



تأثير القيادة الهلهمة على سلوك العمل الإبداعي "دراسة تطبيقية على موظفي البنوك التجارية بالرياض" إعداد

سعد بن ماجد بن سعد الدوسري
باحث ماجستير- إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة المنصورة

أ.م. د تاهر إبراهيم العشري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة المنصورة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٣) - أبريل ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

تأثير القيادة الملهمة علي سلوك العمل الإبداعي "دراسة تطبيقية على موظفي البنوك التجارية بالرياض" إعداد

أ.م. د تامر إبراهيم العشري

أستاذ إدارة الاعمال المساعد

كلية التجارة- جامعة المنصورة

سعد بن ماجد بن سعد الدوسري

باحث ماجستير- إدارة الاعمال

كلية التجارة- جامعة المنصورة

استهدف البحث دراسة تأثير القيادة

الملهمة على السلوك العمل الإبداعي بالتطبيق على موظفي

البنوك التجارية بالرياض، وقام الباحثان بسحب عينة

عشوائية طبقية بلغ حجمها ٣٨٤ مفردة،

المستخلص

واستخدم الباحثين قائمة الإستقصاء تم توزيعها على مفردات العينة لجمع بيانات الدراسة الأولية المناسبة ذلك لطبيعة الدراسة. كما تم الاعتماد على برنامج (Warp pls7) لإدخال البيانات وذلك لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وقد توصلت نتائج البحث الى وجود ارتباط ايجابي بين أبعاد القياد الملهمة وسلوك العمل الإبداعي لموظفي البنوك التجارية بالرياض. ووجود تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً للقيادة الملهمة على أبعاد السلوك الإبداعي لموظفي البنوك التجارية بالرياض. عدم وجود فروق معنوية في إدراك موظفي البنوك التجارية محل التطبيق لمتغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي) نتيجة اختلاف (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).

وفي ضوء ما أسفرت عنها الدراسة من نتائج، فقد اقترحت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في بناء وتعزيز القياد الملهمة وسلوك العمل الإبداعي لدي موظفي البنوك التجارية بالرياض.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي.

Abstract

The purpose of this study was to explore the relationship between Inspirational Leadership and Innovative Work Behavior. Data were collected from 384 Bank employees in Riyadh. Path analysis was employed to test the relationships between the research variables using Warp PLS 8.

The research results showed that, there is a significant correlation relationship between the research variables (Inspirational Leadership- Innovative Work Behavior). Additionally, there is a significant positive effect of all dimensions of inspirational leadership on the dimensions of innovative work behavior, except for self-confidence and strategic orientation. Further more, there are no significant differences between nurses in terms of (gender, marital status, years of experience, and educational level) towards the research variable.

In addition, this study also has significant practical implications and guidelines for Bank employees in Riyadh, and theoretical implications for researchers who are interested in research variables.

Keywords: Inspirational Leadership, Innovative Work Behavior.

المقدمة

حظيت القيادة باهتمام كبير خلال السنوات الماضية باعتبارها أحد العناصر الأساسية في أي منظمة. حيث تنطوي القيادة في القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنها تساعد المنظمات على الازدهار وتجعل الموظفين سعداء وراضين عن وظائفهم (Nauman et al., 2020).

علاوة على ذلك، فالقيادة سلاح ذو حدين؛ يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية ويرجع ذلك لسلوكيات القائد التي تنعكس على أداء الموظفين والمنظمة (Sindakis et al., 2024). وتعتبر القيادة الملهمة أحد أنواع القيادة الإيجابية كما أنها البعد الاساسي للقيادة التحويلية (Ismael

(et al., 2024). فالقيادة المهمة تمارس تأثيراً أكثر إيجابية على سعادة التابعين في المنظمة، حيث تعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والاستفادة من دوافعهم وإلهامهم بالتدفق والإبداع والابتكار (Salas-Vallina et al., 2020).

وتحتاج المنظمات اليوم إلى تحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل، لذا وجب على المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري لأنه مورد هام من موارد المنظمة، وأصل من أصولها، إذ لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بدون وجود مواردها البشرية فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط؛ فالأفراد وليس المباني أو المعدات هم الذين يصنعون ويخلقون المنظمات، فإنه يجب من الضروري الاهتمام بهذه الموارد البشرية من خلال التعامل معهم بأخلاق القادة وتحفيزهم لتحقيق البراعة داخل منظماتهم من خلال عنصري الاستغلال والاستكشاف (جاد الرب، ٢٠١٩).

ويعتبر الإبداع عامل لا غنى عنه في تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات الاقتصادية السريعة واكتساب ميزة تنافسية ويساعد الإبداع المنظمات على الاستجابة للتحديات بشكل أسرع واقتناص فرص السوق بشكل أفضل واستغلال المنتجات الجديد بشكل أمثل (Venketsamy & Lew 2024). فسلوك العمل الإبداعي عاملاً حاسماً في إنشاء روح المبادرة اليومية وتنمية الإمكانات الديناميكية في مكان العمل، فهو مؤشراً مهماً لنجاح أو فشل المنظمات (Zhao et al., 2021).

ويري (Kor et al., 2021) ، أنه على الرغم من الاهتمام البحثي المتزايد بالإبداع على مستوى المنظمة إلا أنه يوجد ندرة في معرفة كيفية تعزيز الإبداع على المستوى الفردي، وبذلك يوجد خيار واحد للمنظمات لتصبح أكثر إبداعاً هو تشجيع موظفيها على تقديم أفكار إبداعية وترويجها وتطبيقها وذلك من قبل القيادات الإدارية (Peerzadah et al., 2024).

وتستهدف هذه الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر للقيادة المهمة على سلوك العمل الإبداعي، وذلك بالتطبيق على موظفين البنوك التجارية بالرياض.

أولاً: الإطار النظري:

يتضمن الإطار النظري توضيح لمفاهيم وابعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

أولاً المتغير المستقل: القيادة الملهمة

١/١ مفهوم القيادة الملهمة

قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات للقيادة الملهمة:

تعتبر القيادة الملهمة من أنماط القيادة الحديثة والتي تعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والاستفادة من دوافعهم وإلهامهم بالتدفق والإبداع والابتكار والعمل المنسق (Stapleton & Oipari, 2020).

وتعرف القيادة الملهمة بأنها فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة معينة، يجنى منها كسب طاعتهم، واحترامهم، وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين (Indrawati, 2014). كما يقصد بها القدرة على التأثير بشكل إيجابي على من حولهم وتحفيز الآخرين على النجاح، مع توفر فرصا لتطوير طموحاتهم بناءً على أفعال ومواقف القائد نفسه. بمعنى أن القيادة الملهمة عبارة عن علاقة تأثير بين القادة والاتباع الذين تنوي إجراء تغييرات حقيقية تعكس أغراضهم المشتركة (Amanchukwu et al., 2015).

كما تُعرف على أنها القيادة المميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى استدامة العلاقة مع المرؤوسين على النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم (دحام وآخرون، ٢٠١٩). وعرفها الحلبي (٢٠١٧) بأنها نوع من انواع القيادة التي تتطلب من القائد بأن تتوافر لديه الارادة والعزم الذي يجعله يفكر بالتابعين ويضعهم تحت نصب عينه، كما تتوافر لديه القدرة التي تمكن الأفراد من معرفة أنفسهم والآخرين احاسيسهم وعواطفهم واستعمال هذه المعرفة العميقة لتوجيه تفكيرهم الخاص وأفعالهم.

وأشار (Mitchell & Boyle, 2019) أن القيادة الملهمة تتمتع بالقدرة على تعزيز التفكير الأكثر مرونة ومفيدة في التأثير على الابتكار في المنظمة وايضا يكون لها تأثير على التنظيم والقدرة على التعلم من حيث التجريب والاستباقية والتفاعل مع البيئة، واتخاذ القرار التشاركي وخلق بيئة يشعر فيها المتابعون بالراحة لأداء المهام في بيئة ثقة.

وأضاف (Joyce 2009) أن القيادة المهمة يمكن تعريفها بأنها أحد أنماط القيادة التي تركز على امتلاك القائد للعزيمة والإرادة التي تجعله يفكر دائماً في الرؤوسين، ويولهم الاهتمام الأكبر قبل التفكير في نفسه، بجانب قدرته على توجيه الرؤوسين نحو تحقيق الأهداف والمبادرة، والإبداع، والمرونة، والفاعلية، والاعتراف بالخطأ عند وقوعه.

عرفت القيادة المهمة بالقيادة القادرة على غرس حب العمل وشغفه في نفوس العاملين وتشجيعهم على العمل الجاد لتحقيق الرؤية والأهداف المرجوة، ومن ثم جعل الأفراد العاديين يقومون بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، لتحقيق نجاحات غير عادية في ظل التغييرات التي تحدثها في نفوس التابعين (Saleh et al., 2021).

وتناول (Garton 2017) تعريفاً للقيادة المهمة على أنها نمط قيادي يركز على إيصال رؤية مقنعة للفريق العمل، وتعزيز الثقة في نفوس أعضاء الفريق، وتنشيطهم، وتطوير العلاقات الاجتماعية داخل كيان الفريق، لتعزيز الأهداف المشتركة، وتشجيع التفاعل بين الأفراد.

وعلى ما تقدم، تعرف الدراسة القيادة المهمة إجرائياً بأنها: القيادة التي تمتلك سمات كاريزمية جذابة وقادرة على استثمار ما لديها من قدرات كافية ولديها توجه استراتيجي نحو الابتكار والابتكار من خلال تمكين العاملين وتحفيزهم بالمؤسسة (البنوك)، وتجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية في مواجهة وإدارة التغييرات المحلية والمستقبلية في بيئة العمل.

٢/١ أبعاد القيادة المهمة

بناءً على الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحثان، لاحظ تعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد القيادة المهمة وجدول (١) يوضح أهم تلك الأبعاد:

تأثير القيادة الملهمة علي سلوك العمل الإبداعي

جدول (١): أبعاد القيادة الملهمة كما تناولتها الدراسات السابقة

الايبعاد الدراسة	الثقة بالنفس	إدارة التغيير	تمكين العاملين	التوجه الاستراتيجي	الرؤية المستقبلية	الحساسية تجاه القيود الخارجية
(Rupprecht et al, 2013)	✓	✓	✓	✓		
(Mahmoud, & Abdul Ati, 2017)	✓	✓	✓	✓		
(Khalili, 2017)	✓	✓	✓	✓		
(Poojomhit et al., 2018)	✓				✓	
(دحام، وآخرون، ٢٠١٩)	✓	✓			✓	✓
(Mitchell&Boyle, 2019)	✓	✓	✓	✓		
(Salas-Vallina et al., 2020)	✓	✓	✓	✓		
(علوان، ٢٠٢١)	✓	✓	✓	✓		
طه (٢٠٢١)	✓	✓	✓	✓		

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

طبقا لجدول (١)، اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على الأبعاد التالية للقيادة الملهمة: (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، والتوجه الاستراتيجي)، ولذلك اعتمد الباحثان على تلك الابعاد لشموليتها، وفيما يلي تعريف كل بعد من أبعاد القيادة الملهمة على النحو التالي:

أ- الثقة بالنفس

تعرف الثقة بالنفس على أنها قدرة القائد على مواجهة التحديات والسيطرة على المشاكل وحلها من خلال ما يمتلكه من قدرات وصحة الاحكام التي يطلقها لكسب ثقة التابعين له (2014 Mey et al.,).

وهي القدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشكلات وهذا يعني ان لا يوجد قائد قليل الثقة بنفسه أي لديه ثقة بقدراته ومبادئه وهي نابعة من القدرة التي يمتلكها وصحة الاحكام التي يطلقها إلى حد أن يكون الآخرون يكون لديهم تصور عنه (طه، ٢٠٢١).

وهي سمة شخصية يشعر معها الفرد بالكفاءة والقدرة على مواجهة الظروف المختلفة مستخدماً أقصى ما تنتجه له إمكانياته وقدراته لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها مزيج إيجابي من الفكر والشعور والسلوك الذي يعمل على تشجيع النمو النفسي السوي والوصول بالفرد إلى المستوى المطلوب من الصحة النفسية والتكيف النفسي والاجتماعي (الحري، ٢٠٢١).

ب- التوجه الاستراتيجي

وتعني قدرة القائد علي وضع الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين (Salas- Vallina et al., 2020).

ويعتبر التوجه الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي توجه أي مؤسسة فهي ترشد وتوجه المؤسسات. وهي عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهنا تعتمد المؤسسة على تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية والتي تمر بثلاث مراحل أساسية متكامل مع بعضها (الحلي، ٢٠١٧)، كالتالي:

- وضع وصياغة الاستراتيجية: وهذه المرحلة تشتمل مجموعة من الخطوات تتمثل في وضع رسالة للمؤسسة وأهداف وغايات استراتيجية، ثم وضع سياسات في ظل الموارد المادية والبشرية المتاحة، وفي ضوء القيم والأهداف، مع ضرورة التعرف على البيئة المحيطة بالمؤسسة واحتياجاتها ومتطلباتها بصفة مستمرة.
- تطبيق الاستراتيجية: وهذه المرحلة تشتمل وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ: أي تصميم البرامج ووضع الميزانيات والإجراءات التنفيذية.
- التقويم والمتابعة: وهذه المرحلة تشتمل المراجعة المستمرة، حيث إن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية

وخارجية تتغير باستمرار فلا بد من المراجعة المستمرة للتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير فى الاتجاه الصحيح.

ج- إدارة التغيير

وتعنى قدرة القائد على وضع برامج تهدف إلى تغيير وتطوير وتجديد هيكل المنظمة أو عملياتها، أو استراتيجياتها، أو ثقافتها التنظيمية، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها، أو سلوك العاملين وقدراتهم، أو جميع هذه الجوانب. (Mitchell & Boyle, 2019)

ويعد التغيير مسألة أساسية فى كل مؤسسة داخل مختلف وظائفها الإدارية، وهو العنصر الحتمى لبقائها، حيث ترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التى تحدث حواله فهو نشاط حتمى ومستمر، يؤثر فى البيئة الداخلية والخارجية الحالية وذلك بأحداث تعديلات فى بعض الأمور، أو فى جميع عناصر المؤسسة (علوان، ٢٠٢١).

د- تمكين العاملين

وتعنى قدرة القائد على تفويض بعضاً من سلطاته إلى العاملين، ومساعدة العاملين على شعورهم بالاستقلالية، حيث يعمل القائد الملهم على تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير والتصرف بحرية فى القضايا التى تواجههم عند ممارسة مهام عملهم وكذلك مساهمتهم فى صنع واتخاذ القرارات التى تتعلق بهذه الأعمال (Largacha- Martinez, 2019).

وتمكين العاملين تعنى قدرة القائد على منح العاملين سلطة مؤقتة أو دوراً وظيفياً لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدى ذلك إلى جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، التى سيتم التوصل إليها بعد تطبيق أحد الآراء، وذلك من خلال تمكينهم من الحصول على استقلاليتهم ضمن بيئة العمل مع الحرص على أن يحافظوا على تطور أدائهم، والاستفادة من خبراتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم (زنداح وآخرون، ٢٠١٦).

ثانياً: المتغير التابع: سلوك العمل الإبداعي**١/٢ مفهوم سلوك العمل الإبداعي.**

استخدم الباحثون تعريفات عديدة لتوضيح مفهوم السلوك الإبداع في العمل، واتبعوا أساليب ومنهجيات مختلفة، فمنهم من عرف السلوك الإبداعي في العمل بتعريف عام ومنهم من عرف السلوك الإبداعي بأنه: فكرة أو ممارسة، أو شيء يوصف بأنه جديد ويتم من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد. (Rosing & Zacher, 2017)

عرف (Scott and Bruce (1994) السلوك الإبداعي بأنه محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي بفرض فكرة معينة أو تبنيها، وهو سلوك وتصرف مميز يمارسه الفرد في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، فهو سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية.

كما يُعرفه (Janssen (2000) باعتباره خلق وتقديم وتطبيق أفكار جديدة بشكل متعمد للاستفادة منها داخل دور العمل أو المجموعة أو المنظمة، ويتضح من هذا التعريف أن السلوك الإبداعي جهود مقصودة يقوم بها الموظف للحصول على نتائج جديدة ومفيدة كتحسين أداء المنظمة أو تحسين المنافع الاجتماعية والنفسية للموظفين أو تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة أو زيادة الرضا والأداء الوظيفي أو تحسين التواصل بين الأشخاص.

كما يعرفها (Yuan and Woodman (2010 بأنه سلوك معقد يتألف من أنشطة تتعلق بتوليد أو تقديم أفكار جديدة ومفيدة إما عن طريق الذات أو من الآخرين وتطبيق أو تنفيذ هذه الأفكار الجديدة.

كما عرف (Moghimi (2013 السلوك الإبداعي في العمل بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الموظفين والتي يمكن أن تكون نقاط الطلاق للابتكار.

وعرف (Anderson et al. (2014 السلوك الإبداعي في العمل على أنه العملية التي يتم من خلالها تطوير وإدخال طرق ووسائل جديدة لتنفيذ المهام داخل المنظمة، وتقديم منتجات وخدمات أفضل ويمكن أن يحدث الإبداع على مستوى الفرد أو فريق العمل أو المنظمة ككل.

وتم تعريف السلوك الإبداعي في العمل بأنه إدارة الأنشطة وعمليات طرح الأفكار، والتطور التقني. وتصنيع وتسويق المنتجات والخامات الجديدة، واستيعاب وتنفيذ الأفكار والعمليات الابتكارية (Kanagal, 2015).

وعرف (Bos-Nehles and Veenendaal (2019) السلوك الإبداعي بأنها عملية تحفز ومنح الإدراك للموارد البشري والتي يمكن أن تظهر من خلال أنشطتهم الموجهة نحو توليد ومعالجة وتنفيذ أفكار جديدة بما فيها أفكار جديدة للمنتجات والتقنيات والإجراءات والعمليات والبحث عن جديد في مجال العمل عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة بهدف ضمان زيادة فعالية المنظمة ونجاحها.

وأظهر Samma et al. (2020) أن السلوكيات الإبداعية في العمل هي مجموعة من السلوكيات التي تساعد الموظفين على التفكير بشكل إبداعي مبتكر لتحسين الأداء الوظيفي والإجراءات. وعادة ما يتضمن أبعاد تحديد المشاكل المتعلقة بالعمل، وتقديم الأفكار المبتكرة وتنفيذها، أي أنها تشمل التوليد الهادف وتنفيذ الأفكار الجديدة المبتكرة التي تساعد في تطوير تصميمات المنتجات وتحسين العمليات التجارية.

وتأسيساً على ما سبق ذكره يمكن للباحثين تعريف مفهوم السلوك الإبداعي اجرائياً على أنه بانه ميل الموارد البشرية وقدرتهم على الانخراط في التفكير الإبداعي وحل المشكلات وتوليد الأفكار في سياق عملهم في البنوك، حلول مبتكرة وتنفيذها وتقديم أفكار جديدة، والتحسين المستمر لعمليات العمل.

٢/٢ أبعاد سلوك العمل الإبداعي:

اتفق العديد من الباحثين على أبعاد سلوك العمل الإبداعي التي تتضمن (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة) طبقاً للجدول (٢)

جدول (٢): أبعاد سلوك العمل الإبداعي كما تناولتها على الدراسات السابقة

الابعد الدراسة	توليد الفكرة	ترويج الفكرة	تنفيذ الفكرة
(Janssen, 2000)	✓	✓	✓
(مكيد ويحيوي، ٢٠١٥)	✓	✓	✓
(Veenendaal& Bondarouk, 2015)	✓	✓	✓
(Alghamdi, 2018)	✓	✓	✓
Faraz et al., 2019	✓	✓	✓
(Akram et al., 2020)	✓	✓	✓
Afsar et al., 2020	✓	✓	✓
(Hamdan et al., 2020)	✓	✓	✓
Alikaj et al., 2021	✓	✓	✓

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة

طبقا لجدول (٢)، اتفقت كل الدراسات السابقة على أبعاد سلوك العمل الإبداعي التالية: (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة)، ولذلك اعتمد الباحثان على تلك الابعاد لشموليتها، وفيما يلي تعريف كل بعد من سلوك العمل الإبداعي على النحو التالي:

أ) توليد الفكرة

يبدأ سلوك العمل الإبداعي من توليد فكرة مفيدة في مجال معين لدى مولدي الأفكار الجديدة وهم الأفراد المبدعون الذين يمكن أن يعالجوا المشكلات أو فجوات الأداء من زاوية مختلفة تعتمد بالأساس على جمع وإعادة تنظيم المعلومات والمفاهيم القائمة على حل المشكلات أو تحسين مستويات الأداء الفعلي (الخالدي، ٢٠١٨).

عرف (Kanter 1998) توليد الأفكار بأنه يعمل على تجميع بيانات، لحل مشكلة معينة وتحسين الوضع الحالي وإعادة تنظيم المعلومات، وتعمل أيضا على إنشاء الأفكار الجديدة، للتعامل مع المشكلات أو فجوات الأداء من زاوية مختلفة.

علاوة على ذلك، عرف (Janssen 2005) توليد الأفكار بأنه هو قيام الفرد بإنشاء أفكار جديدة أو اقتراح حلول للمشاكل المتعلقة بالأعمال أو تحسين المنتجات أو الخدمات السلوك الإبداعي يبدأ بتوليد الأفكار وصنع أفكار جديدة ومفيدة في أي موضوع.

ب) ترويج الفكرة

لتعزيز الأفكار الجديدة، يحتاج الموظفون إلى دعم تنظيمي (من الزملاء أو الرؤساء أو المديرين) في شكل ثقة في الأفكار التي تم إنشاؤها والتعاون والتواصل القوي داخل وحدة العمل. هذا النوع من الدعم والتعاون مهم للغاية، يجمع المعرفة اللازمة للموظفين للوصول إلى الأفكار الجديدة والحصول على المشورة والاقتراحات المستمرة قبل تطبيق هذه الأفكار (Akram et al., 2017).

كما أكد (Faraz et al. 2019) ترويج الأفكار بأنها مرحلة إيجاد وجمع الشركاء أو مؤيدي الأفكار التي تم إنشاؤها لاتخاذ القرار بقبول أو رفض الأفكار.

عرف (Janssen 2005) ترويج أو مشاركة الأفكار بأنه قيام الفرد بالدعوة للأفكار الجديدة المتعلقة بخدمات المؤسسة ومنتجاتها وعملياتها الجديدة. وعرف (Oukes 2010) ترويج الأفكار بأنها تعمل على تشجيع أعضاء المنظمة الفاعلين ليكونوا متحمسين تجاه الأفكار الإبداعية المطروحة ومحاولة إقناعهم بدعم تلك الأفكار.

وأشار (Agbim et al. 2013) ترويج الأفكار بأنها هي مرحلة تبني الفكرة وفيها يتم اتخاذ القرار بقبول أو رفض الأفكار، تمهيداً لجمع الموارد اللازمة من وقت وجهود وموارد مالية لتطوير الأفكار وتنفيذها.

ج) تنفيذ الفكرة

يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للفكرة الإبداعية المتبناة بشكل نهائي ضمن دور العمل للفرد أو المجموعة أو فريق العمل أو المنظمة ككل بحيث تستطيع الأخيرة الحصول على النتائج الحقيقية وتوظيفها في تعزيز مكانتها التنافسية (رشيد ومزهر، ٢٠١٨). إذ ان المرحلة الأخيرة من السلوك الابداعي هي تنفيذ الفكرة أي تحويلها إلى نتائج فعلية ذات قيمة ولذلك فأن

هذه المرحلة من السلوك الابداعي تمثل إكمال الفكرة عن طريق تحويلها إلى تطبيق مفيد جسدي أو فكري يمكن لاحقا نقله إلى الآخرين (الخالدي، ٢٠١٨).

عرف (Kanter (1988) تنفيذ الأفكار بأنه مرحلة تطبيق الأفكار الإبداعية، بالشكل النهائي ضمن دور العمل أو المنظمة ككل، حيث تستطيع المنظمة الحصول على المنافع الحقيقية من الأفكار.

تنفيذ الفكرة هو المكان الذي يتم فيه وضع هذه الأفكار الجديدة موضع مما يؤدي إلى تغيير حقيقي وملموس في المنتجات أو الخدمات من أداء المؤسسة (Birdi et al., 2016).

ثانيا: الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

أ-الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الملهمة:

هدفت دراسة دحام وآخرون (٢٠١٩) إلى التعرف على تأثير تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، أداة للتغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية) في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الملهمة ببعديها الرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه القيود البيئية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة.

كما هدفت دراسة (Salas-Vallina et al. (2020 إلى فحص التأثير الوسيط الخصائص المتابعين في العلاقة بين القيادة الملهمة والسعادة في العمل، وذلك بالتطبيق على البنوك الإيطالية والإسبانية وأظهرت الدراسة التحليل العاملي التأكيد دور الوسيط الجزئي الإيجابي الخصائص التابع في العلاقة بين القيادة الروحانية والسعادة في العمل. وأظهرت أيضا أن القيادة الملهمة تمارس تأثيرا أكثر إيجابية على سعادة المتابعين في العمل عندما تكون خصائص التابعين أكثر إيجابية.

في حين هدفت دراسة أبو النجا وآخرون (٢٠٢٠) إلى تحديد أثر تطبيق أبعاد القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية على العاملين في شركة سياك للبناء والتشييد، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية ولكن بشكل جزئي، حيث هناك بعد

الثقة والاعتمادية غير متواجد داخل الشركة، بينما يعتبر كلا من بعد الانصات الجيد والسعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين هما الأبعاد الأكثر تأثيرا في أبعاد البراعة التنظيمية.

وهدف دراسة (Muhimmah (2022 إلى البحث عن قيم القيادة الملهمه في بناء تعليم عالي شامل ممتاز مثل حضور الأنشطة المتعلقة بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وهدفت إلى النظر إلى القيادة الملهمه على قدرتها على بناء رؤية ورسالة وأهداف تنظيمية واضحة وقابلة للقياس، وأظهرت النتائج أن القيادة الملهمه ذات العقلية الاستباقية في صنع السياسات يمكن أن تخلق أفكارا أصلية، وتحققها بشكل نشط ومبتكر بالإضافة إلى حل المشكلات بشكل خلاق.

بينما هدفت دراسة جربوع (٢٠٢٢) الكشف عن العلاقة بين القيادة الملهمه والثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني والتعرف على إمكانية التنبؤ بالقيادة الملهمه، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الملهمه ها (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، تمكين العاملين) لديها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية العاملين في وزارة الاقتصاد.

وهدف دراسة الزبيدي وآخرين (٢٠٢٢) إلى التعرف على مدى اسهام أبعاد القيادة الملهمه في تعزيز النجاح الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة التقنية الشمالية من خلال أبعاد القيادة الملهمه المتمثلة بـ (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقيادة كأداة للتغير، والحساسية تجاه القيود البيئية). وأظهرت النتائج ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة الملهمه على المستوى الكلي والجزئي في تعزيز النجاح الاستراتيجي مما يؤشر على أهمية هذه الأبعاد على أداء المنظمة الحالي والمستقبلي، إذ انه كلما زادت قيادات المنظمة من اهتمامها وتركيزها على أبعاد القيادة الملهمه، فإن ذلك سيسهم في تعزيز النجاح الاستراتيجي.

بينما هدفت دراسة (kamal Husien(2023 إلى توضيح دور القيادة الملهمه كمتغير مستقل يتمثل بـ العمل الجماعي، التواصل في مكان العمل الاستقلال في مكان العمل)، في الصحة التنظيمية كمتغير تابع يتمثل في (الثقة التنظيمية، التكيف، الاستقلال الوظيفي، التماسك، وحل المشكلات) ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم تطوير نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وأبعادها، وتم تحليل البيانات باعتماد مجموعة من

الأساليب الإحصائية وبرنامج (SPSS V26) (وحزمة (AMOS V26) وذلك لاختبار الفرضيات، وبناء على نتائج الوصف والتشخيص للمتغيرات البحث وأبعادها ونتائج اختبار العلاقات التي تم تحديدها في نموذج البحث الافتراضي، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن القيادة المهمة بأبعادها تؤثر إيجابيا على الصحة التنظيمية.

بينما استكشفت دراسة (Kilag et al (2024) الخصائص والمهارات التي يعتقد المعلمون أنها مهمة للقيادة التربويين المهمين باستخدام منهج البحث النوعي والتصميم الظاهري الذي يتضمن التحليل السردى، قامت الدراسة بتحليل وجهات نظر ١٠ معلمين في مدينة توليدو حول هذا الموضوع وكشفت النتائج أن مهارات الاتصال الفعال، والذكاء العاطفي، والرؤية والتخطيط الاستراتيجي، والشغف بالتعليم كانت المواضيع الرئيسية الأربعة التي حددها المشاركون كخصائص ومهارات حاسمة للقيادة التربويين. توفر هذه النتائج نظرة ثاقبة حول ما يقدره المعلمون في قادتهم وما يعتقدون أنه مهم لتحسين نظام التعليم.

في حين هدفت دراسة يونس & المتولي (٢٠٢٤) الى تحليل العلاقة بين القيادة المهمة والسلوك الأخلاقي للموظف، وذلك بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج تمثلت في وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة المهمة وأبعاد السلوك الأخلاقي للموظف، ووجود تأثير معنوي القيادة المهمة على السلوك الأخلاقي.

ب-الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الإبداعي في العمل:

تحققت دراسة (Moghimi & Subramaniam (2018 من تأثير المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين وابتكارهم والتي تعد ميزة تنافسية لنجاح وبقاء المنظمات في الوقت الحاضر، ونظرت الدراسة في الأبعاد المختلفة التي تشكل المناخ التنظيمي وفحصت العلاقة بينها وبين السلوك الإبداعي للموظفين، بالتطبيق على الشركات المالية الصغيرة والمتوسطة، التي تعمل في قطاعات اقتصادية مختلفة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي له تأثير معنوي على السلوك الإبداعي للموظفين، وأن توفير الموارد هو أفضل تنبيل بالسلوك الإبداعي للموظف والذي يتبعه وضوح المهمة ودعم القادة.

أما دراسة Zhang (2020) تناولت العلاقة بين قيادة التوجيه وسلوك الموظف الإبداعي، واستكشاف الآلية التفاعلية لمستوى الفريق والمستوى الفردي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن قيادة التدريب لها تأثير إيجابي كبير على سلوك الإبداع لدى الموظف، وأن اليقظة الجماعية لها تأثير إيجابي معنوي على مشاركة الموظفين في عملية الإبداع، وفي ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: التركيز على إشراك الموظفين في عمليات الإبداع داخل المنظمة كونها تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها. وفحصت دراسة Alikaj et al (2021) دور الازدهار في العمل من خلال التركيز على ازدهار الموظف في العمل كوسيط، وأوضحت الدراسة أن الموظف المزدهر في العمل بتوسط بشكل كامل العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي، وأظهرت النتائج أن الوجود الملحوظ لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة في المنظمة يعزز ميل الأفراد النشطين إلى الازدهار في العمل، وأن الأفراد ذوي الشخصية الاستباقية هم أكثر عرضة لإظهار سلوكيات إبداعية لأن هذا النوع من الشخصية يمكن أن يشكل قدرة الموظف على الازدهار في العمل، مما يؤدي بدوره إلى زيادة سلوكه الإبداعي.

وعززت دراسة Luu (2022) مسار النهج الدراسي للسلوك الأخضر، وهدفت إلى كشف كيف ومتى يمكن إشراك العملاء في البرامج الخضراء لتنشيط السلوك الإبداعي الأخضر لموظفي السياحة، وأظهرت النتائج أن هوية الدور الأخضر لموظفي السياحة والكفاءة الذاتية الإبداعية الخضراء تعمل كمسار وسيط مزدوج لربط مشاركة بين العملاء الخضراء بالسلوك الإبداعي الأخضر بين موظفي السياحة.

هدفت دراسة Fauzi (2022) إلى تحديد أثر المعرفة والمهارات والاتجاهات على التفكير الإبداعي والسلوك الابتكاري بالتطبيق على قسم الإدارة في الجامعات والمساهمة في تنفيذه في المجتمع، أظهرت النتائج الدراسة تأثير المعرفة والمهارات على التفكير الإبداعي بينما لا يؤثر الموقف على التفكير الإبداعي. علاوة على ذلك، يتأثر التفكير الإبداعي بالسلوك المبتكر.

استهدفت دراسة Nguyen et al (2023) تعزيز السلوك الإبداعي لموظفي القطاع العام من خلال أدوار الوساطة المتسلسلة لتحفيز الخدمة العامة وتوجيه أهداف التعلم، وتوصلت نتائج

الدراسة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية مع بيانات متعددة المصادر من المسموحات الاستقصائية لموظفي القطاع العام والمديرين في النموذج المفترض.

وأما دراسة الكبيسي وآخرين (٢٠٢٣) تهدف إلى التعرف على دور القيادة الاصيلية في سلوك العمل الابداعي بالتطبيق في شركة زين العراق في محافظة الانبار، توصل الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقتي ارتباط طردية بين القيادة الاصيلية وسلوك العمل الابداعي، وقدمت الدراسة عدة مقترحات من أهمها: الاهتمام بالشفافية واعتماد المعالجات المتوازنة للقرارات المتخذة والبت عن الأمور عن طريق اللقاءات التشاورية الرسمية وغير الرسمية مع المرؤوسين من اجل خلق حالة من التضامن حول المهمة.

استهدفت دراسة (tony et al (2023 تأثير سلوكيات مناخ العمل السام (التنمر - النبذ - الفظاظه) على سلوك العمل الإبداعي واندماج العاملين، وهدفت ايضا استكشاف دور العوامل الشخصية والتنظيمية الأفراد عينة الدراسة (النوع العمر) فيما يتعلق بتأثير مناخ العمل السام على سلوك العمل الإبداعي واندماج العاملين في الفنادق في مصر، وأظهرت النتائج وجود اختلافات بين العاملين على أساس النوع في التعرف على السلوكيات السامة في مكان العمل.

في حين هدفت دراسة يونس وآخرون (٢٠٢٤) الى تحليل تأثير رشاقة إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي للعمل، وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا، وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد رشاقة إدارة الموارد البشرية على أبعاد السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا.

ج- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة المهمة وسلوك العمل الابداعي:

تهدف دراسة حسين وآخرون (٢٠٢٠) إلى تحديد دور القائد الريادي في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعية للعاملين في عينة من الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد أبعاد المتغير المستقل القيادة الريادية (الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطرة)، كما تم اعتماد ابعاد سلوك العمل الابداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة،

تنفيذ الفكرة) وقد وقع الاختيار على عينة من الكليات الاهلية ميداناً للدراسة عن طريق استمارة استبانة شملت (٩٤) فرداً من موظفي تلك الكليات، فضلاً عن المقابلات الميدانية للإجابة عن اي استفسارات حول اسئلة استمارة الاستبيان، ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن للقيادة الريادية دوراً فاعلاً ومعنوياً في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للموظفين في البيئة التعليمية. وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز التوجه الريادي لقيادات الكليات الاهلية من اجل توفير مناخ عمل إبداعي للعاملين بما يسهم في تعزيز مكانتها الاستراتيجية في البيئة التعليمية العراقية.

وفي دراسة قام بها Alheet et al.(2021) هدفت التعرف إلى تأثير أنماط القيادة (أسلوب القيادة التحويلية، وأسلوب القيادة التبادلية، وأسلوب قيادة عدم التدخل) على العمل الإبداعي لدى العاملين في جامع عمان الأهلية في الأردن، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦١) موظفاً، واستخدم الباحثون الاستبيان لجمع البيانات اشتمل على مقياس القيادة متعدد العوامل والمكون من (٣٢) فقرة موزعة على أنماط القيادة الثلاثة، ومقياس السلوك العمل الإبداعي الذي أعده الباحثون استناداً للدراسات السابقة والمكون من (١٥) فقرة. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية الأسلوب القيادة التحويلية على سلوك العمل الإبداعي للموظفين، في حين كان هناك تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لأنماط قيادة المعاملات وقيادة عدم التدخل على سلوك العمل الإبداعي لدى من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

تستكشف دراسة Zywiotek et al. (2022) تأثير القيادة التحويلية وتكيف الموظفين على إبداع القوى العاملة. كما تم اختبار الدور الوسيط لقدرة الموظف على التكيف والدور المعدل لتبادل المعرفة، وتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة لجمع البيانات من (٥٦١) موظفاً يعملون في فنادق ثلاث وخمس نجوم، واستخدم التقنيات الإحصائية مثل الارتباط والانحدارات الهرمية لاختبار الفرضيات، وكشفت النتائج أن إبداع الموظف يبدأ من خلال القيادة التحويلية في الفنادق وأن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على تكيف

الموظف، وأكدت نتائج تحليل الوساطة الدور الوسيط لتكيف الموظف بين القيادة التحويلية وروابط الإبداع في سياق صناعة الفنادق العاملة في الدول النامية.

وهدف دراسة سليمان (٢٠٢٣) إلى التعرف على مستوى ممارسة مدراء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية الأساليب القيادية التحويلية وعلاقتها بمستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مدرباً ومدربة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة ممارسة مدراء الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية الأساليب القيادية التحويلية مع العاملين لتحفيزهم بتقديم أفكار وحلول إبداعية لمواجهة تحديات العمل لتحقيق رؤية الجامعات في الارتقاء بمستوى الرياضات الجامعية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، يمكن للباحثان الوقوف على النقاط التالية:

- ١- اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن أبعاد القيادة المهمة تتمثل في (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) وهو ما دعا الباحثين إلى تبني هذه الأبعاد.
- ٢- اتفقت كل الدراسات السابقة على أن سلوك العمل الإبداعي تتمثل في (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) وهو ما دعا الباحثين إلى تبني هذه الأبعاد.
- ٣- توصلت أيضاً دراسات أخرى إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة وسلوك العمل الإبداعي.

٤- قلة الدراسات التي جمعت بين متغيرات البحث وبعضها البعض مما يجعل هذه المتغيرات مجاًلاً خصباً يتناولها الباحث لإثراء المكتبة العربية والأجنبية بهذه الدراسة

٥- عدم تطبيق أى من الدراسات على مجال البحث الحالي وهو قطاع البنوك بالرياض هو على الرغم من أهمية المجال التطبيقي وحدائته وهو بدوره ما يساير التطور الإداري المطلوب.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة

١- الجانب الأكاديمي

بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة واستجابة لتوصيات تلك الدراسات يتمثل الجانب الأكاديمي لمشكلة الدراسة في وجود الفجوة البحثية التي تتمثل في عدم وجود دراسات عربية أو أجنبية في حدود علم الباحث فحصت العلاقة بين القيادة الملهمة وأبعاد سلوك العمل الإبداعي، ولذلك تم تسليط الضوء على متغيرات الدراسة لسد الفجوة في الأدبيات السابقة.

٢- الجانب التطبيقي:

لتحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (٣٩) مفردة من موظفي البنوك التجارية بالرياض، وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة بين ٢٥/٨/٢٠٢٣ إلى ١٠/٩/٢٠٢٣.

وقد كشفت تلك المقابلات ما يلي:

(١) من حيث توافر القيادة الملهمة، يوجد اختلاف في الآراء حيث يرى (٢٢٪) من موظفي البنوك التجارية ان القادة لديهم يحفزوهم على التغلب على المشكلات ويوفروا لهم فرص لتطوير مهاراتهم، بينما يرى (٧٨٪) من موظفي البنوك التجارية أن القادة لديهم لا يشاركونهم اتخاذ القرارات ولا يمنحهم المرونة الكافية في التصرف في المهام الموكلة إليهم.

(٢) وجود تفاوت بين آراء موظفي البنوك التجارية محل التطبيق فيما يتعلق بتوافر السلوك الإبداعي، حيث يري (٦٤٪) من الموظفين انهم لا يحرصون على تقديم أفكار إبداعية ولا يتحمسون لتطبيقها.

في ضوء الفجوة البحثية والدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة التساؤلات الاتية:

١. ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي)؟

٢. ما تأثير القيادة الملهمة على أبعاد سلوك العمل الإبداعي لموظفي البنوك بالرياض؟

٣. ما طبيعة الاختلاف لإدراك موظفي البنوك بالرياض لمتغيرات الدراسة (القيادة المهمة، سلوك العمل الإبداعي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء الموظفين وفقا لـ (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة)؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية في ظل ما تم تحديده من تساؤلات لمشكلة الدراسة ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

١) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة المهمة، سلوك العمل الإبداعي)

٢) قياس تأثير القيادة المهمة على أبعاد سلوك العمل الإبداعي لموظفي البنوك بالرياض.

٣) تحديد طبيعة الاختلاف لإدراك موظفي البنوك بالرياض لمتغيرات الدراسة (القيادة المهمة، سلوك العمل الإبداعي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء الموظفين وفقا لـ (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).

خامساً: فروض الدراسة والإطار المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات:

في ضوء مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم صياغة الفروض التالية:

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة المهمة، سلوك العمل الإبداعي).

H2: يوجد تأثير معنوي للقيادة للقيادة المهمة على أبعاد سلوك العمل الإبداعي لموظفي البنوك بالرياض.

وينقسم هذا الفرع الى الفروع الفرعية التالية:

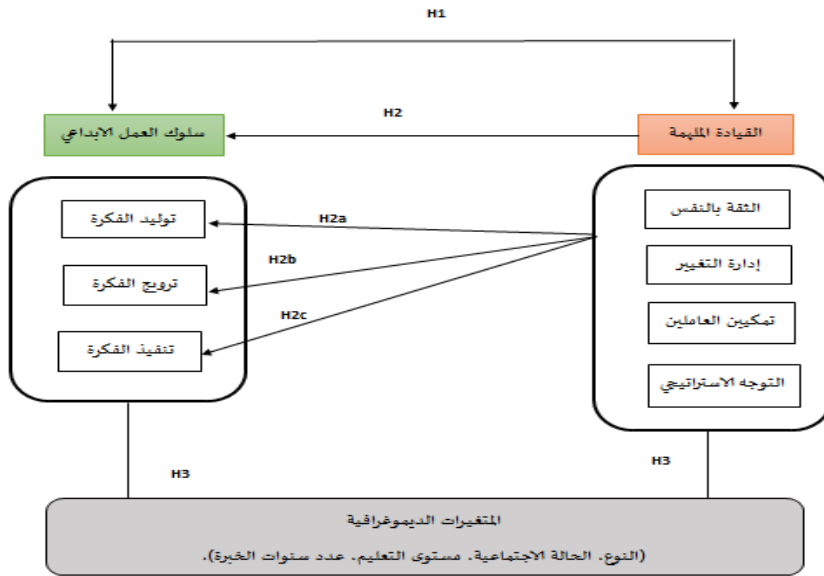
H2a: يوجد تأثير معنوي للقيادة المهمة على توليد الفكرة.

H2b: يوجد تأثير معنوي للقيادة المهمة على ترويج الفكرة.

H2c: يوجد تأثير معنوي للقيادة المهمة على تنفيذ الفكرة.

تأثير القيادة الملهمة على سلوك العمل الإبداعي

H3: توجد اختلافات معنوية لإدراك موظفي البنوك بالرياض لمتغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، البراعة التنظيمية، سلوك العمل الإبداعي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء الموظفين وفقاً لـ (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة). وبناء على ما تقدم من استعراض للعلاقات بين متغيرات الدراسة، يمكن توضيح الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

سادسا: أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية يتم توضيحها فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- ١- تساهم هذه الدراسة في فهم متغيرات الدراسة وهي القيادة الملهمة وسلوك العمل الإبداعي من خلال التأصيل النظري لها.

٢- تقدم هذه الدراسة إطار شامل يساهم في فهم العلاقة بين القيادة المهمة وسلوك العمل الإبداعي والمساهمة في سد الفجوات السابقة من خلال فحص هذه العلاقات التي لم يتم دراستها من قبل الباحثين.

ثانيا الأهمية التطبيقية:

١- مساعدة القائمين على إدارة البنوك التجارية بالرياض على فهم دور القيادة المهمة في دعم السلوك الإبداعي.

٢- تقديم توصيات لإدارة تلك البنوك بناء على ما توصلت اليه نتائج الدراسة.

٣- يظهر دور البنوك التجارية بوضوح كعنصر أساسي في الاقتصاد السعودي في تمويل المشاريع، وتوفير الخدمات المالية، والتحفيز على الاستثمار، وتعزيز الابتكار والتقنيات والمساهمة في الاستقرار المالي وأسواق المال، مما يساهم في دعم وانتعاش الاقتصاد السعودي.

سابعاً منهجية البحث:

١- نوع ومصادر البيانات:

اعتمد الباحثان على نوعين من البيانات هما:

-البيانات الثانوية ومصادرها: وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ومستخلصات الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع كل من القيادة المهمة وسلوك العمل الإبداعي، وكذلك الاطلاع على السجلات والاحصائيات التي تصدرها البنوك من خلال أجهزة التنظيم والإدارة وغيرها من الأجهزة المسؤولة.

-البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيجتمعها الباحثون لأول مرة عبر قائمة الاستقصاء من موظفي البنوك التجارية بالرياض.

٢-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي البنوك التجارية بمنطقة الرياض والبالغ عددهم (٥٨٢٥٦) موظف وفقاً لإحصائيات البنك المركزي السعودي لعام ٢٠٢٤، ونظراً لكبر حجم المجتمع تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام الدراسة.

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام (Sample Size Calculator) وذلك بمعلومية حجم المجتمع، وعند مستوى ثقة (٩٥%) ومعامل خطأ (٥%)، وبناء على ذلك تم توزيع ٤٠٠ قائمة استقصاء على موظفي البنوك التجارية بالرياض ورد منها (٣٨٤) استمارة صالحة للتحليل.

٣- قياس متغيرات الدراسة

لقياس المتغيرات، يتم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط مع خيارات تتراوح ما بين غير موافق تماماً (١) إلى موافق تماماً (٥). وذلك على النحو التالي:

أ- القيادة الملهمة:

تم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الثقة بالنفس، وإدارة التغيير، وتمكين العاملين، والتوجه الاستراتيجي وذلك وفقاً لدراسة (Petty & Hill, 2005). وقد تم تصميم مقياس لكل بعد منها اعتماداً على المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة والتي ثبت صدقها وثباتها، مع إجراء بعض التعديلات لتتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذه الدراسة، ويتضمن هذا المقياس ٢١ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ب-سلوك العمل الإبداعي:

تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة وذلك وفقاً لدراسة (Janssen, 2000). وقد تم تصميم مقياس لكل بعد منها اعتماداً على المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة والتي ثبت صدقها وثباتها، مع إجراء بعض التعديلات لتتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذه الدراسة، ويتضمن هذا المقياس ٩ عبارات تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٤-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل البيانات:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص المجتمع مثل النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية مثل (SPSS Ver.28) كما استخدم الباحثان نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار العلاقات السببية للفروض وذلك باستخدام برنامج Warp pls.8

- الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة .
- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: حيث اعتمد الباحث في اختبار فروض الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتمثل في :مقاييس الصدق حيث تم الاعتماد على معاملات الصدق والثبات مستخدمة في ذلك معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق العبارات المعروضة على أفراد العينة فيما يتعلق بقوائم الاستبيان . استخدام معاملات الارتباط وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.
- استخدام معاملات الانحدار: وذلك للتعرف على مدى وجود تأثير بين المتغيرات الخاضعة للاختبار .
- استخدام أسلوب تحليل المسار: بغرض تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع خلال بناء النموذج الهيكلي.

٥-اختبار الصدق والثبات

بعد الانتهاء من التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحثان بإجراء اختبائي الصدق والثبات لعبارات هذه القائمة، وذلك على النحو التالي:

أ- اختبار الصدق

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قوائم الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعني والمفهوم الذي يقصده الباحثان لذا تم استخدام:

ب- الاتساق الداخلي

أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما وتم استخدام الصدق التقاربي واستخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت درجة الثقة فيه، كذلك يعني امكانية الاعتماد على قائمة الاستبيان المستخدمة في الدراسة من حيث ثبات النتائج التي يتم التواصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف

ج- الصدق التقاربي

هو مؤشر لمدى تقارب وتوافق الأسئلة (العبارات) من بعضها البعض، واستنادا إلى (Hair et al., 2017) فمعايير تقييم الثبات والصدق التقاربي هي:

- ألفا كرونباخ
- الثبات المركب (Composite Reliability (CR
- متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE
- معامل التحميل (Factor loading).

جدول (٣): الإحصاءات الوصفية ومؤشرات الصدق والثبات ومعاملات التحميل

المتغير	البعد	الكود	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج
المهمة القيادية	الثقة بالنفس	SC1	4.676	.585	-2.112	6.247	0.794			
		SC2	4.450	.603	-1.028	2.867	0.731			
		SC3	4.511	.677	-1.354	2.137	0.790			
		SC4	4.226	.734	-.915	1.394	0.712			
		SC5	4.519	.666	-1.453	2.857	0.722			
			4.475	0.438				0.795	0.813	0.551
	إدارة التغيير	MC1	4.373	.611	-.832	2.396	0.731			
		MC2	4.526	.758	-2.129	6.005	0.704			
		MC3	4.342	.715	-1.249	2.928	0.762			
		MC4	4.530	.642	-1.571	3.984	0.713			
		MC5	4.353	.661	-1.180	3.662	0.709			
		MC6	4.434	.775	-1.580	3.255	0.756			
			4.431	0.498				0.782	0.846	0.579
	تمكين العاملين	EE1	4.334	.691	-1.119	2.384	0.733			
		EE2	4.473	.716	-1.558	3.484	0.729			
		EE3	4.334	.663	-1.215	3.936	0.726			
		EE4	4.496	.711	-1.706	4.176	0.746			
		EE5	4.342	.677	-1.079	2.373	0.743			
		EE6	4.457	.709	-1.318	2.057	0.736			
			4.406	0.508				0.813	0.865	0.518
	التوجه الاستراتيجي	SO1	4.415	.655	-1.095	2.302	0.739			
		SO2	4.503	.683	-1.330	1.997	0.819			
		SO3	4.392	.674	-1.197	2.664	0.706			
		SO4	4.438	.708	-1.389	3.034	0.782			
			4.435	0.536				0.760	0.847	0.582
سلوك العمل	توليد الفكرة	IG1	4.411	.618	-.549	-605	0.764			
		IG2	4.507	.605	-1.028	1.108	0.757			

تأثير القيادة الملهمة علي سلوك العمل الإبداعي

المتغير	البعد	الكود	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج
الإبداعي		IG3	4.400	.610	-.897	2.513	0.858			
			4.440	0.508				0.706	0.836	0.631
	ترويج الفكرة	IP1	4.469	.659	-1.268	2.555	0.812			
		IP2	4.446	.615	-1.042	2.624	0.759			
		IP3	4.561	.582	-.949	-.088	0.777			
			4.491	0.483				0.712	0.805	0.566
	تنفيذ الفكرة	II1	4.438	.645	-1.416	4.682	0.734			
		II2	4.542	.597	-1.039	.646	0.795			
		II3	4.376	.700	-1.422	3.858	0.809			
			4.459	0.518				0.778	0.823	0.609

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

ثامنا: اختبار فروض الدراسة:

١- اختبار الفرض الأول H1:

ينص الفرض الأول على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي).

يمكن للباحثين في هذا الجزء الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين

أبعاد متغيرات الدراسة، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول (٤) التالي:

جدول (٤): العلاقة الارتباطية بين أبعاد متغيرات الدراسة

الثقة بالنفس	إدارة التغيير	تمكين العاملين	التوجه الاستراتيجي	توليد الفكرة	ترويج الفكرة	تنفيذ الفكرة
الثقة بالنفس	1					
إدارة التغيير	.625**	1				
تمكين العاملين	.628**	.767**	1			
التوجه الاستراتيجي	.544**	.654**	.676**	1		
توليد الفكرة	.376**	.565**	.536**	.481**	1	
ترويج الفكرة	.350**	.514**	.554**	.459**	.628**	1
تنفيذ الفكرة	.332**	.480**	.503**	.437**	.652**	.670**

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الإحصاء التحليلي.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (٤) ما يلي:

- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين كل بعد من أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي)، وأبعاد سلوك العمل الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (0.332) كأدنى قيمة، و(0.767) كأعلى قيمة وذلك عند مستوى معنوية 0.01.
- تأسيساً على تلك النتائج يمكن للباحثين قبول الفرض الأول للدراسة على الشكل التالي: يوجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة المهمة، سلوك العمل الإبداعي).

٢-١ اختبار الفرض الثاني H2:

ينص الفرض الثاني على وجود تأثير معنوي للقيادة المهمة على أبعاد سلوك العمل الإبداعي لموظفي البنوك بالرياض.

وينقسم هذا الفرع الى الفروع الفرعية التالية:

H2a: يوجد تأثير معنوي للقيادة المهمة على توليد الفكرة.

تأثير القيادة الملهمة على سلوك العمل الإبداعي

H2b: يوجد تأثير معنوي للقيادة على ترويج الفكرة.

H2c: يوجد تأثير معنوي للقيادة على تنفيذ الفكرة.

وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول (٥) التالي:

جدول (٥): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة الملهمة على أبعاد سلوك العمل الجماعي.

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	P- Value	النتيجة
H3	القيادة الملهمة	سلوك العمل الإبداعي	0.391	<0.001	قبول الفرض جزئيا
H3a	الثقة بالنفس	توليد الفكرة	-0.047	0.197	رفض الفرض
H3a	إدارة التغيير		0.101	0.033	قبول الفرض
H3a	تمكين العاملين		0.259	<0.001	قبول الفرض
H3a	التوجه الاستراتيجي		-0.048	0.194	رفض الفرض
H3b	الثقة بالنفس	ترويج الفكرة	-0.008	0.441	رفض الفرض
H3b	إدارة التغيير		0.181	<0.001	قبول الفرض
H3b	تمكين العاملين		0.115	0.018	قبول الفرض
H3b	التوجه الاستراتيجي		-0.016	0.388	رفض الفرض
H3c	الثقة بالنفس	تنفيذ الفكرة	-0.037	0.252	رفض الفرض
H3c	إدارة التغيير		0.168	0.001	قبول الفرض
H3c	تمكين العاملين		0.136	0.007	قبول الفرض
H3c	التوجه الاستراتيجي		0.032	0.284	رفض الفرض

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الإحصاء التحليلي.

نتائج اختبار الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) على أبعاد سلوك العمل الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة)، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

-الفرض الفرعي (H2a)، فقد تم اثبات صحته جزئيا بالنسبة للقيادة الملهمة حيث يشير جدول (٥) إلى قيم معامل المسار ومستوى المعنوية بين المتغيرات المستقلة (الثقة بالنفس، إدارة

التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع توليد الفكرة حيث أن $\beta = -0.047$ ($0.101, 0.259, -0.048; P\text{-Value} = 0.197, 0.033, <0.001, 0.194$)

الفرض الفرعي (H2b)، فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة المهمة حيث يشير جدول (٥) إلى قيم معامل المسار ومستوى المعنوية بين المتغيرات المستقلة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع ترويج الفكرة حيث أن $\beta = -0.008$ ($0.181, 0.115, -0.016; P\text{-Value} = 0.441, <0.001, 0.018, 0.388$)

الفرض الفرعي (H2c)، فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة المهمة حيث يشير جدول (٥) إلى قيم معامل المسار ومستوى المعنوية بين المتغيرات المستقلة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع تنفيذ الفكرة حيث أن $\beta = -0.037$ ($0.168, 0.136, 0.032; P\text{-Value} = 0.252, 0.001, 0.007, 0.284$)

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحثان **قبول الفرض الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً.**

٣- اختبار الفرض الثالث H3:

ينص الفرض الثالث على وجود اختلافات معنوية لإدراك موظفي البنوك بالرياض لمتغيرات الدراسة (القيادة المهمة، سلوك العمل الإبداعي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء الموظفين وفقاً لـ (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول (٦) التالي:

جدول (٦): المقارنة بين الفروق في إدراك موظفي البنوك التجارية بمنطقة الرياض لمتغيرات الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

عدد سنوات الخبرة		مستوى التعليم		الحالة الاجتماعية		النوع		
مستوى المعنوية	اختبار F	مستوى المعنوية	اختبار F	مستوى المعنوية	اختبار F	مستوى المعنوية	اختبار T	
.069	2.701	.940	.062	.464	.857	.472	1.152	القيادة المهمة
.013	4.394	.302	1.203	.277	1.292	.113	1.682	سلوك العمل الإبداعي

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الإحصاء التحليلي.

تأثير القيادة الملهمة علي سلوك العمل الإبداعي

يتضح من الجدول (٦) عدم وجود فروق معنوية في إدراك موظفي البنوك التجارية محل التطبيق لمتغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي) نتيجة اختلاف (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة)، وعليه يُرفض الفرض الفرعي الثالث.

تاسعا: النتائج والتوصيات

١- تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج اختبارفروض الدراسة

يوضح جدول (٧): ملخص تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج اختبارفروض الدراسة

التساؤلات	الأهداف	الفروض	النتيجة
ما طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد متغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي)؟	تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي).	H1: يوجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي).	قبول الفرض الأول
ما تأثير القيادة الملهمة على أبعاد سلوك العمل الإبداعي لموظفي البنوك بمنطقة الرياض؟	قياس تأثير القيادة الملهمة على أبعاد سلوك العمل الإبداعي لموظفي البنوك بمنطقة الرياض.	H2: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على أبعاد سلوك العمل الإبداعي لموظفي البنوك بمنطقة الرياض.	قبول الفرض الثاني جزئياً
ما طبيعة الاختلاف لإدراك موظفي البنوك بمنطقة الرياض لمتغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء الموظفين وفقاً لـ (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة)؟	تحديد طبيعة الاختلاف لإدراك موظفي البنوك بمنطقة الرياض لمتغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء الموظفين وفقاً لـ (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).	H3: توجد اختلافات معنوية لإدراك موظفي البنوك بمنطقة الرياض لمتغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء الموظفين وفقاً لـ (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).	رفض الفرض الثالث

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الاحصائي والدراسات السابقة.

٢- مناقشة نتائج الدراسة

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

الفرض الأول (H1): يوجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي).

توصلت نتائج تحليل الارتباط باستخدام مصفوفة بيرسون إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين أبعاد متغيرات الدراسة القيادة الملهمة لجميع أبعادها (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي)، و سلوك العمل الإبداعي لجميع أبعادها (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة)، فكلما كانت القيادة تمتلك سمات كارزمية جذابة وقادرة على استثمار ما لديها من قدرات كافية تسعى إلى تمكين العاملين في المؤسسة وتحفيزهم نحو التطوير والتجديد والابتكار، بحيث تترك أثراً إيجابياً ينعكس على أدائهم وولائهم للعمل، وتجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية، باستخدام طرق مختلفة وإبداعية تؤدي إلى إلهامهم ليكونوا قادرين على مواجهة الصعاب والتغيرات في بيئة العمل، أي أن هناك علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد متغيرات.

الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) على أبعاد سلوك العمل الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) لموظفي البنوك بمنطقة الرياض.

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) على أبعاد سلوك العمل الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) لموظفي البنوك بمنطقة الرياض، حيث تبين نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل من (إدارة التغيير، تمكين العاملين) على توليد الفكرة، ووجود تأثير معنوي وإيجابي لكل من (إدارة التغيير، تمكين العاملين) على ترويج الفكرة، ووجود تأثير معنوي وإيجابي لكل من (إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تنفيذ الفكرة، وبالتالي يتم قبول الفرض جزئياً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (Kariuki, 2021) التي اشارت إلى أن القيادة الملهمة تحفز الموظفين على تجاوز التوقعات العادية وتسهل التفكير الإبداعي فيهم لقبول الأهداف الصعبة والمهمة وتغرس الفخر والإيمان في الموظفين وتولد الشغف والتزام لديهم تجاه العمل والقيم في المنظمة، ودراسة في حين أشار (Sangperm & Chienwattanasook, 2019) التي توصلت إلى أن القيادة الملهمة مفيدة في الابتكار التنظيمي والاستباقية والتفاعل مع البيئة، واتخاذ القرار التشاركي وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والاستفادة من العمل المشترك وإلهامهم بالتدفق والإبداع والابتكار والعمل المنسق.

كما ان هذه النتيجة تتماشى مع نظرية التبادل الاجتماعي التي طورها (Blau, 1964) حيث يشير التبادل الاجتماعي إلى وجود علاقة عمل طويلة الأجل تتميز بالتزامات مفتوحة ومنتشرة وتتضمن استثماراً عاطفياً متبادلاً وثقة بين الرؤساء والموظفين. فقد يرى الموظفون أن وجود القادة الملهمين كوسيلة لرعايتهم من خلال تحفيزهم وتوفير الفرص للمشاركة والترابط الكامل في العمل يشجعهم على إدراك أن الرؤساء يحرصون في التأكيد على علاقتهم طويلة الأجل من المتوقع أن يظهر الموظفون بدورهم سلوكاً ابداعياً يفيد الشركة في مقابل ما يقدمه الرؤساء.

الفرض الثالث (H3): توجد اختلافات معنوية لإدراك موظفي البنوك بمنطقة الرياض لمتغيرات الدراسة (القيادة الملهمة، سلوك العمل الإبداعي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء الموظفين وفقاً لـ (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).

توصلت نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات الدراسية محل الدراسة إلى:

- عدم وجود اختلافات معنوية في إدراك موظفي البنوك بمنطقة الرياض للقيادة الملهمة طبقاً لاختلاف نوعهم، وطبقاً لاختلاف حالتهم الاجتماعية وكذلك طبقاً لاختلاف مستوى التعليم، وطبقاً لعدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود اختلافات معنوية في إدراك موظفي البنوك بمنطقة الرياض لسلوك العمل الابداعي طبقاً لاختلاف نوعهم، وطبقاً لاختلاف حالتهم الاجتماعية وكذلك طبقاً لاختلاف مستوى التعليم، وطبقاً لعدد سنوات الخبرة.

٣-مساهمات الدراسة

- ساهمت هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية في التي أغفلتها العديد من الدراسات السابقة، حيث سلطت الضوء على القيادة المهمة باعتبارها نمط قيادي ضروري لنجاح المنظمة، حيث حاول الباحث قدر الإمكان أن تكييف الكثير من المفاهيم في مجال القيادة داخل القطاع المصرفي بما يساعد على تحقيق الإبداع في مكان العمل.
 - ساهمت هذه الدراسة في تقديم نموذج شامل يتمثل في دراسة العلاقة بين القيادة المهمة وسلوك العمل الابداعي فلا يوجد دراسات سابقة -على حد علم الباحث- تناولت هذه العلاقات بين متغيرات الدراسة، وأيضاً تسهم في زيادة معرفة الدراسات الحالية بالقيادة المهمة، وسلوك العمل الإبداعي.
 - ساهمت هذه الدراسة في تصديها لموضوع حيوي في الكتابات المتعلقة بالقطاع المصرفي، إذ أن سلوك العمل الإبداعي يعتبر محور اهتمام البحوث في مجال القطاعات المصرفية، كما أن هذه الدراسة قامت بمحاولة في مجال لا تزال فيه المحاولات محدودة.
 - ساهمت نتائج هذه الدراسة في تسليط الضوء على أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي)، وتأثيرهم الإيجابي على أبعاد سلوك العمل الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة).
- وفقاً للنتائج السابقة، فتحت هذه الدراسة مساراً جديداً للباحثين الآخرين فيما يتعلق بالقيادة المهمة، وسلوك العمل الإبداعي.

٤- توصيات الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة المهمة تسهم بشكل إيجابي معنوي في تحفيز سلوك العمل الإبداعي لموظفي البنوك التجارية بمنطقة الرياض، وقد يرجع ذلك إلى معاملة القادة للموظفين بشكل متوازن في المواقف المختلفة، ويلخص الجدول التالي التوصيات المقدمة من قبل الباحثين في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

تأثير القيادة الملهمة علي سلوك العمل الإبداعي

جدول (٨) توصيات الدراسة

المتغير	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ
القيادة الملهمة	-توفير برامج للتدريب والتطوير. -تطوير الرؤية والقيم المشتركة. -بناء ثقافة التعاون والتواصل الفعال. -تنمية أبعاد القيادة الملهمة لدى القيادات في القطاع المصرفي لمنطقة الرياض.	الإدارة العليا متمثلة في إدارة الموارد البشرية	- تصميم برامج تدريبية منتظمة ومكثفة للقادة لتطوير مهاراتهم وتشجيع القادة على المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات لتعزيز معارفهم ومهاراتهم القيادية. - تحديد رؤية واضحة وقيم مؤسسية مشتركة تشجع على الابتكار، التعاون، والتزاهة وإشراك الموظفين في صياغة هذه الرؤية. - تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام المختلفة داخل البنك والحفاظ على قنوات تواصل مفتوحة وشفافة بين القادة والموظفين والاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين. - تقديم مكافآت مالية والاعتراف بالإنجازات والجهود المبذولة علنًا لتعزيز الحافز والروح المعنوية.
سلوك العمل الإبداعي	-تشجيع ثقافة الابتكار وتطوير المهارات الإبداعية. -توفير الموارد والدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين الإبداعية. -تعزيز ثقافة الفشل الإيجابي.	الإدارة العليا متمثلة في إدارة الموارد البشرية	- تشجيع الأفكار الجديدة عن طريق فتح قنوات لتقديم الأفكار والاقتراحات من جميع مستويات الموظفين وتقديم مكافآت وحوافز للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة قابلة للتطبيق. - تقديم برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات الإبداعية والتفكير النقدي وتنظيم ورش عمل

المتغير	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ
			وندوات حول الابتكار والتفكير الإبداعي. • السماح بالتجريب واختبار الأفكار الجديدة بدون الخوف من الفشل وتطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر المرتبطة بالابتكار لضمان الاستمرارية. • تشجيع الموظفين على التعلم من الفشل وتحويله إلى فرص للتحسين.

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة.

٥-محددات الدراسة والبحوث المستقبلية

في حين تقدم هذه الدراسة عدداً من المساهمات العلمية والعملية في مجال القيادة المهمة والبراعة التنظيمية وسلوك العمل الإبداعي، إلا أنه يوجد بعض القيود والفرص للدراسات المستقبلية، وتتمثل فيما يلي:

- اقتصرت الدراسة الميدانية على البيانات التي تم جمعها في الفترة من (أغسطس 2024) إلى (سبتمبر 2024)، وبالتالي يقترح أن تقوم البحوث المستقبلية بإجراء دراسة طويلة طويلة المدى تفيد في التعرف على التغيرات الحادثة في مجتمع الدراسة وتوفير نتائج أكثر دقة.

- اقتصرت الدراسة الميدانية على موظفي البنوك التجارية بمنطقة الرياض، ومن ثم يقترح أن تتناول الدراسات والبحوث المستقبلية العلاقة بين متغيرات الدراسة بالتطبيق على قطاعات تعليمية وصناعية أخرى.

- قدمت هذه الدراسة بعض النتائج الهامة حول العلاقة بين القيادة المهمة وسلوك العمل الإبداعي لموظفي البنوك التجارية بمنطقة الرياض، وعلى الرغم من ذلك، فإنه

ليس من الواضح ما إذا كانت هذه النتائج ستكون ذاتها في بلدان أخرى ومن ثم يتعين على الدراسات المستقبلية فحص هذه العلاقات في إطار البيئات والثقافات المختلفة.

- وعلاوة على ذلك، فإن مقارنة نفس المجال في البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية، وكذلك في القطاعين العام والخاص، من شأنها أن تسفر عن رؤى ومساهمات هامة، بدلاً من تطبيق الدراسة على الموظفين.
- أخيراً يمكن للباحثين بحث دور بعض المتغيرات الأخرى مثل مناخ الابتكار، الكفاءة الذاتية الإبداعية، في سياق العلاقات التي تم اختبارها.

عاشرا المراجع:

١-المراجع العربية

- أبو النجا، مي محمد علي، محمد، عنايات إبراهيم محمد، وعواد، عمرو محمد أحمد (٢٠٢٠) أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٣)، ١٩٣-٢٢١.
- الحري، سطم بن مصلح علي (٢٠٢١)، التفكير الإيجابي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى عينة من طلاب وطالبات الثانوية بمركز كثيفة بمنطقة حائل، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ١٩٤.
- الحلبي، محمود (٢٠١٧) دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- الخالدي، خيرية عبد فضل (٢٠١٨) التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الابداعي: دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، (١) 8.
- الكبيسي، عقبة نافع سليم، و حمادي، أحمد عباس. (٢٠٢٣) دور القيادة الأصيلة في سلوك العمل الابداعي: بحث وصفي تحليلي لعينة من آراء العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في محافظة الأنبار. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٣(٣) ٧٣ - ٨٤.
- إبراهيم، علي يونس & المتولي، ايمان محمد علي. (٢٠٢٤). العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي للموظف. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية* ٣ (٩)، ٣٠٣ - ٣٥٠.
- إبراهيم، علي يونس، الدريني، سارة السيد & محمد المتولي. (٢٠٢٤). تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الابداعي في العمل (دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية* ٣ (١٠)، ٦٩٧-٧٣٦.
- حسين علي عبد الله القرغولي، ليلى محسن الحكيم & احمد عبد الله امانة الشمري. (٢٠٢٠). دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابداعي للعاملين: دراسة استطلاعية

- تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية* ١٦ (٦٦)، ٢٥٤-٢٧٨.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٩)، " الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية"، مطابع الدار الهندسية.
- جربوع، يوسف على (٢٠٢٢) أثر القيادة العلمية في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، ٦ (١٣) ٢٠-١١.
- دحام لطيف دحام، طارق طعمة عطيه & ,رعد محمود خضر. (٢٠١٩). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. *مجلة كلية المعارف الجامعة* ٢٨ (١)، ٥١٧-٥٣٤.
- رشد، صالح عبد الرضا ومزهر زينب حميد (٢٠١٨) توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، ٨ (١٥).
- الزبيدي، رشا محسن شيت حامد، الكهريجي، مريم عدنان حنا، واللهبيي، آلاء شهاب أحمد. (٢٠٢٢). "إسهام أبعاد القيادة الملهمة في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة التقنية الشمالية". *مجلة الدراسات المستدامة*، ٤ (٣) ٢٥٧-٢٨٨.
- زنداح، سامي وفيق صالح، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد(٢٠١٦)أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية -قطاع غزة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* " ١ (٢)، ٤٧-٦٥.
- سليمان طلفاح، ش & ,شافع. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مدربي المنتخبات الرياضية في الجامعات الأردنية. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة* ٩ (١١٨)، ٢٣٣-٢٥٧.
- طه، م. ح. ا. & ,مني حسنين السيد. (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية* ١٠ (١)، ١٠٩-١٥٠.

علوان, س. أ. م & ,سهم أحمد محمد. (٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية* ٤٥ (٤), ٣٧١-٥٤٦.

مكيد، علي وحيادي، فاطمة (٢٠١٥) اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري : دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال - المدينة، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، جامعة المسلية، الجزائر، ١٤.

٢- المراجع باللغة الإنجليزية

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.

Agbim, K. C., Oriarewo, G. O., & Omattah, A. E. (2013). An exploratory study of the relationship between innovation and change management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 1-7.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2017). What impact do structural, relational and cognitive organisational social capital have on employee innovative work behaviour? A study from China. *International Journal of Innovation Management*, 21(02), 1750012.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (2), 117- 129.

Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7 (1), 1-14.

- Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.
- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857-869.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Journal of management*, 5(1), 6-14.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
- Blau, Peter M. (1964), Exchange and Power in Social Life, New York: *Wiles*.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (18), 2661-2683.
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Iqbal, M. K. (2019). The impact of servant leadership on employees' innovative work behaviour-mediating

- role of psychological empowerment International, *Journal of Management Science and Business Administration*, (5)310-21.
- Fauzi, R. U. A. (2022). Analysis of the Effect of Knowledge, Skill and Attitude on Creative Thinking and Innovative Behavior (Study on Implementation of MBKM Management Department, Universities PGRI Medium) Analysis of the Effect of Knowledge, Skill and Attitude on Creative Think. *Journal of Marketing and Emerging Economics*, 1(8), 58-71.
- Garton, E. (2017). How to be an inspiring leader. *Harvard Business Review*.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. *SAGE publications*.
- Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations, *Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, 1(4), 66-90.
- Indrawati, N. K. (2014). Management by inspiration: Implementation of transformational leadership on business at pondok Pesantren. Sunan Drajat. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115(1), 79-90.
- Ismael, A. A., Ahmed, Z. B., & Kochar, J. H. (2024). The Role of Inspirational Leadership Traits in Improving Organizational Commitment: A survey of the opinions of a sample of employees in a number of government institutions in the Zakho Autonomous Administration. The Scientific Journal of Cihan University—Sulaimaniya, 8(1), 152-176.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
- Joyce, J. (2009). inspirational manager: how to build relationships that deliver results. *Pearson: prentice hall business*.
- kamal Husien, A. (2023). The Role of Inspirational Leadership in Organizational Health An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Departments of the College of Science/University of Mosul. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 15 (1).
- Kanagal, N. (2015). Innovation and Product Innovation in Marketing Strategy. *Journal of Management and Marketing Research*, 18(1), 1-25.
- Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *In Knowledge management and organizational design* (93-131). Routledge.
- Kariuki, J. K. (2021). Idealized influence and inspirational motivation in a microfinance context: Review of literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(Special Issue 2021), 120-140.
- Khalili, A. (2017). Creative and innovative leadership: measurement development and validation. *Management Research Review*, 40(10), 1117-1138.

- Kör, B., Wakkee, I., & van der Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. *Tech-innovation*, 99, 102127.
- Largacha-Martínez, C. (2019). Human energy and immaterial communication: The missing link for inspirational leadership? A theoretical paper. *International Journal of Business Research and Management*, 10(4) 44- 63.
- Luu, T. T. (2022). How customers matter to tourism employees' green creative behavior? . *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1-35.
- Mahmoud, S. A., Hamid, A., & Abdul Ati Mabad El Gamal, A. (2017). Building an inspirational leadership standard for administrative leaders to manage sports activity Sports clubs. *The International Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 5(1), 55-64.
- Mey, M., Werner, A., & Theron, A. (2014). The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship. *Problems and Perspectives in Management*, 12(3), 99-105.
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management*, 58(3), 269- 283.
- Moghimi, S, (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1-12.
- Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., & Haslam, S. A. (2017). The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-

- oriented language and shared group membership. *Journal of management*, 43(7), 2168-2194.
- Muhimmah, H. A. (2022). Inspiring Leadership: Values in Building the Excellent Inclusive Higher Education. *European Journal of Educational Research*, 11(3), 1475-1485.
- Nauman, S., Zheng, C., & Basit, A. A. (2020). How despotic leadership jeopardizes employees' performance: the roles of quality of work life and work withdrawal. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2023). Fostering public sector employees' innovative behavior: The roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30-63.
- Oukes, T. (2010). Innovative work behavior: a case study at a tire manufacturer (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Majeed, S. (2024). Mapping the scientific evolution of innovative work behavior: a bibliometric analysis of three decades. *International Journal of Innovation Science*, 16 (1), 43-60.
- Petty, G. C., & Hill, R. B. (2005). Work ethic characteristics: Perceived work ethics of supervisors and workers. *Journal of Industrial Teacher Education*, 42(2), 5-20.
- Poojomjit, W., Sutheerariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International education studies*, 11 (12), 149-158.

- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26 (5), 694-709.
- Rupprecht, E. A., Waldrop, J. S., & Grawitch, M. J. (2013). Initial validation of a new measure of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(2), 128.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.
- Saleh, G. S., Akib, H., Abdussamad, J., & Malago, J. D. (2021). The Dynamics of Transformational Leadership Style: Evidence from Indonesia. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(6).
- Samma, M., Zhao, Y., Rasool, S. F., Han, X., & Ali, S. (2020). Exploring the relationship between innovative work behavior, job anxiety, workplace ostracism, and workplace incivility: empirical evidence from small and medium sized enterprises (SMEs). *In Healthcare* 8(4). 1-15.
- Sangperm, N., & Chienwattanasook, K. (2019). Roles of transformational leadership that encourage employees to have the innovation work behavior. *Asian Administration & Management Review*, 2(1).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students (London: Financial Times Prentice-Hall).

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sindakis, S., Kitsios, F., Kamariotou, M., Aggarwal, S., & Cuervo, W. J. (2024). The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia. *Journal of General Management*, 49 (2), 115-132.
- Stapleton, F. B., & Pipari, V. P. (2020) The Current Health Care Crisis Inspirational Leadership (or Lack Thereof) Is Contagious. *JAMA Network Open*, 3 (6), 1-2.
- Tony, Reham D M, Hussein and Hussein M. (2023). The Influence of Toxic Workplace Climate Behaviors on Innovative Work Behavior and Employee Engagement in Hotels. *Minya Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15(1) 109-130.
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management revue*, 138-160.
- Venketsamy, A., & Lew, C. (2024). Intrinsic and extrinsic reward synergies for innovative work behavior among South African knowledge workers. *Personnel Review*, 53 (1), 1-17.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.

- Zhang, X. (2020). The Relationship of Coaching Leadership and Innovation Behavior: Dual Mediation Model for Individuals and Teams across Levels. *Open Journal of Leadership*, 9(1), 7083.
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371-394.
- Żywiółek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of transformational leadership, employee adaptiveness, knowledge sharing, and employee creativity. *Sustainability*, 14(18), 11607.