



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الأول – يناير 2025



تأثير نمط القيادة الأصيلة المدرك على السلوك الإبداعي للعاملين: الدور الوسيط
للثقة التنظيمية والدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية
بالتطبيق على العاملين في فروع تقديم الخدمات لشركات المحمول بمحافظة الجيزة

**Impact of perceived authentic leadership style on employee's
creative behavior: The Mediating role of organizational trust,
and moderating role of creative self-efficacy applied study on
the employee at service provision branches of mobile
companies in Giza Governor**

د. سها صلاح إسماعيل عويس

أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية التجارة – جامعة بني سويف

Sohasalah@commerce.busuedu.eg

2024-09-29	تاريخ الإرسال
2024-11-10	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jst.journals.ekb.eg/	

المستخلص:

استهدف البحث اختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين إدراك العاملين لسلوك نمط القيادة الأصيلة وسلوك العمل الإبداعي، والدور التفاعلي المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في علاقة التأثير المباشرة والغير المباشرة بين متغيرات البحث بالتطبيق على العاملين في مراكز تقديم الخدمات لشركات المحمول بمحافظة الجيزة من خلال استقصاء عينة عشوائية قدرها (366) مفردة.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدراك سلوك نمط القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي للعاملين، وفي الوقت نفسه يرتبط بدرجة كبيرة بشكل غير مباشر مع السلوك الإبداعي عن طريق الثقة التنظيمية، وتؤثر الثقة التنظيمية إيجابيا على السلوك الإبداعي للعاملين، كما أظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين تعدل علاقة التأثير الإيجابية بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي، كما تعدل أيضاً علاقة التأثير الإيجابية بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، السلوك الإبداعي، الثقة التنظيمية، الكفاءة الذاتية الإبداعية، مراكز تقديم الخدمة، شركات المحمول.



Abstract:

The research aimed to test the mediating role of organizational trust in the relation between employee's perception of authentic Leadership style behavior and creative work behavior, and the interactive, moderating role of creative self-efficacy in the direct and indirect relations between the research variables by applying on employees in service provision centers for mobile companies in Giza Governorate through a sample survey. A random sample of 366 items.

The results showed that there is a significant positive effect of the perception of authentic Leadership style behavior on the creative behavior of employees, and at the same time it is indirectly highly associated with creative behavior through organizational trust. Organizational trust positively affects the creative behavior of employees, and the results showed that the creative self-efficacy of employees moderates positive influence relationship between organizational trust and creative behavior, and also moderates the positive influence relationship between authentic Leadership and creative behavior.

Keywords: Authentic Leadership, creative behavior, Organizational trust, Creative self-efficacy, and Services provision branches, Mobile Companies.

- مقدمة الدراسة:

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات، وفي عصر أصبحت متغيراته تفوق ثوابته، تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي الكثير من التحديات والمشكلات، نتيجة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة؛ لذا يتطلب منها ضرورة التكيف والموائمة ومراعاة التغيير والتطوير، ومواجهة كافة التحديات من خلال تقديم منتجات جديدة تتسم بالإبداع لإشباع حاجات ورغبات العملاء؛ لذا تركز المنظمات على تشجيع السلوك الإبداعي بين العاملين، وفي هذا السياق أكدت الدراسات السابقة على أهمية سلوك القيادة في تعزيز إبداع العاملين (علي، 2020)؛ لذا يُشكل تعزيز السلوك الإبداعي أحدهما للتحديات التي تواجه القيادة الإدارية، وذلك بسبب بيئة الأعمال التي تتصف بالتنافسية العالية، وقد أشارت بعض الدراسات لأثر القيادة الإيجابية في نتائج الأعمال (Kelloway, et al., 2013)، وتعتبر القيادة الأصيلة شكلاً إيجابياً من أشكال القيادة؛ حيث إن القادة الأصليين يتمتعون بالمصداقية والأصالة في أعمالهم، ويمتلكون القدرة على تحفيز العاملين وإلهامهم (Avolio & Walumbwa, 2014). وإظهار سلوكيات إيجابية وأبرزها السلوك الإبداعي الذي يحظى باهتمام متزايد في مجال دراسات القيادة (Yamak & Eupoglu 2021).

وقد عرف (Dar, et al., 2020) السلوك الإبداعي بأنه: ثمرة التجربة والخبرة التي خاضها وعاشها الفرد في بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة، والتي ساعدت أن يصبح الإبداع سلوك في حياة هذا الفرد، وبالتالي هذا يحقق لها الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول لأعلى مستوى من الأداء من خلال هذا السلوك.

ووفقاً لمنظور التحفيز الداخلي والذاتي تؤثر العوامل السياقية (مثل: القيادة الأصيلة) على التحفيز الذاتي للأفراد لأداء مهامهم الوظيفية، والذي يؤثر بدوره على السلوك الإبداعي لهم؛ لأن مثل هذا الدافع الداخلي يزيد من الميل لدى العامل إلى أن يكون فضولياً من الناحية المعرفية وقادراً على تحمل المخاطر وحل المشكلات في العمل (Shalley et al., 2014). إن هذه السلوكيات الإيجابية التي يتحلى بها نمط القيادة الأصيلة تعمل على زرع وتعزيز روح الثقة داخل المنظمة، ويؤكد (بو ذراع، 2016) على أن الثقة التنظيمية من المفاهيم التي تحرص أي منظمة على توفرها للعاملين لديها لارتباطها بالكثير من المخرجات التنظيمية الإيجابية منها



كفاءة مجموعات العمل وفاعليتها، وتأثيرها الإيجابي المباشر على سلوك العاملين في المنظمة، فهي تحقق لهم استقرار عاطفي كبير.

هذا، وتعد الكفاءة الذاتية الإبداعية التطبيق الواعد لنظرية الكفاءة الذاتية على الأداء الإبداعي للعاملين، وتُعرف بأنها "الرؤية الذاتية بأن الفرد لديه القدرة على تقديم نتائج إبداعية" (Tierney & Farmer, 2002)؛ حيث يُشار إلى أن الشعور بالكفاءة الإبداعية يوفر القوة اللازمة للبقاء في السعي الشاق نحو الإبداع والتميز (Tierney & Farmer, 2011).

لذا يسعى البحث الحالي إلى تطوير إطار مفاهيمي متكامل مبني على المراجعة الانتقادية للدراسات السابقة ذات الصلة باختبار تأثير القيادة الأصيلة متعدد الأبعاد (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) على السلوك الإبداعي للعاملين، بالإضافة إلى دراسة التأثير المباشر وغير مباشر لإدراك سلوك نمط القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي من خلال الثقة التنظيمية كوسيط، واختبار الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقات المباشرة وغير المباشرة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات بسبب التغيرات والتطورات المتزايدة، خاصةً بعد أن شهد العالم في الآونة الأخيرة تقلبات من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتواجه شركات تقديم الخدمات لشركات المحمول العديد من التغيرات البيئية، وهذه التغيرات خلقت ضغطاً كبيراً عليها، فالتكنولوجيا تتطور والعمليات وتغير حاجات ورغبات العملاء تتزايد، الأمر الذي يُمثل تحدياً أمام هذه الشركات؛ لذا لم يعد صالحاً الاعتماد على المنهج التقليدي في العمل، وضرورة تشجيع السلوك الإبداعي لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق إشباع لحاجات ورغبات العملاء، وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية سلوكيات القيادة الأصيلة في تعزيز الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية للعاملين، منها (E.G. Malik, et al., 2016; Rego, et al. 2014; Schuckert, et al., 2018) ولا تزال هناك حاجة ماسة لمزيد من الدراسات التطبيقية التي تستدعي التعرف على الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي للعاملين (E.G. Malik, et al., 2016; Semedo, et al., 2017).

وبالرغم من أن هناك دراسات تناولت التأثيرات الإيجابية للقيادة الأصيلة على عدد من النواتج المتعلقة بالعمل؛ مثل: تحفيز العمل، والرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي والالتزام، وسلوك المواطنة التنظيمية (أبو تايه، 2022؛ Wang, et al., 2014) إلا أن هناك اهتمام قليل من الباحثين بدراسة أثر القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي للعاملين (العيني، 2021؛ أبوزيد، 2021) فضلاً على أن هناك دراسات محدودة تناولت الآليات النفسية والتنظيمية التي تؤثر على علاقات القيادة الأصيلة على النواتج السلوكية للعاملين (Semedo, et al., 2019) محمود، 2018؛ أحمد، 2023؛ Welumbwa, 2011).

وبناءً على ما تقدم يتضح من خلال مراجعة الدراسات النظرية والتطبيقية وجود فجوة بحثية مُتمثلة في الاهتمام المحدود من جانب الباحثين بتناول أثر القيادة الأصيلة متعددة الأبعاد على السلوك الإبداعي للعاملين، بالإضافة إلى الدور الوسيط للثقة التنظيمية، والدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في علاقة القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي للعاملين.

ويخلص من ذلك إلى صياغة تساؤلات الدراسة التالية:

- (1) هل هناك تأثير لأبعاد القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات محل البحث؟
- (2) هل هناك تأثير لأبعاد القيادة الأصيلة على الثقة التنظيمية المدركة للعاملين في الشركات محل البحث؟
- (3) ما مدى تأثير الثقة التنظيمية المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات محل البحث؟
- (4) ما طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه المتغيرات الوسيطة والتفاعلية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي للعاملين بالشركات محل البحث؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

- (1) قياس مستوى التأثير المباشر للقيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي للعاملين بالشركات محل البحث.



- (2) قياس مستوى التأثير المباشر للقيادة الأصيلة على الثقة التنظيمية المدركة بالشركات محل البحث.
- (3) قياس مستوى التأثير المباشر للثقة التنظيمية المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين بالشركات محل البحث.
- (4) قياس التأثير غير المباشر للقيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي بتوسيط الثقة التنظيمية المدركة بالشركات محل البحث.
- (5) اختبار الدور المعدل (التفاعلي) للكفاءة الذاتية الإبداعية التنظيمية على العلاقة بين الثقة التنظيمية المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين.
- (6) اختبار معنوية الكفاءة الذاتية الإبداعية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي للعاملين.
- (7) التوصل لبعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال نمط القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي في المنظمات وفي مجال الاهتمام بالثقة التنظيمية في المنظمات، وتساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالاهتمام بمستوى الكفاءة الذاتية الإبداعية لدى العاملين، والعمل على دعمها من قبل القيادة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية على المستويين النظري والتطبيقي فيما يلي:

1- الأهمية النظرية:

- أ- يُعد البحث الحالي إضافة جديدة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال تفسيرها لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة؛ مما يساهم في فتح المجال أمام دراسات أخرى تستكمل ما قامت به هذه الدراسة.
- ب- تناول العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة القيادة الأصيلة، الثقة التنظيمية، السلوك الإبداعي للعاملين، وحيث لا توجد دراسة عربية أو أجنبية - في حدود علم الباحثة - تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات؛ مما يعنى وجود أهمية علمية للبحث في محاولته لسد هذه الفجوة البحثية.

ج- تناول البحث للدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي، والعلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين؛ وحيث لا يوجد بحث تناول هذه العلاقات؛ مما يعنى أيضاً أن البحث الحالي يحاول أن يساهم في سد الفجوة البحثية بين البحوث السابقة حول موضوع البحث.

2- الأهمية التطبيقية:

أ- أهمية قطاع التطبيق؛ حيث إن هذه الشركات تُعتبر مشغل متكامل للاتصالات في مصر، إذ تقدم خدمات الهاتف المحمول، خدمات الإنترنت، وتحريك خدمات استضافة المواقع والشبكات الداخلية والتأمين للمعلومات، وإنتاج الحاسبات الآلية.

ب- 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.

ج- يساعد البحث القادة في تلك الشركات على توجيه جهود المرؤوسين توجيهًا سليمًا، وتطوير السلوك الإبداعي لديهم، وتحسين كفاءتهم لاكتشاف واستغلال إمكاناتهم التي تعود بالنفع على العمل.

د- إرشاد القيادات نحو رؤية الإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تصميم وتنفيذ خطط وبرامج عمل لتنمية مهارات القيادة الأصيلة في كافة المستويات التنظيمية والمرتكزة على تعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية لدى العاملين.

هـ- تساعد نتائج هذه الدراسة في مساعدة الإدارة العليا بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تمكنها من تشكيل ثقافة تنظيمية موجهة بالإبداع، وخلق مناخ عمل ملائم يشعر فيه العاملون أنهم أصحاب مصلحة مع المشرفين والعملاء والمجتمع ككل؛ مما يمكنهم من تعزيز الأداء الإبداعي لديهم، وابتكار حلول للمشاكل الجديدة في ظل ظروف عدم التأكد الراهنة.

رابعاً: الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

1- القيادة الأصيلة Authentic Leadership:

ظهر مصطلح القيادة الأصيلة لأول مرة في أوائل القرن الحادي والعشرين من خلال (Lubans&Avolio, 2003) حيث تعرف القيادة الأصيلة بأنها: "تمط من السلوك القيادي الذي



يعتمد على القدرات النفسية والإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعززهما، من أجل تعزيز أكبر الوعي الذاتي، ومنظور أخلاقي داخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات من بين القائد والمرؤوسين، والتنمية الذاتية الإيجابية (Walumbwa, et al., 2008))، كما عرفها (May et al. 2003) بأنها: "التصرف بشكل موضوعي وأخلاقي يتميز بالصدق والأمانة، والثقة رغم الضغوط التي يتعرض لها القائد، كما أن نمط القيادة الأصلية يشير إلى القيادة التي تشمل كل من الجراءة، والتواضع، والمقدرة، والشفقة والقدرة على خلق الشعور بالمعنى والهدف لدى الأفراد وزيادة قدرتهم على الابتكار" (Ketsdevries, 2006).

وبنفس المعنى يرى (Wong, et al., 2010) أن القيادة الأصلية هي العملية التي من خلالها يتم التركيز على السلوكيات الإيجابية في المنظمة؛ مثل: الصدق، والنزاهة، والمعايير الأخلاقية المرتفعة، والتي تساعد على تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وينظر إلى القائد الأصلي هو القائد الذي يملك توجهات شخصية قوية، وتشجع هذه الطبيعة الشخصية للقائد والمرؤوسين ليكونوا قادرين على الارتباط بالقائدة المنظمة (Avolio & Walumbwa, 2014))، بالإضافة إلى أن هذه القيادة لها دور متميز في معالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية، من خلال الترابط الحقيقي بين القائد والمرؤوسين، اعتماداً على الصفات الإيجابية ودعمه المتواصل لهم (Javaid, 2015)؛ لذا يعتقد (Peterson, 2012) أن القيادة الأصلية تعمل إثارة المشاعر الإيجابية للعاملين من خلال خلق تفاعلات إيجابية للعاملين، وأكد (Hsien & Wang, 2015) أن القيادة الأصلية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على مواقف العاملين ونتائج العمل وسلوكهم، مثال المواطنة التنظيمية، الإبداع، وغيرهم.

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الأصلية، يتضح أن معظم الباحثين توصلوا إلى أن هناك أربعة أبعاد للقيادة الأصلية هي الوعي الذاتي Self awareness، وشفافية العلاقات Relational transparency، والمنظور الأخلاقي الداخلي Internalized moral perspective، والمعالجة المتوازنة للمعلومات Balanced information processing (Purwanto, et al., 2021; Northouse, 2013; Semedo, 2019, Walumbwa, et al., 2008; Yamak & Typogle, 2021)، ويمكن إيجاز تعريف كل بُعد على النحو التالي:

- أ- الوعي الذاتي: يشير إلى معرفة القادة بأنفسهم وحالتهم العقلية، والصورة المتصورة لديهم عن أنفسهم (Maximo, et al., 2019) ، والقدرة على فهم نقاط قوته وضعفه (Braun, et al. 2013) ، ودراية القائد بتأثيره على الآخرين، وأضاف (Opatoxun, et al., 2013) أن الوعي الذاتي يشمل أيضًا فهم وإدراك القائد السمات الشخصية للعاملين وسلوكياتهم ودوافعهم ورغباتهم.
- ب- شفافية العلاقات: يُقصد بها أن على القادة إظهار الشخصية الحقيقية للأخرين بصدق، وأشار (Senedo, et al., 2017) إلى أن شفافية العلاقات تركز على تعبير القادة عن مشاعرهم تجاه العاملين سواء أكانت إيجابية أو سلبية، والاتصال المستمر معهم، وتبادل المعلومات بكل شفافية، وإدراك وردود أفعالهم، وتقبل النقد.
- ج- المنظور الأخلاقي: هذا المنظور يحدد تصرف القائد اعتمادًا على المقاييس الأخلاقية والقيم والاعتبارات للتخلص من المؤثرات الخارجية من سلوكياته، كونه يمتلك قدرة تؤهله على الفصل بين الأخلاق والمؤثرات الخارجية (Peus, et al., 2012).
- د- المعالجة المتوازنة للمعلومات: تشير إلى العدالة والثقة في عملية صنع القرارات، وتعريف المعالجة المتوازنة بأنها طريقه للبحث في الجوانب الإيجابية والسلبية قبل اتخاذ القرار، بواسطة استبيان لآراء العاملين (Darvish&Rezaei, 2011) مما يؤدي إلى زيادة المعلومات والتعليم والتعلم من خلال التعرف على المؤثرات البيئية التي تجابه قرارات القائد (Bordel, 2015).

2- الثقة التنظيمية Organization Trust:

يُعتبر (Coistigan, et al., 1998) أول من اقترح مفهوم الثقة التنظيمية، والذي وصفه بأنه مناخ تنظيمي عام، يشكل أساس للنجاح التنظيمي (Li, et al., 2021)، وحظيت دراسة الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم، وذلك لكون الثقة تُعد عاملاً مهمًا لتحقيق الاستقرار التنظيمي على المدى الطويل، ومصدرًا للميزة التنافسية للمنظمات، ويُعد البحث في مجال الثقة التنظيمية من المجالات التي تواجه صعوبات عديدة نظرًا لعدم وجود اتفاق عام بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة التنظيمية (Damme, 2001)، حيث يرى (Bobbie, 2007) أن الثقة التنظيمية هي تصديق وثقة الفرد في الطرف الآخر كالمزلاء والإدارة خلال المنظمة، والميل للاعتماد عليهم والاندماج



معهم، ويؤكد هذا المفهوم (Archimi, et al., 2018) أن الثقة التنظيمية هي مشاعر ثقة العاملين في أصحاب العمل ودعمهم، والتي تتجلى أساسًا في ثقة العاملين في المشرفين عليهم والإدارة العليا والمنظمة، كما أشار (Li, et al., 2021) إلى أن الثقة التنظيمية عبارة عن توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بالمنظمة يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للأفراد أو جماعات العمل، وذلك بدون ممارسة أي ضغوط تذكر، ويتوسع (Bennis & Nanus, 2003) في مفهوم الثقة حيث يرى إنها بمثابة الربط الشعوري الذي يحقق الاندماج والتوحد بين أعضاء التنظيم، وإنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض، وإنما تمتد للثقة في القيم الأساسية للمنظمة، والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته، وفيما يتعلق بأهمية الثقة التنظيمية فإن الثقة التنظيمية من أهم الدعام التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها؛ حيث يسمح للأفراد بالإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ومشاركتها مما يدعم الإبداع والابتكار التنظيمي (Ayaz & Bati, 2017) كما أكد (James,) (2010) أهمية الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق التكامل للعاملين في المنظمة، وتحقيق فاعلية المنظمة، وينظر إلى الثقة على أنها جوهر التبادل الاجتماعي، وغالبًا ما تُستخدم كمؤشر لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة تبادل اجتماعي، وتقوم على الرابطة الشخصية ومشاركة التأثير الإيجابي بين شخصين أو أكثر (Chen, et al., 2014)، وفيما يتعلق بمحددات أو أبعاد الثقة التنظيمية فقد قسم (Fox, 1974) الثقة التنظيمية إلى نوعين هما الثقة الأفقية والتي تشير إلى الزملاء في مكان العمل، والثقة الرأسية والتي تشير إلى الثقة في المستويات الإدارية الأعلى كالمشرف المباشر، والإدارة العليا، في حين حددت دراسة (Schockly, et al., 2009) خمسة أبعاد للثقة التنظيمية تتمثل في القدرة والاتصال المفتوح والاعتمادية، والاهتمام بالعاملين والقيم والمعتقدات، والاشتراك في الأهداف، وحددت دراسة (Schockly, et al., 2009) أربعة أبعاد للثقة التنظيمية تتمثل في: المصداقية، والاعتمادية، والمودة، والمنفعة الذاتية.، وقد اقترح (Mecauley & Kuhnert, 1992) نموذج هيكلي ثلاثي الأبعاد للثقة التنظيمية والذي يتكون من (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالمنظمة)، وتم الاعتراف بها على نطاق واسع، وهذه المجموعات الثلاث هم أصحاب المصلحة في المنظمة، وقد اتفقت العديد من الدراسات على التقسيم (علي، 2010؛ يوسف، 2014؛ (Canipe, 2006; Li, et al., 2021) وهي كما يلي:

أ- الثقة بزملاء العمل: وتشير للعلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- الثقة بالمشرفين: يُقصد بها مدى التوقعات الإيجابية للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين والتي يجب أن تتسم بالأمانة والاستقامة، وعندما يثق الفرد برئيسه المباشر فإنه يصبح طوع لأمره، وذلك لثقته بأن مصالحه وحقوقه لن يتم المساس بها (Elewa&ELBanan, 2019).

ج- الثقة في إدارة المنظمة: تشير إلى التوقعات الإيجابية للعاملين تجاه إدارة المنظمة، نظراً لكون الإدارة تعمل على اشباع احتياجات ورغبات العاملين بالمنظمة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، وعدالتهم في التعامل مع كافة العاملين بالمنظمة. وهذا التقسيم ما سوف تعتمد عليه الدراسة في قياس متغير الثقة التنظيمية.

3- السلوك الإبداعي Creative Behavior:

نظراً للتقدم الهائل في المعرفة والتكنولوجيا، وما ينتج عنه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية، تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة لوجود قدرات إبداعية عالية، لتمكن المنظمات من حل المشكلات بطريقة إبداعية، وزيادة القدرة التنافسية. يخلط كثير من الباحثين بين الإبداع كنتيجة نهائية، وبين الإبداع كسلوك يمارس في بيئة العمل. عرف (Dechamp&Szostak, 2016) الإبداع على أنه تطوير منتج جديد ومفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل تطوير أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد، وعرفه (بلال، 2017) على أنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو في كيفية تصميمه، بينما يعرف (Mackimon, 2010) السلوك الإبداعي على أنه تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير، ويصف (Aguiar& Perez, 2014) السلوك الإبداعي بأنه تعلم شيء جديد وإن الإبداع هو الذي ينتج عنه سلوكيات فريدة ومفيدة للفرد، وفي نفس الوقت ليست سلوكيات غريبة، أما (الزبيدي ومهدي، 2018) فينظران للسلوك الإبداعي على أنه السلوك المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج نتائجاً جديداً أو خدمة، وأكد هذا المعنى دراسة



(إسماعيل وآخرين، 2020) فقد عرف السلوك الإبداعي: ابتكار وبناء مرادفات، تعطى معنى واحد وهو ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة، كما أن السلوك الإبداعي هو سلوك أو تصرف مميز يمارسه أفراد أو جماعات بموقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو منتجات جديدة، بينما يرى (علي، 2017) السلوك الإبداعي كدالة الخلفية المعرفية، ونمط القدرات الفكرية الشخصية والمعرفة المتخصصة، والدوافع الذاتية، مع الإشارة إلى تأثيرات الجماعة والبيئة على السلوك، بينما أشار (Dar, et al., 2022) للسلوك الإبداعي بأنه ثمرة التجربة والخبرة التي خاضها وعاشها الفرد في بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة، والتي ساعدت أن يصبح الإبداع سلوك في حياة هذا الفرد، وبالتالي هذا يحقق لها الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول لأعلى مستوى من الأداء من خلال هذا السلوك.

وأشار كل من (Scott & Bruce, 1994) إلى أن خصائص السلوك الإبداعي تتمثل في خصائص الفرد الشخصية والتوقعات الذاتية، إذ استجابة الأشخاص لهذه التوقعات يكون من خلال تنظيم سلوكهم من أجل تحقيق نتائج ذاتية إيجابية، وقيمة كالرضا عن النفس والاعتزاز بالنفس (سعد، 2020)، وفيما يتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي هناك شبة اتفاق بين العديد من الدراسات على الأبعاد الأساسية للسلوك الإبداعي، والتي جاءت في دراسة (العساف، 2014؛ غنيم، 2021؛ إبراهيم، 2022؛ Dar, et al., 2022) وتتضمن الأصالة، الطلاقة، المرونة، والحساسية للمشكلات، وفيما على شرح لهذه الأبعاد:

أ- الأصالة Originality:

يُقصد بها القدرة على تجديد الأفكار، بحيث تكون الفكرة غير مألوفة؛ حيث إنه كلما قلت درجة تنوع الفكرة زادت أصالتها، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، وتعد هذه السمة من أهم مقومات السلوك الإبداعي.

ب- الطلاقة Fluency:

تمثل الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع (Torrance, 2008)؛ حيث يُقصد بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار خلال فترة زمنية معينة (مصطفى، 2023) فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار سهولة توليدها (برسولى ونعرورة، 2019).

ج- المرونة Flexibility:

يُقصد بها قدرة الفرد على تحويل اتجاه التفكير أو الأسلوب في علاج المشكلة من وضع لآخر، أي التكيف السريع مع التطورات.

د- الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems:

أي التعمق في إدراك المشكلة، ومعرفة أبعادها وآثارها (إبراهيم، 2004)، ويرتبط بهذا القدرة على الملاحظة لأشياء الغير عادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حولها، والوصول إلى الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، وتعتمد الدراسة الحالية في قياس هذا المتغير على هذه الأبعاد الأربعة.

4- كفاءة الذات الإبداعية Creative –self Efficacy:

تعتبر الكفاءة الذاتية عن معتقدات الفرد حول قدرته على تنظيم وتنفيذ مسار العمل المطلوب يهدف الانتاج والإنجاز، وبالتالي فإنها توفر الشروط اللازمة لاتخاذ القرار المناسب والفعل المناسب في ظل وجود محددات لنجاح العمل (Jobst&Meinel, 2012)، وهي تركز على إدراك قوة الفرد في السيطرة على البيئة المحيطة به، ومن ثم توجه أداءه وسلوكه (Bandura, 1987).

وتتألف الكفاءة الذاتية من أربعة عناصر رئيسية تتضمن: براعة الأداء، المحاكاة التشجيع اللفظي، والحالة الفسيولوجية، ويعبر الأداء البارع على سيطرة الفرد في المواقف، ويرى (Bandura, 1987) بأنه عندما تقتنع الأفراد بقدرتهم على النجاح، فإنهم يثابرون ويتحدون الصعاب.. وتعكس المحاكاة ما يمكن أن يستخلصه الفرد من تجارب الآخرين من معرفه، ومهارات، وأساليب حل المشكلات، فمشاهدة آخر يؤدي مهمة بالنجاح يعزز من الكفاءة الذاتية للفرد الذي يشاهده، ويزيد التشجيع اللفظي من مستوى الكفاءة الذاتية، ذلك أن الأفراد الذين يتم تشجيعهم لفظياً يؤديون مهامهم بنجاح، كما يبذلون أقصى جهد لديهم، وتؤثر الحالة الفسيولوجية على الكفاءة الذاتية للفرد، ويشير (Bandura, et al., 1999) بأنه يمكن للفرد أن ينجز العمل من خلال الثقة بإمكاناته وقدراته الإبداعية، ويرى (Tierney & Farmer, 2004) أنه لتحقيق النمو والنجاح التنظيمي، فإن المنظمات في حاجة إلى تعزيز مستوى إبداعية عاملها، وذلك من



خلال تنمية كفاءتهم الذاتية الإبداعية، وقد أكدنا العديد من الدراسات (Tierney & Farmer, 2002) أن الكفاءة الذاتية الإبداعية إحدى السمات المهمة للإبداع في العمل؛ لذا فمن الضروري أن تتوافر لدى الأفراد مستويات عالية من الثقة بالنفس حتى ينجحوا في السلوكيات الإبداعية، وتعتبر الكفاءة الذاتية الإبداعية عن درجة إيمان الفرد بقدرته على تحقيق نتائج إبداعية (Tietnaney & Farmer, 2002).

وهو متغير تحفيزي يتعلق بمعتقد الأفراد الذي يؤثر عليهم في كيفية إنجاز المهام، وتحسين الأداء الإبداعي لديهم، وعرف (Phelan, 2001) الكفاءة الذاتية الإبداعية بأنها ما يعتقد الفرد حول قدراته، وطاقته الشخصية الإبداعية، لتحقيق التحسينات والابتكارات المستهدفة، وأما (Abbott, 2010) فقد أوضح بأنها عبارة عن معتقدات الفرد حول قدراتها الإبداعية، وتشمل معتقداته حول تفكيره الإبداعي وأدائه الإبداعي، وأنها حالة تحفيزية يعبر بها الفرد عن الإبداع.

وتختلف كفاءة الذات الإبداعية عن كفاءة الذات العامة من حيث علاقتها بالمعتقدات الشخصية، فكفاءة الذات العامة تنطوي على معتقدات الثقة بالنفس، وتقدير الذات، وترتبط بهما مشاعر عامة حول الذات، بينما تنطوي كفاءة الذات الإبداعية على حكم محدد حول قدرة الفرد على الأداء الإبداعي، أو التفكير الخلاق، ويتأثر سلوك الفرد الإبداعي بأحكامه الذاتية ومعتقداته الشخصية حول قدرته على توليد الأفكار الأصلية، والقدرة على صنع منتج إبداعي مفيد، وهذه هي بنية كفاءة الذات المبدعة التي تختلف عن بنية كفاءة الذات العامة (Ford, 1996). وأوضح (Abbott, 2010) أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالي من كفاءة الذات الإبداعية يعتقدون بأنهم متمكنون من عمل شيء في سبيل تغيير واقع ما في البيئة، وإن لديهم ثقة عالية في قدراتهم الإبداعية.

خامسا – العلاقة بين المتغيرات وتطوير فروض الدراسة:

1- العلاقة بين القيادة الأصلية والسلوك الإبداعي:

يشير (Avolio & Walumbwa, 2014) إلى أن القيادة الأصلية هي نمط من سلوك القائد الذي يعزز النتائج النفسية الإيجابية، مثل المناخ الأخلاقي، والوعي الذاتي العالي، والمنظور

الأخلاقي الداخلي، وهذه الخصائص تنتج في وقت لاحق معالجة المعلومات أكثر توازنًا وشفافية، وعلاقات عمل متجانسة مع التابعين، ومن ثم الإسهام في التطوير الذاتي الإيجابي للعاملين، وفي ضوء ذلك يتميز القائد الأصيل بقدرته على بناء علاقات منفتحة وصادقة مع العاملين، وتعزز بيئة العمل التي يتم فيها تبني الإبداع وتشجيعه. (Llies, et al., 2005)) ، كما يركز القادة الأصليون على تحفيز الدوافع الذاتية للعاملين، من خلال توفير الموارد، وبناء بيئة تشجع على الاستقلالية الوظيفية، وتحديد الأهداف وخوض المخاطرة (Shalley& Gilson, 2004)، كما يركز القادة الأصليون أيضًا على مواهب العاملين ونقاط قوتهم؛ لإطلاق طاقاتهم الكامنة (Luthans&Avolio, 2003) نتيجة لذلك يشعر العاملون بمزيد من الثقة والمرونة والأصالة، وهذا يجعلهم أكثر إبداعًا في العمل.

وقد دعمت نتائج الدراسات السابقة العلاقات الإيجابية بين القيادة الأصيلة والإبداع، ففي دراسة (Rego, et al., 2012) توصلت النتائج لقدرة القيادة الأصيلة على التنبؤ بمستوى الإبداع لدى العاملين سواء بشكل ومن خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي للعاملين، كما أن القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي يعززان من مستويات الإبداع لدى العاملين، وأكدت هذه النتائج دراسة قام (Zubair& Kamal, 2017) والتي توصلت أيضًا لوجود أثر إيجابي للقيادة الأصيلة على إبداع العاملين من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي للعاملين، وفي دراسة قام بها (Meng, Cheng&GVO, 2016) توصلت النتائج لوجود أثر إيجابي للقيادة الأصيلة على إبداع العاملين وذلك بوجود جو عمل في الفريق قائم على الثقة بين أعضاء الفريق والسلامة النفسية وتبادل المعرفة، وفي ذات الاتجاه قام (العولقي، ٢٠١٩) بدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة والإبداع من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقة. وفي دراسة قام بها (Iman, et al., 2020) أشارت نتائج إلى أن القيادة الأصيلة تعزز الإبداع، كما أشارت نتائج الوساطة أيضًا لوجود أثر إيجابي للتمكين والالتزام تجاه المشرف على تعزيز الإبداع، كما أجرى (Zeb, et al 2020) دراسة هدفت إلى تحليل تأثير القيادة الأصيلة على مشاركة المعرفة وإبداع الموظف من خلال توسط دور بيئة الفريق للأمان النفسي والثقة، وأشارت النتائج أن تصورات الموظفين مبني بشكل إيجابي بمشاركتهم المعرفة وإبداعهم من خلال الوساطة لبيئة الفريق للأمان النفسي والثقة، وتوصلت نتائج دراسة (العتيبي، ٢٠٢١) أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة في كل من:



الازدهار في العمل، والإبداع؛ ولتحديد العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي للعاملين توصلت دراسة (Fateh, et al., 2020) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي بشكل مباشر من خلال آليتين متنافسين هما التعقيد الوظيفي والتحفيز الذاتي.

ويتضح من الدراسات المسابقة من خلال رؤية الباحثين للقيادة الأصيلة إنها طريقة لتحقيق نتائج إيجابية اعتمادًا على قدرتها على حفز الأفكار الإبداعية للعاملين، وبذلك فإن القيادة الأصيلة تعزز من المخرجات الأفضل والأكثر إيجابية للعاملين بما ينعكس على الأداء التنظيمي (Walumbwa, et al., 2008; Al Shammari, et al., 2015)، وهذه المخرجات تُساهم في تحفيز العاملين لإيجاد الحلول لكافة أشكال التحديات في العمل، وتزيد السلوك الإبداعي للعاملين.

وفى ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول من الدراسة:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصيلة المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين.

2- العلاقة بين القيادة الأصيلة والثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

يرى (Bobble, 2007) أن الثقة التنظيمية هي تصديق وثقة الفرد في الطرف الآخر كالزملاء والإدارة خلال المنظمة، والميل للاعتماد عليهم والاندماج معهم، وتُعد ثقة الموظف في المنظمة وإدارتها العليا عنصرًا مهمًا في توقعات الموظفين حول السلوكيات المستقبلية للمنظمة، والذي يتوقع طبيعة رد فعل المنظمة تجاه تصرفات الموظف، وكيف تتسامح في حالة أخطاء، وكيف يتوقع تقدير المنظمة استجابة للمساهمات التي يقدمها الموظف (Ozyilmaz, et al., 2018).

لذا يجب على القيادة بالمنظمة أن تعمل على إزالة المعوقات التي تواجهه الثقة التنظيمية؛ حيث إنها المسؤول الأساسي عن ذلك؛ حيث تساعد الثقة في التعبير بحرية عن أفكار العاملين ومشاعرهم، وتحسين الاتصالات التنظيمية، وتعزيز التضامن، وروح الفريق؛ مما يؤدي إلى تأثير إيجابي على أداء العاملين (Demirkram, et al., 2016)، وأكدت دراسة (Guzzo, et al., 2021) أن إدارة المنظمة مسؤولة عن توثيق العلاقة بينها وبين العاملين بها؛ حيث إنجاح

المنظمة بشكل عام مبنى على مواردها البشرية، وفي حال انخفاض الثقة بالإدارة فإن العاملين لن يكثرثوا بتحقيق أهداف المنظمة بل سيعملون على تحقيق أهدافهم الشخصية فقط، ويقل لديهم السلوك الإبداعي، وقد أشارت دراسة (Javaid,2015) أن القيادة الأصيلة لها دور متميز في معالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية، من خلال الترابط الحقيقي بين القائد والمرؤوسين، واعتماداً على الصفات الإيجابية والأخلاقية، ودعمه التواصل لهم، وأشار (جودة وآخرون، 2017) إلى أن القيادة تكون جديرة بثقة العاملين إذا ما قامت بإشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتوفير الدعم المادي والمعنوي، وكذا تطابق أفعالهم مع أقوالهم، والقيام بمسئولياتهم وعدالتهم في التعامل مع كافة العاملين في المنظمة.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة تأثير الأنماط القيادية على الثقة التنظيمية، ففي دراسة (الطائي، 2007) أشارت النتائج لوجود علاقة تأثير متبادل بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، وقد توصلت دراسة (Engel, Heine &Mahebe, 2013) إلى وجود درجة عالية من الارتباط بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، وسعت دراسة (Asencio, 2016) لاختبار تأثير القيادة على الثقة التنظيمية، وتوصلت دراسة (شعلان، 2017) إلى وجود مستوى جيد لكل من خصائص القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، وأن هناك ارتباط وتأثير لممارسة القيادة في الثقة التنظيمية، وأشارت دراسة (مجاهد، 2018) إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة في الثقة التنظيمية.

كما إن دراسة (تيشات، 2018) توصلت إلى وجود مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية بالمنظمة، وإن الثقة في الزملاء هو البعد الأكثر انتشاراً بالمنظمة، واتضح وجود علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، وتوصل (يوسف، ٢٠١٩) إلى وجود علاقة معنوية بين الحياة الروحية وتعزيز الثقة التنظيمية وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي بين القيادة الروحية وتعزيز الثقة التنظيمية، وأظهرت نتائج دراسة (الطيرة & عواد، 2020) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ الأخلاقي على الثقة في المنظمة، وكذلك الثقة في المشرفين، أو الثقة في الزملاء، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ الأخلاقي على الثقة التنظيمية ككل، وفي نفس السياق توصل (Hsieh & Wang, 2015) إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل إيجابي على مواقف العاملين ونتائج أعمالهم وسلوكهم، مثل الإبداع وغيره.



وفي سياق متصل، توصلت دراسة (Blomquist, et al., 2004) إلى أن للثقة التنظيمية دور الوسيط في العلاقة بين القيادة وبين زيادة عمليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة، وفي نفس الاتجاه توصلت دراسة (Manimegalai&Baral, 2018) أن للثقة التنظيمية الدور الوسيط في العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات الهندية ونتائج العمل، وأن الثقة التنظيمية هي الآلية الأساسية التي يؤثر من خلالها مشاركة المنظمة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية بشكل إيجابي على نتائج العمل مثل الإبداع.

وفي اتجاه آخر توصل (رفاعي، 2009) لوجود علاقة دالة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري، وأكدته دراسة (رفاعي، 2012) بوجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البعد، والسلوك الإداري الابتكاري كمتغير مجمل أو أحادي البعد، وفي دراسة (الزهراني، 2011) توصلت النتائج إلى إنه كلما تحسن مستوى الثقة التنظيمية للقيادة كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لدى العاملين، وأخيراً توصلت دراسة (Chen, et al., 2014) إلى أن الثقة التنظيمية هي جوهر التبادل الاجتماعي، وغالباً ما تُستخدم كمؤشر لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة تبادل اجتماعي، وتقوم على الرابطة الشخصية ومشاركة التأثير الإيجابي بين شخصين أو أكثر.

وفي ضوء ما تم عرضه من علاقات سابقة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات التي بحثت العلاقة بين كل من القيادة الأصلية، الثقة التنظيمية، السلوك الإبداعي للعاملين، بدا أنه لا توجد من الدراسات السابقة سواء أكانت عربية أو أجنبية تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة، بينما قياساً على العلاقات السابقة يمكن القول بأن القيادة الأصلية بأبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة للمعلومات)، وفي ظل توسيط الثقة التنظيمية يمكن أن يكون هناك تأثير على السلوك الإبداعي للعاملين، وانطلاقاً مما سبق أمكن صياغة الفروض الثاني، الثالث، والرابع على النحو التالي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصلية المدركة على الثقة التنظيمية المدركة للعاملين.

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين.

الفرض الرابع: تتوسط الثقة التنظيمية المدركة العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي للعاملين.

3- الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية:

تُعتبر الكفاءة الذاتية الإبداعية التطبيق الواعد لنظرية الكفاءة على الأداء الإبداعي للعاملين، وتُعرف بأنها الرؤية الذاتية بأن الفرد لديه القدرة على تقديم نتائج إبداعية (Tierney & Farmer, 2002)، وقد أكدت الكثير من الدراسات على إنها محدد قوى للأداء الإبداعي للعاملين (Tierney & Farmer, 2011; Malik et al., 2015; Adil, et al., 2018; Adil & Ab Hamid, 2019) ووفقاً للنظرية الاجتماعية المعرفية Banduras (1986, 1997) تؤدي الكفاءة الذاتية الإبداعية إلى مستويات أعلى من السلوك الإبداعي لسببين، الأول إنه من المحتمل أن يختار الأفراد ذو الكفاءة الذاتية الإبداعية العالية الاندماج في السلوك الإبداعي، لشعورهم بالثقة في معرفتهم ومهاراتهم لتوليد الأفكار وتنفيذها في العمل، والسبب الثاني: أن هؤلاء العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية الإبداعية سيشعرون بأنهم أكثر استعداداً لمواجهة التحديات، وعدم التأكد الذي يواجههم عند تطوير وتنفيذ أفكار جديدة في مكان العمل، وينظروا إليها على أنها فرص يمكن اقتناصها (Newman, et al., 2018; Richter, et al., 2012).

وقد تناولت دراسة (Liu, et al., 2016) العلاقة المباشرة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وإبداع العاملين، وكشفت نتائج الدراسة عن أن التحفيز الذاتي والكفاءة الذاتية الإبداعية والتحفيز الاجتماعي لهم قوة تفسيرية مميزة في التنبؤ بالإبداع في العمل، كما أوضحت أن تلك القوى التحفيزية الثلاثة تلعب أدوار وسيطة مختلفة بين العوامل السياقية والشخصية والإبداع، وأكدت دراسة (Adil & Ab Hamid, 2019; Gong, et al., 2019) أن مع تطور معتقدات الكفاءة الإبداعية، يتطور الأداء الإبداعي، وعلى النقيض من ذلك تدفع الكفاءة الذاتية الإبداعية المنخفضة العاملين لعدم إدراك فرص الابتكار، أو الاستجابة بشكل غير مبالى لها، وتطوير توقعات عن النتائج السلبية لديهم، وتجنبها في النهاية؛ مما يؤدي إلى ضعف السلوك الإبداعي (Orth & Voimer, 2017).



وأشار (Ozyilmaz, et al., 2018) أنه لا يجب على القادة الاستثمار في زيادة الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين فحسب، بل يجب أيضاً الاستثمار في بناء الثقة لتحسين سلوكيات العاملين وأدائهم، هذا لأنه عندما تكون ثقة الموظف في المنظمة عالية، فإن الكفاءة الذاتية للموظف تكون لديه إمكانية أكبر للتأثير الإيجابي على أداء المهام المختلفة، وأشار (Chams, et al., 2020) إلى إنه قد تزيد الكفاءة الذاتية في الواقع من رغبة الموظف في مغادرة المنظمة عندما تكون الظروف التنظيمية غير مواتية، كما هو الحال في حالة انخفاض الثقة في المنظمة؛ لذا يجب على القادة بالمنظمات أن يدركوا أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة قد يكونون أكثر عرضة لمخاطر دوران العاملين عندما يكونون غير راضين عن المنظمة؛ لذا يجب على القيادة الاهتمام بتهيئة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة داخل المنظمة، وبناءً على الحجج السابقة، يمكن التوقع أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تعدل عن علاقة التأثير بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين؛ لذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الخامس: تعدل الكفاءة الذاتية الإبداعية علاقة التأثير بين الثقة التنظيمية المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين.

سابقاً، تم تطوير فرض، مفاده أن أبعاد القيادة الأصيلة تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين، لأن للقيادة الأصيلة قدرة على حفز الأفكار الإبداعية للعاملين، وتعزز المخرجات الأفضل والأكثر إيجابية للعاملين بما ينعكس على السلوك الإبداعي لهم (Awalumbwa et al., 2008; Alshammari, et al., 2015).

وقد تناولت بعض الدراسات السابقة الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية بين القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، ومن أبرز الدراسات ذات الصلة بالعلاقة بين القيادة والسلوك الابتكاري والكفاءة الذاتية الإبداعية، ما هدفت إليه دراسة (Cerme, et al., 2013) من اختبار نموذج متعدد المستويات للتفاعلات عابرة المستويات بين القيادة الأصيلة والابتكار على مستوى الفريق، وإدراك دعم الابتكار والإبداع على المستوى الفردي، وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الأصيلة المدركة على مستوى الفريق لها تأثير مباشر على كل من الابتكار الجماعي والإبداع الفردي لأعضاء الفريق، كما دعمت النتائج الدور الوسيط لإبداع الفريق على العلاقة بين القيادة

الأصيلة لقيادة الفريق ودعم الابتكار. كما ركزت دراسة (Jaiswal&Dhar, 2016) على اختبار الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية للتنبؤ بإبداع الموظفين، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية لها دور معدل في العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، فكشفت النتائج عن أن الموظفين الذين يعملون تحت قادة تحويليين أكثر عرضة للجوء إلى السلوك الإبداعي عند إدراكهم كفاءة ذاتية إبداعية عالية. وهدفت دراسة (Mehmood, 2016) إلى تقييم تأثير القيادة الأخلاقية على إبداع الموظفين من خلال الدور الوسيط التفسيري للثقة في القيادة، والنور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية بين الثقة والإبداع لدى الموظفين في شركات القطاع الخاص بباكستان، وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً بإبداع الموظفين والثقة، كما أكدت النتائج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تؤثر معدل على العلاقة بين الثقة وإبداع الموظفين.

وتناولت دراسة (Khattak, 2017) العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية والدور الوسيط المناخ التنظيمي، وتوصلت الدراسة لتأكيد الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي، وتوصلت نتائج دراسة (تايبا، ٢٠٢٠) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي ما لكل من جودة العلاقات بين القائد والتابع والتوجه بالتعليم على السلوك الابتكاري للمرؤوسين، كما دعمت النتائج الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين جودة العلاقة وسلوك العمل الابتكاري وكذلك بين التعليم وسلوك العمل الابتكاري، وتوصلت دراسة (Malik, 2021) إلى تأكيد الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي، وتوصلت دراسة (Jan, et al., 2021) إلى تدعيم الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري، وأن العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية والسلوك الابتكاري تكون أقوى في حالة زيادة مستوى مشاركة المعرفة بين العاملين، وأكدت نتائج دراسة (أحمد، 2023) على الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة المدركة والسلوك الابتكاري للعاملين، بينما تدعم النتائج التأثير التفاعلي للكفاءة الذاتية الإبداعية مع بُعد الوعي الذاتي على السلوك الابتكاري للعاملين، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:



الفرض السادس: تعدل الكفاءة الذاتية الإبداعية علاقة التأثير المباشرة بين أبعاد القيادة الأصيلة المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين.

4-التعقيب على الدراسات التي بحثت العلاقات السابقة:

في إطار ما سبق وتم عرضه من الدراسات التي بحثت العلاقات المختلفة، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:

- أظهرت مراجعة الدراسات السابقة - في حدود اطلاع الباحث - عدم وجود دراسة سواء عربية أو أجنبية بحثت في العلاقة بين القيادة الأصيلة، والثقة التنظيمية، والسلوك الإبداعي، كما أظهرت مراجعة الدراسات السابقة - في حدود اطلاع الباحث - عدم وجود دراسة سواء عربية أو أجنبية بحثت في الدور التفاعلي المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في علاقة التأثير المباشرة والغير مباشرة بين تلك المتغيرات.

- بالرغم من أن معظم الدراسات السابقة طبقت على منظمات خدمية، فلاتوجد دراسة واحدة - في حدود اطلاع الباحثة - تم التطبيق على القطاع المستخدم في هذا البحث.

- أسهمت تلك الدراسات في تكوين الخلفية النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة.

سادسا: فروض الدراسة والإطار المقترح:

في ضوء مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافه، وبعد مراجعة الأدبيات السابقة والتي أسفرت عن وجود فجوة بحثية، فإن الدراسة الحالية تسعلاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة الأصيلة المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين.

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة الحماية لأبعاد القيادة الأصيلة المدركة على الثقة التنظيمية المدركة للعاملين.

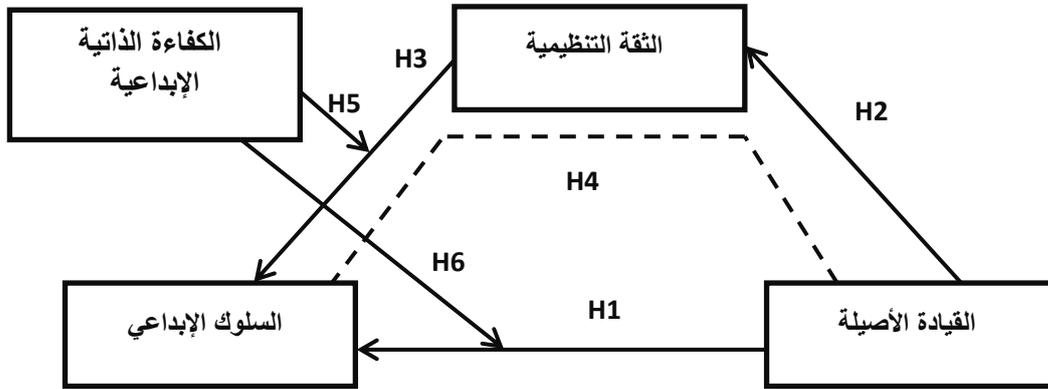
الفرض الثالث: يوجد تأثير ايجاد ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين.

الفرض الرابع: تتوسط الثقة التنظيمية المدركة العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة المدركة والسلوك والإبداعي للعاملين.

الفرض الخامس: تعدل الكفاءة الذاتية الإبداعية علاقة التأثير بين الثقة التنظيمية المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين.

الفرض السادس: تعدل الكفاءة الذاتية الإبداعية علاقة التأثير المباشر بين أبعاد القيادة الأصيلة المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة، يمكن صياغة العلاقات المباشرة والغير مباشرة المقترحة بين متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الشكل رقم (1).



شكل رقم (1)

العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة في الفروض السابقة

سابعاً: أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة لطبيعة البحث، وقد اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي **Deductive Approach** في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه الأبعاد، وتطوير النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث، بالرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية والمواقع الإلكترونية، كذلك تم استخدام المنهج الاستقرائي **Inductive Approach** حيث تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية،



وتوجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، وتم تحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث.

ويشمل أسلوب الدراسة العناصر الآتية:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بفروع تقديم الخدمات لشركات المحمول الأربعة (فودافون مصر، اورانج مصر، اتصالات مصر، الشركة المصرية للاتصالات we) التي تقع في محافظة الجيزة سواء في الفروع الرئيسية أو في فروع التعهيد الخارجي (وكلاء تقديم الخدمات)، والبالغ عددهم (6457) موظف تقريباً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من إطار مجتمع الدراسة⁽¹⁾ لتبلغ (366) مفردة، وقد تم الاعتماد على الجداول العشوائية لاختيار مفردات المعاينة، وقد تم توزيع الاستمارات على العاملين بفروع الشركات بطريقة التوزيع المتناسب، وتم استرجاع 312 قائمة مكتملة تصلح للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة تصل إلى 85.3% تقريباً.

2- وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في كل العاملين في مراكز تقديم الخدمات (مراكز تابعة للشركات أو وكلاء تقديم الخدمة Out Source) الواقعة في نطاق محافظة الجيزة لشركات المحمول الأربعة.

جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

م	اسم الشركة	عدد الفروع	عدد العاملين	نسبة التمثيل	العينة	القوائم المستردة
1	شركة فودافون مصر	67	1634	25%	96	83
2	شركة اورانج مصر	10	1837	29%	93	81
3	شركة اتصالات مصر	11	1282	21%	82	73
4	الشركة المصرية للاتصالات we	14	1575	24%	95	75
	الاجمالي	102	6457	100%	366	312

المصدر: بيانات من سجلات إدارة الموارد البشرية بالشركات.

(1) موقع تحديد العينة: <http://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

3- قياس متغيرات الدراسة:

وفقاً لنموذج الدراسة المقترح والفروض المستمدة منه، فإن هذه الدراسة تشتمل على متغيرات هي: المتغير الأول "القيادة الأصيلة"، وتم قياسه بعدد (16) عبارة تقع في الجزء الأول من قائمة الاستقصاء بأبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة للمعلومات)، وقد تم تطوير عبارات القياس بما يتلاءم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق، وذلك في ضوء المقياس الذي وضعه (Walumbwa, et al., 2008))، واستخدمته بعض الدراسات السابقة مثل (Rego, et al., 2012; Purwanto, et al., 2021; Yamak&Eyupoglo,2021). والمتغير الثاني "الثقة التنظيمية" في الجزء الثاني من قائمة الاستقصاء، وتم تطوير عبارات القياس بما يتلاءم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق، وذلك في ضوء المقياس الذي قدمه (Canipe,2006) واستخدمته بعض الدراسات مثل (الشربيني، 2003؛ عبدالحميد، 2013)، وتم القياس بعدد (26) عبارة لقياس أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في إدارة المنظمة). والمتغير الثالث "الإبداع التنظيمي"، وتم قياسه بعدد (22) عبارة تقع في الجزء الثالث من قائمة الاستقصاء، بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) وقد تم تطوير عبارات القياس بما يتلاءم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق، وذلك في ضوء المقياس الذي تم استخدامه في العديد من الدراسات السابقة (Zubair, 2017; Meng, 2016; Muceldili, 2013; 2021، غنيم، 2021، مصطفى، 2023). والمتغير الرابع "الكفاءة الذاتية الإبداعية" في الجزء الرابع من قائمة الاستقصاء، وتم قياسه بعدد (3) عبارات بما يتلاءم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق، وذلك في ضوء المقياس الذي أعده واستخدمته العديد من الدراسات السابقة (Tierney&Farmer,2002; Mehmood, 2016; Haase et al., 2018; Newman et al.,2018). هذا وقد تم استخدام مقياس Likert المكون من خمس درجات في جميع عبارات قائمة الاستقصاء.

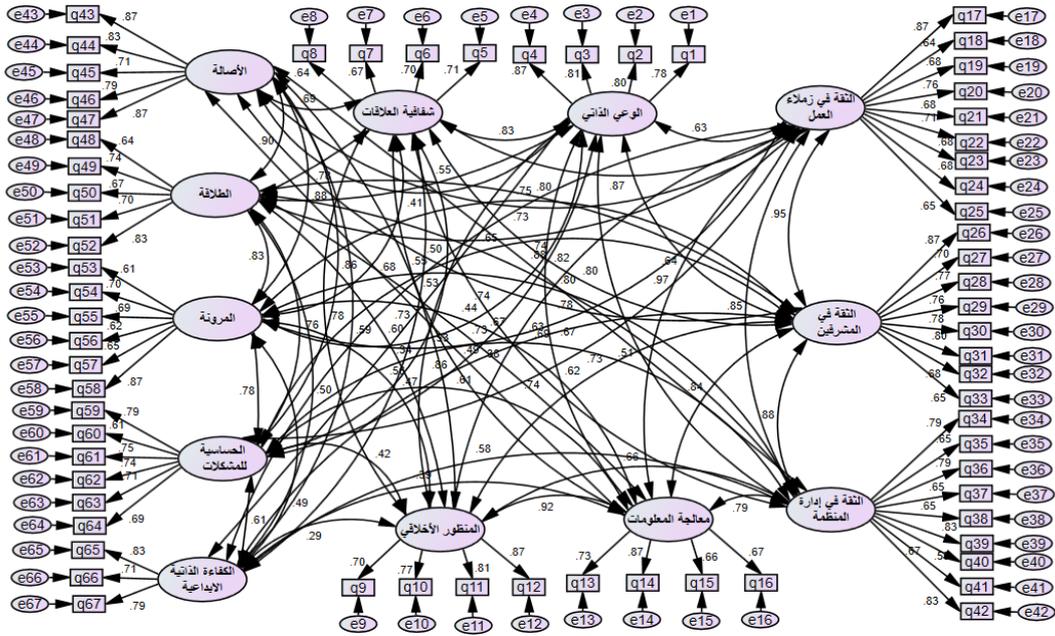


4- نموذج القياس وثبات وصلاحيّة المقاييس:

للتأكد من صلاحية وصدق وثبات المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA باستخدام برنامج (Amo V26) كما هو مبين بالشكل رقم (2) حيث يوضح معاملات التحميل لبندو المقاييس ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير البيانات الواردة أن معاملات تحميل بنود كل مقياس علمتغيره الكامن أكبر من (0.60) بما يشير إلى درجة عالية من اتساق كل مقياس، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيّة المقاييس المستخدمة.

كما أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج (CFI= 0.956; CMIN= 5462.599; DF= 2078; CMIN/DF= 2.629; RMSEA= 0.068; SRMR= 0.045)، وتشير هذه المؤشرات إلى أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu&Bentler,1999 (Cutoff Criteria for fit Index in Covariance Structure Analysis)

ويظهر الشكل (2) معاملات التحميل لبندو المقاييس ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس وتشير نتائج اختبار نموذج القياس إلى تحميل بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (0.60)، وتشير بيانات اختبار نموذج القياس إلى أن معاملات التشعب /تحميل بنود كل مقياس على متغيرها الكامن؛ حيث تراوحت معاملات تشعب بنود مقياس القيادة الأصلية على متغيرها الكامن بين (0.67-0.87)، وتراوحت معاملات تشعب بنود مقياس الثقة التنظيمية على متغيرها الكامن بين (0.64 - 0.88)، بلغت معاملات تشعب بنود مقياس الإبداع التنظيمي على متغيرها الكامن بين (0.64 - 0.87)، وتراوحت معاملات تحميل بنود مقياس الكفاءة الذاتية الإبداعية على متغيرها الكامن بين (0.71 - 0.83)؛ مما يعني وجود درجة اتساق عالية في كل مقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيّة المقاييس وفقاً لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu&Bentler,1999).



شكل رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لنموذج القياس باستخدام Amos. V26

5- اختبار الثبات والصدق البنائي لمقاييس الدراسة:

Composite Reliability (CR)

اعتمادًا على نموذج القياس تم إجراء مجموعة من الاختبارات تتضمن اختبار الثبات المركب لمقاييس البحث Composite Reliability (CR) باستخدام "ثبات ماكدونالد وأوميغا MacDonal's Omega Reliability" هو اختبار بديل لكرونباخ ألفا، ويتحقق الثبات المركب للمقياس إذا كان المعامل (70.) واختبار الصدق التقاربي Convergent Validity من خلال حساب متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (50.) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR)، واختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity ليتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس (Henseler, et al., 2015).



جدول (2) مؤشرات ثبات وصلاحيّة المقاييس

الصدق التمايزي	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التقاربي AVE	الثبات المركب CR	المتغير
تحقق	0.645	0.738	0.905	الوعي الذاتي
تحقق	0.578	0.751	0.860	شفافية المعلومات
تحقق	0.563	0.703	0.875	المنظور الأخلاقي
تحقق	0.559	0.734	0.928	المعالجة المتوازنة للمعلومات
تحقق	0.616	0.724	0.926	الثقة في زملاء العمل
تحقق	0.612	0.698	0.902	الثقة في المشرفين
تحقق	0.546	0.736	0.893	الثقة في إدارة المنظمة
تحقق	0.586	0.637	0.933	الأصالة
تحقق	0.539	0.723	0.961	الطلاقة
تحقق	0.548	0.693	0.853	المرونة
تحقق	0.589	0.723	0.905	الحساسية للمشكلات
تحقق	0.597	0.668	0.886	الكفاءة الذاتية الإبداعية

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لنتائج اختبار نموذج القياس باستخدام AMOS Plugin.

ثامنا: نتائج الدراسة واختبار الفروض:

(1) النتائج الوصفية:

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V. 26 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، ويوضح الجدول (3) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

جدول (3) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	المتغيرات
0.844	3.77	312	الوعي الذاتي
0.770	3.83	312	شفافية المعلومات
0.789	3.68	312	المنظور الأخلاقي
0.764	3.91	312	المعالجة المتوازنة للمعلومات
0.665	3.80	312	القيادة الأصيلة
0.698	3.82	312	الثقة في زملاء العمل
0.723	3.78	312	الثقة في المشرفين
0.651	3.65	312	الثقة في إدارة المنظمة
0.638	3.75	312	الثقة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	المتغيرات
0.582	3.86	312	الأصالة
0.681	3.74	312	الطلاقة
0.639	3.92	312	المرونة
0.685	3.89	312	الحساسية للمشكلات
0.553	3.85	312	الإبداع التنظيمي
0.612	3.68	312	الكفاءة الذاتية الإبداعية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول (3) تقارب المتوسطات الحسابية بين متغيرات البحث والتي تراوحت بين (3.68 إلى 3.92) ووفقاً لفئات مدى مقياس ليكرت الخماسي (1-1.79، 1.8-2.59، 2.6-3.39، 3.4-4.19، 4.2-5) ورغم هذا التقارب إلا أنه يوجد ارتفاع ملحوظ في مستوى إدراك مفردات العينة لكل متغير من متغيرات البحث، مع انخفاض الانحراف المعياري لها لأقل من الواحد الصحيح، وقد جاء متوسط إدراك العينة للقيادة الأصيلة (3.80) ومتوسط إدراك الثقة التنظيمية (3.75) ومتوسط إدراك الإبداع التنظيمي (3.85) ومتوسط إدراك الكفاءة الذاتية الإبداعية (3.68)، وقد بلغت القوائم المستردة (312) قائمة قابلة للتحليل الإحصائي.

(2) نتائج اختبار فروض البحث:

لاختبار فروض البحث، تم تصميم واختبار نموذج للعلاقات بين متغيرات البحث، يختبر كلا من علاقات التأثير المباشرة بين متغيرات البحث والتي يتم اختبارها من خلال فروض البحث (الفرض الأول، والثاني، والثالث)، وكذلك علاقات التأثير الغير مباشرة المرتبطة بدور الوساطة للثقة التنظيمية المدركة والتي يتم اختبارها من خلال الفرض الرابع للبحث، وتم اختبار هذا النموذج باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية ببرنامج (AMOS V.26)، واختبار معنوية العلاقات من خلال اختبار (Bootstrap Two Tailed Significance) ويوضح الشكل (3) هذا النموذج ومعلومات قيم مسار العلاقات بين متغيراته، كما يوضح الجدول (4) معلومات المسارات المعيارية بين متغيرات النموذج ومعنويتها، وذلك على النحو التالي:

(أ) نتائج اختبار الفروض التي تعكس العلاقات المباشرة (الفروض: 1، 2، 3):

الفرض الأول: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصيلة المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين".



تشير بيانات الشكل (3) والجدول (4) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي، حيث بلغت معلمة مسار العلاقة التأثيرية (2.29) وهو تأثير معنوي؛ حيث تحققت قيم اختبار (ت=6.556) لمعلمة المسار عند درجة ثقة 95% (مستوى المعنوية ≥ 0.05)، وهذا يعنى أن ارتفاع مستوى القيادة الأصيلة المدركة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي ذلك إلى زيادة السلوك الإبداعي للعاملين بمقدار (0.29) درجة انحراف معياري، وهكذا تؤكد هذه النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية للقيادة الأصيلة المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين بشركات المحمول محل الدراسة؛ مما يؤكد صحة الفرض الأول لهذا البحث.

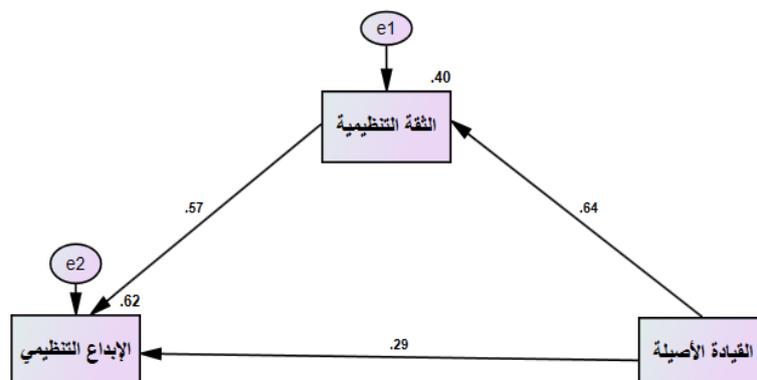
الفرض الثاني: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصيلة المدركة على الثقة التنظيمية المدركة للعاملين".

تشير بيانات الشكل (3) والجدول (4) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة على الثقة التنظيمية؛ حيث بلغت معلمة مسار العلاقة التأثيرية (0.64) وهو تأثير معنوي؛ حيث تحققت قيم اختبار (ت = 14.776) لمعلمة المسار عند درجة ثقة 95% (مستوى المعنوية ≥ 0.05)، وهذا يعنى أنه ارتفاع مستوى القيادة الأصيلة المدركة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي ذلك إلى ارتفاع الثقة التنظيمية بمقدار (0.64) درجة انحراف معياري، وهكذا تؤكد هذه النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية للقيادة الأصيلة المدركة على الثقة التنظيمية للعاملين بشركات المحمول محل الدراسة؛ مما يؤكد صحة الفرض الثاني لهذا البحث.

الفرض الثالث: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين".

تشير بيانات الشكل (3) والجدول (4) إلى وجود تأثير إيجابي للثقة التنظيمية المدركة على السلوك الإبداعي؛ حيث بلغت معلمة مسار العلاقة التأثيرية (0.57) وهو تأثير معنوي؛ حيث تحققت قيم اختبار (ت = 12.744) لمعلمة المسار عند درجة ثقة 95% (مستوى المعنوية ≥ 0.05)، وهذا يعنى أن ارتفاع الثقة التنظيمية بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي ذلك إلى ارتفاع السلوك الإبداعي بمقدار (0.57) درجة انحراف معياري، وهكذا تؤكد هذه

النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بشركات المحمول محل الدراسة؛ مما يؤكد صحة الفرض الثالث لهذا البحث.



شكل (3) تقدير العلاقات بين المتغيرات باستخدام برنامج Amos v.25

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار النموذج باستخدام Amos v.26

جدول (4)

معلومات المسار المعيارية للعلاقة بين متغيرات نموذج العلاقات المباشرة ومعنويتها

المعنى (P)	اختبار (T)	الخطأ المعياري	معلمة المسار	مسار العلاقة
***	14.776	0.041	0.636	القيادة الأصلية --- < الثقة التنظيمية
***	6.556	0.046	0.292	القيادة الأصلية --- < السلوك الإبداعي
***	12.744	0.048	0.568	الثقة التنظيمية --- < السلوك الإبداعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار النموذج ببرنامج (AMOS V.25).

*** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)

جدول (5)

التأثيرات الكلية المباشرة والغير مباشرة بين متغيرات البحث

الفروض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار غير المباشر	التأثير المباشر	التأثير الكلي
H.4	القيادة الأصلية	الثقة التنظيمية	السلوك الإبداعي	0.361	0.292	0.653

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لنتائج التحليل الإحصائي.



جدول (6)

اختبار معنوية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة باستخدام اختبار

Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)

السلوك الإبداعي			الثقة التنظيمية			المتغيرات
كلي	غير مباشر	مباشر	كلي	غير مباشر	مباشر	معنوية التأثير
0.004	0.003	0.004	0.005	---	0.005	القيادة الأصيلة
0.005	---	0.005	---	---	---	الثقة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات البحث (تحليل المسار عند درجة ثقة 95%)

(ب) نتائج اختبار الفرض الذي يعكس العلاقة غير المباشرة (وساطة الثقة التنظيمية المدركة) (الفرض: 4)

الفرض الرابع: "تتوسط الثقة التنظيمية المدركة العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين"

تشير بيانات جدول (4)، (5)، (6) إلى أن معلمة مسار التأثير الإجمالي للقيادة الأصيلة المدركة على السلوك الإبداعي بلغت (0.653)، في حين أن معلمة التأثير المباشر بلغت (0.292)، ويرجع الفرق بين معلمات التأثير إلى وجود تأثير غير مباشر إيجابي ومعنوي قيمته (0.361) اذا ما توسطت الثقة التنظيمية المدركة تلك العلاقة التأثيرية، ووفقا لهذه النتائج يتضح أن الثقة التنظيمية المدركة تتوسط علاقة التأثير الإيجابية بين القيادة الأصيلة المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين بشركات المحمول محل الدراسة، وبالتالي تؤكد هذه النتائج صحة الفرض الرابع لهذا البحث.

(ج) اختبار الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية (الفرض: 5، 6):

لاختبار الفروض الخاصة بالدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين الثقة التنظيمية المدركة والسلوك الإبداعي (الفرض الخامس)، والدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في علاقة التأثير المباشرة بين القيادة الأصيلة المدركة والسلوك الإبداعي (الفرض السادس) تم استخدام:

- الأداة المعروفة باسم (Hayes' Process for SPSS Macro) وهي تمكن من استخدام حزمة برنامج SPSS لإجراء نمذجة تحليل المسار اللوجستي المتغير.
- لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع عند القيم المختلفة للمتغير المعدل وتحديد ميل الخط المستقيم تم استخدام (Excel templates to interpret two-way interaction effects) (Dawson,2014)، وفيما يلي نتائج استخدام هذه الأدوات على بيانات البحث.

جدول (7) نموذج المسار اللوجستي لتأثير الثقة التنظيمية والكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الإبداعي

المتغير	معامل التأثير	الخطأ المعياري	قيمة (T)	المعنوية	R2	R2 change
الثقة التنظيمية	0.726	0.060	11.962	0.000	0.764	0.0144
الكفاءة الذاتية الإبداعية	0.104	0.056	2.832	0.000		
التفاعل (تقاطع الثقة التنظيمية مع الكفاءة الذاتية الإبداعية)	0.132	0.039	3.328	0.001		

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول (8) التأثيرات الشرطية للتبوء البوري عند قيم المتغير المعدل

القيم التنبؤية للكفاءة الذاتية الإبداعية	تأثير الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	المعنوية
- 0.783	0.623	0.072	8.617	0.000	معنوي
0000	0.726	0.060	11.962	0.000	معنوي
0.783	0.829	0.063	12.994	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لنتائج التحليل الإحصائي.

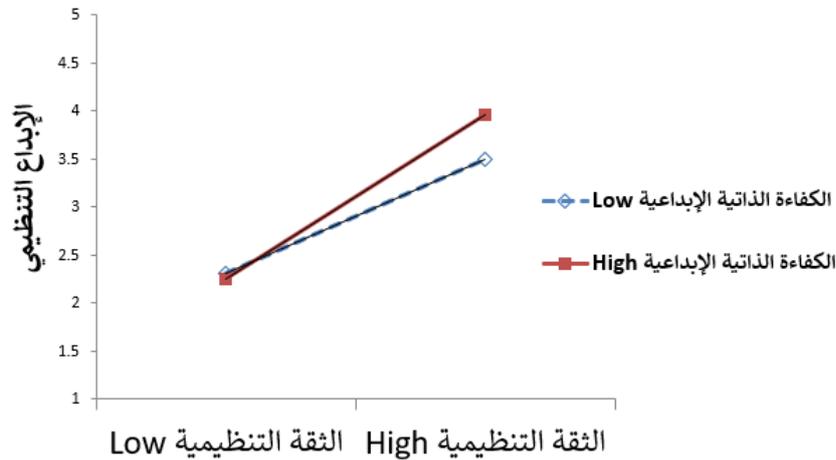
توضح بيانات جدول (7) وجود تأثير إيجابي معنوي للثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي، كما يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الإبداعي، وما يهمننا هو التفاعل بين كل من الثقة التنظيمية والكفاءة الذاتية الإبداعية وتأثير هذا التفاعل، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أن هناك تأثير إيجابي للتفاعل بين الثقة التنظيمية والكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الإبداعي قيمته (0.132) وهو تأثير إيجابي معنوي ($\beta =$



العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي. (0.132, T= 3.328, p<0.05)؛ حيث إن وجود الكفاءة الذاتية الإبداعية يعدل (يقوى ويدعم) العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

ولمعرفة قيم واتجاه تأثير المتغير المعدل تم حساب التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لتأثير المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وتم ذلك عند ثلاث قيم للمتغير المعدل (الكفاءة الذاتية الإبداعية) كما هو موضح في الجدول رقم (8)، وتشير النتائج أنه عندما كانت قيمة المتوسط للمتغير المعدل=صفر، كان تأثير الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي بلغ ($\beta=0.726$) وعند أعلى مستوى للكفاءة الذاتية الإبداعية (0.783 انحراف معياري) ارتفع تأثير الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي إلى ($\beta=0.829$)، وعند أدنى مستوى للكفاءة الذاتية الإبداعية (-0.783 انحراف معياري) انخفض تأثير الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي إلى ($\beta=0.623$). وهذه النتائج يؤكدها الشكل رقم (4).

وبناءً على ما سبق يتضح أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تعدل علاقة التأثير الإيجابية بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي، حيث إن ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية الإبداعية يزيد ويقوى تأثير الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي، وبالتالي يمكن قبول الفرض الخامس للبحث.



شكل (4) التأثير المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في علاقة التأثير بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي

توضح البيانات الواردة في الجدولين (9) و(10) والشكل رقم (6) نتائج اختبار الفرض السادس للبحث؛ حيث يظهر تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي، كما

يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الإبداعي؛ وما يهمنا هو التفاعل بين كل من القيادة الأصيلة والكفاءة الذاتية الإبداعية وتأثير هذا التفاعل؛ وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن هناك تأثير إيجابي للتفاعل بين القيادة الأصيلة والكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الإبداعي قيمته (0.207) وهو تأثير إيجابي معنوي ($\beta = 0.207$ ، $T = 5.417$ ، $p < 0.05$)؛ حيث إن وجود الكفاءة الذاتية الإبداعية يعدل (يقوى ويدعم) علاقة التأثير الإيجابية بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي.

ولمعرفة قيم واتجاه تأثير المتغير المعدل تم حساب التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل (القيادة الأصيلة) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وتم ذلك عند ثلاث قيم للمتغير المعدل (الكفاءة الذاتية الإبداعية) كما هو موضح في الجدول رقم (10). وتشير النتائج أنه عندما كانت قيمة المتوسط للمتغير المعدل = صفر، كان تأثير القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي بلغ ($\beta = 0.435$) وعند أعلى مستوى للكفاءة الذاتية الإبداعية (0.783 انحراف معياري) ارتفع تأثير القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي إلى ($\beta = 0.597$)، وعند أدنى مستوى للكفاءة الذاتية الإبداعية (-0.783 انحراف معياري) انخفض تأثير القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي إلى ($\beta = 0.272$)، وهذه النتائج يؤكدتها الشكل رقم (5).

وبناءً على ما سبق يتضح أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تعدل علاقة التأثير الإيجابية بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي، حيث إن ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية الإبداعية يزيد ويقوى من التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي، وبالتالي يمكن قبول الفرض السادس للبحث.

جدول (9) نموذج المسار اللوجستي لتأثير القيادة الأصيلة والكفاءة الذاتية الإبداعية على

السلوك الإبداعي

R2 change	R2	المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل التأثير	المتغير
0.0423	0.734	0.000	8.955	0.048	0.435	القيادة الأصيلة
		0.000	6.396	0.047	0.305	الكفاءة الذاتية الإبداعية
		0.000	5.417	0.038	0.207	التفاعل (تقاطع القيادة الأصيلة مع الكفاءة الذاتية الإبداعية)

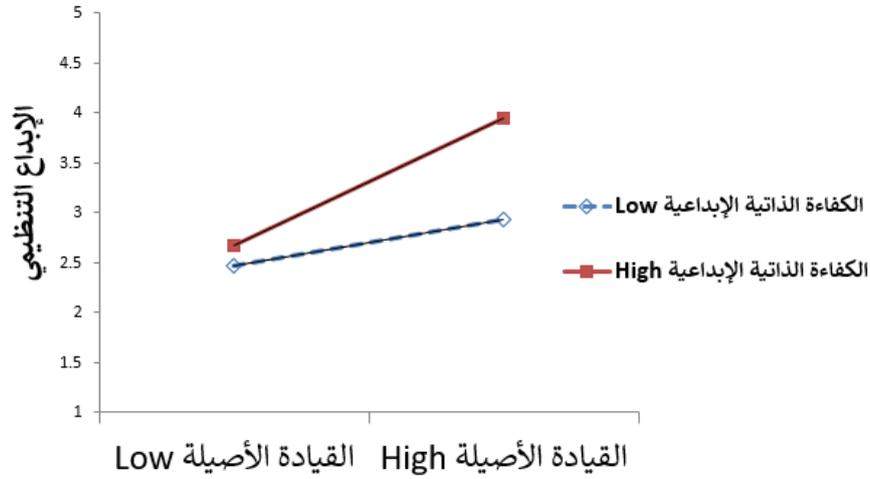
المصدر: إعداد الباحثة استناداً لنتائج التحليل الإحصائي.



جدول (10) التأثيرات الشرطية للتبوء البوري عند قيم المتغير المعدل

المعنوية	قيمة (P)	قيمة (T)	الخطأ المعياري	تأثير القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي	القيم التنبؤية للكفاءة الذاتية الإبداعية
معنوي	0.000	4.536	0.060	0.272	- 0.783
معنوي	0.000	8.955	0.048	0.435	0000
معنوي	0.000	11.079	0.054	0.597	0.783

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لنتائج التحليل الإحصائي.



شكل (5) التأثير المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في علاقة التأثير بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي

تاسعا: مناقشة نتائج الدراسة:

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الأصيلة المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين تحت تأثير معدل من الكفاءة الذاتية الإبداعية وتأثير الوساطة من جانب الثقة التنظيمية المدركة، وأسفر التحليل الإحصائي للبحث عن مجموعة من النتائج، والتي يمكن مناقشتها على النحو التالي:

توصلت نتائج اختبار الفرض الأول إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصيلة على السلوك و الإبداعي للعاملين، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Rego, et al., 2012; Malik , et al., 2016; Semedo, etal, 2017; Phuong, 2021).

مما يشير إلى فعالية ممارسات القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي للعاملين في مراكز تقديم الخدمات للشركات محل البحث.

توصلت نتائج اختبار الفرض الأول إلى أن (29.2%) تقريبًا من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين، يعزى إلى إدراك أبعاد القيادة الأصيلة؛ حيث بلغت معلمة المسار (0.292) بين المتغيرين، وقد يفسر ذلك إلى أن محور اهتمام القيادة الأصيلة ينصب على توفير بيئة عمل آمنة نفسيًا يتم بها تعزيز الإبداع وتشجيعه، ويرى (Phuong, 2021) أن القيادة الأصيلة تمهد الطريق للإبداع، وذلك أن القائد الأصيل يُسهم في بناء علاقات منفتحة وصادقة مع العاملين، ومن ثم تعزيز الحالة النفسية الإيجابية، والثقة الشخصية اللتين ضرورتين للإبداع (Mumford & Gustafson, 1998)، بالإضافة إلى ذلك، فإن العاملين الذين يدركون مستويات عالية من سلوكيات القيادي الأصيلة يحظون بتقدير أكبر، ويتاح لهم المزيد من الموارد (Fath & Chang, 2000)؛ وهو ما يزيد من مستوى إبداعيتهم، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Hsieh & Wang, 2015) التي توصلت إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل إيجابي على مواقف العاملين ونتائج أعمالهم وسلوكهم، مثل السلوك الإبداعي.

توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأصيلة على الثقة التنظيمية؛ حيث بلغت معلمة المسار (0.636) بين المتغيرين، وهذا يشير إلى أن (63.6%) تقريبًا من التباين فيالثقة التنظيمية، يعزى إلى وجود سلوكيات القيادة الأصيلة، وقد يفسر ذلك أن اهتمام القيادة الأصيلة بالعاملين، وإطلاق طاقاتهم وإمكانياتهم، ومشاركتهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة ضمن حدود مسؤولياتهم، وكذلك العمل على بناء علاقات جيدة بين العاملين، وإنشاء فرق عمل يسودها التعاون، والانسجام، وروح الفريق الواحد، بالإضافة إلى تحقيق العدالة في التعاملات وسياسات منح الحوافز والمكافآت، وفي الفرص العادلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء، وذلك يعمل على ارتفاع معدل الثقة التنظيمية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الطافي، 2007؛ Ascencio, 2016، Engf Heine & Mahebe, 2013).

توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث إلى وجود تأثير إيجابي للثقة التنظيمية المدركة على السلوك الإبداعي؛ حيث بلغت معلمة المسار (0.568) بين المتغيرين، وهذا يشير إلى أن 56.8% تقريبًا من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين، يعزى إلى ارتفاع إدراك الثقة التنظيمية،



وتتفق هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات؛ منها (رفاعي، ٢٠٠٩؛ Manimegalai&Baral, 2018)، وقد يفسر ذلك أن الثقة التنظيمية من أهم الدعائم التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها؛ حيث يُسمح للأفراد بالإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ومشاركتها مما يدعم السلوك الإبداعي (Ayaz&Batin, 2017)

توصلت نتائج اختبار الفرض الرابع إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الأصلية على السلوك الإبداعي بتوسط الثقة التنظيمية حيث سجل معامل التأثير (0.361)، وهو ما يعنى أن 36.1% من التباين في السلوك الإبداعي يرجع إلى وجود القيادة الأصلية، وذلك بتوسط الثقة التنظيمية، وهذا التأثير ذو دلالة معنوية؛ حيث بلغت قيمة المعنوية (0.001)، وبالتالي خلصت نتائج البحث إلى أن القيادة الأصلية تؤثر في السلوك الإبداعي بدرجة أكبر في ظل وجود الثقة التنظيمية وسط في العلاقة؛ حيث بلغ معامل التأثير الكلي (0.0653)، بينما التأثير غير المباشر (0.361)، في حين بلغ التأثير المباشر للقيادة الأصلية على السلوك (0.292)، أي أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين القيادة الأصلية والسلوك الإبداعي من خلال وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Mehmood, 2016)، ويمكن تفسير هذه العلاقة أن القائد الأصلية يتميز بقدرته على بناء علاقات منفتحة وصادقة مع العاملين، ويعزز بيئة العمل التي يتم فيها الإبداع وتشجيعه (Hies et all, 2005)، كما يركز القادة الأصليون على بناء الثقة التنظيمية من خلال توفير الموارد والعمل على الاستقلالية الوظيفية، وتوفير الدعم المادي والمعنوي، والعدالة في التعامل مع الجميع، وأيضاً المحافظة على مواهب العاملين ونقاط قوتهم؛ لإطلاق طاقاتهم الكامنة (Luthans&Avolio, 2003) نتيجة لذلك يشعر العاملون بمزيد من الثقة التنظيمية والأصالة؛ مما يجعلهم أكثر إبداعاً في العمل.

وتوصلت نتائج اختبار الفرض الخامس إلى وجود دور معدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي؛ حيث بلغ التأثير التفاعلي للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الإبداعي (0.132) عند مستوى معنوية (0.001)، مما يشير إلى أن الكفاءة الثانية الإبداعية تعدل (يقوى ويدعم) العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج عدة دراسات سابقة (Liu, et al., 2016; Adil&Ab) (Hamid, 2019; Gong, et al., 2019)، وقد يفسر ذلك أن التحفيز الذاتي، والتحفيز الاجتماعي، والمناخ التنظيمي الذي يسوده روح التعاون لهم قوة تفسيرية مميزة في التنبؤ بالإبداع في العمل، وهذا التنبؤ والتأثير يكون أقوى لدى الأفراد ذوي الاعتقاد العالي بالكفاءة الذاتية الإبداعية من ذوي الاعتقاد المنخفض، وذلك لشعورهم بالثقة في معرفتهم، ومهاراتهم لتوليد الأفكار وتنفيذها في العمل، والقدرة على مواجهة التحديات عند تنفيذ هذه الأفكار (Banduras, 1986 ;1997).

وتوصلت نتائج اختبار الفرض السادس إلى وجود دور معدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي؛ حيث بلغ التأثير التفاعلي للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الإبداعي (0.207) عند مستوى (0.000)، مما يشير إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تعدل (تقوى وتدعم) علاقة التأثير الإيجابية بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع عدة دراسات سابقة (Cerne, et al., 2013;) (Jaiswal&Dhar, 2016; Mehmood, 2016; Wang, et al., 2014).

وقد يفسر ذلك أنه عندما يدرك العاملون سلوكيات القيادة الأصيلة، فإن ذلك يزيد من شعورهم بالكفاءة الذاتية الإبداعية، ويزيد بدوره من مستوى سلوكهم الإبداعي، فالقيادة الأصيلة تهتم بذوي الكفاءة الذاتية الإبداعية، ويساعد على إزاله العقبات والصعوبات التي يواجهونها، مما يحفزهم على زيادة مستوى السلوك الإبداعي لديهم.

عاشرا: دلالات الدراسة:

على غرار النتائج التي تم مناقشتها وتفسيرها، يمكن الإشارة إلى نوعين من الدلالات التي نتجت عن هذه الدراسة.

1- دلالات الدراسة النظرية:

أ- التأسيس النظري ببعض المفاهيم العلمية الحديثة نسبياً؛ مثل: القيادة الأصيلة التي ما زالت مفهوماً ناشئاً في أدبيات القيادة يحتاج إلى مزيد من التقصي التطبيقي لقياسه متعدد الأبعاد (يشمل: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة).



ب- توضح الآثار الإيجابية المترتبة على سلوكيات القيادة الأصيلة داخل محيط العمل، فتمتع القادة بخصائص وسلوكيات تتميز بالأصالة ربما يعزز من قدرة القادة على تحسين المناخ الاجتماعي داخل المنظمة، وذلك لتمكين العاملين وإخراج القدرات الإبداعية لديهم؛ مما يزيد من مستوى السلوك الإبداعي.

ج- توضح الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي؛ حيث لا يوجد دراسة - في حدود علم الباحثة - تناولت العلاقة الغير مباشرة بين هذه المتغيرات، بالإضافة إلى توضيح الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي، والدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في علاقة التأثير المباشر بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي للعاملين، ولا توجد دراسة أيضًا عربية أو أجنبية تناولت هذه العلاقة، وهذا من شأنه توسيع قاعدة البحث في مجال العلوم الإدارية

2- دلالات الدراسة التطبيقية:

أ- توصلت النتائج الميدانية للأثر الإيجابي للقيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي للعاملين يعطيدلالة على أن سبيل المنظمة لزيادة السلوك الإبداعي يأتي من خلال حفز قادتها على التحلي بسلوكيات القيادة الأصيلة، وكذلك أكدت نتائج البحث على الوساطة الكلية لمتغير الثقة التنظيمية في العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي للعاملين، وهو ما يعطى دلالة على أن سبيل المنظمة لحفز العاملين على السلوك الإبداعي يأتي من خلال المزيد من الثقة التنظيمية والأصالة؛ مما يجعلها أكثر إبداعًا في العمل.

ب- وأن وجود تأثير معنوي للكفاءة الذاتية الإبداعية كمتغير معدل في العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين، وفي العلاقة بين إدراك سلوك القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي للعاملين، يعطى دلالة على أن سبيل المنظمة لحفز العاملين على تبني السلوك الإبداعي يأتي من خلال تنمية شعورهم بالكفاءة الذاتية الإبداعية، وتعزيز ثقتهم فيأنفسهم، وهو ما يحفزهم على تخطي الصعاب والمعوقات في العمل ويحفزهم إلى البحث عن حلول إبداعية في العمل.

ج- سلط البحث الحالي الضوء على عدد من السلوكيات الإيجابية ممثلة في سلوكيات القيادة الأصيلة، والكفاءة الذاتية الإبداعية، وما ينجم عنها من آثار إيجابية، كما سلط أيضًا الضوء على الآلية التي تؤثر من خلالها سلوكيات القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي، وخاصة أن هذه الآلية لا تزال غير واضحة كما سبق ذكره.

حادى عشر: توصيات الدراسة:

انطلاقاً من النتائج التي انتهت الدراسة إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة يمكن الأخذ بها في المنظمات محل البحث والمنظمات المماثلة لها، تم عرضها وتوضيح كيفية تنفيذها من خلال الجدول رقم (11) التالي:

جدول رقم (11) توصيات الدراسة والدليل الإرشادي لتفعيل توصيات البحث

م	التوصية المقترحة	آليات التنفيذ	الجهة المسنولة عن التنفيذ	الإطار الزمني للتنفيذ
1	اختيار القيادات الإدارية التي تتوفر لديهم سمات القيادة الأصلية	-توافر عدة معايير الاختيار وأساليب جديدة للمقابلات والتحكيم والاختيارات. -استطلاع رأي المرؤوسين حول علاقاتهم بالقيادات.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	البدء الآن وبصفة مستمرة
2	تنمية وتطوير القيادات الإدارية	-وضع برامج تدريبية مع تنوعها وتحديثها باستمرار لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الأصلية. - التسلح بالمعرفة الجيدة للقيادة الواعية الأصلية والمشاركة للمعلومات والأفكار والمشاعر في التفاعل مع الآخرين. -إنشاء وتفعيل نظام للمقترحات والشكاوى يدعم الانخراط في عملية صنع القرارات من كافة الأطراف والفئات التنظيمية.	الإدارة العليا مع إدارة الموارد البشرية وجهات خارجية محترفة في تنمية وتدريب القيادات.	البدء الآن وبصفة مستمرة
3	تصميم مؤشرات أداء رئيسية للقيادات	-تكريم القيادات الجيدة بشكل دوري. -وضع نظام رقابي للتقييم المستمر عمل استطلاع رأي للمرؤوسين حول علاقاتهم بالقيادات.	القيادات العليا وإدارة الموارد البشرية	بصفة مستمرة
4	تقوية العلاقات والروابط بين المديرين المرؤوسين	-عقد اجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على المشكلات التي تواجههم والعمل على حلها. -إنشاء مركز اتصالات يتبع الإدارة العليا مباشرة.	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية	الآن وبصفة مستمرة
5	رفع مستويات الثقة التنظيمية في البيئة الداخلية	-تقدير الجهود الاستثنائية والابداعية المبذولة، تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات اعتماد العدالة في تطبيق جميع السياسات للوائح، تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين، تفعيل الجوانب الإنسانية وإشباعها بين القيادات والعاملين، والحرص على بناء العلاقات	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب	البدء الآن وبصفة مستمرة



م	التوصية المقترحة	آليات التنفيذ	الجهة المسنولة عن التنفيذ	الإطار الزمني للتنفيذ
		الإيجابية وتقويتها بين أعضاء فرق العمل الواحد.		
6	التركيز على تعزيز التفاتة الذاتيّة الإبداعية للعاملين	-استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، وتشجيعهم على كسر الروتين، واقتراح أفكار وطرق جديدة بالأداء المهام والإتيان بحلول إبداعية للمشاكل في العمل إعداد وتصميم خطط عمل مرنة تتيح للعاملين تقديم أفكار إبداعية وجديدة مما ينعكس على السلوك الإبداعي لهم. -تقديم الدعم التنظيمي المستمر للعاملين من قبل القيادات واتباع نظام عادل للحوافز، وإمدادهم بنتائج الأعمال باستمرار.	المشرفون الإداريون بالتنسيق مع إدارة التخطيط والإدارة العليا	البدء الآن وبصفة دورية
7	تبنى فلسفة الإبداع التنظيمي والبحث عن العاملين المبدعين وتنمية مهارات الإبداع لديهم	-إنشاء إدارة خاصة بالإبداع وتكون مهمتها البحث عن الأفكار الجديدة وتطبيقها. -تشجيع العاملين وتنمية قدراتهم. -عقد اجتماعات دورية من قبل الإدارة العليا للاستماع إلى المقترحات التي تعزز السلوك الإبداعي. -تطوير البنية التحتية التكنولوجية للشركات محل البحث وإدخال التطبيقات الإلكترونية.	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية	البدء الآن وبصفة مستمرة

ثاني عشر: آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء النتائج النظرية والتطبيقية الميدانية يمكن اقتراح عدداً من الأفكار البحثية التي يُمكن للأبحاث المستقبلية أن تستفيد منها بناءً على نتائج البحث الحالي، والتي أبرزها ما يلي:

- 1- توسع أهداف البحث الحالي، وإضافة نواتج أخرى للقيادة الأصلية؛ مثل: الرضا الوظيفي، وأداء العمل الرسمي والالتزام الوظيفي، والتي تعمل كمتغيرات معيارية تدل على القيمة المضافة للقيادة الأصلية.
- 2- عمل بحث أكثر شمولاً لأنماط أخرى للقيادة إلى جانب القيادة الأصلية؛ مثل: القيادة الريادية والأخلاقية والتحويلية، ومقارنة تأثيراتها على النواتج الاتجاهية والسلوكية للعاملين؛ مما

يسهم في صياغة إطار متكامل لأفضل الأنماط القيادية المؤثرة على نواتج عمل العاملين وإثراء أدبيات القيادة بوجه عام.

3- اختبار دور أنواع أخرى من المتغيرات الوسيطة؛ مثل: رأس المال النفسي، والتمكين وتضمينها في نموذج البحث الحالي أو نماذج أخرى للقيادة الأصيلة.

4- يمكن اختبار الدور التفاعلي للمتغيرات الديموجرافية؛ مثل: النوع، عدد سنوات الخبرة، التخصص في العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي.



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو تايه، سعود صالح علوش(2022). القيادة الأصيلة وأثرها على الأداء المستدام: الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في دائرة الجمارك الأردنية. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

أبو زيد، حمادة فوزي ثابت أحمد(2021).أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين.المجلة العلمية الدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 259 – 299.

أحمد، نجلاء حسن جمعة(2023).القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة.المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4(1)، 1-61.

تايب، عاطف عبد العزيز محمود عبد العال(2020).أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع والتوجه بالتعلم لدى التابع المرؤوس على سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في وجود الكفاءة الذاتية للإبداع لدى المرؤوس والثقة في المدير كمتغيرات وسيطة بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الدوائية والكيمائيات والمستلزمات الطبية في مصر.مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 34(4)، 86-146.

تيشاتسلوى(2018).دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) نفرت.مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (112)، 13-128.

جودة، عبد المحسن؛ وزهرة، وائل محمود واد؛ الشربيني، صفاء أحمد(2017). العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية.مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 37(2)، 589 – 620.

الطيرة، إيمان فرج؛ عواد، عمرو محمد(2020).أثر المناخ الأخلاقي على الثقة التنظيمية: ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة بنغازي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢(١)، 165 - 188.

عبد العزيز، أحمد عزميزكي؛ ونجلاء حسن جمعة أحمد(2023).الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين الثقافة الأخلاقية المدركة وتأثيرها على إبداع الموظفين بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية.مجلة التجارة والتمويل، (1)، 523 - 606.

العتيبي، مسعد بن مرزوق(2021)، القيادة الأصلية والابداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل.مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،29(2)، 131 - 152.

ماجد، زيد صادق(2020). القيادة الأصلية ودورها في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات البتروكيماوية في محافظة البصرة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢(29)، ٢٩١ - 314.

محمد، دعاء رمضان علي(2024). أثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي.مجلة البحوث المالية والتجارية، (1).

محمود، مي مرعي كامل(2018).دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوك الصوت التنظيمي: دراسة ميدانية.مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 32(3)، 284 - 323.

يوسف، كمال(2019). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الشير، 13(1)، 37-60.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Archimi, C.S., Reynaud, E., Yasin, H.M., &Bhatti, Z.A.(2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust. *Journal Bus. Ethics*, 151 (4), 907-921.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current, Theories. Research and Future Directions. *Annu. Rev. Psychol*, (60), 421-49.
- Bagheri, A. &Akbari, M.(2018). The impact of entrepreneurial leadership on nurse's innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
- Bagheri, A., Akbari, M &Artang, A.(2020). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy, *European Journal of Innovation Management*, 1-18.
- Bagheri, A., Akbari, M & Artang, A.(2020). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy.*European Journal of Innovation Management*, 1-18.
- Bartel Caroline. A., Garud, Raghu (2009). The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation.*Organization Science* January, 20(1), 107-11.
- Besen, F., &Tecchio, E., &Fialho, A.P.(2017). Authentic Leadership and Knowledge Management *LiderançaAutêntica E A Gestão Do Conhecimento. Gest. Prod., São Carlos*, 24(1).
- Bordei, Irina(2015). The Influence of Authentic Leadership on Employees Analyzed Through Self Determination Theory. Thesis for Master In Human Resource Management, University of Algarve.
- Bordei, Irina(2015). The Influence of Authentic Leadership on Employees Analyzed Through Self Determination Theory. Dissertation Submitted To Gain The Degree of Master In Human Resource Management, University of Algarve
- Darvish, it &Rezaei, F.(2011). The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment.*Management&Marketing*, 6(3), 421-436.
- Demircioglu, M.A.(2016). *Organizational Innovation* Springer International Publishing. A. Farmland (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-5.
- Eisner(2007). *Strategic Management*.Megra Hill, New York.

- EmuwaAmara(2013). Authentic Leadership: Commitment to Supervisor follower Empowerment, and Procedural Justice Climate.Emerging Leadership Joumeys, (6), Iss.1, 45-65.
- Esmer. V. &Dayi, F.(2017). Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework. Mehmet AkifErsoyUniversitesi. IktisadiveIdariBilimlerFakultesiDergisi, 4(2), 112-124
- Fischer, J.(2004). Social responsibility and ethics: clarifying the concepts, Journal of Business ethics, 52(4), 381-390.
- Ford Jackie, Harding Nancy(2011). The Impossibility of the True Self of Authentic Leadership.Leadership, 7(4), 463.
- George. N.A. Aboobaker, N., & Edward, M.(2021). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model.Personnel Review, 50(4), 1093-1111
- Ghosh, V., Bharadwaja.M., Yadav, S., &Kabra.G.(2019). Team-member exchange and innovative work behaviour: The role of psychological empowerment and creative self-efficacy.International Journal of Innovation Science.
- Gong, Y., Huang. J.C., &Farh, J.L.(2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy.Academy of management Journal, 52(4), 765-778.
- Gülbahar, B.(2017). The Relationship between Work Engagement and Organizational Trust: A Study of Elementary School Teachers in Turkey.Journal of Education and Training Studies, 5(2), 149-159.
- Imam, H., Naqvi, M.B., Naqvi, S.A. &Chambel, M.J. (2020).Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. Leadership& Organization Development Journal .
- Iqbal, S., Farid, T., Khan, M.K., Zhang, Q., Khattak, A., &Ma, J.(2020). Bridging the Gap Between Authentic Leadership and Employees Communal Relationships Through Trust Int. J. Environ. Res. Public Health, (17), 1-14.
- Jaiswal, N.K., &Dhar, R.L.(2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study.International journal of hospitality management, (51), 30-41.
- Jaiswal, N.K., &Dhar, R.L.(2015). Transformational leadership.innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. International Journal of Hospitality Management, (51), 30-41.
- Jan, G., Zainal, S.R.M., &Lata, L.(2021). Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy.On the Horizon.



- Jan, G., Zainal, S.R.M., & Lata, L.(2021). Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy. *On the Horizon*.
- Janssen, O.(2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Javid, M.F., Luqman, K., & Amir, H.(2015). Authentic Leadership Affects Employee's Attitudes (Affective Commitment) Through the Mediation Role of Personal Identification and Organizational Identification. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(12), 215-231.
- Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S.M.J., & Imran, M.(2021). Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self-efficacy. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2547.
- Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S.M.J., & Imran, M.(2021). Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self- efficacy. *Journal of Public Affairs*, 21(3), 02547.
- Jha, S., Jain, K.(2020). Organization Development Intervention: A Case of an Educational Institution. *Global Business Review*, 21(2), 1-18.
- Jung. H.S., & Yoon, H.H.(2018). Improving frontline service employees innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, (69), 498-507.
- Kelloway, E.K., Weigand, H., McKee, M.C., & Das, H.(2013). "Positive leadership and employce well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (20), 107-117.
- Klenke, Karin(2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, And Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, (3), Iss.1, 68-97.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A.W., Newman, A. & Knight, C. (2019). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-35.
- Liu. D., Jiang, K., Shalloy. C.E., Keem, S., & Zhou(2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational behavior and human decision processes*, 137- 236.
- LL. Y., Liu, Z., Qin, K., CuiJ, Zeng, X, Ji, M., Lan, J., You, X., Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots. The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, (92), 02018, 1-12
- Ma, X., & Jiang W.(2018). Tansactional leadership, creativity leadership.entrepreneurial firms. The Transformational and employee *Journal of in Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324.

- Makhmoor, T.(2018). Authentic Leadership: Concept of Authenticity And Qualities of Authentic Leaders. <https://www.Researchgate.net/Publication/326676488>, 1-6.
- Malik, N., Dhar, R.L., &Handa, S.C.(2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: a cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors". *International.Journal Nursing Studies*, (63), 28-36.
- Malik, S.(2021). *Impact of Empowering Leadership on Employee Creativity in Projects with Mediating Effect of Creative Self-Efficacy and Moderation of Project Culture (Doctoral dissertation, CAPITAL UNIVERSITY)*.
- Marinakou, E., &Nikolicb, B.(2016). Dimensions of Authentic Leadership the Middle Eastern Context: Are these Leaders Really Authentic?",*Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, (2), Issue 2, 466-476
- Mehmood, S.(2016). Impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of trust moderating role of creative and self-efficacy.*Jinnah Business Review*, 4(2), 65-74.
- Mnisri, K., &Wasieleski, D.(2020). Moral organizational creativity: Exploring ethical antecedents for a new construct.*Creativity and Innovation Management*, 29(2), 237-253.
- Mortier, A.V., Vlerick, P. & Clays, E.(2016). Authentic leadership and thriving amongnurses: the mediating role of empathy.*Journal of Nursing Management*, (24), 357-365.
- Muceldili, B., Turan, H. &Erdil, O.(2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness.*Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(6), 673-681.
- Neuyen, P.V., Hyunh, H.T.N, Lam, L.N.H., Le, T.B.& Nguyen, N.H.X.(2021). The Impact effects of entrepreneurial leadership on SMEs performance the mediating of organizational factors. *Heliyon*, (7), 1-13
- Nguyen, T.P. L., & Doan, H.X.(2021). Psychological empowerment and employees creativity in Vietnam telecommunications enterprises: the mediating role of creative process engagement and motivation. *International Journal of Emerging Markets.intrinsic*
- Onyalla. D.B.(2018). Authentic Leadership And Leadership Ethics: Proposing A New Perspective. *The Journal Of Values-Based Leadership*, 11, Issue 2, 1-12.
- Peus, C., et al.(2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of its Antecedents, Consequences and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 331-348.
- Pues, C., Wesche, J.S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012).Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms.*Journal of Business Ethics*, (107), 331-348.



- Schaubroeck, J.M., Hannah, S.T., Avolio, B.J., Kozlowski, S.W., Lord, R.G., Treviño, L.K., & Peng, A.C.(2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.
- Semedo, A., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2017). Authentic leadership and creativity, the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412.
- Semedo, A.S., Coelho, A., & Ribeiro, N.(2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment. An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3).337-351.
- Thelen, P.D., & Formanchuk, A.(2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137
- Tierney, P., & Farmer, S.M.(2002). Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P., & Farmer, S.M.(2011). Creative self- efficacy development and creative performance overtime. *Journal of applied psychology*, 96(2), 277.
- Voki, N.P.S., Bilu, M.R.(2021). Building organizational trust through internal communication, *Corporate Communications. An International Journal*, 26 (1), 70-83.
- Widyani, A., Landra, N., Sudja, N., Ximenes, M., & Sarmawa, 1., (2020). The role of ethical behavior and entrepreneurial leadership to improve organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-10.
- Yamak, O.U., & Eyupoglu, S.Z.(2021). Authentic leadership and service innovative behavior: mediating role of proactive personality. *SAGE Open*, 11(1). 2158244021989629.

ملاحق البحث

قائمة الاستقصاء:

السيد الأستاذ الفاضل/.....السيدة الأستاذة الفاضلة/.....

بعد التحية

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "تأثير نمط القيادة الأصيلة المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين: الدور الوسيط للثقة التنظيمية، والدور المعدل للقيادة الذاتية الإبداعية" بالتطبيق على العاملين في فروع تقديم الخدمات لشركات المحمول بمحافظة الجيزة.

ويتطلب إنجاز هذا البحث تفضلكم بالإجابة على عدد من الأسئلة التي تضمنتها قائمة الاستقصاء المرفقة، علماً بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأن الإجابات لا تظهر بشكل منفرد، كما إنه ليس من المطلوب كتابة اسم المستقصي منهم.

شكراً لحسن التعاون



الجزء الأول:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمتغير القيادة الأصلية، برجاء قراءتها بدقة وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يناسب وجهة نظركم.

رقم البند	العبارات	موافق جداً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق اطلاقاً (1)
المتغيرات المستقلة: أبعاد القيادة الأصلية						
الوعي الذاتي						
1	يسعى قائدي للحصول على تغذية عكسية لتحسين التفاعل وعلاقات العمل مع الآخرين.					
2	يعرف قائدي الوقت المناسب لإعادة تقييم موافقة بشأن القضايا المهمة.					
3	يظهر قائدي فهمه النقاط القوة والضعف لديه.					
4	قائدي لديه وعي واضح بتأثيره على الآخرين.					
شفافية العلاقات						
5	قائدي يقول ما يقصده تماماً.					
6	قائدي يعترف بالأخطاء عند ارتكابها.					
7	قائدي يشجع الجميع على التعبير عن آرائهم.					
8	يشارك قائدي المعلومات مع الآخرين بشكل منفتح.					
9	يعبر قائدي عن أفكاره ومعتقداته بوضوح للآخرين.					
المنظور الأخلاقي الداخلي						
10	يظهر قائدي المعتقدات التي تتوافق مع الأفعال.					
11	يطلب مني قائدي اتخاذ مواقف تدعم قيمي الأساسية.					
12	يتخذ قائدي قرارات صعبة بناء على معايير عالية للسلوك الأخلاقي					
13	يستخدم قائدي معتقداته الأساسية لصنع القرارات.					
المعالجة المتوازنة للمعلومات						
14	يلتمس قائدي الآراء والأفكار التي تتحدى معتقداته الراسخة.					
15	يقوم قائدي بتحليل البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار.					
16	يستمتع قائدي بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات.					

الجزء الثاني: الثقة التنظيمية:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمتغير الثقة التنظيمية، برجاء قراءتها بدقة وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يناسب وجهة نظركم.

رقم البند	العبارات	موافق جدًا (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق اطلاقًا (1)
الثقة في الزملاء						
1	زملائي في الشركة يلتزمون بأساليب العمل وإجراءاته					
2	كل فرد من زملائي يبذل جهدًا كبيرًا في عمله.					
3	زملائي في الشركة يملكون الأخلاق التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بشرف ونزاهة.					
4	أناقش بوضوح مع زملائي احتياجاتي منهم وما يحتاجونه مني.					
5	اعتمد كثيرًا على زملائي بالشركة لأنهم حريصون دائمًا على مصلحتي.					
6	زملائي في الشركة يقدرّون عمليجيًا.					
7	أبادل مع زملائي المعلومات التي تساعدني على أداء العمل وحل المشكلات.					
8	لا توجد مشاكل أو خلافات من أي نوع مع زملائي في الشركة.					
9	لا يتأخر زملائي في تقديم المساعدة لي عندما أطلبها.					
الثقة في الرؤساء المباشرين						
10	رئيس المباشرة لديه قدرة عالية على أداء مهامه ومسئوليّاته بالشركة.					
11	رئيس المباشرة لديه معرفة كاملة عن عملي بالشركة.					
12	لدي ثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي في العمل .					
13	أشعر بحرية في مناقشة مشاكل واحتياجات عملي مع رئيسي المباشر.					
14	يهتم رئيسي المباشر بكل ما يحقق مصلحتي في					



رقم البند	العبارات	موافق جداً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق اطلاقاً (1)
	العمل.					
15	لا يتخذ رئيسي المباشر أي تصرفات ضدى إلا إذا كنت استحق ذلك بالفعل.					
16	يتعامل رئيسي بعدالة مع كل زملائي في العمل.					
17	يلتزم رئيسي المباشر بوعوده ويسعى لتحقيقها.					
الثقة في إدارة المنظمة						
18	تحرص الإدارة على مراعاة العدالة في توزيع أعباء العمل على جميع العاملين.					
19	أشعر أن الإدارة تقدر الجهود الإضافية التي أبذلها في العمل.					
20	تحرص الإدارة على تطبيق إجراءات العمل عادل بين جميع العاملين.					
21	تهتم الإدارة بالتعرف على آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تخصهم.					
22	تحرص الإدارة على توضيح مبررات القرارات التي تتعلق بوظائف العاملين.					
23	تهتم الإدارة برغبات العاملين عند القيام بأي تصرف يخص عملهم.					
24	تتيح الإدارة الحرية الكاملة للعاملين في حل المشكلات التي تتعلق بمهام عملهم.					
25	تتطابق أفعال الإدارة على أقوالهم					
26	تحرص الإدارة على مراعاة المصلحة العامة في جميع قراراتها.					

الجزء الثالث: الإبداع التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمتغير الإبداع التنظيمي، برجاء قراءتها بدقة وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يناسب وجهة نظركم.

رقم البند	العبارات	موافق جداً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق اطلاقاً (1)
الأصالة						
1	يبتعد العاملون بالشركة عن تقليد الغير عند حل المشكلات.					
2	يساهم العاملون في الشركة بأفكار جديدة لتحسين العمل.					
3	يسعى العاملون في الشركة لاكتشاف أشياء جديدة.					
4	يبحث العاملون في الشركة لاكتشاف أشياء مبتكرة لإنجاز المهام.					
5	يستخدم العاملون في الشركة أساليب جديدة في عملهم					
الطلاقة:						
6	يستطيع العاملون بالشركة طرح عدد كبير من الأفكار لمواجهة مشاكل العمل.					
7	يستطيع العاملون بالشركة التعبير بطلاقة عن أفكارهم.					
8	يستطيع العاملون بالشركة استرجاع المعلومات السابقة لحل المشكلات.					
9	يستطيع العاملون في الشركة الدفاع عن أفكارهم.					
10	يستطيع العاملون بالشركة طرح أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة.					
المرونة						
11	يستمتع العاملون في الشركة للرأي المخالف لرأيهم.					
12	يستطيع العاملون بالشركة التفكير في المشكلة من عدة زوايا.					
13	يعدل العاملون في الشركة رأيهم إذا ثبت عدم صحته.					



رقم البند	العبارات	موافق جداً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق اطلاقاً (1)
14	يستطيع العاملون بالشركة التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.					
15	يستطيع العاملون في الشركة العمل تحت أي ظرف.					
16	يستطيع العاملون في الشركة تغيير في أسلوب العمل كل فترة.					
الحساسية للمشكلات						
17	يتنبأ العاملون في الشركة بمشاكل العمل قبل حدوثها.					
18	يستطيع العاملون في الشركة تحديد نقاط الضعف.					
19	يستعد العاملون في الشركة لمشاكل العمل قبل حدوثها.					
20	يستطيع العاملون في الشركة وضع حلول للمشكلات التي تواجههم.					
21	يستطيع العاملون في الشركة اقتراح حلول جديدة للمشكلات.					
22	يستطيع العاملون بالشركة التنبؤ بالمشاكل المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للشركة.					

الجزء الرابع: الكفاءة الذاتية الإبداعية:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمتغير الكفاءة الذاتية الإبداعية، برجاء قراءتها بدقة

وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يناسب وجهة نظركم.

رقم البند	العبارات	موافق جداً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق اطلاقاً (1)
1	أشعر انني جيد في توليد افكار جديدة.					
2	لدي موهبة في تنمية أفكار الآخرين.					
3	لدي ثقة في قدرتي على حل المشكلات بشكل إبداعي.					