

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Al-Kubaisi Oqbah Nafea Saleem & Hammadi Ahmed Abbas. The Role of Authentic Leadership in Creative Work Behavior: An Analytical Descriptive Research of a Sample of Employees' Opinions at Zain Mobile Communications Company in Anbar Governorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (3):73-84.

The Role of Authentic Leadership in Creative Work Behavior: An Analytical Descriptive Research of a Sample of Employees' Opinions at Zain Mobile Communications Company in Anbar Governorate

Oqbah Nafea Saleem Al-Kubaisi¹, Ahmed Abbas Hammadi²

¹ University Fallujah, Presidency University, Fallujah. Iraq

² University Fallujah, Faculty of Administration and Economics, Fallujah, Iraq

n.oqba95@uofallujah.edu.iq¹
ahmedabbas@uofallujah.edu.iq²

Abstract: The current research aims to identify the role of the original leadership in the behavior of creative work in Zain Iraq in Anbar Governorate, and the researchers developed a questionnaire based on previous studies and the descriptive analytical approach was used and in order to achieve the goal of the research was distributed (33) questionnaire to an intentional sample of managers of Zain Iraq in Anbar Governorate, and in order to analyze the data was used statistical program (Spss.V25), the research reached several results, the most important of which are: The existence of two direct correlation between the original leadership and the behavior of creative work, and the research made several proposals, the most important of which are: attention to transparency and the adoption of balanced treatments for the decisions taken and decide on important matters through formal and informal consultative meetings with subordinates in order to create a state of solidarity on alternatives to solve them.

Keywords: authentic leadership, creative work behavior, Zain company.

دور القيادة الاصلية في سلوك العمل الابداعي: بحث وصفي تحليلي لعينة من اراء العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في محافظة الانبار

م.م. عقبة نافع سليم الكبيسي^١، ا.م.د. احمد عباس حمادي^٢

^١ جامعة الفلوجة، رئاسة الجامعة، الفلوجة، العراق
^٢ جامعة الفلوجة كلية الإدارة والاقتصاد، الفلوجة، العراق

المستخلص: يهدف البحث الحالي الى التعرف على دور القيادة الاصلية في سلوك العمل الابداعي في شركة زين العراق في محافظة الانبار، وقام الباحثان بتطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن اجل تحقيق هدف البحث تم توزيع (٣٣) استبانة على عينة قصدية من مدراء شركة زين

العراق في محافظة الانبار ، ومن اجل تحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي (Spss.V25) ، توصل
البحث الى عدة نتائج اهمها : وجود علاقتي ارتباط طردية بين القيادة الاصلية وسلوك العمل الابداعي ، وقدم البحث
عدة مقترحات من اهمها : الاهتمام بالشفافية واعتماد المعالجات المتوازنة للقرارات المتخذة والبيت عن الامور
المهمة عن طريق اللقاءات التشاورية الرسمية وغير الرسمية مع المسؤولين من اجل خلق حالة من التضامن حول
بدائل حلها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاصلية، سلوك العمل الابداعي، شركة زين.

Corresponding Author: E-mail: n.oqba95@uofallujah.edu.iq

١ المقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات بيئية واقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية متجددة، تزيد من طلب القادة على ان يظهرون أسلوب
أخلاقي جيدة في ممارستهم لسلوكهم تجاه الآخرين، وهذا بدوره يؤكد على أن القيادة المعاصرة تتضمن أنواعاً وأنماطاً مختلفة منها
القيادة الأخلاقية والتحويلية والاصيلة ، وفي ظل التغيرات البيئية يعتبر سلوك العمل الابداعي اداة بارزة واساسية لنجاح المنظمات
وتسريع أدائها لكونه يحقق التميز والتغيير لها، وهو ما يعبر عنه افراد الشركة بتصرفاتهم التي يمارسونها في مكان العمل باعتباره
سلوك يسبق الابداع، وان ممارسته ستبقى من الأمور المهمة لدى المنظمات خصوصاً تلك التي تتميز بالإنجاز والأداء العالي او ما
يطلق عليها منظمات الأداء العالي، وما تعاني منه منظماتنا اليوم هو انها لا تمتلك جميعها سلوك العمل الابداعي في ظل عدم وجود
قيادة اصيلة تقدم التشجيع والدعم لمثل هذا السلوك من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة تشجع على ممارسة مثل هذا النوع من
السلوكيات في انجاز الاعمال.

وتعتبر شركات الاتصالات المتنقلة في العراق من الشركات التي تتطلب سلوك عمل ابداعي وهو ماتعاني من عدم توافره بذات
الوقت كون عملها وتقديم منتجاتها يتطلب استباقية لاقتناص الفرص والابداع في تقديم منتجاتها وهو ما دفع الباحثان للخوض في
غمار هذا الموضوع على الرغم من جميع الصعوبات التي واجهتهما من حيث المقابلات وتوزيع الاستبيان والموافقات في هذا
الاطار للوصول على التعرف دور القيادة الاصلية في شركة زين العراق في سلوك العمل الابداعي للشركة قيد البحث، تكون
البحث بصيغته الحالية من أربعة محاور: تناول محورها الأول منهجية البحث وتناول الثاني الجانب النظري للبحث واختص الثالث
بالجانب العلمي واختتم البحث بالمبحث الرابع بالاستنتاجات والمقترحات.

اولاً: مشكلة البحث

تعاني الشركات بشكل عام وشركات الاتصال بشكل خاص من مشكلات جمة يأتي في مقدمتها الابداع في العمل ، فنجاح اي شركة
يكمن في مدى بقائها في سوق صناعتها وهذا لا يمكن تحقيقه مالم يكن هناك ابداع وتميز في عمل الشركة في تقديم منتجاتها
لزبائنها، وان بيئة الابداع في العمل هي في اطار البيئة الداخلية للمنظمة وهي تقع ضمن عائق ادارة الشركة وهنا يأتي دور القيادة
الاصيلة المنبثقة من الطموح والتفاؤل والثقة في بناء سلوكيات العمل الابداعي لدى افراد الشركة ، ومن اجل الوقوف على ماسبق
يمكن إثارة مشكلة البحث التساؤل الرئيس القائل: (ما دور القيادة الاصلية في سلوك العمل الابداعي في شركة زين العراق في
محافظة الانبار؟) ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الاتية:

- ١- ما مستوى توافر القيادة الاصلية بأبعدها في الشركة قيد البحث؟
- ٢- ما مستوى توافر سلوك العمل الابداعي بأبعاده في الشركة قيد البحث؟
- ٣- ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الاصلية وسلوك العمل الابداعي بأبعاده في الشركة قيد البحث؟
- ٤- ما طبيعة تأثير القيادة الاصلية في سلوك العمل الابداعي بأبعاده في الشركة قيد البحث؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى الاتي :

- ١- تشخيص مستوى توافر واقع القيادة الاصلية وابعدها في الشركة قيد البحث.
- ٢- تشخيص مستوى واقع سلوك العمل الابداعي وابعاده في الشركة قيد البحث.
- ٣- قياس طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الاصلية بأبعدها وسلوك العمل الابداعي في الشركة قيد البحث.
- ٤- قياس طبيعة علاقة التأثير للقيادة الاصلية بأبعدها في سلوك العمل الابداعي في الشركة قيد البحث.

ثالثاً: أهمية البحث

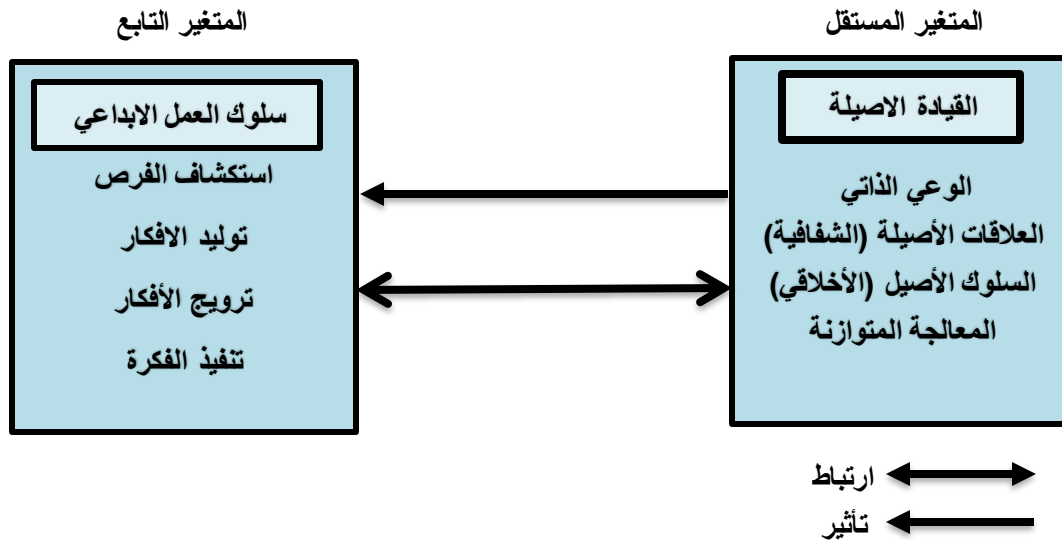
يمكن تلخيص أهمية البحث كما يلي:

١. يأخذ البحث أهميته من خلال تطبيقه في واحد من القطاعات المهمة والفاعلة وهو قطاع الاتصالات لما له من القابلية على
المساهمة في إجراء التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المطلوبة.

٢. يمكن لهذا البحث ومن خلال التطبيق العملي له ان يثير اهتمام الشركة المبحوثة بشأن القيادة الاصلية ودورها في سلوك العمل الابداعي وأن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الشركة، ولا سيما في كيفية بناء سلوك العمل الابداعي وتعزيزه عند العاملين.

٣. تلافي النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين موضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها ولا سيما الدراسات المحلية، إذ لم يتسنى للباحثان الحصول على دراسات تربط بين الموضوعين (على حد علم الباحثان).

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث
المصدر أعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

١. توجد علاقة ارتباط إحصائية بين القيادة الاصلية وسلوك العمل الابداعي في الشركة قيد البحث وتتفرع منها الفرضية الفرعية التالية:
١. توجد علاقة ارتباط إحصائية بين ابعاد القيادة الاصلية وسلوك العمل الابداعي في الشركة قيد البحث.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاصلية في سلوك العمل الابداعي في الشركة قيد البحث: وتتفرع منها الفرضية الفرعية التالية:
١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاصلية في سلوك العمل الابداعي في الشركة قيد البحث

سادساً: أساليب جمع البيانات:

١. الإطار النظري: اعتمد الباحثان في عملية جمع البيانات على المجالات ورسائل الماجستير باللغة الإنكليزية العربية.
٢. الإطار العملي: تم الاعتماد على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لإنجاز الجانب الميداني من البحث وتم قياس القيادة الاصلية وسلوك العمل الإبداعي من خلال الجدول (١) الذي يوضح ذلك:

الجدول (١) يوضح تركيبة الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الأسئلة	مصدر المقياس
القيادة الاصلية	الوعي الذاتي	٤	(Walumbwa,et al,2008)
	العلاقات الاصلية (الشفافية)	٤	
	السلوك الاصيل (الأخلاقي)	٤	
	المعالجة المتوازنة	٤	
سلوك العمل الإبداعي	استكشاف الفرص	٤	(Messmann,2012)
	توليد الأفكار	٤	
	ترويج الأفكار	٤	
	تنفيذ الفكرة	٤	

المصدر: أعداد الباحثان

سابعا: مجتمع وعينة البحث

تكونت عينة البحث من جميع المدراء في فروع شركة زين العراق في محافظة الانبار البالغ عددهم ٤٠ مديرا. لذا اختار الباحثين من المجتمع عينة قصدية بحوالي (٤٠) فردا، وتم توزيع الاستبانات عليهم وتم استرداد (٣٦) استبانة وتبين ان هناك (٣) استبانة غير مكتملة البيانات، وبالتالي أصبحت الاستبانات الصالحة للتخطيط الاحصائي ما مجمله (٣٣) استبانة، كما مبينة نتائجها بالجدول رقم (٢).

الجدول (٢) يبين خصائص عينة البحث

النوع الاجتماعي															
ذكر							انثى								
التكرار				النسبة				التكرار				النسبة			
27				82%				6				18%			
الفئة العمرية															
أقل من ٢٥		26-30		31-35		36-40		41-46		46-50		51-55		٥٦ فأكثر	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
4	12%	10	30%	8	24%	5	15%	1	3%	1	3%	2	6%	2	6%
سنوات الخدمة															
٨-٥ سنة				٩-١٢ سنوات				١٣-١٦ سنة				١٧ سنة فأكثر			
التكرار		النسبة		التكرار		النسبة		التكرار		النسبة		التكرار		النسبة	
4		12%		16		49%		10		30%		3		9%	
المستوى العلمي															
اعدادية فما دون		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه					
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
2	6%	1	3%	19	58%	2	6%	7	21%	2	6%	2	6%	2	6%

المصدر: من اعداد الباحثان

ثامناً: مفهوم القيادة الاصلية

تناول العديد من الباحثين في تعزيز مفهوم القيادة الاصلية من خلال ابداء إسهاماتهم فيه الامر الذي أدى الى عدم وجود اتفاق على تعريف موحد للقيادة الاصلية ومن خلال ذلك سيقدم الباحثان بعض المفاهيم التي تناولت القيادة الاصلية من خلال الجدول (٣).

الجدول (٣) يوضح مفهوم القيادة الاصلية

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	(Seligman,2002:11)	بانها امتلاك القادة الخبرات الشخصية المتمثلة بالافكار والحاجات والعواطف والافضليات والعمليات والمعتقدات التي يكتسبها لمعرفة ذاته، والاداء السلوكي الذي يتوافق مع ذاته الصادق، باعتباره المحفز الإيجابي لتنمية الذات للقيادة والاتباع.
2	(Luthans & Avolio, 2003:95) (Smithikrai & Suwannadet, 2018:242)	بانهم القادة المتفائلين والطموحين والذين يمتلكون ثقة عالية ويعززون ويشجعون باستمرار الحالة الإيجابية من الثقة بأنفسهم ومروسيهم، وهذا بدوره يدل على انهم يصبحون قوة أخلاقية للمروسين.
3	(Avolio, et al, 2009:423) (Snygans,2019:4)	على انها نمط من السلوك القيادي والأخلاقي الذي يشجع على المشاركة والانفتاح في المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المبنية على أساس التعاون بين القادة والمروسين
4	(Guenther, et al,2017:54)	بانها القيادة التي تؤثر في التابعين وسلوكياتهم ونتائج الأداء لديهم.
5	(Pope, 2018:11)	بانه أسلوب قيادي يركز على طريقة التوصل الصريح، الذي يحقق اهداف أخلاقية عالية ومعالجة متوازنة للمعلومات واستعداد للتقييم الذاتي.
6	(Qiu, et al ,2019:79)	بانها تكوين علاقات اصيلة تتميز بالثقة والنزاهة بين القائد والاتباع.
7	(Abbas, et al,2021:397)	بانها أنماط يمارسها القادة بوعي ذاتي تمنحهم فرصة لمعرفة وفهم نقاط الضعف والقوة لديهم وممارسة المعايير الأخلاقية العالية التي تساعد على اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة المجموعة من خلال التواصل شفاف وعلمي بينهم.
8	(Daraba, et al. 2021:4)	بانها عملية مستتبطة من المناخ التنظيمي الإيجابي والقرارات النفسية التي تؤدي الى تحسين السلوكيات الإيجابية والوعي الذاتي والتنظيمي للعاملين والقادة.

المصدر: أعداد الباحثان

تاسعاً: أهمية القيادة الاصلية

- تكمن أهمية القيادة الاصلية كونها تؤثر على الكثير من الجوانب التنظيمية، التي تترك أثراً إيجابياً في نفسية المرؤوسين من خلال الاتي :
1. تكمن أهمية القيادة الاصلية في امتلاك افرادها فهم واضح لقيمهم ومعتقداتهم من اجل بناء قاعدة تساعدكم وتمكنهم من القيادة الجيدة، بالإضافة الى تأثيرها الإيجابي على نوع العلاقة بين القائد واتباعه، وتأثيرها على القدرات الأخلاقية للقادة، التي تدفعهم الى تحقيق أداء أفضل. (Stewart, et al:2017:11).
 2. تسهم القيادة الاصلية في رفع مستوى رأس المال النفسي الذي يمنح القادة الشعور بالأمل والثقة التفاضل في انشاء مناخ تنظيمي يتسم بالانفتاح وعدم الانحياز لفئة معينة (Palmer,2014:65).
 3. تكمن أهمية القيادة الاصلية بانها لا تؤثر بشكل إيجابي على مواقف العاملين وسعادتهم في الشركة فقط انما له تأثير إيجابي على أداء الشركة (Clapp-Smith,2009:229).
 4. تساعد الشركة على الازدهار ويجب على قادة الشركة ان يعدو النظر في ممارستهم للقيادة الحالية وان يتبنوا أنماط القيادة الاصلية لم لها من أثر بالغ يساعد على تعزيز الروح المعنوية للعاملين، وتعزز انتمائهم للمنظمة وما ينعكس ذلك ايجابياً على تحقيق اهداف الشركة بصورة صحيحة (الجهني، ٢٠٢٠: ٧٥٣-٧٥٤).
 5. التركيز على الإنجازات الإيجابية بدلاً عن التركيز على العيوب وهذا يؤدي الى تعزيز ثقة العاملين بها وشعورهم بالأمان وتحفزهم للإبداع (Černe, et al, 2013).
 6. تعزز التحفيز الذاتي الإيجابي لدى العاملين عن طريق بناء علاقات شفافة وإيجابية وداعمة وهاذهم معهم تدفعهم نحو الابداع (Kim,2014:23).

عاشرأ: ابعاد القيادة الاصلية

- تناول العديد من الباحثين ابعاداً مختلفة للقيادة الاصلية وسيتم الاعتماد في هذا البحث على مقياس (Walumbwa, et al,2008) تمثلت ابعاد القيادة الاصلية بالآتي:
- 1- الوعي الذاتي: ويقصد به فهم احتياجات الافراد وقيمهم وقدراتهم وعواطفهم واهدافهم ومدى تأثير ذلك على الآخرين، فضلاً عن مدى ثقتهم بأنفسهم، ومن خلاله يأتي للأفراد التفكير المتعدد الأوجه باستمرار عن ذاتهم (Qian, et al, 2014:294) ويتكون الوعي الذاتي من أربعة مستويات هي (الادراك الذاتي الحسي، الادراك الذاتي المعرفي، الادراك الذاتي الشعوري الحركي، والادراك الذاتي العاطفي) والوعي ضروري جداً للقادة من اجل تخفيف أنماط التضليل الذاتية التي تؤدي الى ضرر في المنظمات وفشلها (الحدراوي، ٢٠١٥: ٥٤). وعرفه (Pless & Maak,2012:6) بأنه رؤية القائدة لذاته من الداخل ومعرفة نقاط القوة والضعف التي يمتلكها وقيمتها وقدراتها وجه نظرا الآخرين فيه وطريقة وصفها لبيئة العمل وتأثير بها.
 - 2- العلاقات الاصلية (الشفافية): يقصد بها العلاقات الوثيقة التي تحصل بين القائد واتباعه ومدى امتلاكهم المستويات العالية من الإفصاح عن ذاتهم والثقة ومدى قدرة القائد على تعزيز العلاقات المفتوحة التي تتسم بالشفافية مع الآخرين من اجل توفير فرص للاستمتاع بأراء الآخرين وتعليقاتهم (Mohammadpour,2017:493). وتكمن أهميتها في الدور البارز الذي تلعبه العلاقات في تعزيز التعاون بين المرؤوسين واتباعهم وتولد الثقة بينهم من خلال تبادل المعلومات بينهم بكل شفافية ومصادقية (Wang,2014:22).
 - 3- السلوك الاصيل (الأخلاقي): ويقصد بها قدرة القادة الذين يمتلكون سلوك اصيل على تكوين قيم ومعتقدات قوية لا تتأثر بسلوك الآخرين وأرائهم (Tahhan,2019:8). وهذ بدوره يدل على ان القادة يتخذون قراراتهم الأخلاقية بما يتوافق مع قيمهم الشخصية (احمد، ٢٠٢٣: ٦) والشخص الذي يتبع هذه المبادئ والمعايير والقيم الداخلية في كل حال يعتبر سلوكه أخلاقي (الزيادي والذبحاوي، ٢٠٢٢: ٦٥). وهذا يمكن القادة من إدارة الصراع ومواجه النزاع بين قيمه الشخصية والمسؤوليات التنظيمية (الزهرة، ٢٠٢٠: ١٢٤).
 - 4- المعالجة المتوازنة: يقصد بها قيام القائد بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بصورة موضوعية قبل اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات التي تواجه دون تحيز (Shamir, & Eilam,2005:410). ويجب على القائد ان يكون قادر اخذ كل شي بنظر الاعتبار قبل اتخاذ القرار، ويأخذ في عين الاعتبار جميع الأطراف الأخرى حتى يكون قائداً اصيلاً، لان الاختلافات في النسبة لبعض الأطراف من حيث المعتقدات والقيم (Davidson,2017:8). واكد (Elrehail,et,al2018:35) على ان المعالجة المتوازنة تتمثل بكيفية صنع القرار واتخاذ استناداً الى البيانات والمعلومات ومتابعتها قبل اتخاذ وصنع أي قرار.

لحد عشر: مفهوم سلوك العمل الابداعي

تكلم العديد من الباحثين عن مفهوم سلوك العمل الابداعي هذا الامر أدى الى عدم وجود اتفاق وتعريف شامل وموحد له ومن خلال ذلك سيتطرق الباحثان في الجدول (4) عن مفهومه:

الجدول (4) يوضح مفهوم سلوك العمل الابداعي

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	(De Jong, 2007:19) (Hsu&wan,2015:116)	بانه السلوك الموجه نحو تطبيق وتنفيذ التغيرات والمعرفة الجديدة، او تحسين وتطوير العمليات التي تعزز الاداء الشخصي واداء الشركة.
٢	(Tang & Chang, 2010:889) (Celik,et,al, 2014: 101)	بانه المهارة في التفكير وعمل اشياء جديدة ومفيدة للشركة.
٣	(الزغبى، ٢٠١٣: 27)	هو عبارة عن سلوكيات وافعال فردية تمارس في بيئة العمل تتمثل باستكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها.
٤	(Ruhnke & Mulder, 2016:1066)	بأنه التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل الشركة.
٥	(Nehles,et,al:2017:1228)	بانه مجموعة من الأفعال والنشاطات التي تصدر من الافراد سواء كانت ظاهرة كالنشاط الحركي او غير ظاهرة كالنفسية والتفكير.
٦	(Al-Qarghouli, 2020:262)	بانه السلوك المميز الذي يسلكه العامل في مكان العمل، والذي ينتج عنه مجموعة من القرارات التي يتخذها والتي تبدأ بالإدراك وتحليل المواقف وجمع المعلومات وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب من بينها.
٧	(Purba & Hartijasti,2021:609)	باعتباره مصدراً محتملاً لخلق ميزة تنافسية بدورها تمكن الشركة من الدخول الى الأسواق الجديدة والحصول على مركز تنافسي يؤثر ويساعد على استدامة الشركة واستمرارها.

المصدر: أعداد الباحثان

اثنا عشر: أهمية سلوك العمل الإبداعي:

تكمّن أهمية سلوك العمل الإبداعي من خلال النقاط الآتية:

- ١- تكمن أهميته من خلال تأثيره على تحسين وتطوير أداء العمل للموظفين وتوليد مخرجات إبداعية (Shahab, & Imran,2018:160).
- ٢- عنصر مهم في نجاح الشركة على المستوى التنظيمية ويساعدها على البقاء، ويساعدها في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة تتميز بها عن المنافسين (Akram,et al,2016;151).
- ٣- كما يساعد السلوك الإبداعي الشركة في استعمال أساليب علمية حديثة ومتطورة لغرض الاستثمار والاستغلال الأمثل للموارد المالية (الكربولي، ٢٠١٩: 277).
- ٤- ويسهم في تنمية المهارات والقدرات العقلية والفكرية للموظفين من خلال اتاحه الفرصة لهم في المشاركة في عملية اتخاذ القرار (الكربولي، ٢٠١٩: 277).
- ٥- مساعدة الشركة على العمل بصورة أفضل عن طريق تحسين عملية الرقابة الداخلية والتنسيق والهيكل التنظيمي وبدوره تؤدي هذا السلوكيات الى تسهيل العملية الإبداعية التي تمكن الشركة من الاستمرار ومواصلة عملها ويجاد الطول الإبداعية للمشكلات التي تتعرض لها بكفاءة وفاعلية (الصليبي، ٢٠١٩: ٢٨).

ثلاثة عشر: أبعاد سلوك العمل الإبداعي:

اعتمدته الباحثان على (Messmann,2012) في اختيار ابعاد سلوك العمل الإبداعي وهي:

- ١- **استكشاف الفرص:** هو البحث عن الفرص الإبداعية بغية التعلم والاستفادة منها، وان بداية سلوك العمل الإبداعي تبدأ عن طريق الصدفة وتتمثل باستكشاف الفرص وظهور المشاكل او وجود لغز يحتاج الى حل، وقد يكون الحافز فرصة لتحسين وضع وظروف الشركة (صباح، ٢٠١٨: ٦٠). ويرى (Clayson Street) بأن استكشاف الفرص شرط ضروري لتترك الشركة الأنظمة والعمليات الروتينية الراسخة فيها واستكشاف فرص وانظمة جديدة تحسن من وضع الشركة (علي وفاطمة، ٢٠١٥: ١٩١).
- ٢- **توليد الأفكار:** تتمثل بسلوكيات الافراد المتعلقة بتوليد فكرة باعتباره جزءاً أساسياً من عملية الابداع ويتضمن قيام الافراد بالبحث عن تقنيات وطرق وأدوات عمل حديثة وإيجاد حلول للمشكلات وإيجاد مداخل وطرق حديثة لتنفيذ المهام (Oukes,2010:29) وان عملية توليد الأفكار مهمة لتصميم وتسويق المنتجات المتقدمة وانشاء نسخ إعلانية فعالة لتطوير المنتجات الجديدة وتصميم استراتيجية التسويق (Toubia , 2006:411). فأن عملية توليد الأفكار تتمثل بإعادة ترتيب أجزاء المعرفة الموجودة، وراس المال المادي، والموارد الأخرى بغيت خلق توجهات جديدة (Jong,2007:26).
- ٣- **ترويج الأفكار:** هي قيام العاملين في الشركة بالترويج للفكرة التي تم أنشاؤه والتي من الممكن تطبيقها في الشركة في نهاية المطاف (Werleman,2016:6) وهي مرحلة تبني الفكرة وفيها يتم اتخاذ القرار بقبول الفكرة او رفضها بالنسبة لجميع الموارد من جهد وموارد مادية ووقت لتطوير الفكرة وتنفيذها (Agbim,2013:2).

٤- **تنفيذ الفكرة:** تنفيذ الفكرة هي الموقع الذي يتم فيه وضع هذه الأفكار الجديدة موضع التنفيذ (Birdi,et al,2016:20). وتعد المرحلة النهائية من سلوك العمل الإبداعية أي تنفيذ للفكرة الإبداعية بشكل فعلي وذات قيمة وتمثل أهمية هذه المرحلة بقدرة افراد الشركة في تبني الأفكار الإبداعية وتوظيفها (القرغولي وآخرون ٢٠٢٠).

اربعة عشر: وصف وتشخيص متغيرات البحث

للتعرف على واقع القيادة الاصيلية وتأثيرها في سلوك العمل الاداعي لدى العاملين في شركة زين في ضوء اجابات افراد العينة، سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الاجابات، من خلال الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة البحث للاستبانة، وكانت نتائج اجابات افراد مجتمع الدراسة عن المتغيرات التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الاجابات المتعلقة بالمتغيرات، وكما يلي:

١- وصف وتشخيص القيادة الاصيلية

تم قياس القيادة الاصيلية من خلال الفقرات (١-١٦) وعلى مستوى الابعاد والتي تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها في شركة زين كمجتمع للدراسة. والجدول رقم (٥) يبين ذلك:

جدول (٥) يبين نتائج وصف وتشخيص القيادة الاصيلية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يصنع قادة الشركة قراراتهم بالاعتماد على قيمهم الجوهرية.	3.55	0.73
2	يعترف قادة الشركة بالأخطاء التي تحدث من قِبلهم في الشركة.	3.60	0.80
3	يمتلك القادة القدرة على معرفة الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفهم في القضايا المهمة التي تخص الشركة.	3.53	0.94
4	يعرف القادة كيف يمكن ان تؤثر مواقفهم على الآخرين في الشركة.	3.99	1.10
الوعي الذاتي		3.66	1.04
5	يشجع قادة جميع العاملين في الشركة في التعبير عن آرائهم.	3.39	0.93
6	يستمتع قادة الشركة الى تعليمات المروسين ويتفاعلون معها.	3.43	0.63
7	إقامة قادة الشركة علاقات واضحة ومبنية على الثقة والانفتاح والصدق.	3.61	0.95
8	يظهر القادة عواطفهم تجاه موظفيهم دون مبالغة حالة الشعور بها.	3.56	0.79
العلاقات الاصيلية		3.49	0.62
9	يظهر قادة الشركة النزاهة والصدق في التعامل مع جميع المواهب.	3.49	0.92
10	يطلب قادة الشركة من العاملين على ان يتمسكوا بالمواقف التي تدعم قيمهم الأساسية.	3.67	1.07
11	يتخذ قادة الشركة قرارات صعبة بالاعتماد على معايير السلوك الأخلاقي.	3.81	0.55
12	يحلل قادة الشركة البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ قراراتهم.	3.72	0.82
السلوك الاصيل		3.67	0.92
13	يستمتع قادة الشركة الى وجهات نظر العاملين فيها حتى وان كانت تخالف آرائهم.	3.77	0.84
14	يستمتع قادة الشركة بعناية الى وجهات النظر المختلفة من قبل العاملين فيها قبل الوصول الى النتائج.	3.56	0.56
15	يتجنب قادة الشركة المحسوبية والانحياز تجاه بعض القضايا عند اتخاذ القرار.	3.57	0.67
16	يوجه قادة الشركة العاملين فيها باستخدام التقنيات الحديثة لمعالجة البيانات والمعلومات المتوفرة.	3.87	0.77
المعالجة المتوازنة		3.69	0.51
الاجمالي للقيادة الاصيلية		3.62	0.72

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

يعكس لنا الجدول (5) ان القيادة الاصيلية جاءت بوسط حسابي قدره (٣,٦٢) وهو أكبر من الوسط وبانحراف معياري (٠,٧٢) مما يشير الى القيادة الاصيلية في شركة زين متوافرة بدرجة متوسطة بحسب اجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة، اما على مستوى الابعاد فقد حصل بُعد الوعي الذاتي الذي انحصر بالفقرات المرقمة (١ - ٤) على وسط حسابي بلغ (٣,٦٦) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري قدره (١,٠٤) وهذا يشير الى ان القادة في شركة زين محل البحث لديهم وعي ذاتي بمستوى متوسط. وحصل بُعد العلاقات الاصيلية الذي انحصر بالفقرات المرقمة (٥ - ٨) على وسط حسابي (٣,٤٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٢) وهذا يشير الى توافر العلاقات الاصيلية لشركة زين بمستوى متوسط، اما بُعد السلوك الاصيل الذي تم قياسه بالفقرات المرقمة (٩-١٢) حصل الوسط الحسابي (٣,٦٧) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٢) وهذا يشير الى ان القادة في شركة زين محل البحث لديهم سلوك اصلي بمستوى مرتفع بحسب اجابات افراد العينة. وجاءت المعالجة المتوازنة التي قيست من خلال الفقرات (١٣-١٦) بوسط حسابي (٣,٦٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٥١) وهذا يشير الى ان قادة الشركة يمارسون المعالجة المتوازنة بمستوى مرتفع بحسب اجابات افراد العينة.

٢- وصف وتشخيص سلوك العمل الابداعي

قد تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات (17-32) والتي تكونت من اربعة ابعاد فرعية يمثل كل منها مكوناً فرعياً من مكونات سلوك العمل الابداعي وبالتالي فإن الاجابة عن هذه المقاييس الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها، وكما مبينة نتائجها بالجدول (٦) ادناه.

جدول (٦) نتائج وصف وتشخيص سلوك العمل الابداعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تحرص الشركة في إبقاء العاملين بها على اطلاع حول هياكلها وعملياتها.	3.73	0.81
18	تحرص إدارة الشركة باطلاع موظفيها على الرؤى والمفاهيم الجديدة في مجال تخصصهم.	3.63	0.74
19	تزود ادره الشركة العاملين بها بالمعلومات والمعرفة المهنية اللازمة.	2.21	0.73
20	تبقى ادره الشركة العاملين بها على اطلاع بالتغيرات الجديدة في الشركات الأخرى.	3.75	0.94
21	تسعى إدارة الشركة الى توفير أفكار جديدة للأمور والقضايا الصعبة.	2.05	1.03
22	تبحث إدارة الشركة عن الأساليب العمل الجديدة.	3.66	0.87
23	تجد إدارة الشركة الحلول الإبداعية للمشاكل.	2.08	1.00
24	تمنح إدارة الشركة العاملين بها فرصة لتقديم مقترحات وأساليب عمل جديدة.	2.61	0.64
25	تروج إدارة الشركة الأفكار الجديدة للعاملين بها من أجل الحصول على دعمهم.	3.53	0.83
26	تتقنع إدارة الشركة العاملين بها بأهمية تطوير الأفكار الجديدة ونشرها.	3.07	0.81
27	تسعى إدارة الشركة الى جعل أعضائها المتميزين متحمسين للأفكار الإبداعية.	3.70	0.84
28	تقوم إدارة الشركة بالترويج للفكرة الجديد وتنفيذها.	2.64	0.78
29	تحول إدارة الشركة الأفكار الإبداعية الى تطبيقات مفيدة.	3.28	0.55
30	تدخل إدارة الشركة الأفكار الإبداعية في بيئة العمل الخاصة بها بطريقة نظامية.	3.66	0.62
31	تقيم إدارة الشركة الأفكار الإبداعية الجديدة.	3.02	0.34
32	تقوم إدارة الشركة بمكافأة الأفكار التي تثبت جدوتها.	3.31	0.22
	الإجمالي لسلوك العمل الابداعي	3.12	0.73

المصدر: الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6) تم قياس هذا المتغير من خلال (١٦) فقرة وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لسلوك العمل الابداعي (3.12) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وانحراف معياري (٠,٧٣) مما يشير الى ممارسة القادة في شركة زين محل البحث لسلوك العمل الابداعي بدرجة منخفضة بحسب إجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة.

خمس عشرة: اختبار الفرضيات

١. اختبار فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاصلية وابعادها وسلوك العمل الابداعي في شركة محل البحث. لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغير المستقل) والمتمثل بالقيادة الاصلية مع (المتغير المعتمد) والمتمثل في سلوك العمل الابداعي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٧) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الاصلية وسلوك العمل الابداعي

المستقل	العلاقة	الوعي الذاتي	العلاقات الاصلية	السلوك الاصيل	المعالجة المتوازنة	القيادة الاصلية
التابع	الارتباط	0.458**	0.395**	0.248**	0.548**	0.601**
سلوك العمل الابداعي	الدالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل؛ (**) معنوية عند (٠,٠١) (*) معنوية عند (٠,٠٥)

نلاحظ من نتائج الجدول (7) ان هناك ارتباط بين القيادة الاصلية وسلوك العمل الابداعي إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٠١) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠) وكانت العلاقة موجبة طردية وهذا يؤكد ميل العلاقة للزيادة بمعنى انه كلما توافرت القيادة الاصلية كلما زاد العمل الابداعي في الشركة، وعلى مستوى الابعاد الفرعية جميعها لها علاقة ارتباط مع سلوك العمل الابداعي وكانت اعلى علاقة ارتباط بين (المعالجة المتوازنة وسلوك العمل الابداعي) وهي علاقة موجبة طردية ، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها بصيغة اثبات.

٢. اختبار فرضية التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الاصلية بأبعادها في سلوك العمل الابداعي في شركة محل البحث. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أنموذج الانحدار الخطي المتعدد ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكما يعكسها الجدول التالي ::

الجدول (٨) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	R^2 معامل التحديد	المحسوبة (F)	الدلالة الاحصائية	الابعاد الفرعية	B معامل الانحدار	المحسوبة t	الدلالة الاحصائية
				الوعي الذاتي	0.253	3.328	0.001
سلوك العمل الابداعي	0.428	12.652	0.000	العلاقات الاصلية	0.196	2.640	0.009
				السلوك الاصيل	0.027	0.388	0.110
				المعالجة المتوازنة	0.312	4.707	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل؛ قيمة (*) معنوية عند مستوى (٠,٠٥). القيمة الجدولية (F) هي (٢,٩٢) و (t) هي (٢,٠٤٢) عند درجة حرية (DF1.32)

يعكس الجدول (8) ان فرضية التأثير التي مفادها هناك تأثير معنوي للقيادة الاصلية بأبعادها في سلوك العمل الابداعي قد تحققت، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٢,٦٥٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) عند درجة حرية (٤,٢٨) والبالغة (٢,٩٢) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما يشير معامل التحديد (R^2) الى ان القيادة الاصلية تفسر ما مقداره (٤٢,٨%) من التغيرات التي تحصل في سلوك العمل الابداعي لدى القيادات في الشركة محل البحث، وعلى مستوى الابعاد الفرعية جميعها لها تأثير في سلوك العمل الابداعي باستثناء بُعد (السلوك الاصيل الداخلي) غير دال احصائياً. كما يشير معامل الانحدار للأبعاد التي ظهر لها أثر بالمعنوية وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) عند درجة حرية (٤,٢٨) والبالغة (٢,٩٢) وتشير تلك النتائج الى معنوية علاقة التأثير بين المتغيرين مما يعني ان ممارسات القيادة الاصلية التي يمارسها القادة في شركة زين له تأثيراً معنوياً في تعزيز سلوك العمل الابداعي لدى القيادات. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية والفرعية الثانية بصيغة الاثبات والتي تنص على: يوجد تأثير معنوي للقيادة الاصلية (الوعي الذاتي؛ العلاقات الاصلية؛ المعالجة المتوازنة) في سلوك العمل الابداعي في شركة زين – محافظة الانبار .

سنة عشر: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات

١. ظهور القيادة الاصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، العلاقات الاصلية، السلوك الاصيل، المعالجة المتوازنة) بمستويات متوسطة قد تسبب مشكلات ادارية مستقبلاً.
٢. ظهور السلوك الابداعي لدى قادة الشركة بمستوى منخفض الامر الذي لا يصب في مصلحة شركتهم.
٣. وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاصلية بأبعادها وسلوك العمل الابداعي مما يفسر انه كلما كانت هناك قيادة اصيلة في الشركة ميدان البحث كلما زاد ممارسة العمل الابداعي.
٤. وجود تأثير معنوي للقيادة الاصلية بأبعادها باستثناء السلوك الاصيل في العمل الابداعي وهذا يفسر ان التغيرات التي تحصل في العمل الابداعي في الشركة قيد البحث هي بسبب القيادة الاصلية.

ثانياً: المقترحات

١. ضرورة العناية من قبل قدة الشركة المبحوثة بالوعي الذاتي والعلاقات الاصلية والسلوك الاصيل والمعالجة المتوازنة من خلال اقامة ورش عمل ودورات تدريبية لاكتمال صفة القيادة الاصلية في سلوكياتهم.
٢. تعزيز السلوك الابداعي لدى قادة الشركة من خلال التشجيع على ممارسة الافكار وتطبيقها على ارض الواقع وعدم الخوف من الاخطاء وزيادة الممارسات لتعزيز الجانب الابداعي.
٣. الاهتمام بالمرووسين ذوي السلوكيات الطوعية والابداعية من خلال التحفيز المادي والمعنوي لهم.

الاهتمام بالشفافية واعتماد المعالجات المتوازنة للقرارات المتخذة والبيت عن الامور المهمة عن طريق اللقاءات التشاورية الرسمية وغير الرسمية مع المرووسين من اجل خلق حالة من التضامن حول بدائل حلها.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية:

١. احمد، نجلاء حسن جمعة، (٢٠٢٣)، القيادة الاصلية المدركة واثرها على السلوك الابتكاري في العمل ، الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، كلية التجارة، العدد الاول، المجلد ٤.
٢. الجهنى، سعود فهد دخيل الله، (٢٠٢٠)، القيادة الاصلية لدى مدارس تعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقتها بالعدالة الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين، جامعة المنصورة، كلية التربية، العدد ١١٢ أكتوبر.
٣. الحداروي، ارفد حميد عباس، (٢٠١٥)، دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية" أطروحة دكتوراة فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة.
٤. الزعبي ، ممد عمر، (٢٠١٣)، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة إربد ، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، جامعة جرش الأهلية الأردن ، كلية الاقتصاد كالعلوم الإدارية ، مجلد ٤٠ ، العدد ٢.
٥. الزهرة، علي حسين عبد، (٢٠٢٠)، تأثير القيادة الاصلية في تحقيق الانسجام في مكان العمل، دراسة استطلاعية في معهد الإدارة الرصافة – بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة الرصافة، العدد ١٢٦ كانون الثاني.
٦. الزبيدي، سحر عباس حسين، النجواوي، حسين إسماعيل، (٢٠٢٢)، تأثير القيادة الاصلية في الأداء المستدام دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ١٨، المجلد ٧٢.
٧. الصليبي، رائد صالح عبد الرحمن (٢٠١٩) دور الصمت التنظيمي في السموك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والادارة، جامعة الأقصى.
٨. القرغولي، حسين علي عبدالله ، الحكيم ، ليلي. محسن ، الشمري ، احمد عبدالله امانة، (٢٠٢٠)، دور القيادة الريادية في تعزيز سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٦ (66).
٩. الكربولي، حاتم خليل إبراهيم ، (٢٠١٩)، دور المعالجة المتوازنة الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استكشافية لعينة من الإدارة العليا في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، ١١ (24).
١٠. صباح، بشوني (٢٠١٨) ، اثر العمل الجماعي على السلوك الإبداعي لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة السلوك الاصيل الجزائر، وحدة ورقة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ، رقطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير.
١١. علي، مكيد، فاطمة، يحيى، (٢٠١٥)، أثر استراتيجية المعالجة المتوازنة في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنيتيوتيكال، المدي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد ١.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة:

1. Ahmed, Naglaa Hassan Jumaa, (2023), Perceived authentic leadership and its impact on innovative behavior at work, The modifying role of creative self-efficacy as applied to the National Bank of Egypt in Cairo, Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Damietta University, Faculty of Commerce, First Issue, Volume 4 .
2. Al-Hadarawi, Arfad Hamid Abbas, (2015), "The role of true leadership in strategic renewal through political skills, an analytical study in a sample of Iraqi universities," Doctor of Philosophy thesis in Business Administration, College of Administration and Economics/University of Kufa.
3. Ali, Makid, Fatima, Yahyawi, (2015), The impact of the balanced treatment strategy in developing the creative behavior of intellectual capital, a case study of the Saydal Foundation, Antibotical Branch, Al-Madi, Journal of Economic, Management and Commercial Sciences, Issue 14.
4. Al-Juhani, Saud Fahd Dakhil Allah, (2020), Authentic leadership in general education schools in Yanbu Governorate and its relationship to perceived procedural justice from the point of view of teachers, Mansoura University, College of Education, issue 112 October.
5. Al-Karbouli, Hatem Khalil Ibrahim, (2019), The role of balanced administrative treatment in promoting creative behavior: an exploratory study of a sample of senior management in the General Directorate of Education in Anbar Governorate. Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, 11 (24).
6. Al-Qarghouli, Hussein Ali Abdullah, Al-Hakim, Laila. Mohsen, Al-Shammari, Ahmed Abdullah Amanah, (2020), The role of entrepreneurial leadership in promoting innovative work behaviors for employees. Iraqi Journal of Administrative Sciences, 16 (66).
7. Al-Salibi, Raed Saleh Abdel-Rahman (2019) The role of organizational silence in the creative behavior of members of the Marine Police Service, Master's thesis, leadership and management specialty, Al-Aqsa University.
8. Al-Zahra, Ali Hussein Abd, (2020), The Effect of Authentic Leadership in Achieving Harmony in the Workplace, an exploratory study at the Rusafa Management Institute - Baghdad, Middle Technical University, Rusafa Management Institute, Issue 126, January.
9. Al-Zayadi, Sahar Abbas Hussein, Al-Dhabhawi, Hussein Ismail, (2022), The impact of authentic leadership on sustainable performance, an analytical study of the opinions of a sample of employees in the General Grain Trading Company. College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Issue 18, Volume 72.
10. Al-Zoubi, Md. Omar, (2013), The impact of the organizational climate on the creative behavior of employees - a case study on the Jordanian Orange Telecommunications Company in the city of Irbid, Collection of Studies for

Administrative Sciences, Jerash National University, Jordan, Faculty of Economics as Administrative Sciences, Volume, 40, Issue, 2.

11. Sabah, Bashouni (2018), The impact of teamwork on creative behavior among employees, a case study of the Authentic Behavior Foundation, Algeria, Ouargla Unit, Master's thesis, Kasdi Merbah University, Ouargla, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Department of Management.

ثالثاً: المصادر باللغة الإنكليزية:

1. Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2021). Sustainability development in education: An empirical evidence and discussion about authentic leadership, religiosity and commitment. *Review of International Geographical Education*, 11(4), 312-319.
2. Agbim, K. C., Oriarewo, G. O., & Omattah, A. E. (2013). An exploratory study of the relationship between innovation and change management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 1-7.
3. Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.
4. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
5. Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
6. Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel review*, 46(7), 1228-1253.
7. Celik, A., Cakici, A. B., & Celik, N. (2014). The effects of employee empowerment applications on organizational creativity and innovativeness in enterprises: The case of Oiz. *European Scientific Journal*, 10(10).
8. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
9. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
10. Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1885573.
11. Davidson, E. S. (2017) Presence Of Authentic Leadership And Bullying In The Nursing Workplace: A Correlational Study. Doctor's Degree; University Of Arkansas For Medical Sciences
12. Elrehail, H. Emeagwali, O.L., Alsaad, A., & Alkgoul, A. (2018) The Impact Of Transformational And Authentic Leadership On Innovation In Higher Education: The Contingent Role Of Knowledge Sharing, Telemaiesand And Informatics. P: 55-67
13. Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. H., & Sun, S. (2017). What does it take to break the silence in teams: authentic leadership and/or proactive followership?. *Applied Psychology*, 66(1), 49-77.
14. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
15. Jong, J. P. J. (2007). Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. Amsterdam, The Netherlands: EIM.
16. Kim, H. (2014) The Effect Of Authentic Leadership On Employees, Attitudes, Behaviors, And Performances In A Korean Context, Phd, Dissertation, Submitted To The Faculty Of The Graduate College Of The Oklahoma State University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
17. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
18. Messmann, Gerhard, (2012). Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers 'contributions to innovation development. Diss.
19. Mohammadpour, S., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Salarzehi, H. (2017). Authentic leadership: A new approach to leadership (describing the mediatory role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and intentional organizational forgetting). Available at SSRN 333.
20. Oukes, T. (2010). Innovative work behavior: a case study at a tire manufacturer (Bachelor's thesis, University of Twente).
21. Palmer, J. Q. (2014). A quasi-experimental study of changes in self-awareness and authentic leadership after participation in a volunteer event. Northcentral University.
22. Pless, N. M., & Maak, T. (2012). Responsible leadership: Pathways to the future. *Responsible leadership*, 3-13.
23. Pope, T. Y. (2018) "Effects Of The Authentic Leadership Style On Job Satisfaction In Subordinate Employees, Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy College Of Social And Behavioral Sciences/Psychology In A Walden University.

24. Purba, R. A., & Hartijasti, Y. (2021, September). The Role of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesia's Digital-Based Companies. In 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020) (pp. 609-613). Atlantis Press.
25. Qian, J., Lin, X., & Chen, G. Z. X. (2012). Authentic leadership and feedback-seeking behaviour: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Journal of Management & Organization*, 18(3), 286-299.
26. Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.
27. Ruhnke, M., & Mulder, R. H. (2016). Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behaviour. Working paper. 1-15. Retrieved from: https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2016/10/paper_86.pdf.
28. Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, Free Press: New York
29. Shahab, H., & Imran, R. (2018). Cultivating University Teachers' innovative work behavior: The case of Pakistan. *Business and Economic Review*, 10(1), 159-177.
30. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
31. Smithikrai, C., & Suwannadet, J. (2018). Authentic leadership and proactive work behavior: Moderated mediation effects of conscientiousness and organizational commitment. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 94-106
32. Snygans, C. (2019). *Authentic leadership, fun at work, work engagement and perceived work performance in a chemical organisation* (Doctoral dissertation, North-West University (South Africa). Vanderbijlpark Campus).
33. Stewart, D., Verbos, A. K., Birmingham, C., Black, S. L., & Gladstone, J. S. (2017). Being Native American in business: Culture, identity, and authentic leadership in modern American Indian enterprises. *Leadership*, 13(5), 549-570
34. Tahhan, B. (2019). The impact of authentic leadership on the work environment and patient outcomes in hospital settings: A literature study.
35. Tang, Y. T., & Chang, C. H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869.
36. Toubia, O. (2006). Idea generation, creativity, and incentives. *Marketing science*, 25(5), 411-425.
37. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
38. Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
39. Werleman, A. A. (2016). The effect of enriched job design on innovative work behaviour.