



دور القيادة الأصيلة والتحويلية في تعزيز السلوك الابتكاري وأداء الموظفين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية.

إعداد

د. عبيد عبد الله المطيري

أستاذ مساعد

الكلية التطبيقية، جامعة شقراء.

Oalhumaiany@su.edu.sa

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٥) - أكتوبر ٢٠٢٥

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

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

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



**The Role of Authentic and Transformational Leadership in
Enhancing Innovative Behavior and Employee Performance in
Public Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia:
A Field Study.**

Submitted by

Dr. Obaid Abdullah Almutairi

Assistant Professor

Applied College, Shaqra University.

Oalhumaidany@su.edu.sa

Raya International Journal of Business Sciences

volume [4], Issue [15], October 2025

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

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الأصيلة والقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين، ودور هذا السلوك في تحسين أداء الموظف داخل منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.



بالاعتماد على نظريات القيادة والابتكار، يفترض البحث أن كل من القيادة الأصيلة والتحويلية تؤثران بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري، والذي بدوره يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي. كما تم اختبار الدور الوسيط للسلوك الابتكاري في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء. حيث تم جمع البيانات من الموظفين الذين يعملون في مؤسسات حكومية مختلفة بالمملكة العربية السعودية، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modelling- SEM). حيث أظهرت النتائج دعمًا لجميع الفرضيات المقترحة، مما يؤكد أن لأنماط القيادة (القيادة الأصيلة والتحويلية) دورًا مهمًا في تعزيز السلوك الابتكاري، والذي بدوره يسهم في تحسين الأداء. تُسهم هذه الدراسة في الإضافة العلمية للأدبيات المتزايدة حول فعالية القيادة في القطاع العام من خلال إبراز الدور الاستراتيجي للسلوك الابتكاري في تحقيق نتائج تنظيمية أفضل. كما تقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار والقادة الراغبين في تعزيز الابتكار والأداء من خلال تبني أساليب قيادة داعمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، القيادة التحويلية، السلوك الابتكاري، أداء الموظف، القطاع العام ، نمذجة المعادلات الهيكلية

المقدمة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتزايد حدة المنافسة العالمية، أصبحت القيادة الفاعلة من العوامل المحورية التي تسهم في تعزيز الابتكار وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات (Bai et al., 2022; Zhou & Yusof, 2024). حيث فرضت هذه التغيرات المتسارعة على ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة التي من شأنها تهيئة الموارد البشرية في تحقيق المزيد من الابداع والابتكار في العمل (عامر وآخرون، 2023). أذ يعد المورد البشري من أهم مكونات المنظمات بمختلف أنواعها وقطاعاتها والمحرك الأساسي لنجاحها وتطورها، كما أنه جوهر العملية الإدارية باعتبار أن كفاءة عمل المنظمات يعتمد على كفاءة عناصرها البشرية (الفهيد، 2022)، ولهذا لجأت

الكثير من المنظمات الحالية الى تبني أساليب حديثة في القيادة تركز على تأثير القادة على مرؤوسهم (إبراهيم وآخرون، 2023). وتُعد أنماط القيادة مثل القيادة الأصيلة والقيادة التحويلية من الأساليب القيادية الحديثة التي تلعب دورًا جوهريًا في تحفيز سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين، والذي بدوره ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الوظيفي العام (Saif et al., 2024; Purwanto et al., 2023).

وفي هذا السياق، تُعد القيادة الأصيلة أحد أهم أنماط القيادة التي ينبغي تفعيلها داخل بيئات العمل، نظرًا لما تتمتع به من خصائص قائمة على الشفافية والنزاهة والوعي الذاتي، والتي تساهم في خلق بيئة يسودها الثقة والأمان النفسي، وتدفع الموظفين نحو الإبداع والابتكار (Wang et al., 2020). كما تسهم هذه القيادة في بناء علاقات مهنية قائمة على الصدق والتقدير المتبادل، مما يعزز من دافعية الموظفين لتقديم الأفكار الإبداعية (Graciana et al., 2024). وتشير العديد من الدراسات إلى وجود متغيرات وسيطة مثل الشخصية الاستباقية، والمناخ التنظيمي، والمشاركة الوظيفية، تلعب دورًا في تعزيز العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري (Lv et al., 2022; Scally-Juknevičienė, 2024).

أما القيادة التحويلية، فهي الأخرى تبرز كأحد الأنماط القيادية المؤثرة في تحفيز الإبداع وذلك من خلال إلهام الموظفين، وتحفيزهم فكريًا، وتقديم رؤية واضحة تمكنهم من تجاوز الروتين وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية (Khan et al., 2024; Lin, 2023; Li et al., 2019). وقد أظهرت الدراسات والأدبيات السابقة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين من خلال متغيرات وسيطة مثل التمكين النفسي، وتبادل المعرفة، والمناخ الداعم للابتكار (Futri et al., 2023; Rasheed & Kiani, 2024; Purwanto et al., 2021).

وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت القيادة التحويلية أو الأصيلة بشكل منفصل، إلا أن القليل منها بحث في التأثير المشترك لهذين النمطين القياديين على السلوك الابتكاري والأداء داخل مؤسسات القطاع الحكومي، خصوصًا في السياق السعودي (Bai et al., 2022; Vuong, 2023). ومن هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر كل من القيادة الأصيلة والقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري، ومن ثم على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أكثر شمولاً للدور الوسيط الذي يلعبه سلوك العمل الابتكاري في العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة

والأداء، وذلك في بيئة العمل الحكومي، مع التركيز على السياق السعودي وبما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Futri et al., 2023) من أن سلوك العمل الابتكاري يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مما يؤكد على أهمية الابتكار كآلية رئيسية تربط بين أنماط القيادة المختلفة ونتائج الأداء. كما تقدم هذه الدراسة مساهمة علمية في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي من خلال تحليل التأثيرات المباشرة لكل من القيادة الأصيلة والتحويلية على السلوك الابتكاري، إضافة إلى التأثيرات غير المباشرة عبر هذا السلوك على الأداء الوظيفي في بيئة العمل الحكومي.

وبناءً عليه، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف الأثر المباشر لكل من القيادة الأصيلة والقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري، ومن ثم أثر هذا السلوك على أداء الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية، مع إبراز الدور الوسيط الذي يلعبه الابتكار في هذا السياق.

مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد أهمية القيادة التحويلية والأصيلة في دعم الابتكار وتعزيز الأداء الوظيفي، إلا أن تطبيق هذه الأنماط من القيادة في القطاع الحكومي يواجه صعوبات في جوانب الممارسة والفعالية. يتضح ذلك بشكل خاص مع التغيرات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تحسين القطاع العام وزيادة كفاءته وتنمية وتطوير القدرات البشرية وذلك من أجل تحقيق نواتج تنظيمية على صعيد المستويات المحلية والأقليمية والعالمية.

قد أظهرت العديد من الأبحاث أن الأنماط الحديثة من القيادة، مثل القيادة التحويلية والأصيلة، تلعب دوراً أساسياً في تحفيز الابتكار بين الموظفين، مما يعد عنصراً مهماً في رفع الأداء الفردي والمؤسسي. هذا الأمر يشكل أهمية وبشكل خاص في المؤسسات الحكومية التي تركز على الخدمات أو المعرفة (Bai et al., 2022؛ Futri et al., 2023). ويلعب سلوك العمل الابتكاري دوراً حقيقياً يربط بين ممارسات القيادة والنتائج داخل المنظمة من خلال تحفيز الموظفين على ابتكار وتنفيذ أفكار جديدة تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية المتفق عليها.

في السياق السعودي، تهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى إنشاء قطاع عام متميز ومرن يعكس الجودة والابتكار في تقديم الخدمات. وهذا يستدعي إعادة تقييم الأنماط القيادية الحالية واعتماد أساليب قيادة تشجع على الإبداع والثقة والشفافية، التي تُعتبر من الخصائص الأساسية في

القيادة التحويلية والأصيلة ، حيث كشفت الأدبيات السابقة مثل دراسة الشمري والسلطان، (٢٠١٨)؛ ودراسة السلمي وحداد، (٢٠٢٤) ضرورة الانتقال من القيادة التقليدية إلى نماذج حديثة تركز على تحفيز العنصر البشري وتعزيز مشاركة الموظفين الفعالة، وهو ما يسهم في رفع الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التنظيمية.

ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة واضحة في الأبحاث السابقة حول تأثير هذه الأنماط القيادية (التحويلية والأصيلة) معاً على سلوك العمل الابتكاري، وكيف أن هذا السلوك يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية.

بناءً على ما سبق، يتم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
"ما تأثير كل من القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة في سلوك العمل الابتكاري، وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟"
وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، على النحو التالي:

١. ما تأثير القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة في سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في القطاع الحكومي؟

٢. ما دور سلوك العمل الابتكاري في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي؟

٣. هل يتوسط سلوك العمل الابتكاري العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والأصيلة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية::

١. تحليل أثر القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في القطاع الحكومي.

٢. الكشف عن العلاقة بين سلوك العمل الابتكاري والأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي.

٣. دراسة الدور الوسيط لسلوك العمل الابتكاري في العلاقة بين القيادة (التحويلية والأصيلة) والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي.

أهمية الدراسة

- على الرغم من تزايد أهمية القيادة التحويلية والأصيلة في دعم الابتكار وتعزيز الأداء الوظيفي، إلا أن تطبيق هذه الأنماط من القيادة في القطاع الحكومي يواجه صعوبات في

جوانب الممارسة والفعالية. يتضح ذلك بشكل خاص مع التغيرات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تحسين القطاع العام وزيادة كفاءته، حيث تستهدف رؤية المملكة عبر أهدافها الاستراتيجية إلى تحسين فعالية ومرونة أداء الحكومة وموظفيها وبما يسهم في زيادة إنتاجيتهم والارتقاء بالخدمات المقدمة للمستفيدين.

• قد أظهرت العديد من الأبحاث أن الأنماط الحديثة من القيادة، مثل القيادة التحويلية والأصيلة، تلعب دوراً أساسياً في تحفيز الابتكار بين الموظفين، مما يعد عنصراً مهماً في رفع الأداء الفردي والمؤسسي. هذا الأمر مهم بشكل خاص في المؤسسات الحكومية التي تركز على الخدمات أو المعرفة (Bai et al. , 2022؛ Futri et al. , 2023). حيث يلعب سلوك العمل الابتكاري دوراً حقيقياً يربط بين ممارسات القيادة والنتائج داخل المنظمة من خلال تحفيز الموظفين على ابتكار وتنفيذ أفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الحكومية.

• في الإطار السعودي، تهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى إنشاء قطاع عام متميز ومرن يعكس الجودة والابتكار في تقديم الخدمات الحكومية. وهذا يستدعي إعادة تقييم الأنماط القيادية الحالية واعتماد أساليب قيادة تشجع على الإبداع والثقة والشفافية، التي تُعتبر من الخصائص الأساسية في القيادة التحويلية والأصيلة. وكانت دراسات سابقة (مثل: الشمري والسلطان، ٢٠١٨؛ السلي وحمداد، ٢٠٢٤) قد أكدت ضرورة الانتقال من القيادة التقليدية إلى نماذج حديثة تركز على تحفيز العنصر البشري وتعزيز مشاركة الموظفين الفعالة، وهو ما يسهم في رفع الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التنظيمية ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة واضحة في الأبحاث حول تأثير هذه الأنماط القيادية (التحويلية والأصيلة) بشكل مشترك على سلوك العمل الابتكاري، وكيف أن هذا السلوك يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة أثر القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة في سلوك العمل الابتكاري والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على الموظفين الإداريين والعاملين في مؤسسات القطاع الحكومي بالملكة.
 - الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ م.
- الاطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة
- المحور الأول: القيادة الأصيلة

يعتبر مفهوم "القيادة الأصيلة" من المفاهيم الحديثة في علم القيادة، حيث ظهر هذا المفهوم في بداية القرن الواحد والعشرين. جاء ذلك نتيجة لزيادة الحاجة إلى أساليب قيادية تتسم بالشفافية والنزاهة، والتوافق بين القيم والسلوك في أماكن العمل. بدأت الأبحاث العلمية في دراسة هذا المفهوم بشكل معمق منذ بداية الألفية، وذلك بفضل جهود باحثين مثل (Avolio & Gardner, 2005)، الذين أسسوا النظرية الخاصة بالقيادة الأصيلة، والتي تعد واحدة من الاتجاهات الرئيسية في مجال القيادة الإيجابية. وحظيت القيادة الأصيلة على اهتمام العديد من الباحثين في مجالات القيادة التنظيمية والإدارة لما لها من فوائد وتأثيرات إيجابية لمنظمات كتعزيز الثقة التنظيمية في القيادة، والالتزام والرضا الوظيفي بين أوساط المرؤوسين (نصر، 2021).

القيادة الأصيلة تُعرف بأنها "طريقة قيادية تعتمد على الوعي الذاتي، والانفتاح في العلاقات، والمعايير الأخلاقية المرتفعة، ومعالجة المعلومات بشكل متوازن، وتهدف إلى زرع الثقة وتحفيز الموظفين على تحقيق أداء عالي في أجواء عمل داعمة وأمنة عاطفياً" (Walumbwa et al., 2008). يعتمد هذا النمط من القيادة على صدق القائد مع نفسه ومع الآخرين، وكذلك على إظهار سلوك يعكس القيم الشخصية ووضوح القرارات، وهذا يساهم في تعزيز الالتزام المؤسسي والسلوك المبدع بين الأفراد (Wang et al., 2020).

أوضح Graciana et al (٢٠٢٤) أن القادة الأصليين يساعدون في إنشاء بيئة عمل تشجع الموظفين على مشاركة أفكارهم وتجاربهم بدون خوف، مما يؤدي إلى زيادة في سلوك العمل الإبداعي، خصوصاً في البيئات التنظيمية التي تحتاج إلى تغييرات مستمرة والتكيف مع المستجدات. تؤكد الأبحاث الحديثة أيضاً أن القيادة الأصيلة لا ترتبط فقط بالتفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين، لكنها تشمل أيضاً تطوير رأس المال النفسي للموظفين من خلال تعزيز الثقة والأمل والتفاؤل والمرونة، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء سواء كان فردياً أو مؤسسياً (Sally-Juknevičienė, 2024).

لذا، القيادة الأصيلة تُعتبر من الأساليب القيادية التي تضع الإنسان في المقام الأول، وتهدف إلى تمكين العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على الثقة المتبادلة، والمسؤولية الأخلاقية، والدعم النفسي.

المحور الثاني: القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية واحدة من أكثر المفاهيم القيادية الحديثة التي ظهرت في الكتابات الإدارية منذ أواخر القرن العشرين. قدمها العالم جيمس ماكجريجور بيرنز كطريقة قيادة تتجاوز التبادلات التقليدية، وتهدف إلى تحفيز الأفراد لبلوغ الأهداف المشتركة عبر القيم والمبادئ. ثم قام برنارد باس بتطوير هذا المبدأ ليشمل أربعة جوانب رئيسية تميز القائد التحويلي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتنشيط الفكري، والاعتبار الفردي.

تظهر هذه المفاهيم أن القيادة التحويلية هي أسلوب يركز على البحث عن أفضل السبل للتأثير على المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال تفاعل مستمر بين الأفراد والموارد، كما يمكن أنها تعتبر أداة إدارية تركز على مجموعة من السلوكيات التي تحدد كيف يتفاعل القائد مع مرؤوسيه وفقاً للسياسات والإجراءات التي تنظم العلاقات والأنشطة في المؤسسة، مما يؤثر على فعاليتها في تحقيق الأهداف (العرو، 2025).

ويمكن تعريف القيادة التحويلية كـ "القدرة على إحداث تغير إيجابي لدى الأفراد والهيئات، من خلال التأثير على سلوك العاملين وتحفيزهم لتقديم مصلحة الجماعة على الشخصية، وتحقيق نتائج تفوق التوقعات" (Bass & Riggio, 2006).

كما يشير الباحثون إلى أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة الأنشطة اليومية، بل يمتد إلى إلهام الموظفين وتحفيزهم على التفكير وتطوير قدراتهم الشخصية، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مرنة تدعم السلوك الابتكاري وتحقيق نتائج متميزة (Futri et al., 2023).

وقد أظهرت الدراسات الحديثة، أن القيادة التحويلية تلعب دوراً رئيسياً في رفع أداء الموظفين في مختلف المجالات من خلال تعزيز الثقة وبناء العلاقات وتقديم الدعم النفسي. كما تدل الأدلة التجريبية على أن هذا النوع من القيادة يزيد من الرضا الوظيفي والانغماس في العمل، فضلاً عن الإبداع، خصوصاً في القطاعات العامة التي تواجه تحديات بيروقراطية وثقافية (Bak et al., 2022).

من خلال التركيز على تطوير الأفراد وتوجيههم نحو أهداف مشتركة عالية، تتيح القيادة التحويلية للمؤسسات إجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة وتحسين الأداء بطرق مستدامة. كما أنها تلعب

دورًا كبيرًا في تعزيز السلوك الابتكاري من خلال تشجيع المخاطرة المدروسة والقبول بالأفكار الجديدة، وخلق بيئة تنظيمية تدعم التجربة والتعلم المستمر (Bai et al., 2022). لذلك، تعتبر القيادة التحويلية أحد أفضل الأساليب القيادية للتطبيق في المؤسسات العامة التي تسعى نحو التحول المؤسسي وتجديد الإدارة، خصوصًا في ظل التغيرات الوطنية الكبرى مثل رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠، التي تركز على رفع كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز الابتكار في القطاعات العامة.

المحور الثالث: السلوك الابتكاري في العمل

يعتبر السلوك الابتكاري في العمل واحداً من الأفكار والموضوعات الحديثة التي ظهرت في مجالات الإدارة والموارد البشرية، خاصةً مع التحديات الحالية التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة في بيئات سريعة التغير. هذا المفهوم يعبر عن الأنشطة الفردية التي تهدف إلى إنشاء أفكار جديدة، والترويج لها، وتنفيذها في السياق العملي، مما يساعد على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية دائمة (Janssen, 2000).

عرف الباحثون السلوك الابتكاري بأنه: "تصرف استباقي يقوم به الموظف لتقديم حلول جديدة وغير تقليدية للمشاكل العملية، أو لتحسين الأنشطة والعمليات في المؤسسة، أو لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة" (Pieterse et al., 2020).

عادةً ما يتكون السلوك الابتكاري من ثلاث مراحل مترابطة: إنشاء الفكرة، والترويج لها، وتطبيقها (de Jong & den Hartog, 2010). في هذا الإطار، لا يكتفي الموظفون الذين يتبنون هذا السلوك بأداء المهام المطلوبة فقط، بل يسعون بنشاط إلى تقديم مبادرات تطويرية، وتحمل المخاطر، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحديث العمل وتحسين نتائجه (Agistiawati et al., 2020).

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن وجود قيادة فعالة يمثل أحد العوامل الرئيسية التي تعزز السلوك الابتكاري بين العاملين، سواء كانت القيادة تحفيزية مثل القيادة التحويلية أو داعمة كالقيادة الأصلية. القادة الذين يخلقون بيئة آمنة نفسياً، ويشجعون على التفكير المستقل، ويدعمون التجريب وقبول الفشل، سيحصلون على موظفين أكثر استعداداً وقدرة على التصرف بشكل ابتكاري (Vuong, 2023; Futri et al., 2023). وتؤكد المراجع أهمية المناخ التنظيمي، والدعم الإداري، والتحفيز الذاتي، وخصائص الشخصية مثل الكفاءة الذاتية والانفتاح على الخبرة كعوامل مؤثرة في السلوك الابتكاري.

في مجال المنظمات العامة، تواجه جهود تعزيز هذا السلوك العديد من التحديات، بما في ذلك الجمود البيروقراطي، والثقافة التنظيمية المحافظة، ونقص الحوافز المادية والمعنوية. ومع ذلك، أظهرت دراسات مثل دراسة (Srirahayu et al. (2023) وزملائه أن القيادة الابتكارية يمكن أن تتجاوز هذه الحواجز من خلال اعتماد ممارسات إدارية مرنة وتشجيع الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية.

وبناءً عليه، فإن السلوك الابتكاري ليس مجرد خيار تنظيمي، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان قدرة المنظمات العامة على التطوير والاستجابة لمتطلبات المرحلة، وتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات، خصوصاً في ظل التغيرات الكبيرة في البلاد مثل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

المحور الرابع: أداء الموظف

يعتبر أداء الموظف من المفاهيم الرئيسية في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يعكس النتائج الفعلية للسلوكيات المهنية التي يقوم بها العاملون لتحقيق أهداف المؤسسة. يُعرف أداء الموظف بأنه "مستوى مساهمة الفرد في تحقيق النتائج المستهدفة من خلال دوره الوظيفي الرسمي، بما يشمل جودة العمل، الالتزام، وفعالية استخدام الموارد" (Futri et al. , 2023). وتكمن أهمية أداء الموظفين بأنها المؤشر المستخدم في قياس أنجاز الموظف وإسهامه في تحقيق أهداف المنظمة في الوقت الحاضر وعن أيضاً قدرته في تنفيذ المهام المستقبلية بشكل نسبي (أحمد، 2024).

في سياق القطاع العام، يكتسب مفهوم الأداء قيمة استراتيجية، خاصة أمام التحديات المتزايدة التي يواجهها القطاع الحكومي في تحسين الخدمات، وزيادة الكفاءة، وتحقيق التوازن بين الموارد والنتائج. تعتبر كفاءة الأداء المؤسسي واحدة من الدعائم الأساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي أكدت على ضرورة رفع إنتاجية الموظفين الحكوميين وتحسين أدائهم من خلال التطوير المهني، والتمكين، والابتكار (البواردي، ٢٠٢٢).

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن أداء الموظف يتأثر ليس فقط بالعوامل الشخصية مثل المهارات والخبرة، بل أيضاً بشكل كبير بالبيئة القيادية داخل المنظمة. وقد أوضحت دراسة (Futri et al. , 2023) أن القيادة التحويلية تؤثر على أداء الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تعزيز السلوك الابتكاري. كما أكد (Saif et al. , 2024) و (Zhou & Yusof, 2024) أن الابتكار في بيئة

العمل يمثل عاملاً أساسياً في تحسين أداء الموظفين في القطاع العام، خصوصاً عندما يتوفر الدعم من القادة الذين يُظهرون الشفافية والعدالة والقدرة على إلهام الآخرين. تدعم هذه الرؤية أيضاً دراسة (Karimi et al. , 2023) التي أظهرت أن وجود رأس المال النفسي والتمكين النفسي الناتج عن القيادة الفعالة يساهم في تحسين الأداء الفردي للموظفين. وهذا يُظهر أن الأداء لا يُقاس فقط بمدى تحقيق نتائج العمل، بل يتطلب أيضاً بيئة داعمة وقيادة تشجع على المبادرة وتوفير مناخاً من الثقة والتحفيز.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة أبرز الأبحاث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الأصيلة، القيادة التحويلية، والسلوك الابتكاري) من خلال مناقشة أهداف تلك الأبحاث ومنهجياتها وأدواتها والنتائج والتوصيات الرئيسية.

ركزت دراسة المجالي (2022) على دراسة دور القيادة التحويلية في التأثير على الأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين في قطاع الخدمات (البلديات)، حيث أظهرت نتائج دراسته بأن القيادة التحويلية تعتبر من أحد أحدث الأنماط الإدارية والقيادية التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وبالتالي ينعكس إيجاباً على مستويات جودة الخدمة والذي بدوره يعزز من مستويات الرضا لدى المجتمع المحلي.

وعملت دراسة (الوحش، 2021) على التعرف على مدى ممارسات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس وعلاقتها بدافعية المعلم في الإنجاز، وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من (240) معلماً ومعلمة. حيث استنتجت الدراسة إلى أن درجة ممارس القيادة التحويلية متوسطة و مستويات الدافعية للإنجاز بين المعلمين كانت مرتفعة، كما أثبت أيضاً الدراسة عن وجود علاقة ما بين القيادة التحويلية ومستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين.

هدفت دراسة مخدوم (٢٠١٩) إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على تعزيز جوانب التنمية البشرية في القطاع الصحي في السعودية، بما في ذلك تطوير المهارات البشرية. اعتمدت هذه الدراسة على منهج وصفي تحليلي وبعض التحليلات القياسية الأخرى. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم في تطوير مهارات الأفراد وتحسين الأداء في القطاع الصحي.

قام البيحاني وبالخير (2023) بدراسة لمعرفة مدى اعتماد مدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة على القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء. وذلك من خلال الاعتماد على المنهج

الوصفي لعدد (216) استبانة من مدراء العموم و رؤساء الأقسام والموظفين وقد أظهرت نتائج دراستهم أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء من حيث زيادة في المبيعات ونسبة أرباح المنشآت.

استعرض نافع والرشيدي (٢٠٢٣) العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية (مثل الأجور، بيئة العمل، المكافآت، ودرجة المشاركة) لدى ٤٠٢ موظفاً حكومياً في الكويت. حيث أوجدت الدراسة علاقة دالة إحصائية وإيجابية بين القيادة الأصيلة وتلك العناصر من جودة الحياة الوظيفية، مما يعني أن القيادة الأصيلة قد تعزز رضا الموظفين وبالتالي أدائهم.

درس العتيبي (٢٠٢٣) العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الأداة الرئيسية للدراسة عبارة عن استبيان موجه لعدد من رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة. على الرغم من أن الدراسة لم تتضمن للأداء الوظيفي كنتيجة في إيضاح اثر التمكين الإداري، إلا أن الدراسة توصلت إلى عدد من النتائج المهمة، منها توافر السلوك الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، بالإضافة إلى أن هؤلاء الرؤساء يتحملون المخاطر من أجل مهنتهم وإبداعهم. كما أبدى المشاركون في الدراسة اهتماماً كبيراً بالأساليب الحديثة في العمل، سواء من خلال الأساليب أو الاستراتيجيات التعليمية المعاصرة في جامعة الطائف.

في دراسة أخرى قام بها عبد الله وآخرون (٢٠٢٣) لاستكشاف تأثير هذا النوع القيادي على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع العام، أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية على كفاءة أداء مؤسسات القطاع العام. يتميز القادة التحويليون برؤيتهم المستقبلية، واهتمامهم بالعمل الجماعي، وجاذبيتهم، وقدرتهم على التحفيز والتعاون، مما يمكنهم من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الكفاءة من خلال أساليب قيادتهم.

وأظهرت دراسة رشاد (٢٠٢٣) التي هدفت الى معرفة دور التوجه الريادي على أداء الوظيفي لموظفي شركة سابك السعودية. وذلك عبر تبني المنهج الوصفي التحليلي لعدد (100) موظف في الشركة. أظهرت نتائج الدراسة، أن أبعاد الروح الريادية (مثل الابتكار والإبداع والمخاطرة والاستباقية) لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

وعملت دراسة أماني وآخرون (2023) على معرفة العلاقة ما بين تأثير القيادة التحويلية وأداء العاملين في الشركات السياحية بجمهورية مصر العربية. وقد استخدمت الدراسة المنهج

الاحصائي الوصفي لعينة عشوائية بسيطة مكونة من (174) وتحليلها عبر استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، حيث كشفت نتائج دراستهم عن وجود أثر ذو دلالة أحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين في قطاع الشركات السياحية بجمهورية مصر. وكشفت دراسة السلي والشعبي (2024) التي عملت على معرفة دور القيادة التحويلية في تحسين السمعة التنظيمية وذلك عبر التطبيق على عينة قوامها (150) من الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بجدة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة أحصائية ما بين القيادة التحويلية والسمعة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بمديرية الشؤون الصحية بجدة ، حيث أوضحت الدراسة أن من أكثر التأثيرات المثالية علي دورة القيادة التحويلية هو أن يتجاوز القائد مصلحته الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة للمنظمة. على الرغم من وجود العديد من الأبحاث التي تناولت القيادة التحويلية والأصيلة في الأدبيات السابقة، إلا أن هناك فجوة بحثية – على حد عالم الباحث – بالدراسات التي تناولت أدوار الأنماط القيادية (التحويلية والأصيلة معاً) وتأثيرهما جميعاً على الأداء في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وعبر الدور الوسيط لسلوك العمل الابتكاري والتي لم تتعمق هذه الدراسات في كيفية تأثير السلوك الابتكاري كمتغير مستقل شامل الأبعاد، والذي يشمل توليد الأفكار، وتعزيزها، وتنفيذها. أيضاً، كان قياس الأداء الوظيفي في هذه الأبحاث غالباً عاماً أو معتمداً على الإدراك، مما لا يعكس الأداء الفعلي القائم على الإنتاجية أو الكفاءة في المؤسسات. لذا، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في أنها تسعى لسد فجوة واضحة في الأبحاث من خلال دمج نموذج قيادي مزدوج يتمثل في القيادة الأصيلة والتحويلية، وتحليل كيف يمكن أن يعزز هذا النموذج السلوك الابتكاري، وتالياً تأثيره المباشر وغير المباشر على تحسين أداء الموظف في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

الدراسات الأجنبية

في نفس الإطار، وجدت دراسة (Bai et al., 2022) أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال تأثيرها المباشر في خلق بيئة عمل مبنية على الثقة والتمكين، فضلاً عن تأثيرها غير المباشر في تعزيز الابتكار بين العاملين. تشير النتائج إلى أن القادة الذين يتمتعون بالصدق والشفافية والالتزام الأخلاقي يلعبون دوراً مهماً في تعزيز أداء الموظفين من خلال تطوير روح المبادرة والابتكار بينهم.

تناولت دراسة (Zhou & Yusof, 2024) العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك الابتكار، مع التركيز على دور الوساطة الذي تحققه دعوة المهنة في دعم الابتكار بالمنظمات. استخدمت هذه الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا وذلك عن طريق جمع (406) استبانة من العاملين في شركات التصنيع في الصين وأظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على سلوك الابتكار. كما أكدت على أهمية تعزيز دعوة المهنة كوسيط لزيادة فعالية القيادة الأصيلة في تحفيز الابتكار. وتوصي الدراسة بإتاحة الفرص لتطوير مهارات القيادة الأصيلة في الشركات لتعزيز الإبداع وتحسين الأداء الوظيفي.

كما قامت دراسة (Karimi et al., 2023) على مناقشة دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك الابتكار بين (178) خبيراً زراعياً إيرانياً، مع التركيز على دور رأس المال النفسي للموظفين في القطاع العام بمحافظة همدان الإيرانية. اعتمدت هذه الدراسة على منهجية وتحليل البيانات الإحصائية باستخدام طريقة نموذج المعادلات الهيكلية، حيث أوجد الباحثون أن القيادة التحويلية ترفع مستويات الابتكار من خلال تعزيز الثقة بالنفس والقدرة النفسية لدى الموظفين. أوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في برامج تطوير القيادة التحويلية التي تهدف إلى تعزيز رأس المال النفسي للموظفين لدعم ثقافة الابتكار في القطاع العام.

فحصت دراسة (Srirahayu et al., 2023) السلوك الابتكاري في المنظمات الحكومية من خلال مراجعة منهجية للأبحاث، ولفتت الانتباه إلى ثلاثة مجالات رئيسية تؤثر في سلوك الابتكار بين موظفي القطاع العام، وهي: أساليب القيادة، بيئة العمل الابتكارية، والتحفيز التنظيمي. كما أبرزت أن القيادة الأصيلة والتحويلية تلعبان دوراً رئيسياً في تحفيز الابتكار الذي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز سلوك العمل الابتكاري بين الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، أوضحت دراسة (Futri et al., 2023) تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف بواسطة الوساطة التي يمثلها سلوك الابتكار، حيث بينت أن السلوك الابتكاري يُعد آلية مهمة لنقل تأثير القيادة في تحسين الأداء داخل المؤسسات العامة. استخدمت الدراسة تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال استخدام برنامج تحليل البنية اللحظية (AMOS) من الموظفين في القطاع العام، مشددة على أهمية تعزيز السلوك الابتكاري كوسيلة لتحسين الكفاءة المؤسسية. توصلت الدراسة (Vuong, 2023) إلى أن القيادة الخدمية تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الابتكار، حيث تؤكد على أهمية الدافع للخدمة العامة كعنصر يعمق العلاقة بين القيادة والسلوك الابتكاري لدى العاملين في المنظمات، حيث استخدمت هذه

الدراسة منهجاً كمياً وأجرت تحليلاً إحصائياً للبيانات التي تم جمعها من (694) الموظفين في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فيتنام.

كما كشفت دراسة (Bak et al., 2022)، عن دور رأس المال النفسي كعامل وسيط يؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري لدى موظفي القطاع العام في الحكومة المركزية بكوريا الجنوبية، موضحة أن القادة التحويليين يعززون الثقة والنمو الذاتي، مما يؤدي بدوره إلى تحفيز الابتكار وتحسين الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بتأسيس برامج تدريبية خاصة بالقيادة تركز على تطوير المهارات النفسية والابتكارية للموظفين.

من خلال مراجعة الأبحاث الرئيسية المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، يظهر ما يلي:

تؤكد هذه الدراسات على أهمية اعتماد نماذج قيادة تركز على الأصالة والتحول، من أجل تعزيز بيئة عمل تبتكر في القطاع العام، مما يدعم الأداء التنظيمي والفاعلية. في حين أن الدراسة الحالية تتناول تأثير كل من القيادة الأصيلة والتحويلية بشكل مشترك على سلوك الابتكار بين موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مع تحليل العوامل الوسيطة التي تدعم هذه العلاقة. كما تعددت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض، حيث ركزت دراسة (Bai et al., 2022) على استكشاف تأثير القيادة الأصيلة على الابتكار عبر التفاعل الشخصي الاستباقي ومشاركة الموظفين، بينما حاولت دراسة (Karimi et al., 2023) تقييم تأثير القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري مع تسليط الضوء على رأس المال النفسي كوسيط. كما عملت دراسة (Srirahayu et al., 2023) على مراجعة منهجية للابتكار في المؤسسات الحكومية، بينما تناولت دراسة (Futri et al., 2023) تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي من خلال الابتكار. كما ركزت دراسة (Vuong, 2023) على تأثير القيادة الخدمية في تعزيز الابتكار وأداء العمل لدى العاملين في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة. حيث تميزت هذه الدراسات بتنوع منهجياتها البحثية. وقد توافقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي، حيث تم الاستناد على الاستبيان كأداة في عملية جمع البيانات من عينة الدراسة، وهو ما يتوافق مع دراسات كل من (Zhou & Yusof, 2024)، و (Karimi et al., 2023)، و (Futri et al., 2023). ومع ذلك، اختلفت الدراسة الحالية في بيئة البحث وعينة الدراسة، حيث تناولت تلك الدراسات قطاعات حكومية في دول مختلفة. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بسبب مجالها البحثي والذي يركز على مختلف جهات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وحسب معرفة الباحث (حتى تاريخه)، لا توجد دراسات عربية أو أجنبية تناولت تأثير القيادة

الأصيلة والتحويلية بشكل مشترك على السلوك الابتكاري في هذا الإطار بشكل خاص، مما يكشف عن الفجوة البحثية التي تهدف هذه الدراسة إلى معالجتها مما يعطي أهمية بالغة لهذه الدراسة.

المحور الخامس: نظرية القيادة

يستند هذه البحث إلى نظريتين رئيسيتين في القيادة، وهما القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة. توضح هاتان النظريتان كيف يمكن للقادة أن يؤثروا على سلوكيات مرؤوسهم، وحوافزهم، وقدرتهم على الابتكار.

تعتبر نظرية القيادة التحويلية، التي طرحها "باس" و"أفوليو"، من أهم النظريات التي تبرز أهمية القائد في إلهام مرؤوسيه وتحفيزهم فكرياً ودعمهم بشكل فردي، حيث يسهم القادة التحويليون في تشكيل رؤية ملهمة وتعزيز التفكير الإبداعي إضافة إلى خلق بيئة تدعم الابتكار، وهذه كلها عوامل مهمة لتحفيز التصرفات الابتكارية لدى الموظفين (Bass & Riggio, 2006).

فيما يتعلق بالقيادة الأصيلة، فإنها تركز على وعي القائد بنفسه، وشفافيته، وأخلاقياته، مما يساعد على خلق جو من الأمان النفسي والثقة بين القائد ومرؤوسيه. وقد أظهرت الأبحاث الحديثة أن هذه الصفات تعزز من مشاركة الموظفين وتحفزهم على الابتكار (Bai et al., 2022). كما تشير الأدبيات إلى أن كلا أنماط القيادة يمكن أن تؤثر بطريقة إيجابية على النتائج المتعلقة بالابتكار، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تتطلب مستويات عالية من الثقة والدافعية (Zhou & Yusof, 2024).

المحور السادس: نظرية الابتكار

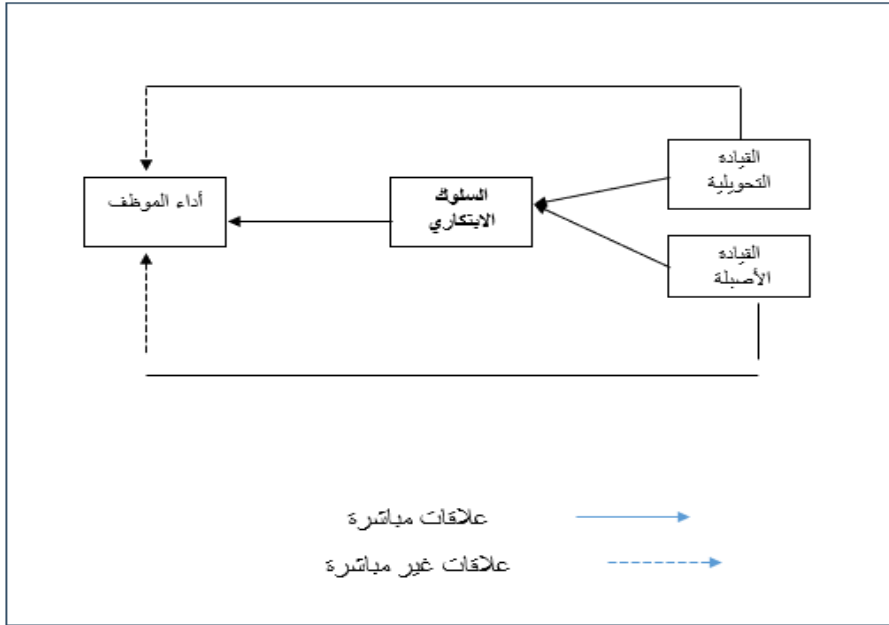
من منظور الابتكار، تعتمد هذه الدراسة على مفهوم "السلوك الابتكاري في العمل" (Innovative Work Behavior)، الذي قدمه "يانسن" (Janssen, 2000) كعملية تشمل عدة مراحل مثل التفكير في أفكار جديدة، ترويجها، وتنفيذها.

أظهرت دراسة "سيراهايو وآخرون" (Srirahayu et al., 2023) أن السلوك الابتكاري داخل بيئة العمل يعني تطوير وتبني وتنفيذ أفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الطرق أو العمليات داخل المنظمة. هذا السلوك يعتبر أساسياً في المنظمات الحكومية التي يصفها البعض عادة بالجمود والبيروقراطية، حيث يلعب القادة دوراً محورياً في خلق بيئة عمل تدفع نحو الابتكار. ومن الضروري أن تتوفر في هذه البيئة دعم نفسي، حرية في العمل، وتشجيع مستمر، وجميع هذه العوامل تتأثر بشكل كبير بسلوك القادة.

تؤكد الأبحاث الحديثة على أهمية السلوك الابتكاري في العمل بوصفه آلية وسيطة فعالة بين أنماط القيادة المختلفة كالقيادة التحويلية والخدمية والأصيلة وبين الأداء الوظيفي، لا سيما في بيئات العمل المعرفية والخدمية بالمنظمات الحكومية. وتشير الأدبيات إلى أن دمج نظريات القيادة بسلوكيات الابتكار يوفر أساساً نظرياً متيناً لفهم كيف تسهم القيادة في تحسين نتائج الأداء عبر تعزيز ممارسات الابتكار على المستوى الفردي (Janssen, 2000؛ Zhou & Bai et al., 2022؛ Yusof, 2024) وقد دعمت دراسات عربية هذا الاتجاه؛ فمثلاً، أظهرت دراسة مخدوم (2009) أن القيادة التحويلية تسهم بفعالية في تحسين الأداء الصحي، في حين بينت دراسة العتيبي (2023) أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً على سلوك الابتكار الأكاديمي، والذي يُعد بدوره مدخلاً لتحسين الأداء في التعليم العالي.

النموذج النظري وتطوير الفرضيات

في إطار ما تم ذكره سابقاً، يستكشف هذا البحث أداء الموظفين كمتغير تابع يتأثر بأنواع القيادة (الأصيلة والتحويلية)، سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة كما في الشكل رقم ١، عن طريق السلوك الابتكاري الذي يعمل كمتغير وسطي. يعتمد هذا على ما أظهرته الدراسات السابقة التي أكدت أن القيادة لا تترجم بشكل تلقائي إلى أداء مرتفع، بل يتطلب الأمر تحفيز السلوكيات الإبداعية والمبادرة لدى الموظفين (Futri et al., 2023؛ Zhou & Yusof, 2024). تشير الأدلة المتزايدة إلى أن الابتكار في سلوك العمل يعد حلقة وصل رئيسية بين القيادة والأداء. القادة قد لا يؤثرن بشكل مباشر على النتائج، بل من خلال قدرتهم على تشجيع السلوك الابتكاري لدى فرقهم. وقد أوضح (Futri et al., 2023) أن الابتكار في سلوك العمل يعمل كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظف. كما أظهرت دراسة من (Bai et al., 2022) أن القيادة الأصيلة تعزز الأداء من خلال تشجيع الموظفين على الانخراط في مهام إبداعية. لذا، تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية دمج العوامل السلوكية، مثل الابتكار في السلوك، لفهم العلاقة بين القيادة وأداء الموظف، مما يساهم في تعزيز الفهم النظري لكيفية تأثير أسلوب القيادة على النتائج التنظيمية، خاصة في إطار المؤسسات الحكومية التي تسعى لتحديث هياكلها وتعزيز فعاليتها.



شكل (١) : نموذج الدراسة

تطوير الفرضيات:

العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري

تركز القيادة الأصيلة على الشفافية والسلوك الأخلاقي والوعي الذاتي، مما يساعد في بناء بيئة آمنة تعزز من حرية التعبير والإبداع للموظفين (Avolio & Gardner, 2005). هذا النمط من القيادة مهم بشكل خاص في المؤسسات الحكومية التي تعاني من السياسات الصارمة والهياكل الهرمية، إذ يستطيع القائد الأصيل تمكين الموظفين من استكشاف أفكار جديدة والمشاركة في الابتكار دون شعور بالخوف (Bai et al., 2022؛ Zhou & Yusof, 2024).

الفرضية الأولى (H1): هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة وسلوك العمل الابتكاري.

العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري

تعتبر القيادة التحويلية أحد أكبر المحفزات للابتكار، خصوصًا في بيئات العمل المتغيرة. يقوم القادة التحويليون بتحفيز الموظفين من خلال وضع رؤية واضحة، وتحفيزهم فكريًا، وتشجيعهم على المجازفة والتجديد (Bass & Riggio, 2006). يزداد أهمية هذا النمط في القطاع العام، الذي

غالبًا ما يتأثر بالقيود البيروقراطية، حيث يساهم في خلق بيئة نفسية تدعم إطلاق الإبداع لدى الموظفين (Karimi et al., 2023؛ Bai et al., 2022).

الفرضية الثانية (H2): هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري.

العلاقة بين القيادة الأصيلة وأداء الموظفين

أكدت الأدبيات السابقة على الدور الجوهري للقيادة الأصيلة في تحسين أداء الموظفين، ليس فقط من خلال المخرجات الكمية للأداء الذي يقوم به وإنما أيضا عبر تحسين وتعزيز الجوانب النفسية والتنظيمية التي تمكنه في تقديم أفضل المستويات. إذ بيّنت دراسة الزبادي والذبحاوي (٢٠٢٢) أن ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة المتمثلة في الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات، تساعد في إرساء سلوكيات أداء مستدام على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما ينعكس في صورة التزام أكبر من الموظفين، وحرصهم على جودة ما يقدمونه من عمل، واستمرارية هذا الأداء في المدى الطويل. وفي نفس النتيجة أوضحت دراسة (عتوم وعتوم، 2024) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات القيادة الأصيلة (أبعاد القيادة الأصيلة: الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات) وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة جرش بالأردن. ووفي السياق نفسه، أوجدت دراسة أبوزيد (٢٠٢١) أن سلوكيات القيادة الأصيلة لا تؤثر في الأداء تأثيرًا مباشرًا فحسب، بل تعمل أيضًا عبر تحفيز الرغبات والميول الإيجابية لدى الموظفين، مثل الرضا المعرفي والولاء الوظيفي، بما يؤدي إلى بيئة عمل يشعر فيها العاملون بالإنصاف والتقدير والاحترام، الأمر الذي يحفز إبداعهم ويرفع من مستوى أدائهم الفردي. وذهبت دراسة أبو تايه والشورة (٢٠٢١) إلى أن القيادة الأصيلة تمثل مدخلًا مهمًا لتعزيز الأداء المستدام للعاملين من خلال ترسيخ بعد أخلاقي وإنساني في ممارسة القيادة، ينعكس على تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة العاملين، وتقليل السلوكيات السلبية المرتبطة بالعمل. كما أكدت دراسة الحارثي وآخرون (٢٠٢٠) أن القيادة الأصيلة في البيئة التربوية تساهم في بناء مستوى عالٍ من الثقة بين المعلمين وقادتهم، وهذه الثقة تمثل حلقة وصل أساسية بين سلوك القائد من جهة، واستعداد العامل/المعلم لبذل جهد إضافي وتحسين جودة أدائه من جهة أخرى، حيث يميل العاملون في ظل القائد الأصيل إلى الانخراط في العمل، وتحمل المسؤولية، والمبادرة، والالتزام بمعايير عالية للأداء. ومن ثم، فإن ما سبق يعكس توجّهًا متسقًا في الأدبيات مفاده أن القيادة

الأصيلة تهيئ مناخاً تنظيمياً إيجابياً قائماً على الثقة والعدالة والشفافية والدعم، وهو ما يؤدي بطبيعته إلى تحسين أداء العاملين بمختلف أبعاده الكمية والنوعية. وبناءً على ما تقدّم يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة (H3): هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة وأداء الموظفين.

العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين

كشفت الأدبيات السابقة توافقاً للدور الإيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز وتطوير أداء الموظفين بمختلف المنظمات، حيث هدفت دراسة الغوري (2022) على التأكيد على الدور المهم للقيادة التحويلية في تحسين مستوى العاملين وذلك من خلال وجهة نظر العاملين في مديرية ضريبة الأبنية والاراضي في الزرقاء، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في المديرية. وفي السياق نفسه، وجدت دراسة عبد الباقي وسفيان (2020) علاقة طردية ما بين القيادة التحويلية ومستويات الأداء الوظيفي بين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء، مع وجود تأثير كبير لبعد القيادة التحويلية "التأثير المثالي" مقارنة بالأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية. وفي مجال التعليم، استهدفت دراسة الزعابي والريامي (2023) إلى معرفة مدى ممارسة قادة 1.4 لأسلوب القيادة التحويلية وعن علاقتها بجودة أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي، حيث كشفت عن وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة أداء القيادة المدرسية، مما يعني أن كلما زادت ممارسات القيادة التحويلية زادت جودة أداء القيادة المدرسية. وبينت دراسة الزهراني (٢٠١٦) في شركات قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية أن مستويات ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين متوسطة، وأن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي) تُحدث تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في الأداء التكيفي للعاملين، بما يعزز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل وتغييراته. كما أظهرت دراسة منصور (٢٠٢٣) هذا الاتجاه في بيئة جامعية مصرية، إذ بينت أن سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الإدارات بكلية التجارة - جامعة العريش تُمارس بدرجة مرتفعة، وأن لها أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً في تطوير وتعزيز مستويات الأداء الوظيفي بين الموظفين في الكلية، وزيادة كفاءتهم ورضاهم عن بيئة العمل، مع التأكيد على أهمية نشر ثقافة القيادة التحويلية وخلق بيئة عمل مساعدة في ممارستها.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الرئيسة للدراسة على النحو الآتي:
الفرضية الرابعة (H4): هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

العلاقة بين السلوك الابتكاري والأداء الوظيفي

يُعرف السلوك الابتكاري بأنه عملية مقصودة تهدف إلى إنشاء وترويج وتطبيق أفكار جديدة في مجال العمل (Janssen, 2000). يسهم هذا السلوك في تحسين الحلول والإجراءات، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي. في القطاع العام، الذي يعتمد الأداء فيه غالبًا على الكفاءة والفاعلية، يُعتبر الابتكار أداة استراتيجية لتحقيق الأهداف. تُظهر الأبحاث أن الموظفين الذين يظهرون مستويات أعلى من السلوك الابتكاري يتمتعون بأداء أفضل بسبب قدرتهم على التكيف وحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة المنظمة (Futri et al., 2023؛ Saif et al., 2024).
الفرضية الخامسة (H5): هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الابتكاري والأداء الوظيفي.

الدور الوسيط للسلوك الابتكاري

على مدى السنوات العشر الماضية، أصبح من البديهي أن القيادة في القطاع الحكومي تلعب دورًا مركزيًا في تعزيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين. غالبًا ما يتم ذكر القيادة التحويلية كعنصر يساهم في إلهام الموظفين وتحفيزهم على المشاركة في الأنشطة الابتكارية (Bak et al., 2022). كما أن القيادة الأصيلة، التي تتميز بالوعي الذاتي والشفافية، تُعد من الأساليب التي تساعد بشكل فعال في خلق بيئة تنظيمية تدعم الابتكار (Bai et al., 2022). تشير نتائج (Karimi et al., 2023) إلى أن القيادة التحويلية لها علاقة قوية بالسلوك الابتكاري في القطاع العام، ويُعتبر رأس المال النفسي طريقة وسيطة مهمة فيما يتعلق بهذه العلاقة، مما يشير إلى أن تأثير القيادة على الابتكار ليس مباشرًا فقط، بل يتوسطه أيضًا الموارد النفسية للموظفين. وكشفت دراسة (أحمد، 2023) وجود علاقة إيجابية للقيادة الأصيلة على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري، مما يعني ذلك أنه عندما يشعر الموظف بأن رئيسه يتخذ قرارات تتوافق مع قيمه وبناء على أسس ومعايير سلوكية فإن ذلك يتعكس بالإيجاب على سلوكهم ويحفزهم بتبني أفكار وعمليات مبتكرة عند قيامه بمهامه الوظيفية. يتضح من الدراسات الحديثة أن السلوك الابتكاري يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومخرجات مثل الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Futri et al., 2023) أن السلوك الابتكاري يعد وسيلة تتوسط العلاقة بين

القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في القطاع العام. كما توجد دراسات أخرى تناولت الوساطة المزدوجة والتأثيرات المعدلة، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى أن الصفات الشخصية الاستباقية ومشاركة الموظف تلعبان دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري، مما يعزز نموذج العلاقة بين القيادة والابتكار والأداء في سياقات مماثلة.

الفرضية السادسة (H6): يسهم سلوك العمل المبتكر في الربط بين القيادة الأصيلة وأداء العمل.

الفرضية السابعة (H7): يسهم سلوك العمل المبتكر في الربط بين القيادة التحويلية وأداء العمل.

منهج الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب في مجالات العلوم الإنسانية والسلوكية ، وأيضا لمناسبته لتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات القيادية (مثل القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة) وسلوك الابتكار في العمل، بالإضافة إلى الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من عينة من الأفراد ودراساتها إحصائية لتحديد مدى تأثير العوامل القيادية بشكل مباشر وغير مباشر (عبر المتغير الوسيط) على المتغيرات التابعة، مما يساعد في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها.

مجتمع وعينة الدراسة

تشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الذين يشغلون الأدوار الإدارية والإشرافية والتنفيذية، وخاصة بالوزارات والمؤسسات التي تقدم خدمات تنظيمية وتشغيلية. نظرًا لكبر حجم المجتمع وتنوع قطاعاته، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجموعة مختارة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة. بلغ عدد المشاركين في الدراسة 612 موظفًا وموظفة من وزارات مثل: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ووزارة الشؤون البلدية والقروية، ووزارة التعليم وغيرها من الوزارات، وذلك لضمان تنوع المهام والأدوار المؤسسية.

أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة (قائمة الاستقصاء) كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد العينة. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للدراسات السابقة والمقاييس المستخدمة في مجالات القيادة وسلوك الابتكار في العمل والأداء الوظيفي. تتكون أداة الدراسة من عدة محاور

رئيسية تم توزيعها كما يلي: البيانات الديموغرافية ، المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة التابعة (أداء الموظف) والمستقلة (القيادة التحويلية والأصيلة) وكذلك الوسيط (سلوك العمل الابتكاري) وبما يحقق أهداف الدراسة ويُجيب عن تساؤلاتها.

مقياس البحث

تم تصميم مقياس هذه الدراسة استنادًا إلى مجموعة من المقاييس المحكمة التي تم توظيفها في دراسات سابقة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لضمان الصدق والثبات في أدوات القياس. القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة تم استخدام مجموعة من المقاييس لقياس المتغيرات المرتبطة بسلوك القيادة وأداء المؤسسات، والتي تعتبر أساسية لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في مكان العمل، حيث تم قياس القيادة الأصيلة من خلال أربعة عناصر أساسية: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، البعد الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة، وتشتمل على ١٦ بندًا (Neider & Schriesheim, 2011). أما القيادة التحويلية فتُقيّم من خلال خمسة عناصر رئيسية تعرف بـ«الخمسة»: التأثير المثالي (الصفات والسلوكيات)، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، مع ٢٠ بندًا (Bass & Avolio, 1995). يتم قياس السلوك الابتكاري في العمل من خلال أربعة عناصر فرعية تشمل استكشاف الأفكار، توليدها، دعمها، وتنفيذها، وذلك عبر ١٠ بنود (de Jong & den Hartog, 2010). في حين تم قياس متغير إداء الموظف عبر مقياس تم تطويره من قبل (Kazmi & Javid, 2022). كما تم التأكد من موثوقية وصحة الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل معرفة آراءهم حول مدى مناسبة المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات.

أدوات التحليل الإحصائي

في هذه الدراسة، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من أجل تحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات. يتميز هذا الأسلوب بقدرته على فحص العلاقات المعقدة بين المتغيرات الظاهرة والكامنة، بما في ذلك التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والوسائط، حيث تم إجراء التحليل باستخدام برنامج SmartPLS (الإصدار ٤) والذي يعتمد على تقنية الانحدار الأقل تربيعًا الجزئي (PLS). ويعد هذا الأسلوب مناسب للدراسات الاستكشافية والنماذج التي تشمل متغيرات ومقاييس متعددة تعتمد على الاستبيانات. كما تم التحقق من جودة النموذج من خلال عدة مؤشرات، مثل معامل الثبات (كرونباخ ألفا، ومؤشر الموثوقية المركبة)، والصدق التقاربي

(AVE) ومعامل التأثير (f^2) ومعامل التحديد (R^2) وفحص التداخل الخطي (VIF). حيث ساهمت هذه الأداة المتقدمة في توفير تحليل دقيق يعزز من موثوقية النتائج ومصداقيتها.

التحليل الأحصائي

يوضح جدول (1) التالي وصف تفصيلي لمفردات عينة البحث وذلك وفقاً للنوع والعمر والحالة الاجتماعية والدرجة العلمية وسنوات الخبرة:

جدول (1) التحليل الوصفي لعينة البحث

المتغير	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	427	69.8
	أنثى	185	30.2
	الإجمالي	612	100 %
العمر	من ٢١ إلى ٢٩ سنة	٧٨	١٢.٧ %
	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	2٠٥	٣٣.٥ %
	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	2٥٧	٤٢.٠ %
	من ٥٥ سنة فأكثر	7٢	١١.8 %
	الإجمالي	612	100 %
الحالة الاجتماعية	متزوج / متزوجة	٤١٣	٦٧.٥ %
	أعزب / عزباء	١١٨	١٩,٣ %
	مطلق / مطلقة	٥٣	٨,٧ %
	أرمل / أرملة	٢٨	٤,٦ %
	الإجمالي	612	100 %
الدرجة العلمية	بكالوريوس	٤٢٩	٧٠.١ %
	ماجستير	٩٥	١٥.٥ %
	دكتوراه	88	٥.٢ %
	الإجمالي	612	100 %
سنوات الخبرة	أقل من سنة	١٣	٢,١ %
	من ١ إلى ٥ سنوات	٤٣	٧,٠ %
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	2٠٣	33.٢ %
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٥٣	٥٧.٧ %
	الإجمالي	612	100 %

المصدر: من إعداد الباحث وفقًا لمخرجات برنامج SPSS.

توضح البيانات الواردة بجدول (1) السابق، أن الذكور يمثلون الغالبية العظمى من عينة الدراسة، حيث يشكلون (69.8%) من حجم العينة بينما تمثل الإناث (30.2%) من حجم العينة المتبقي من حيث متغير النوع، بينما كانت الفئة العمرية من ٤٠ إلى ٤٩ عام هي الأكثر مشاركة في البحث من حيث متغير العمر ونسبة (42%)، وكان أغلب المشاركين من المتزوجين ممثلين (67.5%) من حجم العينة حسب الحالة الاجتماعية للمشاركين، كما كان الحاصلين على درجة البكالوريوس (70.1%) هم الفئة الأكثر شيوعًا في عينة البحث من حيث الدرجة العلمية، وأخيرًا كان الموظفين الذين يتمتعون بخبرة مهنية تفوق العشر سنوات (57.7%) هم الأكثر اهتمامًا بمليء الاستقصاء في الدراسة الحالية.

تقييم نماذج القياس.

يعد نموذج البحث من النماذج ذات المكونات الهرمية Hierarchical Component Models (HCMs)، نظرًا لأنه يحتوي على مجموعة من المتغيرات الرئيسة والفرعية، أي أنه يتكون من نموذجين، أحدهما عاكس في المستوى الأول (First-order construct)، والآخر عاكس في المستوى الثاني (Second-order construct)، وهو ما يتطلب التقييم في كل مستوى من هاتين المستويين تباعًا، وذلك على النحو التالي:

تقييم نموذج القياس العاكس في المستوى الأول.

عمل الباحث على إجراء عدد من الخطوات الإجرائية والمطلوبة لتحديد مدى صلاحية النموذج للقياس في مستواه الأول، وذلك من خلال اختبار قيم معاملات تحميل المؤشرات، وصولًا إلى حساب ثبات وصدق البناءات المكونة للنموذج. هذا ويوضح جدول (2) التالي المؤشرات والمعايير المستخدمة في عملية التقييم ودلالة جودتها.

جدول (2) مؤشرات تقييم معاملات صدق وثبات بناءات النموذج الهيكلي

م	التقييم	المعيار	دلالة جودة المعيار	المصدر
1	ثبات المؤشر	معاملات تحميل المؤشرات Outer Loading	■ أكبر من (0.708)	Hair et al., (2019)
2		معامل ألفا	■ أكبر من (0.70)	

م	التقييم	المعيار	دلالة جودة المعيار	المصدر
3	الاتساق الداخلي	الثبات المركب (CR)	■ أكبر من (0.70)	
	صدق التقارب	متوسط التباين المستخرج (AVE)	■ أكبر من أو يساوي (0.50)	
4	صدق التمايز	معيار HTMT	■ أقل من (0.90) مناسب ومقبول. ■ أقل من (0.85) الأمثل.	Henseler et al., (2015)
		معيار Fornell - larcket	■ ارتباط كل بناء كامن بالبناءات الأخرى أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج الخاص به.	Fornell and Larcker (1981)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمراجع المذكورة بالجدول.

هذا وقد تم استخدام برنامج (SmartPLS 4) وبالتحديد معالج نظام الحلول الحسابية لنمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM algorithm) الملحق بالبرنامج في تقييم تلك المعايير، هذا ويوضح جدول (3) التالي القيم والمعاملات المختلفة المستخرجة من نتائج هذا التحليل والمستخدم في عملية التقييم.

جدول (3) قيم معاملات التحميل ومؤشرات وصدق وثبات نموذج القياس العاكس الأول

المؤشر	البناء والعناصر	معامل التحميل Loading	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
AL	القيادة الأصيلة		0.890	0.924	0.752
SA	الوعي الذاتي				
SA1	قائدي يطلب التغذية الراجعة لتحسين تعامله مع الآخرين.	0.871**			
SA2	قائدي يصف بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته.	0.851**			
SA3	قائدي يُظهر فهمه لنقاط قوته وضعفه.	0.870**			

المؤشر	البناء والعناصر	معاملات التحميل Loading	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
SA4	قائدي مدرك تمامًا لتأثيره على الآخرين.	0.877**	0.880	0.918	0.736
RT	الشفافية في العلاقات				
RT1	قائدي يوضح بوضوح ما يقصده.	0.852**			
RT2	قائدي يعترف بأخطائه عندما تحدث.	0.866**			
RT3	قائدي يشارك المعلومات مع الآخرين بصراحة.	0.849**	0.886	0.921	0.745
RT4	قائدي يعبر بوضوح عن أفكاره وآرائه.	0.865**			
BP	المعالجة المتوازنة				
BP1	قائدي يطلب أفكارًا تتحدى معتقداته الأساسية.	0.848**			
BP2	قائدي يُصغي بعناية لوجهات النظر البديلة قبل اتخاذ قرار.	0.877**	0.892	0.926	0.755
BP3	قائدي يُحلل البيانات ذات الصلة بموضوعية قبل اتخاذ القرار.	0.871**			
BP4	قائدي يشجع الآخرين على التعبير عن وجهات النظر المعارضة.	0.856**			
IMP	البُعد الأخلاقي الداخلي				
IMP1	قائدي يظهر اتساقًا بين معتقداته وتصرفاته.	0.856**	0.880	0.916	0.732
IMP2	قائدي يستخدم معتقداته الأساسية لاتخاذ القرارات.	0.866**			
IMP3	قائدي يقاوم الضغوط التي تدفعه للتصرف ضد معتقداته.	0.880**			
IMP4	تصرفات قائدي تستند إلى معايير أخلاقية داخلية.	0.869**			
TL	القيادة التحويلية		0.878	0.916	0.732
IA	التأثير المثالي (الصفات)				

المؤشر	البناء والعناصر	معاملات التحميل Loading	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
IA1	قائدي يبعث الفخر في نفوس الآخرين لارتباطهم به	0.853**			
IA2	قائدي يتجاوز مصالحه الشخصية من أجل مصلحة المجموعة	0.850**			
IA3	قائدي يتصرف بطريقة تكسبه احترام الآخرين	0.860**			
IA4	قائدي يُظهر ثقة وقوة شخصية	0.859**			
IB	التأثير المثالي (السلوكيات)		0.891	0.925	0.754
IB1	قائدي يتحدث عن قيمه الأساسية	0.855**			
IB2	قائدي يؤكد على أهمية وجود هدف واضح	0.878**			
IB3	قائدي يأخذ في اعتباره العواقب الأخلاقية للقرارات	0.875**			
IB4	قائدي يبرز أهمية الرسالة الجماعية	0.866**			
IM	التحفيز المهم		0.895	0.927	0.761
IM1	قائدي يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	0.874**			
IM2	قائدي يصوغ رؤية مستقبلية جاذبة	0.876**			
IM3	قائدي يُظهر ثقة بأن الأهداف ستتحقق	0.859**			
IM4	قائدي يعزز الإحساس القوي بالهدف	0.881**			
IS	التحفيز الفكري		0.886	0.921	0.745
IS1	قائدي يُعيد النظر في الافتراضات الجوهرية	0.873**			
IS2	قائدي يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	0.855**			
IS3	قائدي يُشجع على النظر للمشكلات من زوايا مختلفة	0.865**			
IS4	قائدي يقترح أساليب جديدة لإنجاز المهام	0.860**			
IC	الاهتمام الفردي		0.892	0.927	0.755

المؤشر	البناء والعناصر	معاملات التحميل Loading	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
IC1	قائدي يقضي وقتًا في تعليم وتوجيه الآخرين	0.865**			
IC2	قائدي يعامل الآخرين كأفراد لا كأعضاء جماعة فقط	0.862**			
IC3	قائدي يُراعي الاحتياجات والقدرات والطموحات الفردية	0.882**			
IC4	قائدي يساعد الآخرين على تطوير نقاط قوتهم	0.864**			
IWB	السلوك الابتكاري				
IE	استكشاف الأفكار		0.770	0.897	0.813
IE1	أنتبه إلى القضايا التي لا تدخل ضمن عملي اليومي	0.899**			
IE2	أقيم فائدة الأفكار الابتكارية	0.904**			
IG	توليد الأفكار		0.842	0.905	0.760
IG1	أنتج حلولاً أصلية للمشكلات	0.859**			
IG2	أحول الأفكار الابتكارية إلى تطبيقات عملية	0.870**			
IG3	أبذل جهداً في تطوير أشياء جديدة	0.887**			
ICH	دعم الأفكار		0.814	0.915	0.843
ICH1	أحشد الدعم للأفكار الابتكارية	0.912**			
ICH2	أبحث عن الموافقة على الأفكار الابتكارية	0.924**			
IIM	تنفيذ الأفكار		0.853	0.911	0.773
IIM1	أحمس الأعضاء المهمين في المنظمة تجاه الأفكار الابتكارية	0.889**			
IIM2	أدخل الأفكار الابتكارية إلى بيئة العمل بشكل منظم	0.878**			
IIM3	أساهم في تنفيذ الأفكار الجديدة	0.870**			
JP	أداء الموظفين		0.943	0.954	0.778

المؤشر	البناء والعناصر	معاملات التحميل Loading	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
JP1	أنجز المهام الموكلة إليّ بشكل مناسب	0.888**			
JP2	أحقق جميع متطلبات الأداء الرسمية للعمل	0.887**			
JP3	أشارك بفعالية في المهام التي تؤثر على أدائي الوظيفي	0.864**			
JP4	أبقي في ذهني النتائج التي ينبغي تحقيقها في عملي	0.885**			
JP5	أنجز عملي بشكل جيد بأقل جهد ووقت ممكن	0.878**			
JP6	غالبًا ما أ طرح أفكارًا إبداعية في العمل	0.889**			

المصدر: من إعداد الباحث وفقًا لمخرجات برنامج SmartPLS 4 $(P < 0.01)$ **

توضح نتائج جدول (3) السابق وشكل (2) التالي ما يلي:

- تفاوتت قيم معاملات تحميل المؤشرات الخاصة بمتغير القيادة الأصلية ما بين (0.851) و(0.877) لبُعد الوعي الذاتي، بينما تفاوتت ما بين (0.849) و(0.866) لبُعد الشفافية في العلاقات، فيما تفاوتت ما بين (0.848) و(0.877) لمؤشرات المعالجة المتوازنة، وأخيرًا فقد تفاوتت ما بين (0.856) و(0.880) للبُعد الأخلاقي الداخلي وجاءت جميعها معنوية عند مستوى $(P < 0.01)$. وفي المقابل تفاوتت قيم معاملات التحميل الخاصة بمتغير القيادة التحويلية ما بين (0.850) و(0.860) لبُعد الصفات، أما بُعد السلوكيات فقد تفاوتت قيم مؤشرات ما بين (0.855) و(0.878)، بينما تفاوتت ما بين (0.859) و(0.881) لبُعد التحفيز الملهم، كما تفاوتت ما بين (0.855) و(0.873) لبُعد التحفيز الفكري، وأخيرًا فقد سجلت قيم بُعد الاهتمام الفردي قيم تقع ما بين (0.862) و(0.882) وجاءت جميعها معنوية عند مستوى $(P < 0.01)$. وفيما يتعلق بمتغير السلوك الابتكاري فقد تفاوتت قيم معاملات التحميل الخاصة بمؤشرات ما بين (0.859) و(0.924) لبناءاته الأربعة (استكشاف الأفكار، توليد الأفكار، دعم الأفكار، تنفيذ الأفكار) وجاءت جميعها معنوية عند مستوى $(P < 0.01)$.

(0.01). وأخيراً فقد تفاوتت قيم مؤشرات تلك المعاملات لمتغير أداء الموظفين ما بين (0.864) و(0.889) وكانت جميعها معنوية عند مستوى ($P < 0.01$). وتعتبر جميع تلك القيم مقبولة وبالتالي سوف يتم الاحتفاظ بجميع المؤشرات الخاصة بالبناءات ولن يتم استبعاد أي منها خلال مراحل التقييم والقياس اللاحقة كونها تجاوزت القيمة المعيارية المقبولة (0.708) وذلك وفقاً لما حدده (Hair et al., 2019)

■ تفاوتت قيم معاملات ألفا (Alpha) للثبات بالنسبة لبناءات البحث الأربعة عشر المقاسة ما بين (0.770) و(0.943). بينما تراوحت قيم الثبات المركب (CR) ما بين (0.897) و(0.954) وهو ما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تمتاز بالثبات والاتساق الداخلي وتقيس ما صممت من أجله.

على جانب آخر كشفت مقاييس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) لجميع المتغيرات قيم أعلى من القيمة المسموح بها (0.5)، مما يعني أن المقياس قادر على تفسير 50% من التباين في مؤشراتته وبالتالي يتحقق صدق التقارب لبناءات النموذج (Sarstedt et al., 2022). هذا ويوضح جدول (4) التالي قيم معاملات معياري (Fornell-Larcker) و (HTMT) المستخدمة في تحديد مدى تحقق الصدق التمايزي للبناءات المكونة لمقاييس النموذج، كما يوضح الجدول ذاته قيم الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) الخاصة بتلك البناءات

جدول (٤) قيم معاملات معيار Fornell-Larcker ومعاملات معيار (HTMT) لكل بناء في نموذج القياس العاكس الأول

البناءات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
الوعي الذاتي	(0.867)	0.488	0.530	0.563	0.204	0.223	0.161	0.261	0.257	0.393	0.399	0.381	0.308	0.410
الشفافية	0.432**	(0.858)	0.522	0.552	0.256	0.251	0.232	0.313	0.226	0.425	0.393	0.359	0.347	0.405
المعالجة المتوازنة	0.471**	0.462**	(0.863)	0.560	0.223	0.222	0.214	0.249	0.259	0.366	0.420	0.392	0.367	0.417
البُعد الأخلاقي الداخلي	0.502**	0.489**	0.498**	(0.868)	0.229	0.236	0.238	0.283	0.212	0.412	0.401	0.416	0.387	0.460
الصفات	0.180**	0.224**	0.197**	0.202**	(0.855)	0.575	0.582	0.521	0.535	0.408	0.387	0.430	0.375	0.402
السلوكيات	0.198**	0.224**	0.197**	0.210**	0.509**	(0.868)	0.571	0.511	0.576	0.421	0.393	0.431	0.400	0.427
التحفيز المهم	0.144**	0.206**	0.191**	0.212**	0.517**	0.510**	(0.872)	0.496	0.528	0.368	0.364	0.395	0.315	0.356

١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	البناءات
0.392	0.416	0.429	0.409	0.408	0.559	(0.863)	0.443**	0.455**	0.460**	0.252**	0.221**	0.277**	0.232**	التحفيز
0.386	0.363	0.422	0.357	0.383	(0.869)	0.498**	0.473**	0.514**	0.474**	0.189**	0.230**	0.201**	0.229**	الفكري
0.533	0.592	0.615	0.607	(0.902)	0.318**	0.337**	0.306**	0.349**	0.336**	0.341**	0.302**	0.351**	0.326**	الاهتمام
0.481	0.562	0.548	(0.872)	0.490**	0.310**	0.353**	0.314**	0.341**	0.333**	0.348**	0.363**	0.339**	0.346**	الفردى
0.522	0.532	(0.918)	0.455*	0.488**	0.359**	0.365**	0.336**	0.367**	0.363**	0.354**	0.332**	0.303**	0.324**	استكشاف
0.501	(0.879)	0.444*	0.478*	0.480**	0.317**	0.361**	0.276**	0.349**	0.325**	0.338**	0.319**	0.302**	0.268**	الأفكار
(0.882)	0.450**	0.458*	0.429*	0.455**	0.354**	0.358**	0.328**	0.391**	0.366**	0.422**	0.382**	0.370**	0.376**	توليد
3.021	3.000	3.018	2.990	3.023	3.011	3.016	3.011	3.006	2.997	3.001	3.020	3.010	2.996	الأفكار
1.233	1.230	1.261	1.217	1.246	1.217	1.201	1.233	1.216	1.192	1.209	1.207	1.201	1.213	دعم
														الأفكار
														تنفيذ
														الأفكار
														أداء
														الموظفين
														الوسط
														الحسابي
														الانحراف
														المعياري

**($P < 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS 4

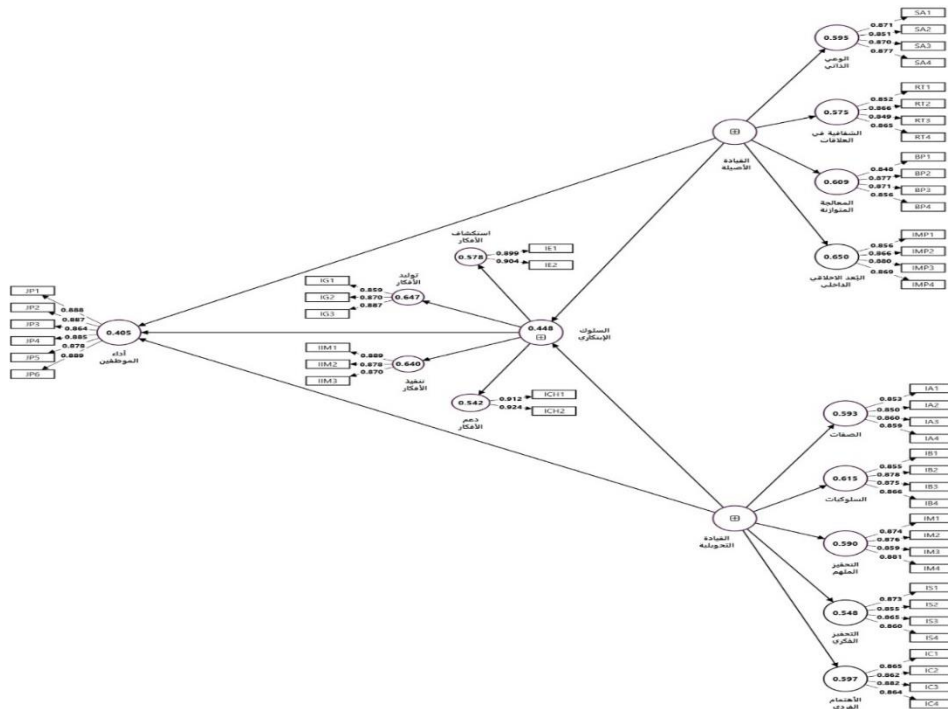
القيم/الماتلة والمظلة بين الأقواس () : الجذر التربيعي لقيم معاملات التباين المستخرج (AVE)

القيم أعلى الخط: قيم معيار (HTMT)

توضح نتائج جدول (4) السابق ما يلي:

- أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square root of AVE) الخاص بكل متغير أكبر من معاملات هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى. وهو ما يشير إلى أن كل متغير اشترك في التباين مع مؤشرات أكثر من اشتراكه في التباين مع المتغيرات الأخرى وبذلك يتحقق صدق التمايز وفقاً للمعيار الأول وهو Fornell-Larcker.
- أن جميع قيم معيار HTMT أقل من الحد المسموح به (0.90) بل وأقل من (0.85) ومن ثم يتحقق صدق التمايز وفقاً لهذا المعيار بالشكل الأمثل، وهو ما يشير إلى اختلاف كل متغير عن غيره من المتغيرات الأخرى المقاسة داخل النموذج الهيكلي.
- وأخيراً تظهر نتائج جدول (4) نتائج الإحصاء الوصفي لبناءات نموذج القياس العاكس في مستواه الأول، والمتمثلة في الوسط الحسابي الذي تراوحت قيمه ما بين (٢,٩٩٠) كحد أدنى و(3.023) كحد أقصى، بالإضافة إلى الانحراف المعياري التي تراوحت قيمه ما بين (1.192)

كحد أدنى و(1.261) كحد أقصى، هذا ويوضح شكل (2) التالي نموذج القياس العاكس الأول.



شكل (2) نموذج القياس العاكس الأول

/المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4

تقييم نموذج القياس العاكس الثاني

Reflective Second-Order Constructs Evaluation

استكمالاً لتقييم النموذج العاكس ذات المكونات الهرمية Hierarchical Component Models (HCMs)، تتضمن تلك المرحلة تقييم النموذج العاكس في مستواه الثاني أو الأعلى (Second or Higher-order construct)، فعلى الرغم من تضمين بناءات المستوى الثاني في نموذج التحليل الأول (منهج البناءات المتكررة)، إلا أنه لم يتم فحصها وتقييمها بعد، لذلك، تم استخدام المنهج المكون من مرحلتين (Two-stage) الذي اقترحه Becker et al., (2012) حيث يهدف الى تقييم البناءات المكونة لنموذج العاكس من المستوى الثاني، والتي تمثلت في القيادة

الأصيلة، القيادة التحويلية، السلوك الابتكاري وأداء الموظف وذلك اعتماداً على نفس الخطوات والإجراءات وأساليب التقييم المتبعة في تقييم نموذج القياس العاكس الأول (First-order construct)، وفيما يلي توضيح لنتائج ذلك التقييم وفقاً للمعايير السابق ذكرها، حيث يوضح جدول (5) التالي نتائج القيم والمعاملات المستخدمة في عملية التقييم.

جدول (5) قيم معاملات التحميل ومؤشرات صدق وثبات نموذج البناء العاكس في المستوى

الثاني

المؤشر	البناء والعناصر	معاملات التحميل Loading	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
AL	القيادة الأصيلة		0.784	0.861	0.607
SA	الوعي الذاتي	0.767**			
RT	الشفافية في العلاقات	0.760**			
BP	المعالجة المتوازنة	0.779**			
IM	البُعد الأخلاقي الداخلي	0.809**			
TL	القيادة التحويلية		0.825	0.877	0.588
IA	الصفات	0.773**			
IB	السلوكيات	0.787**			
IM	التحفيز الملهم	0.756**			
IS	التحفيز الفكري	0.749**			
IC	الأهمام الفردي	0.769**			
IWB	السلوك الابتكاري		0.782	0.859	0.604
IE	استكشاف الأفكار	0.791**			
IG	توليد الأفكار	0.778**			
ICH	دعم الأفكار	0.773**			
IIM	تنفيذ الأفكار	0.768**			

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS 4

****($P < 0.01$)**

يوضح جدول رقم (5) وشكل (3) النتائج التالية:

- معامل التحميل لمؤشرات متغير القيادة الأصيلة، حيث كانت معاملات التحميل لبعـد الوعي الذاتي (0.767) و(0.760) لبعـد الشفافية في العلاقات و(0.779) لبعـد المعالجة المتوازنة، وأخيراً (0.809) للبعـد الأخلاقي الداخلي. كما أوضح الجدول السابق (5) معامل التحميل لمؤشرات القيادة التحويلية على النحو الآتي: (0.773) لبعـد الصفات و(0.787) لبعـد السلوكيات و(0.756) لبعـد التحفيز المهم، و(0.749) لبعـد التحفيز الفكري، و(0.769) لبعـد الاهتمام الفردي. وفيما يتعلق بمعاملات التحميل لمؤشرات متغير السلوك الابتكاري، فقد كانت على النحو التالي: (0.791) لاستكشاف الأفكار و(0.778) لتوليد الأفكار و(0.773) لدعم الأفكار و(0.768) لتنفيذ الأفكار، وعليه فأن هذه القيم تشير إلى قبول جميع مؤشرات نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني.
- يتضح أيضاً أن قيم معامل الفا للمتغيرات المقاسة في نموذج القياس العاكس الثاني ما بين (0.782) و(0.825). كما تفاوتت قيم الثبات المركب (CR) ما بين (0.859) و(0.877). بينما تفاوتت مؤشرات التباين المستخرج (AVE) لتلك البنائات ما بين (0.588) و(0.607)، مما يعني ثبات واتساق المؤشرات وتحقق صدق التقارب ما بين متغيراته. أما فيما يتعلق بصدق التمايز فيوضح جدول (6) التالي قيم معاملات معياري (Fornell-Larcker) و(HTMT) التي يمكن من خلالها تقييم مدى تحققه من عدمه.

جدول (6) قيم معاملات معيار Fornell-Larcker ومعاملات معيار (HTMT) لكل بناء في

نموذج القياس العاكس الثاني

البنائات	1	2	3	4
١. القيادة الأصيلة	(0.779)	0.439	0.693	0.576
٢. القيادة التحويلية	0.354**	(0.767)	0.701	0.531
٣. السلوك الابتكاري	0.543**	0.565**	(0.777)	0.670
٤. أداء الموظفين	0.498**	0.470**	0.576**	(0.882)
الوسط الحسابي	3.007	3.008	3.005	3.021

الانحراف المعياري	0.940	0.929	0.963	1.233
-------------------	-------	-------	-------	-------

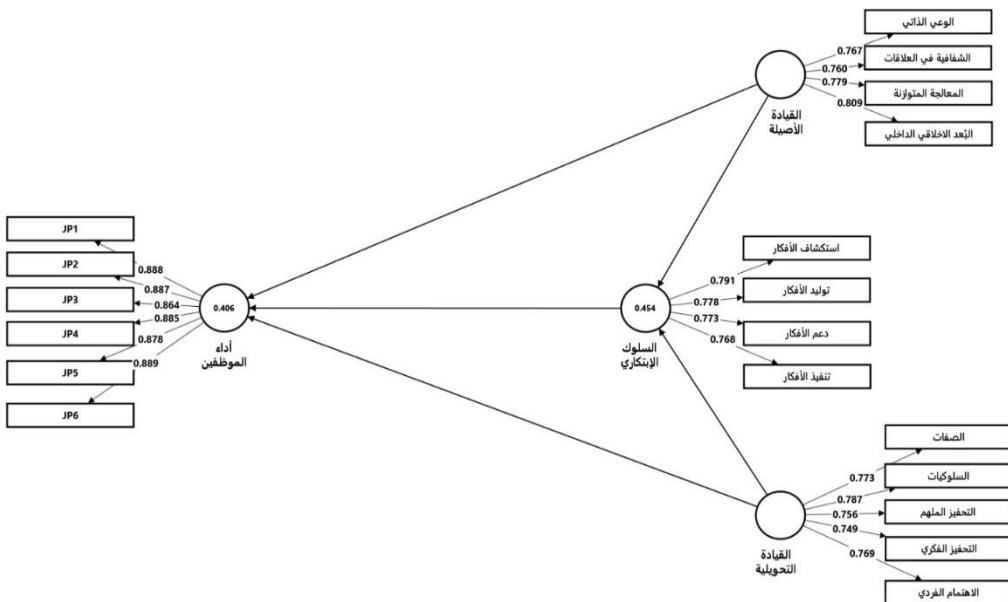
المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS 4

**(P < 0.01)

القيم/المائلة والمظلة بين الأقواس () : الجذر التربيعي لقيم معاملات التباين المستخرج (AVE)
القيم أعلى الخط: قيم معيار (HTMT)

توضح نتائج جدول (6) السابق أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square root of AVE) لكل متغير أكبر من معاملات ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى داخل النموذج. كما تبين أن جميع قيم معامل HTMT أقل من (0.85)، وهو ما يشير إلى تحقق صدق التمايز وفقاً لمعيار (Fornell-Larcker) و (HTMT). وأخيراً تظهر البيانات الواردة بالجدول ذاته نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات النموذج الرئيسية، حيث تفاوتت قيم الوسط الحسابي لتلك المتغيرات ما بين (3.005) كحد أدنى و (3.021) كحد أقصى، بينما تفاوتت قيم الانحراف المعياري الخاصة بها ما بين (0.929) كحد أدنى و (1.233) كحد أقصى. هذا ويوضح شكل (3) التالي نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني بعد تقييمه.

شكل (3) نموذج القياس العاكس الثاني



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4

اختبار الفروض:

يتضمن البحث سبعة فروض رئيسة تم صياغتها بهدف اختبار التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشر (الوسيط) بين متغيرات البحث الأربعة، حيث تم الاعتماد على معالج Bootstrapping الملحق ببرنامج SmartPls4 ومن ثم استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتعرف على مدى دلالتها الإحصائية في إطار نموذج المعادلات الهيكلية للبحث. هذا ويوضح جدول (7) التالي نتائج اختبار تحليل المسار، والتي يتم على أساسها تحديد مدى قبول أو رفض كل فرض من فروض البحث السبعة.

جدول (7) اختبار الفروض باستخدام أسلوب تحليل المسار

الفرض الأول	المسار المباشر	بيتا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H1	القيادة الأصيلة ← السلوك الابتكاري	0.392	13.087	0.000	قبول الفرض
فترات الثقة 95% للتأثير المباشر [LLCI : ULCI] [0.329 : 0.447]					
الفرض الثاني	المسار المباشر	بيتا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H2	القيادة التحويلية ← السلوك الابتكاري	0.426	14.143	0.000	قبول الفرض
فترات الثقة 95% للتأثير المباشر [LLCI : ULCI] [0.364 : 0.481]					
الفرض الثالث	المسار المباشر	بيتا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H3	القيادة الأصيلة ← أداء الموظفين	0.249	6.675	0.000	قبول الفرض
فترات الثقة 95% للتأثير المباشر [LLCI : ULCI] [0.174 : 0.320]					
الفرض الرابع	المسار المباشر	بيتا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار

H4	القيادة التحويلية ← أداء الموظفين	0.195	5.020	0.000	قبول الفرض
فترات الثقة 95% للتأثير المباشر [LLCI : ULCI] [0.119 : 0.270]					
الفرض الخامس	المسار المباشر	بيتا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H5	السلوك الابتكاري ← أداء الموظفين	0.331	7.773	0.000	قبول الفرض
فترات الثقة 95% للتأثير المباشر [LLCI : ULCI] [0.245 : 0.413]					
الفرض السادس	المسار غير المباشر	بيتا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H6	القيادة الأصيلة ← السلوك الابتكاري ← أداء الموظفين	0.130	6.595	0.000	قبول الفرض جزئياً
فترات الثقة 95% للتأثير غير المباشر [LLCI : ULCI] [0.093 : 0.171]					
الفرض السابع	المسار غير المباشر	بيتا المعيارية β	قيمة ت T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	القرار
H7	القيادة التحويلية ← السلوك الابتكاري ← أداء الموظفين	0.141	6.946	0.000	قبول الفرض جزئياً
فترات الثقة 95% للتأثير غير المباشر [LLCI : ULCI] [0.102 : 0.182]					

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS 4

يمكن توضيح ورصد نتائج اختبار فروض البحث من خلال تفسير البيانات المستخرجة من جدول (7) السابق، وذلك على النحو التالي:

١. نتيجة اختبار الفرض الأول (H1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأصيلة على السلوك الابتكاري للموظفين.

تدعم نتائج اختبار تحليل المسار المباشر لنموذج البحث الهيكلي قبول صحة الفرض الأول، حيث تبين معنوية التأثير المباشر للقيادة الأصيلة على سلوك العمل الابتكاري، وذلك بمعامل

تأثير بلغ ($\beta = 0.392, p < 0.01$) وفترات ثقة تراوحت ما بين [0.329 : 0.447] وهي فترات تحمل نفس الإشارة الموجبة أي أنها لا تتقاطع مع الصفر، وبالتالي تتأكد معنوية هذا التأثير.

٢. نتيجة اختبار الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للموظفين.

تُظهر نتيجة اختبار تحليل المسار المباشر للفرض الثاني وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.426, p < 0.01$) عند فترتي ثقة [0.364 : 0.481] تحمّلان نفس الإشارة الموجبة ولا يتقاطعان مع قيمة، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير المباشر وبالتالي قبول صحة الفرض الثاني للبحث.

٣. نتيجة اختبار الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأصيلة على أداء الموظفين.

وعلى جانب آخر توضح نتائج جدول (7) السابق معنوية تأثير المسار المباشر المتجه من القيادة الأصيلة إلى أداء الموظفين، حيث سجل معامل تأثير بلغت قيمته ($\beta = 0.249, p < 0.01$) بفترتي ثقة لا تتضمننا قيمة الصفر وتحمّلان نفس الإشارة الموجبة وجاءت قيمهما عند [0.174 : 0.320]، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير وبالتالي قبول صحة الفرض الثالث للبحث.

٤. نتيجة اختبار الفرض الرابع (H4): يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على أداء الموظفين.

في السياق ذاته أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على أداء الموظفين داخل المنظمات الحكومية محل البحث، حيث تم تسجيل معامل تأثير ذو دلالة معنوية بلغت قيمته ($\beta = 0.195, p < 0.01$) ويمر بفترتي ثقة [0.119 : 0.270] تحمّلان نفس الإشارة ولا تتقاطع مع الصفر، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير ومن ثم قبول صحة الفرض الرابع للبحث.

٥. نتيجة اختبار الفرض الخامس (H5): يوجد تأثير إيجابي للسلوك الابتكاري على أداء الموظفين.

يمثل هذا الفرض المسار المباشر الأخير داخل النموذج الهيكلي وهو يختبر العلاقة ما بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، وقد أظهرت نتائجه وجود تأثير إيجابي معنوي للسلوك الابتكاري على أداء الموظفين داخل المنظمات الحكومية محل البحث، حيث تم تسجيل معامل تأثير معنوي

بلغت قيمته ($\beta = 0.331, p < 0.01$) ويمر بفترتي ثقة $[0.245 : 0.413]$ تحمّلان نفس الإشارة ولا تتقاطع مع الصفر، وهو ما يشير على معنوية هذا التأثير وبالتالي قبول صحة الفرض الخامس للبحث.

٦. نتيجة اختبار الفرض السادس (H6): يتوسط السلوك الابتكاري العلاقة بين القيادة الأصيلة وأداء الموظفين داخل المنظمات الحكومية محل البحث.

توضح بيانات جدول (7) السابق نتيجة اختبار تحليل المسار غير المباشر التي تُظهر وجود تأثير غير مباشر معنوي للقيادة الأصيلة على أداء الموظفين عبر توسط سلوك العمل الابتكاري، حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر ($\beta = 0.130, p < 0.01, CI = 0.093 : 0.171$)، وهو ما يشير إلى مستوى وساطة جزئية نظراً لمعنوية التأثير المباشر للقيادة الأصيلة على أداء الموظفين والذي تم اثباته من خلال الفرض الثالث للبحث (H3)، وحيث أن كلا التأثيرين سواء المباشر أو غير المباشر معنويان فإن ذلك يشير إلى تحقق مستوى وساطة جزئية، وعليه يتم قبول صحة الفرض السادس جزئياً.

٧. نتيجة اختبار الفرض السابع (H7): يتوسط السلوك الابتكاري العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين داخل المنظمات الحكومية محل البحث.

وأخيراً فقد كشفت نتائج اختبار تحليل المسار غير المباشر عن وجود تأثير غير مباشر معنوي للقيادة التحويلية على أداء الموظفين عبر توسط سلوك العمل الابتكاري، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر معنوي بلغت قيمته ($\beta = 0.141, p < 0.01, CI = 0.102 : 0.182$)، وهو ما يشير إلى مستوى وساطة جزئية كذلك نظراً لمعنوية التأثير المباشر للقيادة التحويلية على أداء الموظفين، وهو ما تم اثباته من خلال الفرض الرابع للبحث (H4)، وحيث أن كلا التأثيرين سواء المباشر أو غير المباشر معنويان فإن ذلك يشير مستوى وساطة جزئية، وبالتالي يتم قبول صحة الفرض السابع جزئياً.

تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Evaluation

تتضمن عملية تقييم نموذج المعادلات الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى

الجزئية باستخدام برنامج Smartpls4 ثلاثة مؤشرات رئيسية وهي:

عامل توضيح التباين (VIF): يتمثل الغرض الأساسي لهذا المعامل في التأكد من أن العلاقات الهيكلية لا توجه نتائج معاملات التأثير في اتجاه معين وهو ما يتم تقييمه من خلال فحص

التداخل الخطي بين المتغيرات، وفي هذا الصدد أشار (Hair et al., 2019) إلى ضرورة عدم تجاوز هذا المعامل القيمة (٣) لضمان عدم حدوث مشكلات تتعلق بالتداخل الخطي بين البناءات المختلفة داخل النموذج الهيكلي، غير أنه في بعض الأحيان يمكن قبول القيم التي تزيد عن (٣) وبشرط أن تقل عن (٥) وذلك في حالة احتواء النموذج على العديد من المتغيرات الفرعية. معامِل التحديد (R^2): يُستخدم هذا المعامل لتحديد إجمالي تأثير المتغيرات الكامنة الخارجية (المستقلة) على المتغير الكامن الداخلي (التابع) وبناءً على قيمته يتم قياس وتحديد القوة التفسيرية للنموذج الهيكلي، حيث أكدت الدراسات السابقة بأن النسبة المقبولة لمعامل التحديد (R^2) في العلوم الاجتماعية والإنسانية أكبر من ٠,٢٠ (Hair et al., 2014). حجم التأثير (F^2): فيما يتعلق بحجم وقوة التأثير يمكن الحديث عن ثلاثة مستويات لتأثير المتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، ومدى تأثير حذف أي منها على قيمة معامل التحديد (R^2)، حيث تشير القيمة (0.35) إلى حجم تأثير كبير، بينما تشير القيمة (0.15) إلى حجم تأثير متوسط، وأخيرًا تشير القيمة (0.02) إلى حجم تأثير ضعيف نسبيًا (Cohen, 2013). هذا ويوضح جدول (8) التالي قيم معاملات تضخم التباين (VIF) وحجم التأثير (F^2) و (R^2) المستخدمين في عملية التقييم.

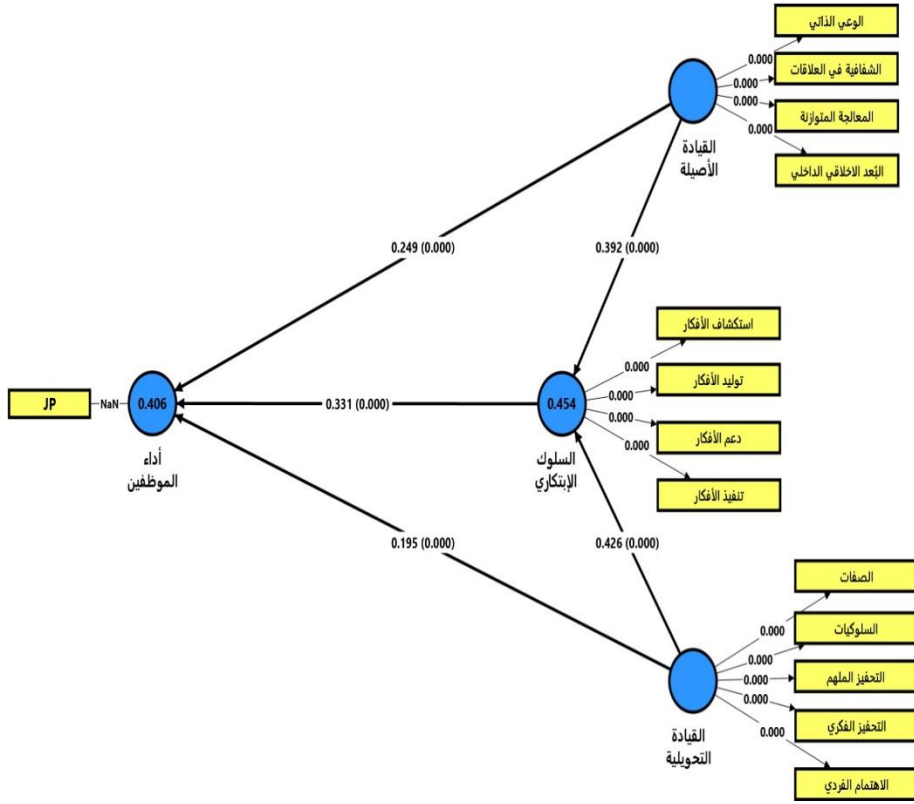
جدول (8) تقييم النموذج الهيكلي

معامل التحديد (R ²)	حجم التأثير (F ²)	فترات الثقة		عامل تضخم التباين (VIF)	البناءات التابعة لها	البناءات الكامنة
		95% (BCa) bootstrap Confidence Intervals				
		% 97.5	% 2.5			
	0.246	0.447	0.329	1.143	السلوك الابتكاري	القيادة الأصيلة
	0.074	0.320	0.174	1.425	أداء العاملين	
	0.291	0.481	0.364	1.143	السلوك الابتكاري	القيادة التحويلية
	0.043	0.270	0.119	1.475	أداء العاملين	
0.454	0.101	0.413	0.245	1.831	أداء العاملين	السلوك الابتكاري
0.406	-	-	-	-	-	أداء الموظفين

المصدر: من إعداد الباحث وفقًا لمخرجات برنامج SmartPLS 4

توضح نتائج جدول (8) السابق ما يلي:

- أن جميع معاملات تضخم التباين (VIF) الخاصة بمتغيرات البحث سجلت قيم أقل من (3.0) حيث تفاوتت ما بين (1.143) و(1.831) مما يعني أن هذه القيم ضمن النطاق المثالي نظراً لأنها تضمن عدم حدوث أي مشكلات جوهرية متعلقة بالتداخل الخطي بين بناءات النموذج الهيكلي.
- كما تظهر النتائج تفاوت قيم معامل التأثير (F^2) ما بين (0.291) كحد أقصى و(0.043) كحد أدنى، وهو ما يعني أن حجم تأثير البناءات الكامنة الخارجية تنوع ما بين كبير ومتوسط وصغير، متماشياً بذلك عن نتائج فروض البحث المختلفة.
- أن قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير السلوك الابتكاري سجلت (0.454) وهو ما يعني أن القيادة الأصيلة، والقيادة التحويلية معاً يفسرون (45.4%) من التغير في سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين بالمنظمات الحكومية محل البحث، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير أداء الموظفين (0.406) وبالتالي يمكن القول بأن القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة وسلوك العمل الابتكاري يفسرون ما يقارب من (41%) من التغير في أداء الموظفين، وتشير تلك النتائج إلى تمتع النموذج الهيكلي بقوة تفسيرية كبيرة. ويوضح شكل (4) التالي نموذج المعادلات الهيكلية المستخلص للبحث.



شكل (4): نموذج البحث الهيكلي

/المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4

مناقشة النتائج

تكشف نتائج الدراسة الحالية قبولاً لجميع فرضيات الدراسة السبعة، مما يدل على قوة النموذج النظري للدراسة والذي يفترض أن أنماط القيادة (التحويلية والأصيلة) تعزز من السلوك الابتكاري والذي بدوره يحسن من أداء الموظفين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. كما أظهرت معاملات التأثير المعيارية (بيتا) لمسارات الدراسة (المباشرة وغير مباشرة) بأنها معنوية وموجبة.

وفيما يلي مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرض الأول.

كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصيلة على السلوك الابتكاري ($\beta = 0.392, p < 0.01$) ، ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأن ما تتميز به القيادة الأصيلة من صفات وخصائص مثل الشفافية في العلاقات والوعي الذاتي وكذلك البعد الأخلاقي تساهم في إنشاء بيئة عمل تتصف بالثقة و غرس الأمل والتفاؤل، بما يساعد الموظفين على الإبداع وطرح الأفكار الابتكارية وتجربة طرق عمل جديدة (Walumbwa et al., 2008؛ Wang et al., 2020؛ Graciana et al., 2024). وتتوافق هذه النتيجة مع أدبيات الدراسات السابقة التي كشفت على أن ممارسات القيادة الأصيلة تعتبر عنصراً محفزاً للسلوك الابتكاري في بيئات العمل المختلفة (Zhou & Yusof, 2024; Bai et al., 2022) ، مما يثبت أن توافر خصائص القيادة الأصيلة لدى القادة الحكوميين يعد أساساً ومنهجاً لتعزيز مستوى السلوك الابتكاري بين أوساط الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الفرض الثاني.

بينت نتائج الدراسة بوجود تأثير إيجابي كبير للقيادة التحويلية على السلوك الابتكاري ($\beta = 0.426, p < 0.01$) مقارنة بالقيادة الأصيلة، مما يدل على إمكانية هذا النمط القيادي على التحفيز والتأثير على الموظفين بشكل يشجعهم على تجاوز روتينية العمل وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار في مهامهم الوظيفية. وتتسق نتيجة هذه الفرضية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة بهذا الجانب، والتي أوضحت أن القائد التحويلي بسماته (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي) تؤدي دوراً رئيسياً في إثارة السلوك الابتكاري لدى الموظفين، حيث أظهرت النتيجة أن قدرة القائد التحويلي بتمكين التابع ومدى استطاعته على صياغة رؤية ملهمة تساهم في توجيه الأفراد نحو إنتاج الأفكار الابتكارية ودعم هذا النوع من السلوكيات في إطار العمل الحكومي (Karimi et al., 2023; Bak et al., 2022).

ثالثاً: الفرض الثالث.

أظهرت نتيجة الفرض الثالث الذي يؤكد على وجود أثر إيجابي للقيادة الأصيلة على أداء الموظفين ($\beta = 0.249, p < 0.01$) ، مما يعني أن نمط القيادة الأصيلة لا يتوقف أثارها فحسب على إثارة السلوك الابتكاري لدى الموظفين في القطاع الحكومي السعودي وإنما يتجاوز ذلك إلى التأثير على

أداءهم الوظيفي. وتتوافق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة والتي اثبتت أن القائد الأصيل الذي يتسم بصفات الشفافية والنزاهة والانسجام بين القيم والممارسة، قادر على خلق مناخ تنظيمي مميز ويتصف بالثقة والعدالة وأيضاً الدعم، مما ينعكس بالإيجاب على التزام الموظفين وانغماسهم في الوظيفة وتقديم أفضل المستويات لديهم (عتوم وعتوم، 2024؛ أبو زيد، 2021).

رابعا: الفرض الرابع.

يدعم نموذج الدراسة الذي يفترض بوجود اثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وأداء الموظفين ($\beta = 0.195, p < 0.01$)، حيث تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة والتي اثبتت أن القيادة التحويلية تلعب دوراً هاماً في تحسين وتعزيز الأداء الوظيفي ودعم العمل الجماعي، مما يعني أن القائد التحويلي في السياق الحكومي السعودي قادراً على استثارة الأفراد نحو أداء مميز تتحقق فيه الأهداف التنظيمية (الغويري، 2024؛ منصور، 2023).

خامسا: الفرض الخامس.

كشفت النتائج أن السلوك الابتكاري يلعب دوراً هاماً في إثارة الأداء الوظيفي ($\beta = 0.331, p < 0.01$)، حيث أن نتيجة الدراسة الحالية تتوافق مع ما وصلت إليه الأدبيات السابقة بأن الموظفين الذين لديهم قدرة على توليد وإنتاج الأفكار الجديدة يقدمون أفضل المستويات نظراً لقدرتهم الابتكارية والابداعية في تحسين العمليات وحل المشكلات التي تواجههم (Saif؛ Futri et al., 2023). ويمكننا القول وفقاً لهذه النتيجة أن السلوك الابتكاري يعد خياراً يساهم في تحسين الأداء الحكومي السعودي وفقاً لمتطلبات رؤية السعودية 2030.

سادسا: الفرض السادس.

أوضحت نتيجة الفرض السادس عن وجود تأثير غير مباشر إيجابي ومعنوي للقيادة الأصيلة على أداء الموظفين عبر السلوك الابتكاري، حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر ($\beta = 0.130, p < 0.01$)، مما يؤكد وجود وساطة للسلوك الابتكاري في هذه العلاقة، مما يشير أن تأثير القيادة الأصيلة على أداء الموظفين الحكوميين يمر جزئياً عبر إثارة السلوك الابتكاري لديهم، في حين أن الجزء الآخر يُمارَس بطريقة مباشرة من خلال الأثر الأخلاقي والنفسي والتنظيمي لممارسات القائد الأصيل. وتتفق النتيجة مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة من أن القيادة الأصيلة تعزز من الأداء الوظيفي من خلال إثارة الابتكار وتعزيز جوانب الثقة وجودة العلاقات لديهم. وتكون نتيجة

الدراسة الحالية قدمت دليلاً هاماً على أن السلوك الابتكاري يدعم العلاقة ما بين القيادة الأصيلة على أداء الموظفين في السياق الحكومي بالمملكة العربية السعودية (Zhou & Bai et al., 2022)؛ (Sally-Juknevičienė, 2024؛ Yusof, 2024).

سابعاً: الفرض السابع.

كشفت نتائج الدراسة بوجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على أداء الموظف من خلال السلوك الابتكاري، حيث تشير النتيجة إلى وجود وساطة جزئية وتعني أن القيادة التحويلية تؤثر على الأداء الوظيفي بطريقتين هما تحفيز الموظفين ورفع مستويات انخراطهم والتزامهم تجاه العمل وكذلك عن طريق تعزيز مستوى الابتكار لديهم. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة بأن السلوك الابتكاري يمثل حلقة الوصل بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين (Srirahayu et al., 2023؛ Fitri et al., 2023؛ Zhou & Yusof, 2024؛ أبوزيد، ٢٠٢١؛ عامر وآخرون، ٢٠٢٣).

توصيات الدراسة

في ظل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يقدم الباحث عدد من الاقتراحات التالية والتي من الممكن أن تساهم في فاعلية القيادة وتحسين الأداء في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية:

- العمل على تعزيز مفاهيم القيادة التحويلية والأصيلة في المؤسسات الحكومية من خلال إدراجها ضمن الخطط الاستراتيجية للتطوير الإداري والقيادي.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتأهيل القيادات الحكومية على تطبيق مبادئ القيادة الإلهامية، التحفيزية، والأصيلة، بما يساهم في رفع فعالية الأداء وبالتالي يحسن من جودة الخدمة المقدمة.
- العمل على مراجعة الأنظمة والإجراءات التي من الممكن أن تعيق وتحد من سلوكيات الابداع والابتكار لدى الموظفين الحكوميين.
- تحفيز مراكز الأبحاث والجامعات على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول العلاقة أنماط القيادة السائدة والمخرجات التنظيمية.
- اعتماد وتبني مقاييس حول ممارسات الابداع والابتكار في العمل كمؤشرات قياس للأداء وللسلوك الابتكاري في المنظمات الحكومية.

— ترسيخ مفاهيم النزاهة والقيم والعدالة بين أوساط القيادات العليا والوسطى والدنيا وذلك من أجل ترسيخ مفهوم القائد القدوة في بيئة العمل.

الدراسات المستقبلية المقترحة

- دراسة العوامل التي تعرقل تطبيق القيادة التحويلية والأصيلة في جهات القطاع الحكومي في السعودية، مع التركيز على المعوقات والصعوبات الثقافية والتنظيمية والإدارية، مع تقديم اقتراحات عملية للتغلب عليها بشكل يساعد على خلق بيئة مشجعة لتبني أساليب القيادة الفعالة.
- إجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف العلاقة بين القيادة الأصيلة والتحويلية وبين نواتج تنظيمية أخرى مثل التعلم التنظيمي، الرضا الوظيفي في القطاع العام، ودراسة الدور الوسيط الذي قد تلعبه متغيرات مثل الالتزام التنظيمي، والدافع الذاتي، والأداء التنظيمي والفردية.
- استكشاف تأثير كل من القيادة التحويلية والأصيلة في تحقيق التميز والقدرة على الاستمرار داخل المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال تطبيق نماذج التميز المعترف بها (مثل نموذج التميز الأوروبي EFQM).
- إجراء دراسة مقارنة تتناول مستويات السلوك الابتكاري في كل من المؤسسات الحكومية والخاصة، وفقاً لأنماط القيادة الحالية أو أنماط قيادية أخرى ، لتحديد مدى تأثير البيئة التنظيمية والقيادة الإدارية في تحفيز سلوك الابتكار لدى الموظفين، وتقديم توصيات قائمة على أفضل الممارسات القيادية في كلا القطاعين.
- توسيع الدراسة الحالية لتشمل قطاعات حيوية مختلفة مثل الصحة، والتعليم، والبلديات، لفحص مدى اختلاف تأثير أنماط القيادة بحسب طبيعة القطاع الواحد.

المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، أماني الشحات، سعد، بسمة ناصر، و محمد، شاهنده مصطفى. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة "أ". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ٢٥، (١)، ٢٩٢-٣٠٩.

أحمد، شريف يوسف حامد. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للثقة التنظيمية في تعديل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٨، (٢)، ١٢٨٧ - ١٣٢٧.

البواردي، فيصل بن عبدالله محمد. (2022). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، ١٥، (١)، ٣٣-٦٠.

البيحاني، نعيم، بالخير، بسام بن أحمد. (2023). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٥، (٣)، ٢٥٣-٢٧٠.

الحارثي، عبدالله بن سعد عواض. (٢٠٢٠). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١١٢، (٢)، ٧٤٣-٧١٦.

خولة سعيد الزعابي & الدكتور راشد مسلم الريامي. (٢٠٢٣). استكشاف مدى ممارسة قادة نطاق ١،٤ للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي. مجلة العلوم الإنسانية والتربوية، 30، 112-145.

رشاد، محمد عبد المنعم. (٢٠٢٤). دور التوجه الريادي في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابك السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15، (2)، 42-1.

الزهراني، عبد الله. عطية (٢٠١٦)، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي، المجلة العربية للإدارة، ٢٣، (٣)، ٣٧٣-٤٠٣.

الزيادي، سحر عباس حسين، والحسيني، حسين إسماعيل. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الأصيلة في الأداء المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٨، (٧٢)، ٦٥-٨٩.

- سعود صالح علوش ابوتاية. (٢٠٢٢). القيادة الاصيله واثرها في الاداء المستدام في دائرة الجمارك الاردنية. الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ٨(٣).
- السلي، محمد بن خالد وشعبي، فيصل أحمد (٢٠٢٤) دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨(٧) ٢٠١-٢٠٠.
- السلي، أبرار عايض عوض عواض، وحداد، محمد عبدالكريم أحمد بخاري. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ٧٣، ١٦٣ - ١٩٨.
- الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله والسلطان ، ندى بنت سلطان. (٢٠١٨). مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(١)، ٦٧-٨٠.
- عامر، أماني محمد، ابوزيد، حمادة فوزي، الدمياطي، محمد مجدي. (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في العلاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الابتكاري (دراسة ميدانية علي قطاع الصحة الحكومي بمحافظة الشرقية). مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٦(٤)، ١١٩-١٦٩.
- عبد الباقي، حياة، وكوديد، سفيان. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت - الجزائر. مجلة الابتكار والتسويق، ٧(١)، ٣٩-٥٩.
- العتبي ، صلاح حماد. (٢٠٢٣). أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري - دراسة تطبيقية على رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، ٩(١٥)، ٥٣-٩٣.
- عتوم، يمنى، وعتوم، حسين (2024). العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة تشرين. 46(1)، 164-180.
- العرود ، تماضر محمود كامل. (٢٠٢٤). القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٥(٤)، ٣٠٨-٣٢١.

- الغويري، حسن محمد عيسى. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧٣، ٣٣٩-٣٦٢.
- فوزي ثابت أحمد ابوزيد، & حمادة. (٢٠٢١). أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٢)، ٢٥٩-٢٩٩.
- الفهيد، لطيفه زيد. (٢٠٢٤). دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمعهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا (دراسة وصفية تحليلية). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٥(٥)، ٣٣١-٣٥١.
- المجالي، محمد فلاح سالم. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٣(٨)، ٤٦٨-٤٩٠.
- مخدوم، هند كرامة الله. (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في التنمية البشرية بالتطبيق على القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٤(2)، 237-267.
- منصور، عبدالسميع عبدالنبي. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين: دراسة حالة كلية التجارة - جامعة العريش. مجلة الدراسات البيئية والتجارية، ١٤(٤)، ٥٩١-٦١٣.
- نافع، وجيه عبد الستار محمد، الرشيد، أنور خالد صقر الخرينج (٢٠٢٣). دور القيادة الأصيلة في تحسين جودة الحياة الوظيفية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الكويتية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 3(15)، 1-33.
- نجلاء حسن حمعه احمد. (٢٠٢٣). القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٤(١)، ١-٦١.
- نصر، حسن سليمان. (٢٠٢١). تطوير مهارات القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة والاستفادة من خبرة استراليا. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ٥(١)، ١١٩-١٩٤.

الوحش، سامي.(٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة*، مج (٢)، ع(٥). ص٣٤١-٣٤٥.

المراجع بالانجليزية

Afsar, B., F. Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.

Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77.

Alshahrani, I., Al-Jayyousi, O., Aldhmour, F., & Alderaan, T. (2024). Towards understanding the influence of innovative work behavior on healthcare organizations' performance: the mediating role of transformational leaders. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(1), 198-216.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

Bai, Y., Wang, Z., Alam, M., Gul, F., & Wang, Y. (2022). The impact of authentic leadership on innovative work behavior: Mediating roles of proactive personality and employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 879176.

Bak, H., Jin, M. H., & McDonald III, B. D. (2022). Unpacking the transformational leadership-innovative work behavior relationship: The mediating role of psychological capital. *Public performance & Management review*, 45(1), 80-105.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Futri, S. Y., Jimad, H., & Hayati, K. (2023). The influence of transformational leadership on employee performance through innovative work behavior as a mediating variable. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(8), 41-50.

- Graciana, A., Fauziah, E., Gumilang, S. R., Fadhilah, Z., Sawal, M. R., Aisyah, J., & Sari, E. (2024). The Role of authentic leadership in shaping innovative organizational cultures. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(1), 164-170.
- Hutagalung, D., Sopa, A., Asbari, M., Cahyono, Y., Maesaroh, S., & Chidir, G. (2020). Influence of Soft Skills, Hard Skills and Organization Learning on Teachers' Performance through Innovation Capability as Mediator. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 54–66.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267.
- Khan, K., Javaid, Z. K., & Ali, A. A. (2024). Effects of authentic leadership on innovative work behavior: psychological capital as mediator and organizational unfairness as moderator in pakistani public sector organizations. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 14(3), 201-222.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594.
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103521.
- Lv, M., Jiang, S. M., Chen, H., & Zhang, S. X. (2022). Authentic leadership and innovation behaviour among nurses in China: a mediation model of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2670-2680.

- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
- Rasheed, J., & Kiani, M. N. (2024). Measuring the impact of perceived authentic leadership on innovative work behavior: The mediation moderation analysis. *Journal of Business and Management Research*, 7(1), 33–46
- Saif, N., Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11).
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2020). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1243-1263.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2).
- Scally-Juknevičienė, E. (2024). *The impact of authentic leadership on innovative work behavior through the mediating role of employee-manager trust and organizational innovation climate* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
- Zhou, Y., & Yusof, R. B. (2024). Authentic leadership and innovative work behavior: The mediating role of career calling. *Global Business & Management Research*, 16.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and organizational psychology, 73(3), 287-302.

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. Creativity and innovation management, 19(1), 23-36

Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: implications for employee performance. RAUSP Management Journal, 57(2), 111-130