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.	3.04	0.421	61%
5	أضع خططا وجداول زمنية كافية لتنفيذ الأفكار الجديدة.	3.03	0.431	61%
6	أنا مبدع.	3.96	0.498	79%
	المتوسط العام الموزون لمتغير سلوكيات الابداع المستدام	3.461	0.454	79%

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبانة وتحليل برنامج SPSS v.26

4- اختبار فرضيات البحث

اختبار فرضيات البحث بعد حجر الزاوية في البحث العلمي، اذ يتيح اختبار الفرضيات التحقق من صحة الافتراضات المبنية على النظريات والدراسات السابقة بطريقة منهجية وموضوعية، وهنالك فرضيتان في البحث الحالي :

أ - فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية بأبعاده وسلوكيات العمل الابداعي المستدام) وتتفرع عنها :

- 1- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي وسلوكيات العمل الابداعي المستدام)
- 2- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المعالجة المتوازنة وسلوكيات العمل الابداعي المستدام)
- 3- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المنظور الاخلاقي الداخلي وسلوكيات العمل الابداعي المستدام)
- 4- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشفافية في العلاقات وسلوكيات العمل الابداعي المستدام)

جدول (5) معاملات الارتباط بين القيادة الحقيقية بأبعاده وسلوكيات الابداع المستدام

المتغير المستقل	القيادة الحقيقية	أبعاد القيادة الحقيقية

	المتغير المعتمد	(X)	الوعي الذاتي (x1)	المعالجة المتوازنة (x2)	المنظور الاخلاقي الداخلي (x3)	الشفافية في العلاقات (x4)	سلوكيات الابداع المستدام (Y)
		881**	.786**	.856**	.747**	.832**	Pearson Correlation
		.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
		137	137	137	137	137	N

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

الجدول (5) يوضح معاملات الارتباط بيرسون بين القيادة الحقيقية (المتغير المستقل) وأبعادها المختلفة مع سلوكيات الإبداع المستدام (المتغير المعتمد) ، بلغ معامل الارتباط بين القيادة الحقيقية (X) وسلوكيات الإبداع المستدام (0.881) هذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين القيادة الحقيقية وسلوكيات الإبداع المستدام ، وايضا يلاحظ من الجدول ان جميع أبعاد القيادة الحقيقية ترتبط بشكل إيجابي وقوي مع سلوكيات الإبداع المستدام اعلى ارتباط جاء من بعد المعالجة المتوازنة (0.856) والشفافية في العلاقات (0.832) وهذا يقودنا الى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الاولى.

ب- فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لقيادة الحقيقة بأبعاده في سلوكيات الابداع المستدام) وتتفرع عنها :

- 1- (يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لبعد الوعي الذاتي في سلوكيات الابداع المستدام)
- 2- (يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لبعد المعالجة المتوازنة في سلوكيات الابداع المستدام)
- 3- (يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لبعد المنظور الاخلاقي الداخلي في سلوكيات الابداع المستدام)
- 4- (يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لبعد شفافية العلاقات في سلوكيات الابداع المستدام)

الجدول (6) معادلة الانحدار وقيم (R²) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	(Constant) A	معادلة الانحدار	قيمة β	قيمة (F) المحسوبة	قيمة R ²
القيادة الحقيقية (X)	سلوكيات الابداع المستدام (Y)	.891	$Y = .891 + .883 X$	.883	476.169	.776
الوعي الذاتي (X1)		.993	$Y = .993 + .741 X1$	.741	376.660	.617
المعالجة المتوازنة (X2)		1.264	$Y = 1.264 + .832 X2$	.832	222.431	.732
المنظور الاخلاقي الداخلي (X3)		1.162	$Y = 1.162 + .663 X3$	.663	164.744	.558
شفافية العلاقات (X4)			$Y = 1.262 + .791 X4$	.791	170.722	.692

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.26).

يفسر المتغير المستقل القيادة الحقيقية (X) ما نسبته (77.6%) من التباين في سلوكيات الإبداع المستدام يعتبر تفسير قوي هذا ما يظهر في الجدول (6) ، مما يعكس أهمية القيادة الحقيقية في التأثير على الإبداع المستدام ، بلغ معامل بيتا ($\beta=0.883$) وهذا يعني كلما زادت ممارسة القيادة الحقيقية بمقدار وحدة واحدة ، زادت سلوكيات الإبداع المستدام بمقدار 0.883 وحدة ، ويعد بعد المعالجة المتوازنة (x_2) أعلى قيمة تفسيرية من بين الأبعاد إذ يفسر ($R^2= 0.732$) من التغيرات التي تطرأ على القيادة الحقيقية وهذا يعكس أهمية قدرة القائد الحقيقي على تحليل البيانات بموضوعية واتخاذ قرارات متوازنة ، إضافة إلى معنوية علاقات التأثير بين القيادة الحقيقية بأبعادها وسلوكيات الإبداع المستدام يتضح ذلك من خلال كبر قيمة (F) المحسوبة عن قيم (F) الجدولية ، وهذا يدل على قبول صحة الفرضية الرئيسية الثانية .

5- الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على نتائج الجانب العملي، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- أ- تظهر النتائج أن إدارة الجامعة تمارس القيادة الحقيقية بمستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير قيمة مرتفعة مع شدة إجابة عالية.
- ب- يحتل بُعد المعالجة المتوازنة المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الحقيقية، مما يعكس اهتمام إدارة الجامعة بدراسة وجهات النظر المختلفة وتحليل البيانات قبل اتخاذ القرارات.
- ت- يأتي بُعد الشفافية في العلاقات في المرتبة الثانية، حيث تحرص الإدارة على قول الحقيقة والاعتراف بالأخطاء ومشاركة المعلومات مع المرؤوسين.
- ث- تظهر النتائج مستوى متوسط من سلوكيات الإبداع المستدام لدى العاملين في الجامعة.
- ج- سجلت فقرة "أنا أشجع وألهم الأفكار للآخرين" أدنى متوسط حسابي، مما يعكس ضعفاً في جانب تشجيع وإلهام الآخرين.
- ح- توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين القيادة الحقيقية وسلوكيات الإبداع المستدام، مما يشير إلى أن تعزيز ممارسات القيادة الحقيقية سيؤدي إلى تحسين سلوكيات الإبداع المستدام.
- خ- يعد بُعد المعالجة المتوازنة الأكثر تأثيراً في سلوكيات الإبداع المستدام، يليه بُعد الوعي الذاتي، ثم شفافية العلاقات، وأخيراً المنظور الأخلاقي الداخلي.
- د- معادلة الانحدار تشير إلى أن أي زيادة في ممارسات القيادة الحقيقية ستؤدي إلى زيادة مقابلة في سلوكيات الإبداع المستدام.

التوصيات

- بناءً على ما تم تقديم من نتائج واستنتاجات بالإمكان تقديم مجموعة من التوصيات ذات الصلة - تطوير استراتيجيات متكاملة لترسيخ ممارسات القيادة الحقيقية في ثقافة الجامعة وبالإمكان عقد ورش عمل فصلية للقيادات الجامعية حول الأبعاد الأربعة للقيادة الحقيقية و تطوير مؤشرات أداء محددة لقياس تطبيق ممارسات القيادة الحقيقية وبالإمكان إنشاء جوائز سنوية للقيادات المتميزة في تطبيق مبادئ القيادة الحقيقية.
- تركيز برامج التطوير القيادي على تعزيز مهارات المعالجة المتوازنة نظراً لتأثيرها الكبير.
 - إنشاء بيئة داعمة للإبداع وتحفيز المبادرات الإبداعية بشكل منهجي من خلال مثلاً إطلاق منصة إلكترونية لتسجيل وتقييم الأفكار الإبداعية ، تخصيص ميزانية سنوية لتمويل المشاريع الإبداعية الواعدة.
 - معالجة نقطة الضعف المتعلقة بتشجيع وإلهام الأفكار للآخرين
 - تعزيز الشفافية في العلاقات كمحرك للإبداع المستدام ربط مهام الموظفين بأهداف الفرقة الأوسع وأثرها الإيجابي .

References

- 1- إسماعيل، هادي خليل & بروشكي، هيفي حمدي سعيد. (2023)، دور القيادة الأصيلة في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في منظمات قطاع الإسكان / إقليم كردستان العراق. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، [848-860].
- 2- الخالدي، خيرية عبد فضل (2018) "التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8 ، العدد 1

- 3- رشيد، صالح عبد الرضا ومزهر ، زينب حميد (2018)"توظيف سلوكيات العمل القيادية البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة القادسية"،مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8 العدد 1
- 4- سعيد، هدى قاسم (2018)"تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي: بحث استطلاعي لعينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق "مجلة الجامعة العراقية، العدد 3/41
- 5- القرغولي، حسين علي عبد ، ليلي محسن الحكيم , احمد عبد الله امانة (2024). دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل المبتكر لدى الموظفين: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من منتسبي الكليات الأهلية في مدينة كربلاء المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(66).
- 6- موسي ، محمود كمال عربي (2026). تأثير ممارسات القيادة الحقيقية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لجامعة أسوان: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، 46(2)، [تحت النشر].
- 7- مكيد ،علي وحيايوي ، فاطمة (2015)"اثر استراتيجيات التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكل -المدينة"،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة المسلية، العدد 14، الجزائر.
- 8- الهماوندي ، وردة عبد الخالق عبد الرحمن (2022). القيادة الحقيقية ودورها في تحقيق توجه السلوك الريادي للمنظمات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في المصارف التجارية , مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية المجلد 2022، العدد 28 (31 أكتوبر/تشرين الأول 2022).
- 9- Al-lami, A., & Torok, A. (2023). Sustainability indicators of surface public transportation. Sustainability, 15(21), 15289.
- 10- Begley, T. M. (2004). The ethical dimensions of educational leadership. Springer Science & Business Media.
- 11- Caza, A., & Jackson, B. (2011). Authentic leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), The Sage handbook of leadership (pp. 350–362). Sage.
- 12- Dheyaa Falih Bannay, Mohammed Jabbar Hadi and Ahmed Abdullah Amanah (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. Problems and Perspectives in Management, 18(3), 479-491. doi:10.21511/ppm.18(3).2020.39
- 13- Farrukh, M., & Ahsan, M. (2015). Authentic leadership: A literature review. International Journal of Management and Applied Research, 2(2), 66-67.
- 14- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2017). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22, 1120–1145.
- 15- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The Leadership Quarterly, 16(3), 373-394.
- 16- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and organizational psychology, 73(3), 287-302.
- 17- Kernis, M. H. (2003). Author's response: Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality. Psychological Inquiry, 14(1), 83-89.
- 18- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 241-271). Berrett-Koehler.
- 19- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. Personnel psychology, 65(3), 565-596.
- 20- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. Journal of business research, 65(3), 429-437.
- 21- Von Treuer, K., & McMurray, A. J. (2012). The role of organisational climate factors in facilitating workplace innovation. International Journal of Entrepreneurship and innovation management, 15(4), 292-309.
- 22- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>