

أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين

د. حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية تجارة – جامعة بنها

الملخص :

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأصلية على ابداع العاملين ومستوى الأداء الفردي واختبار مدى توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين (الالتزام العاطفي ، الذكاء الوظيفي) لهذه العلاقة ، وطبقت الدراسة على الشركات العاملة في مصر والتي تعمل في مجالات متعددة وهي (الصناعات الغذائية ، الصناعات الاليكترونية و التكنولوجيا ، الخدمات) حيث بلغت عينة الدراسة (٤٢٥) مفردة تم استجابة (٣٢٣) مفردة بنسبة بلغت ٧٦% ، منهم ٧٣% حاملي مؤهلات عليا (جامعية) (٢٣٦) مفردة منهم ٣٠% منهم يشغلون مناصب قيادية (٧١) مفردة ، ٥٦% منهم يعلمون لفترة تجاوزت العشر سنوات بشركاتهم ، ٢٦% منهم يعملون في الخدمات ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها :

- ١- تؤثر سلوكيات القيادة الأصلية على ابداع العاملين بشكل مباشر.
- ٢- تؤثر سلوكيات القيادة الأصلية ايجابياً على كل من الالتزام العاطفي ، والذكاء الوظيفي كأحد مكونات الاتجاهات الايجابية للعاملين .
- ٣- يؤثر الالتزام العاطفي على ابداع العاملين و لكن لم يتم اثبات تأثيره على مستوى الأداء الفردي بشكل ذو دلالة احصائية .
- ٤- يؤثر الذكاء الوظيفي على الابداع ومستوى الاداء بشكل قوي.
- ٥- يتوسط كل من الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي العلاقة بين القيادة الأصلية والابداع .

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات التي توضح المساهمات النظرية والتطبيقية و التي تخص سلوكيات القيادة الأصلية وتأثيرها على ابداع العاملين ومستوى الأداء الفردي ودورها في دعم وتشجيع الاتجاهات الايجابية للعاملين .
الكلمات الافتتاحية :

القيادة الأصلية – الإبداع - الالتزام العاطفي – الذكاء الوظيفي – مستوى الأداء الفردي

Abstract :

The study aimed to determine the impact of the Authentic leadership behaviors on employee creativity and the individual performance and examine the extent of mediating the positive attitudes of workers (emotional commitment, job intelligence) for this relationship, Empirical research has analysed the data from a questionnaire administered to a sample of (425) employees belonging to various companies operating in Egypt that work in multiple fields, namely (food industries, electronic industries and Technology, services) and (323) individuals responded in a rate of 76%, of whom 73% hold higher (university) qualifications (236) singles, 30% of whom hold leadership positions (71), 56% of them They know for a period of more than ten years with their companies, 26% of whom work In services, the study found significant results, including :

1-there is directly effect of Authentic leadership behaviors the employee' creativity

- 2- there is positively affect of Authentic leadership behaviors on both emotional commitment and functional intelligence as a component of positive attitudes of employees
- 3- there is effects of The emotional commitment on the employee' creativity, but its effect on the individual performance level has not been proven statistically.
- 4- Functional intelligence affects creativity and performance strongly
- 5- Both emotional commitment and functional intelligence are mediating the relationship between authentic leadership and creativity.

in the light of the results, determine set of recommendations was presented that clarify the theoretical and practical contributions that pertain to the authentic leadership behaviors and their impact on employee creativity and individual performance and their role in supporting and encouraging positive trends for workers

keys words

Authentic leadership - Creativity - Emotional Commitment – Functional Intelligence - Individual Performance

المقدمة :

تُعد القيادة أحد أهم عناصر النجاح الملموسة في المنظمات ، والعامل المميز صاحب التأثير القوي على تحقيق الأهداف التنظيمية حيث تساهم سلوكيات القيادة الفعالة على انتقال التحفيز إلى مرؤوسيهم وساعد ظهور عدداً من القضايا والفضائح الأخلاقية لبعض القادة اهتمام الباحثين والممارسين في البحث عن الانماط القيادية التي تدعم السلوكيات الاخلاقية ومنها القيادة الاصلية Authentic Leadership و هو

أحد الأنماط القيادية التي تعتمد على الخصائص الأخلاقية للقائد وتركز على التطابق بين القيم الأخلاقية والأفعال (Shshid,2010).

وفي ظل بحث المنظمات عن المواهب والاحتفاظ بها بما يمثل تحدياً رئيسياً لها ، والعمل على خلق مناخ تنظيمي فاعل يتميز بعلاقات طيبة بين العاملين وقادتهم في بيئة أكثر تنافسية . لذلك ظهرت الحاجة لوجود مجموعة من القادة يتميزون بالخصائص الأصلية كمثال لخصائص القيادة الايجابية داخل المنظمات كما أشار عدداً من الباحثين ومنهم (Walumbwa et al.,2008).

من هنا سعت الدراسات الحديثة في البحث في مفهوم القيادة الأصلية وخصائصها ، والبحث عن الفهم الأفضل لهذا النمط القيادي وتأثيره على العاملين وتحقيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية ومن هذه الدراسات (Walumbwa et al.,2010;Wong et al.,2010;Rego et al.,2013;Alok,2014) وبذلك فإن الحديث عن أهمية نمط القيادة الأصلية قد تم دعمه بالفعل عن طريق الدراسات السابق الإشارة إليها والتي أشارت أنها تساعد اعضائها على الإلتزام بالعمل ، وتعزيز مناخ اجتماعي تنظيمي أفضل وبناء علاقات أفضل بين القادة والعاملين (Avolio and Gardner,2005) . كما أشار (Ilies et al.,2005) أن القادة أصحاب العلاقات الأصلية سوف يسعون إلى بناء علاقات مفتوحة وصادقة مع تابعيهم ، والتوجه تجاه المخرجات الايجابية .

تسعى الدراسة الحالية للتحقق من قدرة السلوكيات الإيجابية للقيادة الأصلية للتأثير على اتجاهات العاملين والتمثلة في (الإلتزام العاطفي ، الذكاء الوظيفي) وكيف تؤثر بالتالي هذه الاتجاهات على ابداعية العاملين ومستوى أدائهم الفردي . نظراً لوجود عدداً من الشواهد والخلفيات التي تشير إلى وجود التأثير الإيجابي على إبداعية العاملين ومن خلال البحث في أدبيات إدارة الأعمال المهتمة بذلك سواء العربية منها فلم يجد الباحث كتابات كافية في ذلك و القليل والنادر منها باللغة الإنجليزية الذي تناول العلاقات المحددة بالبحث وفق حدود وعلم الباحث . وبالتالي فالهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو دراسة مدى التكامل بين متغيرات البحث بالنموذج المقترح بها .

الدراسات السابقة :

تمت مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويتم عرضها تنازلياً كما يلي :

- **دراسة (Hadian Nasab,A. and Afashari,L.(2019)**
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأصيلة على أداء العاملين في ظل الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة قدرها (٢١٦) عامل في وكالات السياحة بإيران. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة لها تأثير مباشر وهام على أداء العاملين والإلتزام التنظيمي ، كما أظهرت النتائج أهمية العلاقة بين أداء العاملين والإلتزام التنظيمي، مما يؤكد الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي.
- **دراسة (Jihye oh, Daeyeoncho, Doo Hanlim, (2018)**
هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأصيلة والإرتباط بالعمل في ظل الدور الوسيط لممارسة القيم الأساسية وذلك بالتطبيق على عينة قدرها (٢٨١) موظف في ثلاثة شركات بكوريا الجنوبية. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وهام للقيادة الأصيلة على كل من الإرتباط بالعمل وممارسة القيم الأساسية ، كذلك وجود تأثير التوسط الجزئي لممارسة القيم الأساسية على العلاقة بين القيادة الأصيلة والإرتباط بالعمل.
- **دراسة (Meral Elci&Gulay Murat, (2018)**
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأصيلة على قدرة التعلم التنظيمية (تطبيق التكنولوجيا، اكتساب المعرفة، تبادل المعلومات، مناخ التعلم) وذلك بالتطبيق على عينة قدرها (٢٣٥) موظف في الجامعات الحكومية والخاصة باسطنبول ، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي على بعد اكتساب المعرفة وتبادل المعلومات ، كما أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي جزئياً على تطبيق التكنولوجيا ومناخ التعلم.

- دراسة (Aminu S. and Nana Ama D. A., 2017) هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الأصيلة والقيادة التبادلية على ابداعية العاملين ، وكذلك أثر توفر المناخ الابتكاري داخل المنظمة على ابداع العاملين حيث طبقت الدراسة على شركات الاتصالات في غينيا ، وتوصلت الدراسة إلى توافر نمطي القيادة الأصيلة والتبادلية في القادة بالشركات محل الدراسة ، كذلك اكدت وجود تأثير جوهري لكل من نمط القيادة الأصيلة والتبادلية على ابداعية العاملين وكذلك تدفق العمل ، وكما أن المناخ الابتكاري وتدفق العمل يتوسطان العلاقة بين نمطي القيادة الأصيلة والقيادة التبادلية وابداع العاملين .
- دراسة (Baek-Kyoo Joo Sung Jun Jo , 2017) هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الأصيلة المدركة والتقييم الذاتي على سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذلك مدى توسط دور التمكين النفسي للعاملين ، وطبقت الدراسة على ٣٧٤ من العاملين بأكبر الشركات الكورية ، وباستخدام معامل التحليل التأكدي (CFA) ونموذج المعادلة الهيكلية (SEM) ، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات تأثير جوهري لخصائص القيادة الأصيلة المدركة على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أن التمكين النفسي للعاملين يفسر ٥٤% من ادراك العاملين لخصائص القيادة الأصيلة والتقييم الذاتي ، كما أن التمكين النفسي يتوسط جزئياً للعلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وكذلك علاقتها بالتقييم الذاتي للعاملين .
- دراسة (Anthony G . et al.,2016) هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر القيادة الأصيلة بمكوناتها الأربعة (الوعي الذاتي ، شفافية العلاقات ، السلوكيات المتوازنة ، والرؤية الاخلاقية) على الالتزام التنظيمي وكذلك نية العاملين لترك العمل بقطاع الضيافة بالولايات المتحدة الأمريكية ، تم أخذ عينة بلغت ٢٣٦ من العاملين بهذا القطاع ، وباستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) ، توصلت النتائج إلى وجود أثر ايجابي لسلوكيات القيادة الأصيلة على الالتزام التنظيمي في قطاع الضيافة الأمريكي ، كما أشارت

النتائج إلى توسط الالتزام التنظيمي لتخفيض نية العاملين لترك العمل للعلاقة بين القيادة الأصيلة ونية العاملين لترك العمل .

• دراسة (Baaek K. J. et al.,2016)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال النفسي على المشاركة في العمل في ظل توسط دور كل من القيادة الأصيلة وتمكين العمل على العلاقة ، وتم جمع البيانات من ٥٩٩ مفردة من العاملين بقطاع المعرفة بالشركات الكورية وقد أشارت النتائج أن العاملين الأكثر مشاركة في العمل هم من يعملون بمنظمات تتميز برأس مال تنظيمي عالي ، كما أن تمكين العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال النفسي والمشاركة في العمل ، بينما القيادة الأصيلة تتوسط العلاقة بين رأس المال النفسي وتمكين العمل ولكن لم تظهر أية علاقة جوهرية لتوسط القيادة الأصيلة للعلاقة رأس المال التنظيمي والمشاركة في العمل .

• دراسة (Read E. and Laschinger H.,2015)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأصيلة و التمكين لطاقت التمريض والعلاقات الاجتماعية ، والصحة العقلية والرضا الوظيفي للممرضات الجدد ، حيث طبقت على الممرضات بأحد المستشفيات بلندن ، وباستخدام اسلوب CFA و نموذج المعادلة الهيكلية SEM ، حيث توصلت الدراسة إلى توسط تمكين العاملين للعلاقة بين القيادة الأصيلة والعلاقات الاجتماعية والذي يؤثر بدوره بشكل ايجابي على تحقيق الرضا الوظيفي لهيئة التمريض بالمستشفى محل الدراسة .

• دراسة (Stander et al., 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من القيادة الأصيلة ، والتفاؤل ، والثقة داخل المنظمة ، والمشاركة في العمل ، وبعبارة من العاملين بالشركات الصناعية الانجليزية ومجموعة من المديرين بلغت العينة (٣٨٦) مفردة ، وباستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية CFA وباستخدام معادلة النموذج الهيكلية SEM ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأصيلة ، والتفاؤل كأحد أبعاد رأس المال النفسي والثقة داخل المنظمة .

• دراسة (Lusin J. M.,2014)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ادراك العاملين لخصائص القيادة الأصيلة والمتمثلة في (شفافية العلاقات ، الرؤية الاخلاقية ، السلوك المتوازن ، الوعي الذاتي) واستجابة العاملين والمتمثلة في (الاستجابة المعرفية ، الاستجابة العاطفية ، و الاستجابة المدركة) على التغيير التنظيمي ، وباستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ادراك العاملين لخصائص القيادة الأصيلة بأبعادها المختلفة ودرجة استجابة العاملين إلى متطلبات التغيير التنظيمي ، كما أشارت إلى تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة لدى المديرين بالمنظمات التي تنوي تنفيذ التغيير التنظيمي سوف تحقق درجة نجاح أكبر في القيام بالتغيير المطلوب ودعم العاملين له .

• دراسة (Wang D.S. and Hsieh C.C.,2013)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القيادة الأصيلة على المشاركة في العمل في ظل الدور الوسيط للثقة المتبادلة بين القادة والعاملين ، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغت ٣٨٦ من العاملين في تصنيف لأفضل الشركات الخدمية الكورية ، حيث توصلت الدراسة إلى أن المشرفين الذين تتطابق أقوالهم مع افعالهم ترتبط بشكل ايجابي في ظل مشاركة العاملين في العمل وبتحقيق مستويات عالية من الثقة ، كما أشارت النتائج إلى أن الثقة تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأصيلة ومشاركة العاملين .

• دراسة (Rego et al.,2013)

هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى قيام القيادة الأصيلة بالتأثير على التزام العاملين واستقامة فريق العمل ، وقد تم اختيار ٥١ فريق عمل من الشركات الانجليزية ، وباستخدام عدداً من الاساليب الاحصائية ومنها تحليلات الانحدار المتعدد ، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر على الالتزام داخل فريق العمل في ظل توسط استقامة الفريق ، كما أكدت النتائج على قدرة القيادة الأصيلة

على التنبؤ بقدرات فريق العمل في ظل توسط كل من الالتزام داخل فريق العمل ، واستقامة الفريق .

• دراسة (Stearns M.,2012)

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين مقومات القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي ، وحاولت هذه الدراسة إلى الكشف عن خصائص القيادة الأصيلة والمتمثلة في (الوعي الذاتي ، الرؤية الاخلاقية ، السلوكيات المتوازنة ، شفافية العلاقات) والرضا الوظيفي ، والاحتفاظ بالعاملين باستخدام عينة تتكون من ١٣٩ ممرضة ، ٢٩ مشرفة تمريض بالمستشفيات الانجليزية ، وباستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية ، و أشارت النتائج إلى أن سلوكيات القيادة الأصيلة لمشرفي التمريض ترتبط ايجابياً بالرضا الوظيفي للعاملين ، ولكن النتائج لا يمكن تعميمهما نظراً لصغر حجم العينة المختارة .

• دراسة (Rego et al., 2012)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأصيلة ومستوى الابداع لدى العاملين في ظل توسط رأس المال النفسي ، وبالتطبيق على عينة بلغت ٢٠١ مفردة من العاملين بالشركات الكبرى الاجنبية ، وباستخدام تحليلات الانحدار المتعدد توصلت النتائج قدرة القيادة الأصيلة على التنبؤ بمستوى الابداع لدى العاملين سواء بشكل مباشر ومن خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي للعاملين ، كما أن القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي يعززان من مستويات الابداع لدى العاملين .

• دراسة (F.O. Walumbwa et al.,2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الأصيلة على مفاهيم المشاركة في العمل ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث تم استخدام عينة بلغت ٥١٦ مفردة من العاملين بشركتين من شركات الاتصالات الصينية (٣٨٧ عامل ١٢٩ مشرف أو مدير) ، وباستخدام مجموعة من التحليلات الاحصائية ومنها تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد ، وتوصلت

الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة ترتبط معنوياً بمتغير المشاركة في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

• دراسة (F.O. Walumbwa et al.,2010)

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة ودور فرق العمل في ظل الدور الوسيط لرأس المال النفسي والثقة المتبادلة بين العاملين والقيادة ، وتم التطبيق على إحدى الشركات المالية الكبرى وبعينة بلغت ١٤٦ فريق عمل ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية وجوهرية بين القيادة الأصيلة ونتائج فرق العمل في ظل الدور الوسيط لرأس المال النفسي والثقة المتبادلة ، كما أشارت إلى وجود علاقة جوهرية بين رأس المال النفسي والثقة ومستوى الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية وهما يتوسطان العلاقة بشكل عام .

الفجوة البحثية

بعد استعراض الدراسات السابقة فيما يتعلق بمتغيرات البحث يمكن تحديد الفجوة

البحثية في النقاط التالية :

- ١- محاولة من الباحث لإعطاء دليل عملي على تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة على الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي كأحد مكونات اتجاهات العاملين الايجابية.
- ٢- قياس أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على ابداعية العاملين بشكل مباشر .
- ٣- محاولة لتحديد أثر الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي على ابداع العاملين ومستوى الأداء الفردي.
- ٤- تحديد مدى توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين للعلاقة بين القيادة الأصيلة والابداع ومستوى الأداء الفردي.
- ٥- محاولة تحديد تأثير الابداع على مستوى الأداء الفردي .
- ٦- محاولة متواضعة من الباحث لإثراء المكتبية العربية الإدارية فيما يتعلق بدراسة سلوكيات القيادة الأصيلة وتأثيرها على الاتجاهات الايجابية للعاملين (الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي) ودورها في تحسين مستويات الابداع لدى العاملين .

الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

١- القيادة الأصيلة **Authentic Leadership**

إن خصائص القيادة الأصيلة تجمع بين القدرات الإيجابية للقائد ومقومات تطوير المناخ التنظيمي بشكل كبير (Rego et al.,2012; Luthans and Avolio,2003). وكما لاحظ (Walumbwa et al.,2008) أن القيادة الأصيلة هي نمط قيادي تعمل سلوكياته على تعزيز المخرجات النفسية الإيجابية مثل (المناخ الأخلاقي ، والوعي الذاتي العالي) وامتلاك الرؤية الأخلاقية الداخلية وكل منهم ينتج معالجة أكثر توازناً للمعلومات و أكثر شفافية والعمل بشكل رشيد مع التابعين ، بالإضافة للمساهمة في التطوير الذاتي الإيجابي للتابعين وهنا نجد أن الباحثين فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأصيلة حددوا أربعة أبعاد هي :-

- **الوعي الذاتي Self-Awareness** : هي عبارة عن السلوكيات المرتبطة بتوافر متطلبات الفهم العميق لمناطق القوة والضعف للذات الشخصية والأوجه المتعددة لها و امتلاك القدرة على إدارتها بكفاءة (Walumbwa et al.,2008).
- **شفافية العلاقات Relational Transparency** : وتظهر تلك الخاصية في سلوكيات مشاركة المعلومات والحقائق والأفكار و الأحاسيس الحقيقية في العلاقات الشخصية ، وتجنب التعبيرات العاطفية الغير ملائمة (Avolio et al.,2004) .
- **الرؤية الأخلاقية Moral Perspective** : وهي عبارة عن الخاصية التي من خلالها يسترشد القائد بالمعايير الأخلاقية في تعامله مع الآخرين وترشده كذلك عند التعامل مع مجموعات الضغط داخل المنظمة أو المجتمع (Walumbwa et al.,2008 ; Gardner et al.,2005) .
- **السلوك أو التشغيل المتوازن Balance Processing (Behavior)** : وتشير إلى الدرجة التي يكون عندها القائد قادراً على تحليل كافة المعلومات المتعلقة

باتخاذ القرارات ، ويتم على أساسها اتخاذ سلوكيات متوازنة (Kernis,2003; Walumbwa et al.,2008) .
و اتفق الكثير من الباحثين على هذه الأبعاد الأربعة ومنهم (Aminu S. and Nana Ama D. A ., 2017 ; Anthony G . et al.,2016; Stander et al., 2015 ; Lusin J. M.,2014 ;Rego et al.,2013 ; Stearns M.,2012 ; Rego et al., 2012 ; F.O. Walumbwa et al.,2011 (Wong F.O. Walumbwa et al.,2010) ; ، و اضاف البعض مثل (C.A.and Cummings G.,2010) عدداً من الأبعاد مثل (الاخلاص الشديد Trustworthiness ، المساندة Supportiveness ، التمكين Empowering و السلوك الأصيل Authentic Behavior مثل Tuttle (M.,2009) . وهنا سوف يعتمد الباحث على الأربعة الرئيسية المحددة سابقاً والهدف من الدراسة هو الاستجابة لما حدده الباحثين من خلال رؤيتهم للقيادة الأصيلة على إنها طريقة جيدة لتحقيق نتائج ايجابية اعتماداً على قدرتها على حفز الأفكار الإبداعية والخلاقة ، والالتزام العاطفي والمزج بينهم لتحسين مستوى الأداء الفردي . وبذلك فإن القيادة الأصيلة تعزز من المخرجات الأفضل و الأكثر ايجابية للعاملين بما ينعكس على الأداء التنظيمي (ALshammari et al.,2015;Avolio and Mhatre , 2012; Walumbwa et al.,2008,2010) . وهذه المخرجات ربما تساهم في اتصال عاطفي أفضل بين العاملين وقادتهم ومنظماتهم بما يزيد من درجة استعداداتهم لإيجاد الحلول لكافة أشكال التحديات داخل العمل ، وتزيد من السلوك الإبداعي بما يعزز من الأداء الأفضل فالقيادة الأصيلة تعزز من العلاقات الايجابية بين القادة والعاملين (George Et al., ,2007) والتي ربما تتسبب في مواقف أفضل و تنعكس وتعزز من ابداعية العاملين وبالتالي (Leroy et al.,2012;Karatepe and Aga,2013) . وهذه الرؤية ربما تتشابه مع بعض خصائص القيادة التبادلية (Hamada f. A. and

Muzaffar A.,2017) LMX والتي تقوم على العلاقات التكاملية الثنائية بين العاملين وقادتهم وتؤثر على اتجاهات ومخرجات العاملين في العمل أو مع بعض الخصائص القيادية للأنماط القيادية الأخرى مثل القيادة الأخلاقية أو القيادة التحولية أو القيادة الكاريزمية أو القيادة الخادمة .

ومن هنا يعرف الباحث القيادة الأصيلة "على إنها الشخصية التي يتوافر فيها مجموعة من المقومات السلوكية التي تجمع بين القدرات الإيجابية للقائد والمقومات التي تضمن تطوير المناخ التنظيمي ، وتعزز العلاقات الإيجابية والثقة المتبادلة بين العاملين والقادة بما يحسن من جودة الحياة الوظيفية ويزيد من السلوكيات الإبداعية ويحسن من الأداء المؤسسي "

٢- الالتزام العاطفي Affective Commitment

يشير الالتزام العاطفي إلى التعلق الشخصي والعاطفي لفكرة ما ، أو لمجال العمل وهذا فيما يخص ارتباط العاملين بمنظمتهم . وبذلك فإن الالتزام العاطفي يشير إلى تعلق الموظف عاطفياً بالمنظمة . فالموظفون الذين يمتلكون التزام عاطفي قوي يرغبون في البقاء داخل المنظمة . وهنا حددت الأدبيات الإدارية أن هناك ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي وهي الالتزام العاطفي أو الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر ويوضح كل بُعد من هذه الأبعاد طبيعة التزام الفرد للمنظمة والدوافع الكامنة وراء هذا الالتزام ودمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي فالالتزام الشعوري والمعيارى يمثلان المدخل الاتجاهي ، أما الالتزام المستمر ينتمي إلى المدخل السلوك فالالتزام العاطفي ينبع من شعور الفرد بالارتباط تجاه المنظمة ، وتتطابق أهدافه مع أهدافها كما ان قيمه تنسجم مع قيمها بما يساعده على الاندماج مع المنظمة ، فالالتزام العاطفي ينتج من حب الفرد لمنظمتها وارتباطه العاطفي بها . فيسعى للحفاظ على انتماؤه لها والنابع من رغبته (Pare & Trenblay,2000) . هنا يمكن وصف الالتزام العاطفي بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة ثابتة ، والمواقف الإيجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المنظمة . أما الالتزام المعياري Normative Commitment وهو يشير

لقدرة القيم الشخصية التي يؤمن بها والتي لها دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام ، بالإضافة عن شعوره بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها بما يحتم عليه الوفاء لها . فالأفراد أصحاب الالتزام المعياري يعملون بطريقة تلائم أهداف المنظمة لإيمانهم بها ، وغالباً يعتمد الالتزام المعياري على القيم العائلية أو الأعراف أو العقيدة ولذلك يمكن الربط بين النوعين (الالتزام المعياري والالتزام العاطفي) ، وذلك نتيجة تقارب بينهم في تفسير دوافع ومسببات الالتزام تجاه المنظمة ، أما الالتزام المستمر *Continuance Commitment* وهو الالتزام الذي يعبر عن استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية الغير قابلة للاستغناء عنها مثال (التقاعد ، المهنة ، المهارات ، مدة الخدمة ، المنافع التي يحصل عليها ، علاقات العمل) والتي تجعل تركه للعمل يُعد مكلفاً جداً بالنسبة له وهذا يفسر التزام الفرد في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو الصعوبة في إيجاد عمل بديل آخر . وبذلك فالالتزام محسوب و يعتمد على قياسه المرتقب وتوقع العاملين عن العمل في المنظمة . كما أن هناك العديد من الدراسات هدفت لتحديد الأسباب والنتائج للالتزام مثل (Meyer et al.,2002;Rego et al.,2013) كما أن العديد من الباحثين كشفوا أن سلوك القائد الأصيل يتجسد في المبادئ والقيم التي تسعى لتحقيق و ضمان علاقات جيدة وسليمة ومفتوحة ، وبالتالي فكلما كان القائد يتمتع بدرجة عالية من الأصالة مع مرؤوسيه كلما كان هناك رابطة عاطفية قوية بينهم . فمن خلال الشفافية في العلاقات ، والتعامل بصدق ، والقيام بسلوكيات متوازنة نتيجة التعامل المتوازن والفعال مع المعلومات المتاحة فالقادة الذين يتمتعون بالأصالة يؤسسون علاقات تبادلية ذات جودة مع تابعيهم مثل نظرية القيادة التبادلية *LMX* ويتميزون كذلك بالالتزام العاطفي العالي . وهنا اقترح البحث أن جودة العلاقات التبادلية بين العاملين وقادتهم يمكن أن تتنبأ بالمرجات الايجابية مثال الالتزام العاطفي، بالإضافة إلى أن (Alshammaru et al.,2015) اقترح أن القادة الاخلاقيين يبذلون جهوداً تتضمن إظهار المبادئ الاخلاقية ، والقيم ، والمعتقدات في

سلوكياتهم بما يجسد مفهوم الالتزام العالي في المنظمة ، وبالتالي فالأصالة المرتبطة بالقائد ترتبط ايجابياً بالالتزام التنظيمي وذلك يتضمن التعلق العاطفي كما أشار (Walumbwa et al.,2008;2010;Leroy et al.,2012 ; Rego et al.,2013) وبناءً على ذلك ووفق الاعتبارات السابقة يمكننا أن نفترض الافتراض التالي :-

H₁: تؤثر القيادة الأصيلة ايجابياً على تحقيق الالتزام العاطفي للعاملين .

٣- الذكاء الوظيفي Job Intelligence

يشير الذكاء الوظيفي إلى قدرة الأفراد للتغلب على المعوقات والموارد النادرة لتحقيق اهداف و متطلبات العمل ، وكما أشار (Licatee et al., 2003) فهي قدرة الأفراد على مواجهة التحديات في محيط العمل من اجل البحث عن الحلول للمشكلات لتحقيق الاهداف الفردية أو التنظيمية . كما أظهر أن استعداد الأفراد يتأثر بالخصائص الشخصية ومنها الانفتاح للتعلم ونقل الخبرة والضمير، ويشتمل الضمير على الجوانب الاستباقية والجوانب المانعة ، فالجوانب الاستباقية تتمثل في الحاجة للإنجاز المتعلق بالعمل ، أما الجوانب المانعة تتجلى في العقلانية والوازع الاخلاقي . كما أن الانفتاح للتعلم يشير الرغبة في تجربة الأفكار الجديدة ، والفضول الفكري ، والخيال النشط ، الحساسية الجمالية . ويظهر ذلك في العاملين اصحاب سلوكيات المشاركة حيث يقدمون ارشادات عملية أو تطبيقية للأفراد قليلي الخبرة أو غير المهتمين أو الذين لديهم مشكلات في تحقيق متطلبات الوظيفة . وذلك لم يتم تحديده في دراسات سابقة – في حدود علم الباحث – لذلك فإن هذه الدراسة يرى الباحث أن الذكاء الوظيفي يُعد نتيجة لتأثيرات القيادة الأصيلة لأن هذا النمط القيادي يمتلك التأثير القوي على العاملين ، وهذا التأثير كما أشار (Avolio et al.,2004) مرتبط بما يقدمه القائد من أمل ، وثقة ، وعواطف ايجابية ، تفاؤل ، وهذه العوامل يمكن غرسها في العاملين عن طريق استعدادهم لإيجاد الحلول لتحديات العمل وبما أن القادة اصحاب الخصائص

الأصيلة يمتلكون دوافع داخلية ثابتة (Rego et al.,2013) وعن طريق العلاقات القائمة على الشفافية والصدق ومشاركة الاهداف والمعلومات من خلال نموذج الدور الذي يقدمه للعاملين من هنا يمكن افتراض أن **H₂: تؤثر سلوكيات القيادة الأصيلة على الذكاء الوظيفي للعاملين .**

٤- الإبداع Creativity

يعرف الإبداع على إنه تقديم شيء ما لأول مرة ، وفيما يتعلق بالمنظمات فإن قيام المنظمات بالتغيير ربما يكون نتيجة لإبداع الأفراد داخل المنظمة والذي يُعد ذو قيمة لبقاء واستمرارية كفاءة المنظمة في الأسواق . ويرى باحثون آخرون بأن الإبداع هو الفكرة التي ينتج عنها حلول أو أفكار جديدة (George and Zhou,2007) وهنا يمكن اعتبار الإبداع واحدة من العمليات الرئيسية التي يتميز بها الأفراد كبشريون . وفي هذه الدراسة يظهر الإبداع كنتيجة للقيادة الأصيلة والاتجاهات الايجابية للعاملين (الالتزام العاطفي ، الذكاء الوظيفي) . وكما أشار (Binnewies et al.,2008) . يمكننا فهم الإبداع على إنه إنتاج الأفكار والحلول الجديدة والتي ربما ترتبط بمستوى أو درجة فهم المنظمة ومشاكلها . لذلك فالالتزام العاطفي ربما يلعب دوراً هاماً في السلوك الإبداعي و الخلاق ففي الواقع فالعاملون الذين يظهرن التزام عاطفي أكبر يظهرن سلوكيات ابداعية أكثر، ونظراً لندرة الموارد في العمل وسعى الموظفون للتغلب على المعوقات وتحقيق الأهداف التنظيمية لذلك فإن الجهود الإضافية التي يقدمها العاملون في منظماتهم تضيف قيمة من خلال الاقتراحات المبدعة والخلاقة . والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد هي التي تمكنهم من التغلب على المعوقات وهي المؤثر على سلوكياتهم وتجعلهم أكثر ثقة و أكثر استباقية ونجاحاً في حل المشكلات (Licatee et al., 2003) ويتطلب الذكاء الوظيفي إلى تحفيز داخلي لدى الأفراد وبالتالي يساعدهم على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة . ويمتلك القادة والمشرفون التأثير الرئيسي على الإبداع (Tierney ,2008) حيث وجد الباحثون أن هناك أنماطاً قيادية ترتبط ايجابياً بالإبداع مثال القيادة التحويلية

(Gong et al.,2009; Shin and zhou ,2003) وكذلك القيادة الأخلاقية (حمادة أبوزيد ،٢٠١٨) . وقامت دراسات أخرى ببحث أثر سلوكيات المشرفين مثال دعم الاشراف (Madjar et al.,2002) والتمكين (Zhang and Bartol,2010, Hamada F,and Muzaffar A.,2017) والاشرف السوي أو الجيد(Wange and Cheng ,2010) على الابداع . كما أشارت دراسة (George and Zhou,2007) أن الابداعية يمكن أن تزيد عندما يقوم المديرين أو المشرفون ببناء مناخ عمل يمدهم بالتغذية العكسية لتطويرهم أو ادراكهم بالعدالة في التعامل معهم . لذلك فالتفكير الحرج يتم تحفيزه عن طريق سلوكيات القيادة الأصيلة .

بشكل خاص فإن الذكاء العاطفي والذي يلعب دوراً هاماً في دعم السلوكيات الابداعية (Zhou and George,2001) . كما أن القادة المتميزون وفقاً لقيمهم ، ومعتقداتهم ، وكلماتهم يتشاركون في نجاح وتحسين العلاقات الشخصية التي تعمل على الابداع وتشجيعه (Rego et al.,2013) . فالقيادة الأصيلة تحفز العاطفة الايجابية للعاملين والتي ربما تزيد من ابداعهم مثال (Fredrickson ,2003; Gavin and Mason, 2004) وبناءً على ما سبق يمكننا افتراض التالي :

H_{3a}: يؤثر الالتزام العاطفي ايجابياً على ابداع العاملين .

H_{3b}: يؤثر الذكاء الوظيفي ايجابياً على ابداع العاملين .

H_{3c}: تؤثر سلوكيات القيادة الأصيلة ايجابياً على ابداع العاملين .

H₄: يتوسط كل من الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي العلاقة بين

كل القيادة الأصيلة وابداع العاملين .

٥- مستوى الأداء الفردي Individual Performance

يشير مستوى الأداء الفردي بشكل عام إلى مجموعة من سلوكيات الأفراد أو الأفعال التي تتعلق بتحقيق أهداف المنظمة . فالأفراد الذين يعتبرون العمل رحلة أكثر من كونه مجرد وظيفة لكسب المال يظهرون مستوى أداء جيد

(Rego et al.,2007). واقترحت الدراسات ثلاثة أبعاد لقياس مستوى الأداء الفردي و هي : الإنتاجية ، والتكيف ، والمرونة . **فالإنتاجية** تقييم الكفاءة وتشير إلى مفهومي الكمية والجودة في المنتج (سلعة او خدمة) ، **التكيف** يختص ببعدين هما **التكيف الرمزي A Symbolic Adaptation** والذي يتضمن توقع المشكلات ، وتطوير حلول مرضية وفي الوقت المناسب ، والانفتاحية على الطرق الجديدة ، والتطبيقات التكنولوجية في أنشطة المنظمة ، **التكيف السلوكي Behavioral Adaptation** وهي تشير إلى قبول الحلول وتقاس بسرعة إجراء التغييرات المطلوبة وعدد التغييرات التي تمت ، وأخيراً **المرونة** وتشير إلى قدرة العاملين على سرعة التكيف مع مراعاة الاختلافات ، والاستجابة السريعة أثناء الأزمات .

وكما ناقش (Rego and Souto,2004) أن العاملين الملتزمين عاطفياً يكونوا أكثر استعداداً وتحفيزاً للمشاركة في المنظمة من العاملين الأقل التزاماً عاطفياً ، كما أشار (meyar and Herscovitch,2001) والذي أكد أن مكونات الالتزام العاطفي القوي يمكن أن تزيد من احتمالية

تكيف السلوكيات التي تُعد مفيدة للهدف المرجو . كما أشار كل من (Meyer et al.,2002; Leroy et al.,2012) أن العاملين الأكثر التزاماً عاطفياً يكونوا أكثر تنفيذاً أو إعداداً لوظائفهم ، وبالتالي تؤثر على قدرة الأفراد في التغلب على المعوقات داخل العمل حتى يحققوا الأهداف والتي اعتمدت في ذلك على التحفيز الداخلي الذي يؤثر على سلوكياتهم (Licate et al.,2003; Rod and Ashill,2009) وبالتالي على مستوى أدائهم (Karatepe and Age,2013) .

أما فيما يتعلق بالذكاء الوظيفي والذي يحتاج إلى بعض التحفيز الداخلي كجزء من تشجيع القادة للعاملين على تقديم أفكاراً جديدة ومفيدة وبالتالي تعزيز مستوى الأداء الفردي (Luthans et al.,2007) وهذا الذكاء الوظيفي يساعد هؤلاء الأفراد على تحقيق التزاماتهم حتى مع وجود المعوقات ومع قدرتهم المحدودة على تحقيق الاهداف بنجاح (Licate et al.,2003)

وبذلك فالعامل المبدع يمتلك خصائص فريدة تسمح له أو لها من القيام بالمهام الموكلة له وبشكل مختلف بما يميزه عن غيره من حيث أخذه للمخاطرة ، مرونة أعلى ، ودرجة تكيف أكثر ، وانفتاحه على المعارف والخبرات الجديدة . كما أشار (Luthans et al.,2007) أن الأفراد المبدعون يبحثون دائماً عن التحديات في السعي نحو مقابلة الأهداف وبالتالي تقديم مستوى أداء أفضل وبالتالي يمكننا افتراض التالي :

H_{5a}: يؤثر الالتزام العاطفي ايجابياً على مستوى الأداء الفردي .

H_{5b}: يؤثر الذكاء الوظيفي ايجابياً على مستوى الأداء الفردي .

H_{5c}: تؤثر سلوكيات القيادة الأصيلة ايجابياً على مستوى الأداء الفردي .

H₆: يؤثر الابداع ايجابياً على مستوى الأداء الفردي .

H₇: يتوسط كل من (الالتزام العاطفي ، الذكاء الوظيفي) العلاقة بين القيادة الأصيلة ومستوى الأداء الفردي

مشكلة البحث

تعاني الكثير من الشركات والمؤسسات العربية سواء الصناعية والخدمية بشكل عام من تدني إبداعية العاملين ، وتدني مستويات الأداء والذي يرجع لتدني درجات الالتزام ومستوى الذكاء الوظيفي بها . كما إنها تفتقر إلى وجود خصائص القيادة الأصيلة بقادتها والذي ينعكس بدوره على اتجاهات العاملين الايجابية ويحسن من مستويات أدائهم. وتظهر المشكلة في التساؤلات التالية :

١- ما هي أهم سلوكيات القيادة الأصيلة التي تظهر الذات الحقيقية للقادة ؟

٢- هل هناك تأثير للقيادة الأصيلة على اتجاهات العاملين الايجابية مثل (الالتزام العاطفي ، والذكاء الوظيفي) ؟

٣- هل يؤثر نمط القيادة الأصيلة على ابداع العاملين ومستوى أدائهم الفردي ؟

٤- هل تؤثر الاتجاهات الايجابية مثل (الالتزام العاطفي ، والذكاء الوظيفي) على مستوى أداء العاملين وبالتالي تزيد من إبداعهم؟ وتتوسط العلاقة بين القيادة الأصيلة والابداع ؟

٥- ماهي درجة التكامل بين متغيرات النموذج المقترح ؟

أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في اختبار تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة على اتجاهات العاملين الايجابية (الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي) وعلى ابداعية العاملين ومستوى الأداء الفردي. وتظهر تلك الأهمية على مستويين :

أولاً : أكاديمياً

- ١- محاولة من الباحث لإيجاد دليلاً علمياً على قدرة سلوكيات القيادة الأصيلة للتأثير على الالتزام العاطفي ، والذكاء الوظيفي كأحد الاتجاهات الايجابية للعاملين .
- ٢- تحديد أهم سلوكيات القيادة الأصيلة تأثيراً - من وجهه نظر العاملين - على ابداعية العاملين وبالتالي مستوى الأداء الفردي .
- ٣- محاولة لإثراء أدبيات الفكر الإداري بالمكتبة العربية فيما يتعلق بدور القيادة الأصيلة في التأثير على الالتزام العاطفي ، والذكاء الوظيفي ، وبالتالي المساهمة في ابداعية العاملين ومستوى الأداء الفردي .
- ٤- محاولة إعطاء دليل عملي واضح لتحديد درجة التكامل بين المتغيرات الخاصة بالدراسة .

ثانياً : عملياً

- ١- تظهر أهمية البحث في إثارة اهتمام المديرين نحو تبني سلوكيات القيادة الأصيلة لما لها من دور في دعم السلوكيات الإبداعية للعاملين في ظل بحث المنظمات عن المواهب والاحتفاظ بها وبما يدعم قدراتها التنافسية.
- ٢- إظهار أهمية دور القيادة الأصيلة في دعم الاتجاهات الايجابية للعاملين مثل الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي كمثال للاتجاهات الايجابية للعاملين .
- ٣- تحديد أهمية الدعم الحقيقي والمعنوي لسلوكيات القيادة الأصيلة على بناء علاقات جيدة بين القادة و العاملين معتمدة على الشفافية والثقة بين الطرفين داخل بيئة العمل .
- ٤- التأكيد على أهمية دعم القائمين على إدارة المنظمات وحثهم على وجود مثل تلك النماذج القيادية الإيجابية بما يساهم في جودة الحياة الوظيفية داخلها ويحافظ على

المواهب ويدعم السلوكيات الإبداعية ويحسن من مستويات الأداء الفردية .

أهداف البحث :

الهدف الرئيس من البحث هو قياس أثر سلوكيات القيادة الأصلية على الاتجاهات الإيجابية للعاملين كالالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي وتأثيرها على كل من ابداع العاملين ومستوى الاداء الفردي ، و يتفرع منه الأهداف التالية :

١- تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً وادراكاً للعاملين لخصائص القيادة الأصلية .

٢- تحديد أهم سلوكيات القيادة الأصلية تأثيراً على اتجاهات العاملين (الالتزام العاطفي ، الذكاء الوظيفي) للعاملين .

٣- تحديد دور الالتزام العاطفي ، والذكاء الوظيفي للعاملين في التأثير على ابداع العاملين ومستوى الأداء الفردي.

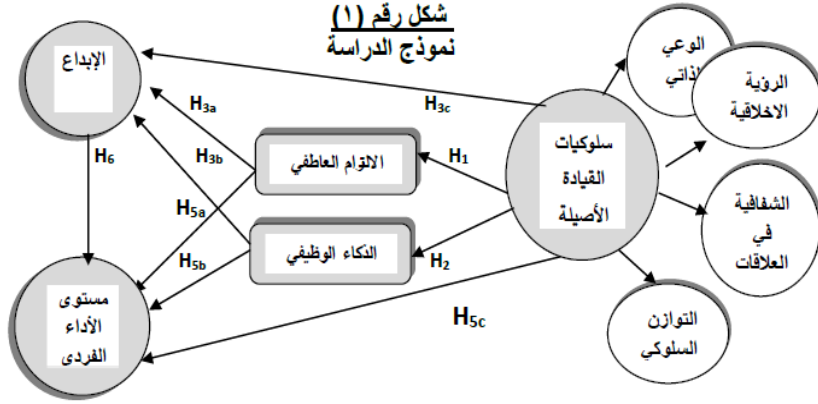
٤- تحديد دور سلوكيات القيادة الأصلية على ابداع العاملين ومستوى الأداء الفردي .

٥- تحديد مدى توسط الالتزام العاطفي ، والذكاء الوظيفي للعلاقة بين القيادة الأصلية والابداع و مستوى الأداء.

نموذج الدراسة

يشمل نموذج الدراسة متغير واحد مستقل وهو سلوكيات القيادة الأصلية والذي إشتمل على أربعة أبعاد هي (الوعي الذاتي، الرؤية الأخلاقية، الشفافية في العلاقات ، التوازن السلوكي) ، ومتغيران وسيطان هما الاتجاهات الإيجابية للعاملين (الالتزام العاطفي ، الذكاء الوظيفي) ومتغيران تابعان هما الإبداع ومستوى الأداء الفردي . وذلك كما يظهر بالشكل رقم (١)

أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط
د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد



الفروض البحثية

في ضوء ما سبق من التأسيس النظري والدراسات السابقة ووفق نموذج الدراسة تم تحديد الفرضيات التالية :

- H_1 : تؤثر القيادة الأصيلة ايجابياً على تحقيق الالتزام العاطفي للعاملين .
- H_2 : تؤثر سلوكيات القيادة الأصيلة على الذكاء الوظيفي للعاملين .
- H_{3a} : يؤثر الالتزام العاطفي ايجابياً على ابداع العاملين .
- H_{3b} : يؤثر الذكاء الوظيفي ايجابياً على ابداع العاملين .
- H_{3c} : تؤثر سلوكيات القيادة الأصيلة ايجابياً على ابداع العاملين .
- H_4 : يتوسط كل من الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي العلاقة بين كل القيادة الأصيلة
- H_{5a} : يؤثر الالتزام العاطفي ايجابياً على مستوى الأداء الفردي .
- H_{5b} : يؤثر الذكاء الوظيفي ايجابياً على مستوى الأداء الفردي .
- H_{5c} : تؤثر سلوكيات القيادة الأصيلة ايجابياً على مستوى الأداء الفردي .
- H_6 : يؤثر الابداع ايجابياً على مستوى الأداء الفردي .
- H_7 : يتوسط كل من (الالتزام العاطفي ، الذكاء الوظيفي) العلاقة بين القيادة الأصيلة ومستوى الأداء الفردي .

منهجية البحث

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في الشركات العاملة في جمهورية مصر العربية والتي تعمل في مجالات متعددة وهي (الصناعات الغذائية ، الصناعات الاليكترونية و التكنولوجيا ، الخدمات) حيث بلغت عينة الدراسة من العاملين (٤٢٥) مفردة تم استجابة (٣٢٣) مفردة بنسبة بلغت ٧٦% ، منهم ٧٣% حاملي مؤهلات عليا (جامعية) (٢٣٦) مفردة منهم ٣٠% منهم يشغلون مناصب قيادية (٧١) مفردة ٥٦% منهم يعلمون لفترة تجاوزت العشر سنوات بشركاتهم ، ٢٦% منهم يعملون في الخدمات .

القياسات وأداة الدراسة

تم استخدام قائمة الاستقصاء في عملية جمع البيانات والتي تم تصميمها وفقاً لعناصر ومتغيرات نموذج الدراسة ، وهنا إعتد الباحث على عدداً من الدراسات الأجنبية والتي أثبتت صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة وذلك كما يظهر بالجدول التالي رقم (١). وصممت الاستمارة وفق مقياس ليكرت الخماسي **Five-Point likert Scale** والذي يتدرج من (١) لا أوافق على الإطلاق وحتى (٥) أوافق تماماً . و إشتملت الاستمارة على الأجزاء التالية :

- الجزء الأول : سلوكيات القيادة الأصلية ، تم قياسها عن طريق (١٦) عبارة .
- الجزء الثاني : الإبداع تم قياسه عن طريق (١٣) عبارة .
- الجزء الثالث : مستوى الأداء الفردي ، وتم قياسه عن طريق (١٠) عبارات .
- الجزء الرابع : الالتزام العاطفي ، وتم قياسه عن طريق (٦) عبارات .
- الجزء الخامس : الذكاء الوظيفي ، و تم قياسه عن طريق (٤) عبارات .

جدول رقم (١)

بيان بالمتغيرات المتعلقة بالدراسة بالدراسات الأجنبية

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات	المتغير
Rego et al.,2012 ; Walumbwa et al.,2008	سلوكيات القيادة الأصلية
Wange and Cheng ,2010; George and Zhou,2007	الإبداع

أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

Leroy et al.; 2012 Rego et al.,2007	مستوى الأداء الفردي
Meyer et al., 2002;Rego et al.,2013	الالتزام العاطفي
Licata et al., 2003	الذكاء الوظيفي

وفي ذلك إعتد الباحث في عملية ترجمة العبارات من الاستمارة الإنجليزية على مترجم ثنائي اللغة حيث قام بترجمة العبارات العربية إلى عبارات باللغة الإنجليزية دون إطلاع على المصدر الأصلي ، وتأكد الباحث من عدم وجود أية اختلافات في المعنى ووجود توافق بين المعني باللغتين العربية والإنجليزية بما يحافظ على الاعتمادية والثبات في الاستمارة الأصلية .

نتائج التحليلات الإحصائية

١ - قياس درجات الثبات

لتحديد مستويات الصدق والثبات في قائمة الاستقصاء المستخدمة في جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ . حيث جاءت القيم جميعها عند مستويات تظهر درجة صدق وثبات عالية تراوحت ما بين (0.83 - 0.92) ، وذلك كما يظهر بالجدول التالي رقم (٢)

جدول رقم (٢)

قيم معاملات ألفا كرونباخ

مدى المعامل	القيمة	عدد العبارات	المتغيرات
0.798~0.750	0.92	16	سلوكيات القيادة الأصلية
0.810~0.669	0.89	13	الإبداع
0.651~0.533	0.83	10	مستوى الأداء الفردي
0.725~0.665	0.86	6	الالتزام العاطفي
0.768~0.650	0.91	4	الذكاء الوظيفي
0.840~0.701	0.90	49	الاجمالي العام للمتغيرات

أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط
د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

٢- القياسات الوصفية ومعاملات الارتباط

يوضح الجدول التالي رقم (٣) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين أبعاد ومتغيرات البحث الرئيسية ، وكذلك درجات الارتباط بين المتغيرات وتكوين ما يعرف بمصفوفة الارتباط والتي أظهرت درجات ارتباط إيجابية بين المتغيرات ومن الجدول رقم (٣) يتضح أن القيادة الأصلية ترتبط إيجابياً بكل من الالتزام العاطفي بشكل متوسط بلغ 27% (r=0.27, P<0.01)، كذلك بالذكاء الوظيفي 24% (r=0.24, P<0.01). كما أظهرت علاقة ارتباط قوية بين سلوكيات القيادة الأصلية والإبداع بلغت 45% (r=0.45, P<0.01) كما ارتبطت بمستوى الأداء الفردي بقيمة بلغت 32% (r=0.32, P<0.05). كما تظهر النتائج أن السلوكيات الإبداعية للعاملين ارتبطت بشكل كبير بالذكاء الوظيفي بقيمة بلغت 48% (r=0.48, P<0.01)، كما ظهر تأثير سلوكيات القيادة الأصلية على الإبداع بقيمة بلغت 31% (r=0.31, P<0.01) وهذه النتائج المبدئية تدعم فرضيات الدراسة بشكل عام

جدول رقم (٣)

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط (مصفوفة الارتباط)

المتغيرات	1	2	3	4	5	AVE
١- القيادة الأصلية AL	1					0.82
٢- الالتزام العاطفي AC	**0.27	1				0.56
٣- الذكاء الوظيفي JI	**0.24	0.12	1			0.55
٤- الإبداع C	**0.31	**0.29	**0.48	1		0.32
٥- مستوى الأداء الفردي IP	*0.32	**0.18	**0.54	0.56	1	0.61
الوسط الحسابي	3.45	3.40	3.88	3.65	3.50	
الانحراف المعياري	5.67	0.54	0.77	0.87	0.85	

* معنوية عند مستوى (P<0.01) ** معنوية عند مستوى (P<0.05)

٣- نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الاتجاهات الإيجابية كمتغيرات

وسيلة بين القيادة الأصلية والإبداع

افترض الباحث أن الاتجاهات الإيجابية للعاملين (الالتزام العاطفي ،

والذكاء العاطفي) تقوم بدور المتغير الوسيط بين كل من القيادة الأصيلة ، وإبداع العاملين . وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد للمقارنة بين النموذج الأساسي (نموذج القياس)، والنماذج البديلة لاختبار درجة التأثير المباشر لمتغير سلوكيات القيادة الأصيلة في المتغيرات الوسيطة (الالتزام العاطفي ، والذكاء العاطفي) وهو النموذج البديل ويطلق عليه النموذج المختزل ، والنموذج الكلي يشير إلى التفاعل بين الاتجاهات الايجابية للعاملين (كمتغير وسيط) وسلوكيات القيادة الأصيلة وتأثيرها في إبداع العاملين . وذلك كما توضحه النتائج التالي بالجدول رقم (٤).

- أشارت نتائج تحليل النموذج الأساسي (القياس) بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة في الاتجاهات الايجابية للعاملين بقدرة تفسيرية بلغت (٢٦%) كما حددها معامل التحديد، كما أوضحت النتائج وفق اختبار (T) ، والتي أظهرت درجة معنوية عند مستوى ثقة (٩٥%) ، وكذلك وجود علاقة موجبة طردية بين سلوكيات القيادة الأصيلة والاتجاهات الايجابية للعاملين .

- فيما يتعلق بنتائج تحليل النموذج البديل الذي أظهر وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تأثير الاتجاهات الايجابية للعاملين (كمتغير مستقل) و الإبداع حيث أشارت نتائج اختبار (F) بوجود دلالة معنوية عند مستوى (٩٥%) ، وكذلك بلغ مقدار تفسير العلاقة (٣١.٢%) ، والذي يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الاتجاهات الايجابية للعاملين والإبداع بما يظهر معنوية النموذج المقترح .

- فيما يتعلق بالنموذج الكلي أظهرت النتائج وجود معنوية للنموذج حيث بلغت قيمة F (٤٦.٥٠) عند درجة ثقة تجاوزت ٩٥% ، ونتيجة لإدخال المتغير الوسيط في العلاقة (الاتجاهات الايجابية للعاملين) بين سلوكيات القيادة الأصيلة والإبداع حيث بلغت القيمة التفسيرية للمتغير الوسيط (36%) وهي تزيد عن قيمة معامل التحديد عن النموذج البديل بمقدار

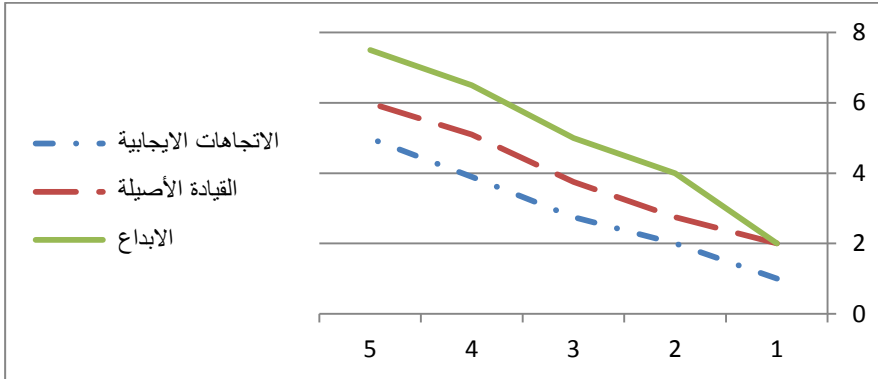
أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط
د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

(5.2%) بما يظهر تأثير و معنوية العلاقة لدخول المتغير الوسيط في
العلاقة وبقيمة معنوية عند مستوى (0.01).

ويوضح الشكل التالي رقم (٢) طبيعة العلاقة الخطية التي تعبر عن العلاقة
بين القيادة الأصلية والابداع في ظل توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين (الالتزام
العاطفي ، والذكاء الوظيفي) . حيث نجد أن الشكل يأخذ شكل العلاقة الخطية
الموجبة الطردية كلما كانت سلوكيات القيادة تتميز بالأصالة كلما زادت
الاتجاهات الايجابية للعاملين وبالتالي الابداع .

شكل رقم (٢)

العلاقة بين سلوكيات القيادة الأصلية والابداع وتوسط الاتجاهات الايجابية للعاملين



جدول رقم (٤)

نتائج التحليلات المقارنة لتحليل الانحدار

الابداع									المتغيرات التابعة المستقلة
النموذج الكلي			النموذج البديل			النموذج القياسي			
T	معامل الخطأ المعياري	معامل الانحدار	T	معامل الخطأ المعياري	معامل الانحدار	T	معامل الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
4.2	0.07	0.29	2.5	0.05	0.26	8.55	0.04	0.19	١ - سلوكيات القيادة الأصلية
2.39	0.09	0.21	2.35	0.06	0.18	-	-	-	٢ - الاتجاهات الايجابية للعاملين

أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبوزيد

6.09	0.06	0.31	-	-	-	-	-	-	٣- العلاقة بين سلوكيات القيادة الأصلية والإبداع في ظل توسط (الالتزام العاطفي ، والذكاء الوظيفي)
0.364		0.312			0.263			معامل التحديد R ²	
46.50		33.07			27.12			F	
0.01		0.01			0.04			درجة المعنوية	

٤- اختبارات صلاحية النموذج

للتحقق من ملاءمة وجودة مكونات النموذج تم ذلك باستخدام معامل التحليل التأكيدي (CFA) حيث يتكون النموذج من خمسة متغيرات تمثلت في : القيادة الأصلية ، الالتزام العاطفي ، الذكاء الوظيفي ، الإبداع ، و مستوى الأداء الفردي . تم التحقق من أن جميع المتغيرات تحقق شروط الملاءمة المطلوبة في كل المتغيرات و فيما يتعلق بالأبعاد المكونة لمتغير القيادة الأصلية بأبعادها الفرعية (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات ، الرؤية الاخلاقية ، التوازن السلوكي) . أما فيما يتعلق بقياس جودة وصلاحية النموذج تم التحقق منها باستخدام مجموعة من المؤشرات والتي جاءت قيم جميعها عند مستويات القبول والمؤكدة على جودة وصلاحية النموذج المستخدم ، وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٥)

جدول رقم (٥)

مؤشرات جودة النموذج

RMSRA	TLC	GFI	CFI	كاي تربيع	df	X ²	النموذج
0.04	0.98	0.96	0.98	61.40	160	274.60	نموذج القياس (الكلي)
0.04	0.98	0.96	0.98	56.20	142	252.20	النموذج البديل ١
0.05	0.97	0.97	0.96	49.90	122	233.30	النموذج البديل ٢
0.05	0.97	0.96	0.96	39.20	121	145.90	النموذج البديل ٣
0.05	0.96	0.94	0.95	38.20	121	125.10	النموذج البديل ٤

٥- نتائج تحليلات المسار للنموذج

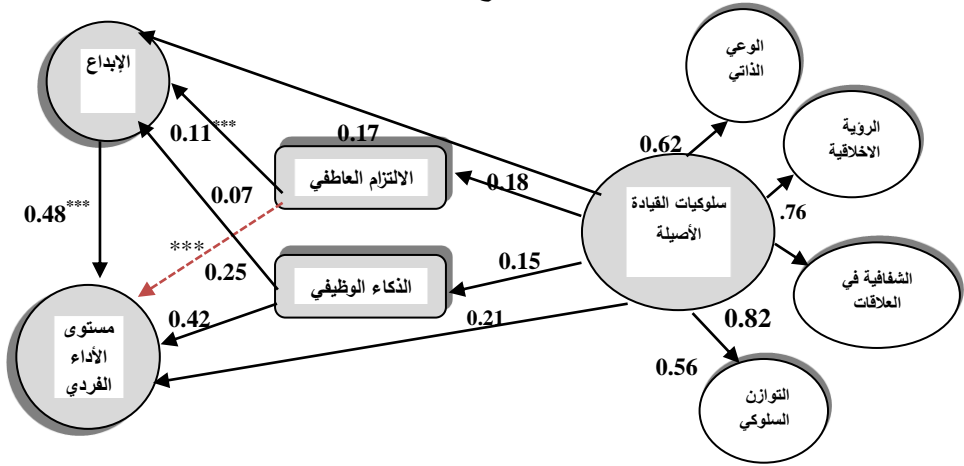
اعتمد الباحث على استخدام أسلوب المعادلة الهيكلية (SEM) الموجود ضمن حزمة البرنامج الإحصائي (Amos,18) لتقدير قيم مسارات النموذج ، وذلك كما تظهره نتائج تحليلات المسار بالجدول رقم (٦) . موضحاً لقيم جميع المسارات

أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

المحددة بالنموذج . والشكل رقم (٣) الذي يظهر طبيعة تلك المسارات . كما أوضحت نتائج تحليلات المسار أن المكونات الأربعة لسلوكيات القيادة الأصلية والأكثر تأثيراً منها كان الشفافية في العلاقات ($\beta = 0.82$) ، ثم الرؤية الأخلاقية ($\beta = 0.76$) ، الواعي الذاتي ($\beta = 0.62$) وأخيراً التوازن السلوكي ($\beta = 0.56$) .

شكل رقم (٣) نموذج الدراسة



وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي وتحليلات المسارات المباشرة وغير المباشرة تم التوصل إلى التالي :

- أشارت النتائج أن سلوكيات القيادة الأصلية ($\beta=0.33, P<0.01$) تؤثر إيجابياً على الالتزام العاطفي AC وذات علاقة دالة إحصائياً والتي تظهر بالعلاقة ($\beta=0.18, P<0.05$) ومن خلال علاقة مباشرة ، وذلك يدعم الفرضية الأولى H₁ .

أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبوزيد

- أظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة الأصيلة تمتلك التأثير الإيجابي والمعنوي على الذكاء الوظيفي JI ($\beta=0.154, P<0.05$) وذلك عبر علاقة مباشرة ويظهر صحة الفرضية الثانية H_2 .

جدول رقم (٦)

تحليلات المسار لمعاملات النموذج

نوع العلاقة	المعنوية	المعامل	المسار
علاقة مباشرة	معنوية	0.171	سلوكيات القيادة الأصيلة ← الإبداع
علاقة مباشرة	معنوية	0.210	سلوكيات القيادة الأصيلة ← مستوى الأداء الفردي
علاقة مباشرة	معنوية	0.182	سلوكيات القيادة الأصيلة ← الالتزام العاطفي
علاقة مباشرة	معنوية	0.154	سلوكيات القيادة الأصيلة ← الذكاء الوظيفي
علاقة مباشرة	معنوية	0.112***	الالتزام العاطفي ← الإبداع
علاقة مباشرة	غير معنوية	0.071	الالتزام العاطفي ← مستوى الأداء الفردي
علاقة مباشرة	معنوية	0.420	الذكاء العاطفي ← مستوى الأداء الفردي
علاقة مباشرة	معنوية	0.25***	الذكاء الوظيفي ← الإبداع
علاقة مباشرة	معنوية	0.48***	الإبداع ← مستوى الأداء الفردي
علاقة غير مباشرة	معنوية	0.142	القيادة الأصيلة ← الالتزام العاطفي ← الإبداع
علاقة غير مباشرة	معنوية	0.26	القيادة الأصيلة ← لذكاء الوظيفي ← الإبداع
علاقة غير مباشرة	معنوية	0.24	الالتزام العاطفي ← الإبداع ← مستوى الأداء الفردي
علاقة غير مباشرة	معنوية	0.46	الذكاء العاطفي ← الإبداع ← مستوى الأداء الفردي

*** المسار ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

مستوى معنوية 0.01

- كما أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي يمتلك التأثير الجوهري والإيجابي على تحقيق إبداع العاملين والتي تظهرها العلاقة ($\beta=0.0.112, P<0.01$) ، وكذلك الذكاء الوظيفي يرتبط إيجابياً بالإبداع ($\beta=0.25, P<0.01$) ، كما تؤثر سلوكيات القيادة الأصيلة على الإبداع بشكل مباشر وذلك يظهر من خلال العلاقة ($\beta=0.171, P<0.05$) وبذلك فإن تلك النتائج تدعم صحة

الفرضيات H_{3a}, H_{3b}, H_{3c} .

- في حين لم تظهر النتائج وتحليلات المسار تأثيراً كافياً للالتزام العاطفي على مستوى الأداء الفردي وذلك كما تؤكد العلاقة ($\beta=0.07, P<0.05$) **وذلك يظهر عدم صحة الفرضية H_{5a}** ، أما تأثير الذكاء الوظيفي على مستوى الأداء الفردي فقد أوضحت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً بين الذكاء الوظيفي ومستوى الأداء الفردي كما يظهر بالعلاقة ($\beta=0.420, P<0.05$) **وذلك يوضح صحة الفرضية H_{5b}** . كما أوضحت النتائج تأثير سلوكيات القيادة الأصلية على مستوى الأداء الفردي من خلال العلاقة ($\beta=0.21, P<0.05$) **وذلك يؤكد صحة الفرضية H_{5c}**
- كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الإبداع ومستوى الأداء الفردي كما توضحه العلاقة ($\beta=0.048, P<0.01$)، **وذلك يؤكد صحة الفرضية H_6**
- أما فيما يتعلق بالعلاقات الوسيطة لمتغير الاتجاهات الإيجابية للعاملين فيما يتعلق بتوسطه للعلاقة بين سلوكيات القيادة الأصلية والإبداع وذلك كما أظهرته العلاقة ($\beta=0.14, P<0.05$) والتي توضح توسط الالتزام العاطفي للعلاقة بين القيادة الأصلية والإبداع والتي أظهرت حدوث تأثير واضح لدخول الاتجاهات الإيجابية للعاملين للعلاقة الموضحة أعلاه وبما **يؤكد صحة الفرضية H_4** .

٦- المناقشة والتوصيات

- أظهرت النتائج امتلاك القيادة الأصلية قوة تنبؤية بالالتزام العاطفي المتوقع من العاملين حيث أن إدراك العاملين تجاه قادتهم بالأصالة سوف يؤثر على تعلقهم العاطفي بالمنظمة. وذلك ربما يتوافق مع عدداً من النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة ومنها (Gardner et al., 2005) والتي اقترحت أن العاملين يكونوا أكثر التزاماً في تنفيذ مهامهم وأكثر تركيزاً على تحقيق أهدافهم وذلك عندما يكون إدراكهم أعلى تجاه تمتع قادتهم بسمات وسلوكيات الأصالة.
- كما اقترح الباحث في الفرضية الثانية أن العاملين يسعون لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم اليومية، والتغلب على المعوقات وذلك

عندما يحاطون بمجموعة من الخصائص المتوفرة في قاداتهم مثال : الوعي الذاتي ، الشفافية في العلاقات ، الرؤية الأخلاقية ، والسلوكيات المتوازنة (المعالجة المتوازنة للمعلومات) . فالقادة الحقيقيون يمتلكون القدرة على خلق وإبقاء الأمل ، الثقة ، التفاؤل ، والعواطف الايجابية لدى العاملين كما أشار (Avolio et al.,2004) وكل ذلك من شأنه المساهمة في زيادة استعداد العاملين للبحث عن الطرق الفعالة لمقابلة التحديات في العمل .

■ كما أوضحت النتائج أن الالتزام العاطفي يفيد في ابداعية العاملين ، عندما يكون العاملون ملتزمون عاطفياً بالمنظمة سوف يقدم العاملون أفكاراً ابداعية أكثر . كما أن العاملون أصحاب الاتجاهات الخلاقة يكونوا أكثر حساسية لتوقع المشكلات ، والانجذاب نحو التعقيد ، الحكم الذاتي ، الثقة بالنفس ، الاستمرارية ، الانجاز المتخصص ، والتفاني في العمل وذلك يتفق مع اكده (Rice,2006) . وذلك يشجع على إقامة علاقات قوية بين العاملين والمنظمة وبالتالي ينعكس على أدائهم الابداعي . وذلك يتفق مع نتائج بعض الدراسات التي أكدت على أن العاملين الأعلى التزاماً عاطفياً يسعون للقيام بسلوكيات أكثر ابداعاً من غيرهم .

■ كما ظهر الذكاء الوظيفي يمتلك التأثير على الروح الابداعية للعاملين وعلى قدراتهم في التغلب على المعوقات عند تحقيق أهداف العمل ، ويحفزهم نحو التفكير الابداعي وتقديم أفكاراً جديدة ومفيدة .

■ كذلك أن القيادة الأصلية AL تظهر تأثيراً ايجابياً على ابداعية العاملين وتتفق مع بعض الدراسات في ذلك مثال (Avolio et al.,2004;Gardner et al.,2005) ويتم ذلك التأثير عن طريق الخصائص الأصلية للقيادة وقدرتهم على إثارة العاملين على تقديم الأفكار الابداعية ، حل المشكلات و اقتناص الفرص المتاحة للمنظمة .فالأفراد لا بد وأن يكونوا مرتاحون نفسياً حتى يكونوا مبدعين .

■ وعلى عكس الدراسات السابقة مثال (Meyer and Herscovitch,2001;Myer et al.,2002) فالروابط العاطفية للعاملين تجاه منظماتهم لم تظهر أي تأثير على

مستوى أدائهم الفردي ، وذلك يتفق مع نتائج الدراسات السابقة والتي وجدت أنه لا يوجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

■ في أكدت الدراسة على أن الذكاء الوظيفي يمتلك التأثير على مستوى أداء الأفراد . حيث تقترح تلك النتائج أن مستوى أداء العاملين يتأثر بمستوى التحفيز الداخلي (الدوافع الداخلية) للبحث عن التغلب على المعوقات لكي يحققوا الأهداف المرتبطة بأعمالهم .حيث يؤثر الذكاء الوظيفي ايجابياً في مضمون الطريقة التي يؤدي بها هؤلاء العاملون وظائفهم (Rod and Ashill,2009) .

■ كما أظهرت النتائج أن الاتجاهات الايجابية للعاملين والمتمثلة في (الالتزام العاطفي ، والذكاء الوظيفي) تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الأصيلة والابداع . وهذه النتيجة تنفرد بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك وضحت النتائج حيث أظهرت معاملات تأثير النموذج الكلي قيمة أعلى عن قيمة النموذج البديل بمقدار تأثير بلغ ٥% وذلك بعد دخول المتغير الوسيط (الاتجاهات الايجابية للعاملين) .

■ أخيراً اقترحت النتائج أن المستويات العالية للأداء تتأثر بمستوى الروح الابداعية والخلقة للعاملين(Rashid et al.,2004) فعندما يكون الأفراد مبدعون فهم عادة ما يبحثون عن التحديات التي تعزز تحقيق أهدافهم وبما ينعكس على مستوى أدائهم الفردي (Avolio et al.,2004; Luthans et al.,2007) .

٧- المساهمة النظرية للدراسة

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية الجوانب التطبيقية للدراسات لفهم الآليات التي من خلالها تؤثر القيادة الأصيلة على الاستجابة الفعالة للعاملين ، وتستجيب هذه الدراسة لذلك من خلال تحديدها لسلسلة من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتي تبدأ من القيادة الأصيلة وحتى مستوى الأداء الفردي. وهذه النتائج تساعد في تفسير وتوضيح هذه العمليات والتي اقترحت أن سلوكيات القيادة الأصيلة يمكن أن تتنبأ باتجاهات العاملين الايجابية مثال الالتزام العاطفي ، والذكاء الوظيفي والذي ينعكس بدوره على تفسير سلوكياتهم الابداعية ومستوى أدائهم الفردي .

كما أن هذه النتائج تدعم الجانب النظري والتطبيقي للدراسة والتي أظهرت أن جودة الجوانب المتعلقة بالعمل والتي تحدها سلوكيات القيادة . فالقادة أصحاب الصفات الأصيلة يلعبون دوراً هاماً في جعل العاملين يطورون من مواقفهم واتجاهاتهم الايجابية ، وزرع الروح الابداعية وزيادة وتحسين مستوى الأداء . فتمتع القادة بخصائص وسلوكيات تتميز بالأصالة ربما يعزز من قدرة القادة على تحسين المناخ الإجتماعي داخل المنظمة وذلك لتمكين العاملين وإخراج الجوانب والقدرات الإبداعية لديهم وتعزز من مستوى أدائهم .

٨- المساهمة التطبيقية أو الإدارية للدراسة

النتائج التي اسفرت عنها الدراسة تساعد في عدة جوانب منها :-

- ١- اوضحت الدراسة أهمية تمتع القادة بخصائص أصيلة مثال (الوعي الذاتي ، الرؤية الأخلاقية ، الشفافية في العلاقات ، السلوك المتوازن المعتمد على المعالجة المتوازنة لكل المعلومات المتعلقة بالقرارات) لذلك على المنظمات تشجيع المديرين على تعديل سلوكياتهم بما يتواءم مع تلك الخصائص .
- ٢- اعداد البرامج التدريبية المناسبة لتأهيل القادة الجدد لذلك ، ومع ضرورة وضع المعايير الفعالة لإختيار المناسب منهم بدقة وموضوعية شديدة .
- ٣- تشجيع القادة على دعم العاملين وحثهم على امتلاك مقومات الالتزام العاطفي بما يدعم ولاءهم للمنظمة ويوجههم إلى تحسين مستوى الأداء الفردي .
- ٤- تشجيع القادة للعاملين على مواجهة التحديات في العمل بطرح الأفكار الخلاقة و الابداعية والتفكير بشكل مختلف عند أداء الأعمال المعتادة .
- ٥- ضرورة قيام المنظمة بوضع البرامج التدريبية للعاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية بما يرفع من مستوى أداءهم الفردي خلال تأديتهم لوظائفهم اليومية .
- ٦- ضرورة سعي المنظمات وقادتها إلى بناء اتجاهات ايجابية للعاملين اعتماداً على خلق مناخ تنظيمي جيد قائماً على الثقة المتبادلة ، والاحترام المتبادل بين القادة والمديرين .
- ٧- يجب أن يعي القادة أهمية العلاقات الايجابية مع موظفيهم وما تساهم به من جودة العلاقات التنظيمية التي تعتبر محدداتاً لتحقيق النجاح .

المراجع :

- Allen, N. and Meyer, J. (2000), “Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment”, in Problems and Solutions in Human Assessment, Honoring Douglas N. Jackson at Seventy, Kluwer, Norwell, MA, pp. 285-314
 - Alok , K.(2014),“Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations”, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 35 No. 4, pp. 266-285.
 - Alshammari, A., Almutairi, N. and Thuwaini, F. (2015), “Ethical leadership: the effect on employees”, International Journal of Business and Management, Vol. 10 No. 3, pp. 108-116.
 - Amabile, T. (1988), “A model of creativity and innovation in organizations”, Research in Organizational Behavior, Vol. 10 No. 2, pp. 123-167.
 - Aminu Sanda , Nana Ama Arthur(2017), Relational Impact of authentic Leadership Styles on Employee Creativity :the role of work- related flow and climate for innovation, African Journal of Economic and Mangement Studies Vol.8,Issue 3
 - Avolio, B. and Gardner, W. (2005), “Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership”, The Leadership Quarterly, Vol. 16 No. 3, pp. 315-338.
 - Avolio, B.J. and Mhatre, K.H. (2012), “Advances in theory and research on authentic leadership”, in Cameron , K.S. and Spreitzer, G. (Eds), The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford University Press, Oxford, pp. 773-783
- Avolio,B.,Gardner,W.,Walumbwa,F.O.,Luthans,F.andMay,D.R.(2004),“Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors”, The Leadership Quarterly, Vol. 15 No. 6, pp. 801-823.

- Anthony Gatling Hee Jung Annette Kang Jungsun Sunny Kim , (2016)," The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Iss 2 pp. 181 – 199.
- Avolio,B.,Gardner,W.,Walumbwa,F.O., Luthans,F. and May, D.R.(2004)," Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", The Leadership Quarterly, Vol. 15 No. 6, pp. 801-823.
- Avolio, B.J. and Mhatre, K.H. (2012), "Advances in theory and research on authentic leadership", in Cameron , K.S. and Spreitzer, G. (Eds), The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford University Press, Oxford, pp. 773-783.
- Baek-Kyoo Joo Sung Jun Jo , (2017)," The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment as a partial mediator ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Iss 3 .
- Baek- Kyoo Joo , Doo Hun Lim and Sewon Kim(2016) Enhancing work engagement The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment, Leadership & Organization Development Journal Vol. 37 No. 8, 2016 pp. 1117-1134.
- Binnewies, C., Ohly, S. and Niessen, C. (2008), "Age and creativity at work: the interplay between job resources, age and idea creativity", Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 4, pp. 438-457.
- Carmeli, A. and Colakoglu, S.N. (2005), "The relationship between affective commitment and organizational citizenship behaviors: the moderating role of emotional intelligence", Research on Emotion in Organizations, Vol. 1, pp. 77-93.

- Darvish, H. and Rezaei, F. (2011), "The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment" ,Management & Marketing ChallengesfortheKnowledgeSociety,Vol.6, No. 3, pp. 421-436.
- Gardner, W.L., Coglisier, C.C., Davis, K.M. and Dickens, M.P. (2011), "Authentic leadership: a review of the literature and research agenda", The Leadership Quarterly, Vol. 22 No. 6, pp. 1120-1145.
- Gardner, W., Avólio, B., Luthans, F., May, D. and Walumbwa, F. (2005) "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development", The Leadership Quarterly, Vol. 16 No. 6, pp. 343-372.
- Gavin, J.H. and Mason, R.O. (2004), "The virtuous organization: the value of happiness in the workplace", Organizational Dynamics, Vol. 33 No. 4, pp. 379-392.
- George ,J. and Zhou,J.(2007), "Dual tuning in a supportive context: joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity", Academy of Management Journal, Vol. 50 No. 3, pp. 605-622.
- George, W., Sims, P., McLean, A. and Mayer, D. (2007), "Discovering your uthentic leadership", Harvard Business Review, Vol. 85 No. 2, pp. 129-138
- Hadian Nasab,A. and Afashari,L.(2019),"Authentic leadership and employee Leadership & performance: mediating role of organizational commitment, organization Development Journal, vol.40 No.5,PP.548-560.
- Ilies,R., Morgeson ,P. and Nahrgang,D.(2005),"Authentic leadership and eudemonic well-being: understanding leader-follower outcomes", The Leadership Quarterly, Vol. 16, pp. 373-394.
- Jihye oh, Daeyeoncho, Doo Hanlim, (2018)" Authentic leadership and work engagement: The mediating effect of practicing core

- values", Leadership & organization Development Journal, vol.39 Issue: 2, PP.276-290.
- Karatepe, O.M and Aga, M. (2013), "The effect of job resourcefulness on role stress, emotional exhaustion and overall performance: a study of frontline bank employees", Journal of Financial Services Marketing, Vol. 18 No. 2, pp. 91-105.
 - Kernis, M. (2003), "Toward a conceptualization of optimal self-esteem", Psychological Inquiry, Vol. 14 No. 1, pp. 1-26.
 - Leroy, H., Palanski, M. and Simons, T. (2012), "Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance", Journal of Business Ethics, Vol. 107 No. 3, pp. 255-264.
 - Licata, J.W., Mowen, J.C., Harris, E.G. and Brown, T.J. (2003), "On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness : a hierarchical model approach" ,Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31 No. 3, pp. 256-271.
 - Luthans, F. and Avolio, B. (2003), "Authentic leadership: a positive development approach", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), Positive Organizational Scholarship, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, pp. 241-258.
 - Lusin J. M. (2014) Employee Perceptions of authentic Leadership , authentic followership Basic need Satisfaction and Work Role Performance : a cross- level Study, Journal of Management, PP. 1-21.
 - M. and Ashill, A. (2009), "Symptoms of burnout and service recovery performance: the influence of job resourcefulness", Managing Service Quality, Vol. 19 No. 1, pp. 60-84.
 - Madjar, N., Oldham, G.R. and Pratt, M.G. (2002), "There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance", Academy of Management Journal, Vol. 45 No. 4, pp. 757-767.

- Meral Elci&Gulay Murat, (2018) " The Impact of Authentic Leadership on organizational learning capacity", Journal of Global strategic management, vol.12 Issue: 1, PP.57-66.
- Meyer, J.P.,Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", Journal of Vocational Behavior, Vol. 61 No. 1, pp. 20-52.
- Paillé,P.(2009),“The relationship between support ,commitment and intentto leave team: asocial exchange perspective2”, Team Performance Management, Vol. 15 No1/2, pp. 49-62.
- Podsakoff, M., MacKenzie, S.B., Lee, J. and Podsakoff, N.P. (2003), “Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies ”,Journal of Applied Psychology, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903.
- Read , E. A. and Laschinger , H.K.(2015) The influence of authentic Leadership and empowerment on nurses' relational social capital , mental health and job satisfaction over the first year of practice, Journal of Advanced Nursing, 71(7) PP.1611-1623.
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M.and Rahman, A. (2004), “The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change”, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 25 No. 2, pp. 161-179.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, S. and Cunha, M.P. (2012), “Authentic leadership promoting employees’ psychological capital and creativity”, Journal of Business Research, Vol. 65, pp. 429-437.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. and Cunha, M.P. (2013), “Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potente teams?”, The Leadership Quartetly, Vol. 24, pp. 61-79.

- Rice, G. (2006), "Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: evidence from Egyptian organizations", *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 2, pp. 233-241.
- Stander, F.W., De Beer , L.T and S,M. (2015) Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organization and work engagement in the public health care sector, *SA Journal Human Resource Management*, 13(1),PP .1-12.
- Stearns M.(2012) , the Relationship of Leadership Behaviors to Staff , Job Satisfaction and Retention, Unpublished Doctoral dissertation , Grand Canyon University , Phoenix, Arizona
- Shahid, N.K. (2010), "Impact of authentic leaders on organization performance", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 12, pp. 167-172
- Shin, S.J. and Zhou ,J.(2003),"Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, Vol. 46 No. 6, pp. 703-714
- Tuttle , M.D. (2009), True North or Traveled Terrain ? An Empirical Investigation of authentic Leadership , unpublished Doctoral Dissertation , University of south Florida.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. and Peterson, S. (2008), "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 89-126.
- Walumbwa, F.O., Luthans F. , Avery , J. B. , Oke A., (2011), Authenticall Leading Groups : The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust , *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32,PP. 4-24.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. and Avolio, B. (2010), "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 No. 5, pp. 901-914.

- Wang, A. and Cheng, B. (2010), “When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 No. 1, pp. 106-121.
- Wong, C.A., Spence Laschinger, H.K. and Cummings, G.G. (2010), “Authentic leadership and nurses’ voice behaviour and perceptions of care quality”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 18 No. 8, pp. 889-900
- Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010), “Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 1, pp. 107-128.
- Zhou, J. and George, J. (2001), “When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 4, pp. 682-696.