



القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية ”بالطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة”

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

أستاذ مساعد إدارة الأعمال، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس

dr.naglaahany@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

أحمد، نجلاء حسن جمعة (٢٠٢٣). القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)٣، ٦١-١.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية "بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة"

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

ملخص البحث

بناءً على مبادئ النظرية الاجتماعية المعرفية ونظرية التبادل الاجتماعي، يهدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير أبعاد القيادة الأصيلة المدركة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات) على السلوك الابتكاري للموظفين في فروع البنك الأهلي المصري بالقاهرة، وفحص الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري، مما يقدم مساهمة تطبيقية في أدبيات القيادة عموماً، وفي نظرية القيادة الأصيلة خصوصاً.

ووفقاً لذلك، تبنت الباحثة منهجية البحث الاستنتاجي الوصفي ذات المقطع العرضي لاختبار مجموعة من فروض البحث المشتقة من النظرية والجدال العلمي في الأدبيات ذات الصلة، واستخراج مقاييس المتغيرات وتصميمها على مقياس ليكرت في قائمة الاستقصاء المهيكلة واستخدامها لجمع البيانات من عينة حصصية (٢٥٧) مفردة من الموظفين بالبنك الأهلي المصري. ولقد تم تحليل البيانات باستخدام أساليب تحليل الانحدار المتعدد والانحدار المعدل عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

خلصت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصيلة المدركة على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري، وتفسر نسبة عالية (٥٥٪) من التباين في السلوك الابتكاري في العمل، وكان المنظور الأخلاقي المدرك للقائد أهم الأبعاد تأثيراً معيارياً (٠,٢٧٣) على السلوك الابتكاري للموظفين بالبنك الأهلي المصري، يليه المعالجة المتوازنة للمعلومات (٠,٢١٢).

كما أوضحت النتائج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية لها تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على السلوك الابتكاري للموظفين بمعامل تأثير (٠,٥٩٠) وتفسر حوالي (٣٥٪) من السلوك الابتكاري في العمل بالبنك الأهلي المصري. وعلاوة على ذلك، أكدت النتائج الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة المدركة (شفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات) والسلوك الابتكاري للموظفين في العمل؛ بينما لم تدعم النتائج التأثير التفاعلي للكفاءة الذاتية الإبداعية مع بُعد الوعي الذاتي على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري.

الكلمات الدالة:

القيادة الأصيلة- السلوك الابتكاري في العمل- الكفاءة الذاتية الإبداعية- الوعي الذاتي- شفافية العلاقات- المنظور الأخلاقي- المعالجة المتوازنة للمعلومات- البنك الأهلي المصري

١ / مقدمة

لقد فرضت الاضطرابات الصحية (COVID-19) والاقتصادية العالمية الحالية الكثير من الضغوط والتحديات المستمرة على منظمات الأعمال، مما تحتم عليها التسلح بديناميكيات إدارية جديدة وأنماط قيادة فعالة تدعم تنافسيتها في ظل بيئة أعمال تنصف بعدم التأكد والتنافسية العالية، وبخاصة في سياق الخدمات المصرفية.

ويُعد لنمط القيادة المناسب في مثل تلك الظروف البيئية دور مؤثر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على اتجاهات وسلوكيات الموظفين في العمل، من باب أن القيادة هي عملية إدارة المنظمة التي تتكون من التواصل الفعال، والتحفيز، وتشجيع الموظفين لتنفيذ مهامهم الوظيفية، والتي تؤدي بدورها إلى تسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة (Semedo et al., 2019).

وبالرغم من ذلك، قد يتبنى القادة سلوكيات غير أخلاقية أو غير أصيلة في إدارتهم لمجموعة العمل أو المنظمة حسب نطاق اشرافهم أو الوضع الوظيفي أو المستوى التنظيمي الذي ينتمون إليه، ومن ثم نشأت نظرية القيادة الأصيلة التي تقوم على السمة الأخلاقية للقائد، والاهتمام بالآخرين، والتطابق بين القيم الأخلاقية والأفعال (Khan, 2010).

ويُشار إلى القيادة الأصيلة بأنها قدرة القادة على التأثير على المجموعة للعمل نحو تحقيق الأهداف، مع مراعاة القيم مثل: النزاهة والصدق والأمانة والمعاملة المتوازنة والأصيلة والعلاقة القائمة على الشفافية (Walumbwa et al., 2008). والمنظمات بحاجة لمثل هؤلاء القادة البارعين في تحفيز الموظفين لإظهار سلوكيات إيجابية للحفاظ على استقرار ومنفعة المنظمة، وأبرزها السلوك الابتكاري الذي يحظى باهتمام متزايد في مجال دراسات القيادة (Yamak & Eyupoglu, 2021).

ويحدث السلوك الابتكاري عندما يقوم الموظفون في مكان العمل بتوليد أفكار جديدة ومفيدة وتشجيعها وتنفيذها، مما يحقق الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي؛ وهناك عدد متزايد من الأبحاث التطبيقية حول العوامل التي تُشكّل خلفية السلوك الابتكاري في العمل، كان أبرزها وأكثرها تكراراً أنماط القيادة التحويلة والتشاركية (Schuckert et al., 2018).

وجديرٌ بالذكر، أنه ما زالت العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري في العمل في مرحلة تحت التطوير من حيث الدراسة التطبيقية، ومعظم اهتمام الباحثين تركز حول تأثيرها على الإبداع الذي يعتبر المرحلة الأولى للسلوك الابتكاري، وفي حين يقل استكشاف الباحثين لتنفيذ الأفكار الإبداعية (Malik et al., 2016; Rego et al., 2014).

ومن جانب آخر، يُشير الإبداع Creativity إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالخدمات أو المنتجات أو الإجراءات في مكان العمل (Zhou & Shalley, 2003). والإبداع مفهوم مختلف عن الابتكار Innovation، فالإبداع هو مجرد خلق أفكار جديدة فقط، بينما يُشير الابتكار إلى خلق وتنفيذ مثل هذه الأفكار الجديدة (Anderson et al., 2014; Zhou et al., 2014).

وعلى الرغم من هذا الاختلاف بين الابتكار والإبداع، إلا أنهما مفهومان مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فقد أكد الباحثون على أهمية الإبداع ووصفه بأنه مصدر أو مؤشر رئيسي للسلوك الابتكاري (Kim & Park, 2015; Slatten et al., 2020)؛ وكذلك يُعد آلية وسيطة في علاقات أنماط القيادة بالسلوك الابتكاري في العمل (Absari et al., 2021).

ووفقاً لمنظور "التحفيز الداخلي أو الذاتي" الذي تتبناه معظم الأبحاث، تؤثر العوامل السياقية (مثل: القيادة الأصلية) على التحفيز الذاتي للأفراد لأداء مهامهم الوظيفية، والذي يؤثر بدوره على الأداء الابتكاري للموظفين، لأن مثل هذا الدافع الداخلي يزيد من الميل لدى الموظف إلى أن يكون فضولياً ومرئياً من الناحية المعرفية وقادراً على المخاطرة ومثابراً في مواجهة العوائق والتحديات في أماكن العمل (Shalley et al., 2014).

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

وبالرغم من الاهتمام التطبيقي المحدود بتأثير الكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الابتكاري للموظفين من جانب الباحثين (مثل: Javed et al., 2021; Newman et al., 2018)، إلا أن التفاعل بين الكفاءة الذاتية الإبداعية والعوامل السياقية كالقيادة الأصلية يقل الاهتمام به في الدراسات التطبيقية للتنبؤ بالسلوك الابتكاري في العمل، وبالرغم أيضاً أن هناك دعوات من جانب الباحثين بالنظر في ذلك (Anderson et al., 2014; Orth & Volmer, 2017).

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى تطوير إطار مفاهيمي متكامل مبني على المراجعة الانتقادية للدراسات السابقة ذات الصلة لاختبار تأثير القيادة الأصلية متعدد الأبعاد (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) على السلوك الابتكاري للموظفين، بالإضافة إلى قياس التأثير المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية على هذه العلاقة في سياق البنك الأهلي المصري الذي يقل فيه الاهتمام بمثل هذه القضايا البحثية.

٢ / مراجعة الدراسات السابقة

٢ / ١ القيادة الأصيلة: المفهوم والأبعاد

لقد جذب مفهوم القيادة الأصيلة اهتمام الباحثين منذ تقديمه لأول مرة من خلال Luthans (2003) & Avolio، حيث عُرِّفت القيادة الأصيلة بأنها "نمط من سلوك القائد يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمُنَاخ الأخلاقي الإيجابي ويعززهما، من أجل تعزيز أكبر للوعي الذاتي، ومنظور أخلاقي داخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات من جانب القادة الذين يعملون مع المرؤوسين، والتنمية الذاتية الإيجابية" (Walumbwa et al., 2008).

كما أن نمط القيادة الأصيلة يُشير إلى أولئك القادة الطموحين والمتفائلين والذين لديهم ثقة عالية ويعززون باستمرار حالة إيجابية من الثقة بأنفسهم وبمرؤوسيتهم، وهذا يؤدي بدوره إلى أنهم يصبحون قدوة أخلاقية للمرؤوسين (Luthans & Avolio, 2003; Smithikrai & Suwannadet, 2018).

وبنفس المعنى ترى بأنها قدرة القادة على التأثير على المجموعة للعمل نحو تحقيق الأهداف، مع مراعاة القيم مثل: النزاهة والصدق والأمانة والمعاملة المتوازنة والأصيلة والعلاقة القائمة على الشفافية. والمنظمات بحاجة لمثل هؤلاء القادة البارعين في تحفيز الموظفين لإظهار سلوكيات إيجابية للحفاظ على استقرار ومنفعة المنظمة، وأبرزها السلوك الابتكاري الذي يحظى باهتمام متزايد في مجال دراسات القيادة (Yamak & Eyupoglu, 2021).

هذا، ولقد تبنت الكثير من الدراسات النظرية والتطبيقية مفهوم (Walumbwa et al., 2008) متعدد الأبعاد للقيادة الأصيلة في تطوير المفاهيم الاجرائية لدراساتهم في مختلف السياقات الصناعية (مثل: Purwanto et al., 2021; Cerne et al., 2013) والخدمية (Smithikrai & Suwannadet, 2018) وتلك المطبقة في القطاع المصرفي ذات الصلة بالبحث الحالي في اقتصاديات متقدمة (Yamak & Eyupoglu, 2021).

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

(١) الوعي الذاتي (اعرف نفسك): يُشير إلى الفهم الأعمق لدى القادة بنقاط القوة والضعف، ودراية القادة بتأثيرهم على الآخرين، وذلك من خلال السلوك النموذجي أو المثالي،

- والتماثل الشخصي، ونشر المشاعر، ودعم التقرير الذاتي، والتبادل الاجتماعي مع المرؤوسين.
- (٢) **شفافية العلاقات (كن أصيلاً):** يُشير إلى إظهار الشخصية الحقيقية للآخرين بصدق وانفتاح. ويظهر ذلك أيضاً في سلوكيات مشاركة المعلومات والأفكار والمشاعر الحقيقية في التفاعل مع الأشخاص، وتجنب التعبيرات العاطفية غير المناسبة.
- (٣) **المنظور الأخلاقي (افعل الأشياء الصحيحة):** ويتعلق بنوع داخلي ومتكامل من عملية التنظيم الذاتي self-regulatory للقائد التي تسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية التي يتصرف وفقاً لها، حتى عند مواجهة التحديات الناشئة عن المواقف الجماعية أو التنظيمية أو الثقافية. مما يعني أن القائد يتخذ قرارات أخلاقية وينخرط في سلوك أخلاقي يتوافق مع القيم الشخصية.
- (٤) **المعالجة المتوازنة للمعلومات (كن عادلاً):** وتُشير إلى العدالة والثقة في عملية صنع القرارات، ومدى التحليل الموضوعي لكل البيانات والمعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القائد للقرارات، مع الأخذ في الاعتبار آراء الآخرين مع الحفاظ على الموضوعية.
- ومن ثم، قد يؤثر القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الوعي الذاتي على تفكير المرؤوسين ودوافعهم واختيار السلوكيات بالطرق التالية: المعالجة المتوازنة التي تسمح للقادة الأصليين بمعالجة المعلومات غير المتحيزة نسبياً من منظور أكثر شمولية؛ ويوجه المنظور الأخلاقي الداخلي القادة إلى الإصرار على التمسك بالقيم الأخلاقية والتصرف بطريقة اجتماعية وأخلاقية في مواجهة التنوع والصراعات؛ كما تشير الشفافية العقلانية إلى سلوكيات القائد المتمثلة في مشاركة المعلومات وخلق عمليات تبادل صادقة ومفتوحة وموثوقة مع المرؤوسين (Walumbwa et al., 2008; Zhou et al., 2014).
- وبناءً عليه، تبنى معظم الباحثين في موضوع القيادة الأصيلة هذه الأبعاد الجوهرية المستقلة لكنها مرتبطة ببعضها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) في كثير من السياقات الصناعية والخدمية؛ وأبرزها دراسة (Ausar et al., 2016) التي أجريت في سياق الضيافة لاستكشاف المكونات الأربعة للقيادة الأصيلة، وأكدت النتائج أهمية تلك الأبعاد المرتبطة ببعضها وتأثيرها المباشر على الالتزام التنظيمي ودعمت التأثير غير المباشر على نوايا الدوران عبر الالتزام التنظيمي للموظفين في صناعة الضيافة بالولايات المتحدة.
- هذا، ويُنظر إلى القيادة الأصيلة على أنها البنية الأساسية التي تقوم عليها الأشكال الإيجابية الأخرى للقيادة، وهي أسلوب القيادة الذي يحل معظم حالات فشل القيادة وأوجه القصور لتضمنها الصدق مع الذات والحفاظ على الاتساق مع القيم والمعتقدات الداخلية للفرد (Ausar et al., 2016; Rego et al., 2014). وإن امتلاك القادة لتلك المعتقدات والقيم يمكن أن يُستخدم لتعزيز الابتكار الداخلي بين الموظفين (Zhou et al., 2014).

وعلاوة على ذلك، هناك اهتمام أكاديمي متزايد بالقيادة الأصيلة المدركة في السياقات الابتكارية، حيث أصبحت الأصالة authenticity اتجاهاً اجتماعياً ناشئاً واسع الانتشار، ومعياراً ذهبياً للقيادة (Cha et al., 2019). والمحاور التالية ترشد إلى علامات هذا الاهتمام كالتالي:

٢ / ٢ دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري

يُعرّف السلوك الابتكاري للموظفين بأنه "القدرة على توليد وتنفيذ الأفكار الجديدة والمفيدة في العمل" (Scott & Bruce, 1994 cited in: Newman et al., 2018). وهو بهذا المعنى ضرورة للابتكار التنظيمي الكلي والحفاظ على ميزة تنافسية (Montani et al., 2017).

وبنفس المعنى يُعرّف السلوك الابتكاري بأنه "سلوك موجه لتطبيق التغييرات والمعرفة الجديدة وخلق الأفكار الجديدة وإصلاح العمليات لتحسين الأداء" (De Jong & Den Hartog, 2008).

ويُشير سلوك العمل الابتكاري أيضاً إلى "السلوك المبني على جهود الموظفين المقصودة لخلق وتقديم وتطبيق الأفكار الجديدة أو العمليات أو المنتجات (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Janssen, 2000). وبنفس المعنى، يُشار إليه كسلوك معقد يتكون من توليد أو تقديم أو تطبيق أفكار وعمليات وحلول جديدة (Prieto & Pérez-Santana, 2014).

ويشار إليه حديثاً بأنه السلوك الفردي الكلي الذي يكمن في ظهور، وتقديم، وتنفيذ أشياء جديدة ومرحلة تشمل: تطوير فكرة منتج أو تكنولوجيا جديدة، والتغييرات في الإجراءات الإدارية التي تهدف إلى تحسين علاقة العمل أو تنفيذ الأفكار الجديدة والتكنولوجيا لزيادة كفاءة وفعالية أداء العمل (Purwanto et al., 2021).

وتركز هذه التعريفات في جوهرها على مساهمات الموظفين في تطوير الابتكارات، وبالتالي يشمل السلوك الابتكاري كافة أنشطة العمل المنفذة التي تتعلق بتطوير الابتكار. وينبع من النماذج النفسية التنظيمية للابتكار كعملية من مرحلتين: أحدهما مرحلة الإبداع creative stage تعني التعرف على المشكلة وتوليد الأفكار على المستوى الفردي، والأخرى مرحلة التنفيذ implementation stage التي تشير إلى تطبيق الأفكار المبتكرة في الممارسة التنظيمية (Messmann & Mulder, 2011; 2012).

وبناءً عليه، ترى الباحثة أنه يُمكن تبسيط تعريف السلوك الابتكاري في العمل بأنه تطوير وتنفيذ الأفراد للأفكار الجديدة والتي من المحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة. ويمكن أن تتراوح من تعديلات طفيفة في سير العمل أو المنتجات إلى اختراقات جذرية وتطوير منتجات أو عمليات جديدة ومفيدة للمنظمة.

ووفقاً للنموذج الذي اقترحه (Janssen, 2004) يتكون ابتكار الموظف من ثلاث مراحل تشمل: توليد الأفكار والترويج للأفكار وتنفيذ الأفكار. وفي المقابل، يتضمن الإبداع إنتاج أفكار جديدة أو حلول مفيدة حول المنتجات، أو العمليات، أو الخدمات أو الإجراءات. وبالتالي فإن نطاق ابتكار الموظفين أوسع بكثير (Yuan & Woodman, 2010).

ويُفسر السلوك الابتكاري أيضاً في كثير من الأدبيات (De Jong & Den Hartog, 2008; Purwanto et al., 2021) من أربعة جوانب هي:

- ١) **استكشاف الفرص:** وهو السلوك الذي يكتشف فرصة جديدة من خلال تحديد الحدث أو المشكلة التي بحاجة إلى حل.
- ٢) **توليد الأفكار:** ويُشير إلى السلوك الذي يخلق فكرة جديدة أو مفهوم لحل المشاكل أو تحسين أداء العمل بهدف التطوير.
- ٣) **الدفاع عن الأفكار:** السلوك المتحمس الذي يعني بتنفيذ الأفكار المبدعة وتطبيقها على العمل.
- ٤) **تطبيق الأفكار:** ويقصد به سلوك تطبيق وإصلاح المنتجات أو الإجراءات، والتصرف لتطوير وفحص وترويج الأفكار الابتكارية.

ووفقاً لنظرية الدعم الاجتماعي ونظرية التعلم الاجتماعي، عندما يدرك الأفراد أن لديهم دعماً من قادتهم ويتعلمون من سلوكياتهم القدوة التي يرون أنها جذابة وأصلية، فتكون لديهم قدرة على تحقيق التميز والابتكار (Hinojosa et al., 2014).

ولقد تناول الباحثون دور أنماط معينة للقيادة، مثل القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية، في تعزيز إبداع الموظفين، كما تناول آخرون (مثل: Rego et al., 2014) القيادة الأصلية وعلاقتها بالإبداع دون الأخذ في الحسبان عوامل ترويج الفكرة وتنفيذها. بينما ما زال دور القيادة الأصلية في تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين غامضاً أو قليل الاهتمام به.

ومن أبرز الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الأصلية والسلوك الابتكاري في العمل، دراسة (Zhou et al., 2014) التي كشفت عن التأثيرات متعددة المستويات للقيادة الأصلية في علاقتها بابتكار الموظفين في المشروعات الصينية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأصلية وابتكار الموظفين في المشروعات بالصين، مع تقديم آثار عملية تساعد القادة على أداء تداخلات مهمة لتعزيز ابتكار الموظفين.

وفيما يتعلق بالعلاقة غير المباشرة، حاولت (Smithikrai & Suwannadet, 2018) فحص الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوك العمل الاستباقي، كما تناولت الدور المعدل للضمير الواعي على تلك العلاقات لدى الموظفين في جامعة حكومية كبيرة في تايلاند. وأشارت نتائج تحليل العملية المشروطة إلى تأكيد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (من خلال الالتزام التنظيمي) للقيادة الأصلية على السلوك الاستباقي في العمل بالجامعة.

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

وفي سياق الشركات الأوروبية الصغيرة أجريت دراسة (Laguna et al., 2019) لغرض اختبار كيفية ارتباط القيادة الأصيلة لمُلاك الشركات الريادية بالسلوك الابتكاري للموظفين، وذلك من خلال الدور الوسيط لكل من المبادرة الشخصية والانخراط في العمل. وأوضحت نتائج الدراسة أن إدراك الموظفين لسلوكيات القائد الأصيل يؤدي إلى زيادة المبادرة الشخصية لديهم وانخراطهم في العمل، والذي بدوره يؤدي إلى تحديد حلول ابتكارية أكثر وتنفيذها في الشركة.

كما ركزت دراسة (Groselj et al., 2020) على تحليل الدور المُعدّل للتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري في العمل، وكذلك بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري في شركات التكنولوجيا متعددة الجنسيات في سلوفينيا. وتبنى البحث منهج البحث المختلط وخلصت نتائج الدراسة إلى أن تأكيد العلاقة الايجابية بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري في العمل، كما أثبتت أن التمكين النفسي له تأثير مُعدّل على العلاقة بين كل من القيادة الأصيلة والتحويلية والسلوك الابتكاري في العمل بالشركات التكنولوجية.

وفي السياق الأقرب للبحث الحالي، أجريت دراسة (Yamak & Eyupoglu, 2021) بهدف اختبار تأثير القيادة الأصيلة على السلوك الابتكاري للخدمة لدى موظفي الخطوط الأمامية في بنوك شمال قبرص، وتحديد ما إذا كانت الشخصية الاستباقية تتوسط هذه العلاقة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن كل من القيادة الأصيلة والشخصية الاستباقية له تأثير ايجابي على السلوك الابتكاري للخدمة، وأن الشخصية الاستباقية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري في العمل.

كما هدفت دراسة (Purwanto et al., 2021) لقياس تأثير نمط القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي على السلوك الابتكاري في العمل بالشركات الصناعية في أندونيسيا، بالإضافة إلى اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك العمل الابتكاري. وأوضحت النتائج وجود تأثير ايجابي معنوي مباشر لكل من القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي على السلوك الابتكاري في العمل، كما تؤكد أن هناك دور وسيط ايجابي لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري.

ومن الدراسات العربية ذات الصلة، دراسة (ماجد، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على علاقة الارتباط والآخر للقيادة الأصيلة (ممثلة في أبعاد: الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي في الشركة العامة للصناعات البتروكيماوية في محافظة البصرة. وأوضحت نتائج الدراسة تبني الشركة لنظام القيادة الأصيلة، ووجود ضعف عام في مجال الابداع والابتكار التنظيمي وبالأخص الجانب التكنولوجي، ووجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة والابتكار التنظيمي.

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

وهدفت دراسة (أبو زيد، ٢٠٢١) إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على ابداع العاملين ومستوى الأداء الفردي بالشركات المصرية في مجالات متعددة وهي: الصناعات الغذائية والالكترونية والتكنولوجية والخدمات، واختبار مدى توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين على هذه العلاقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن سلوكيات القيادة الأصيلة لها تأثير مباشر على ابداع العاملين بالشركات المصرية، كما أن لها تأثير غير مباشر من خلال الدور الوسيط لكل من الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي.

وأجريت دراسة (العتيبي، ٢٠٢١) بغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، وتحديد دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض، وخلصت نتائج التحليل إلى أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة على الازدهار في العمل والإبداع، فضلاً عن ذلك، كشفت النتائج أيضاً عن أن الازدهار في العمل يتوسط بشكل جزئي- العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع لدى العاملين بشركات الاتصالات السعودية بالرياض.

٣ / ٢ دراسات تناولت العلاقة بين الكفاءة الذاتية الابداعية والسلوك الابتكاري

تعد الكفاءة الذاتية الابداعية أحد أهم محددات السلوك الابتكاري للموظفين، والتي تُشير إلى "اعتقاد الفرد بأن لديه قدرة على تقديم نواتج ابداعية (Tierney & Farmer, 2002)". ولقد خُصص إلى أنها محدد قوي للأداء الابداعي للموظفين عبر الزمن (Tierney & Farmer, 2011). وثبت تأثيرها المعنوي على السلوك الابتكاري للموظفين (Hsu et al., 2011).

ووفقاً للنظرية الاجتماعية المعرفية (Bandura's, 1986, 1997) تؤدي الكفاءة الذاتية الابداعية إلى مستويات أعلى من السلوك الابتكاري لسببين رئيسيين، إحداهما أنه من المحتمل أن يختار الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية الابداعية العالية الانخراط في سلوك ابتكاري، حيث سيشعرون بالثقة في معرفتهم ومهاراتهم لتوليد الأفكار وتنفيذها في العمل (Jiang & Gu, 2017). وسيؤدي ذلك إلى قضاء المزيد من الوقت على العمليات المعرفية الإبداعية في تحديد المشكلات وتوليد الأفكار لحل تلك المشكلات، بالإضافة إلى البحث عن رعاية ودعم لمثل هذه الأفكار من أعلى المستويات في التدرج الهرمي التنظيمي (Hsu et al., 2011).

والسبب الثاني لهذه العلاقة، أن هؤلاء الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية الابداعية سيشعرون بأنهم أكثر استعداداً لمواجهة التحديات وعدم التأكد الذي يواجههم عند تطوير وتنفيذ أفكار جديدة في مكان العمل. وبالمقارنة مع أولئك الذين يعانون من ضعف الكفاءة الذاتية الابداعية، فمن المتوقع أن ينظروا إلى التحديات على أنها فرص والمثابرة عند مواجهة الشدائد (Newman et al., 2018; Richter et al., 2012).

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

وفي نفس السياق، الأشخاص ذوو الثقة الذاتية الإبداعية العالية يكون لديهم حساسية للمحفزات الإيجابية، ويميلون إلى تبني هدف تحقيق نتائج إيجابية. وترتبط الثقة بالنفس الإبداعية بأداء عمل أفضل من خلال نهج التوجيه التحفيزي، والذي يشير إلى الهدف الذي يضعه شخص ما للسعي بنشاط نحو النتائج الإيجابية في مكان العمل (Chiang et al., 2014).

وبناءً عليه، من المتصور أن تعكس الكفاءة الذاتية الإبداعية على وجه التحديد حساسية الفرد التي تشير إلى احتمالية أداء سلوكيات إبداعية وابتكارية. ووفقاً لذلك، قد تدفع الكفاءة الذاتية الإبداعية المرتفعة الموظفين مثلاً إلى إدراك الجوانب المختلفة في بيئة عملهم باعتبارها عرضة للتغيير الابتكاري الذاتي وفرصة لتفعيل أدوارهم المدركة كعاملين فعالين ومبدعين ومبتكرين. وعلى النقيض من ذلك، تدفع الكفاءة الذاتية الإبداعية المنخفضة الموظفين لعدم إدراك فرص الابتكار، أو الاستجابة بشكل غير مبالٍ لها، وتطوير توقعات عن النتائج السلبية لديهم، وتجنبها في النهاية، مما يؤدي إلى ضعف تنفيذ الفكرة أو ضعف الابتكار (Orth & Volmer, 2017).

واعتماداً على نظريات التبادل الاجتماعي والتعلم الاجتماعي، أجريت دراسة (Zahra et al., 2017) بهدف تقصي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري في العمل من خلال الكفاءة الذاتية الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حكومية في باكستان. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الابتكاري في العمل، كما أوضحت أن الكفاءة الإبداعية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري.

واستكشفت دراسة (Newman et al., 2018) العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين والسلوك الابتكاري في العمل بالمنظمات متعددة الجنسيات الصينية، وتحديد التأثير المُعدّل للقيادة الريادية على هذه العلاقة. وباستخدام مصادر متعددة المستويات لجمع البيانات، خلصت نتائج التحليل إلى أن تأثير الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين على السلوك الابتكاري يكون أقوى عند العمل تحت قيادة ريادية قوية في الفريق. وبالتالي أوضحت النتائج أن القيادة الريادية مُعدّل للعلاقة بين الكفاءة الإبداعية والسلوك الابتكاري أكثر من سلوكيات القيادة التحويلية والتشاركية.

وهدفت دراسة (Turgut & Sökmen, 2018) إلى التحقق من تأثير الأخلاقيات التنظيمية المدركة والكفاءة الذاتية على السلوك الابتكاري في العمل لدى الموظفين في الصناعة اللوجستية والمواني التركيبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية بين كل من الأخلاقيات التنظيمية والكفاءة الذاتية والسلوك الابتكاري في العمل، كما أكدت على وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة احصائية لكل من الكفاءة الذاتية وأخلاقيات الأعمال على السلوك الابتكاري في العمل.

وفي سياق صناعة الاتصالات بأندونيسيا أجريت دراسة (Santoso et al., 2019) لاختبار تأثير كل من الكفاءة الذاتية الإبداعية والقيادة التحويلية على السلوك الابتكاري في العمل والأداء الوظيفي من خلال الدور المعدل لمحو الأمية الرقمية. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقات ايجابية بين كل من الكفاءة الذاتية الإبداعية والسلوك الابتكاري للموظفين، كما دعمت النتائج الدور المعدل في العلاقة بين السلوك الابتكاري في العمل والأداء الوظيفي.

وأجريت دراسة (Sudiyani et al., 2020) بهدف اختبار تأثير القيادة الريادية على تحسين السلوك الابتكاري في العمل لدى الموظفين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا، واستكشاف الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الإبداعية في هذه العلاقة. ومن أهم نتائج الدراسة تدعيم وجود تأثير مباشر ايجابي ذات دلالة احصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الابتكاري في العمل. فضلاً عن إثبات الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الابتكاري في العمل بالشركات الاندونيسية الصغيرة والمتوسطة.

٢ / ٤ دراسات تناولت الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية

من أبرز الدراسات ذات الصلة بالعلاقة بين القيادة والسلوك الابتكاري والكفاءة الذاتية الإبداعية، ما هدفت إليه دراسة (Cerne et al., 2013) من اختبار نموذج متعدد المستويات للتفاعلات عابرة المستويات بين القيادة الأصلية والابتكار على مستوى الفريق، وإدراك دعم الابتكار والإبداع على المستوى الفردي في القطاع الصناعي في سلوفينيا. وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الأصلية المدركة على مستوى الفريق لها تأثير مباشر على كل من الابتكار الجماعي والإبداع الفردي لأعضاء الفريق، كما دعمت النتائج الدور الوسيط لإبداع الفريق على العلاقة بين القيادة الأصلية لقيادة الفريق ودعم الابتكار.

وفي سياق ريادة الأعمال اعتمدت دراسة (Ahlin et al., 2014) على النظرية الاجتماعية المعرفية ونظرية الابتكار لتطوير نموذج مفاهيمي يجمع بين الإبداع الريادي والكفاءة الذاتية الريادية ونواتج الابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سياقين اقتصاديين مختلفين هما الولايات المتحدة وسلوفينيا. ودعمت النتائج التطبيقية جزئياً التأثير المعدل للكفاءة الذاتية الريادية في العلاقة بين الإبداع الريادي والابتكار.

واعتماداً على نظرية القيادة التحويلية اختبرت دراسة (Jaiswal & Dhar, 2015) دورها في التنبؤ بإبداع الموظفين، والتحقق من الدور الوسيط التفسيري لمناخ الابتكار والدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية على علاقة القيادة التحويلية وإبداع الموظفين بالفنادق الهندية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعزز مناخ الابتكار الذي يؤثر بدوره ايجابياً على إبداع الموظفين، كما أثبتت النتائج الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين مناخ الابتكار وإبداع الموظفين في الفنادق.

وهدفت دراسة (Mehmood, 2016) إلى تقييم تأثير القيادة الأخلاقية على إبداع الموظفين، من خلال الدور الوسيط التفسيري للثقة في القيادة، والدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية بين الثقة والإبداع لدى الموظفين في شركات القطاع الخاص بباكستان. وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً بإبداع الموظفين والثقة، كما أكدت النتائج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تؤثر مُعدّل على العلاقة بين الثقة وإبداع الموظفين.

كما ركزت دراسة (Jaiswal & Dhar, 2016) على اختبار الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية للتنبؤ بإبداع الموظفين بالفنادق الهندية من خلال القيادة التحويلية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية لها دور مُعدّل في العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، فكشفت النتائج عن أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحويليين أكثر عرضة للجوء إلى السلوك الإبداعي عندما إدراكهم كفاءة ذاتية إبداعية عالية.

واستهدفت دراسة (Orth & Volmer, 2017) اختبار العلاقة بين استقلالية الوظيفة والانخراط في العمل والسلوك الابتكاري. والتحقق من التأثير المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية عبر المستويات في تعزيز القوة التنبؤية للاستقلالية والانخراط بالسلوك الابتكاري في العمل. وتوصلت نتائج تحليل النمذجة الخطية التدريجية إلى أن كل من الاستقلالية والانخراط يفسران إيجابياً السلوك الابتكاري على أساس يومي، كما أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تؤثر على العلاقة بين الاستقلالية والسلوك الابتكاري، فالتأثير يكون أقوى لدى الأفراد ذوي الاعتقاد العالي للكفاءة الذاتية الإبداعية من ذوي الاعتقاد المنخفض.

ومن الدراسات العربية في هذا الموضوع، ما هدفت إليه دراسة (محمود، ٢٠١٨) من التعرف على العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين بالجهاز الإداري في جامعة أسيوط. وأثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأصيلة على السلوك التنظيمي لصوت الموظفين بالجامعة، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك التنظيمي.

وفي سياق العمل الجماعي تقصت دراسة (Ghosh et al., 2019) تأثير علاقة تبادل الفريق والعضو (TMX) على السلوك الابتكاري لأعضاء الفريق، مع التحقق من الدور الوسيط المتداخل للتمكين النفسي والدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية في هذه العلاقة لدى الطلاب في تخصصات الهندسة والإدارة في الهند. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط المسار المتداخل للتمكين النفسي في العلاقة بين تبادل الفريق والعضو إلى السلوك الابتكاري في العمل، أي أن التأثير الوسيط المتداخل للتمكين النفسي يكون أقوى عندما تكون الكفاءة الذاتية الإبداعية أعلى لدى عضو الفريق.

وأجريت دراسة (Jan et al., 2021) بهدف اكتشاف تأثير القيادة الخادمة على السلوك الابتكاري للموظفين من خلال الدور الوسيط التفسيري mediating role للكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين في الفنادق الأربع وخمس نجوم في باكستان، والوقوف على التأثير الوسيط لمشاركة المعرفة على العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية والسلوك الابتكاري. وخلصت نتائج الدراسة إلى تدعيم الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين القيادة

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

الخادمة والسلوك الابتكاري، وأن العلاقة بين الكفاءة الذاتية الابداعية والسلوك الابتكاري تكون أقوى في حالة زيادة مستوى مشاركة المعرفة بين الموظفين في الفنادق.

وفي مجال تكنولوجيا المعلومات، حاولت دراسة (Javed et al., 2021) استكشاف العلاقة بين القيادة المستدامة وابتكار الموظفين بشركات التكنولوجيا الباكستانية، من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة دعم الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة بين القيادة المستدامة وابتكار الموظفين، فضلاً عن اثبات التأثير المباشر للقيادة المستدامة على ابتكار الموظفين.

وفي السياق العربي، استهدفت دراسة (تايب، ٢٠٢٠) التعرف على تأثير جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، والتوجه بالتعلم لدى التابع على سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في وجود الكفاءة الذاتية الابداعية والثقة في المدير كمتغيرات وسيطة بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة للشركة القابضة للدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية في مصر. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي لكل من جودة العلاقات بين القائد والتابع والتوجه بالتعلم على السلوك الابتكاري للمرؤوسين، كما دعمت النتائج الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة بين جودة العلاقة وسلوك العمل الابتكاري، وكذلك بين التعلم وسلوك العمل الابتكاري.

ومن الدراسات الاكثر حداثة ذات الصلة دراسة (أبو تايه، ٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأصلية على الأداء المستدام من خلال الاقتدار المعرفي من وجهة نظر العاملين في المراكز الجمركية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الأصلية في الأداء المستدام، كما أكدت النتائج الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين القيادة الأصلية والأداء المستدام في المراكز الجمركية الأردنية، فضلاً عن وجود تأثير ايجابي ذو دلالة للاقتدار المعرفي على الأداء المستدام للمراكز الجمركية موضوع الدراسة.

٥ / ٢ تعقيب الباحثة

في ضوء المراجعة الانتقادية للدراسات النظرية والتطبيقية السابقة يمكن التعقيب عليها كالتالي:

(١) أن القيادة الأصلية ما زالت مفهوماً ناشئاً في أدبيات القيادة يحتاج إلى مزيد من التقصي التطبيقي لقياسه متعدد الأبعاد (يشمل: الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة)، وبخاصةً في ثقافات نامية مثل: مصر، بدلاً من الصياغة التقليدية المناسبة في ثقافات متقدمة مثل: الولايات المتحدة والصين والهند وبعض دول أوروبا (Ahlin et al., 2014; Groselj et al., 2020).

(٢) هناك أدلة تطبيقية على علاقة القيادة الأصلية بمجموعة واسعة من النواتج الاتجاهية والسلوكية المرتبطة بالمرؤوسين مثل: الرضا الوظيفي والالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية والانخراط في العمل؛ وبالرغم من ذلك ما زال البعض يعتبر القيادة الأصلية "موضة الايجابية المفرطة" ولا يوجد اتفاق وتناسق بين الباحثين حول علاقتها بنواتج السلوكية (أبوزيد، ٢٠٢١؛ محمود، ٢٠١٨؛ Zhang et al., 2018; Zhang et al., 2021).

(٣) ما زالت العلاقة بين القيادة الأصلية والسلوك الابتكاري في العمل تحت التطوير ولا تحظى بالاهتمام الكافي في البحوث الإدارية (Zhou, 2021; Yamak & Eyupoglu, 2021; et al., 2014)؛ فضلاً عن الاهتمام النادر بدراسة الطبيعة متعددة الأبعاد للقيادة الأصلية، حيث يُتوقع أن يكون لكل بُعد تأثير مختلف على النواتج السلوكية للموظفين، وبخاصة السلوك الابتكاري في العمل في سياق البنك الأهلي المصري في الدول النامية.

(٤) هناك دراسات تحليلية تجميعية meta-analytic لمحددات ونواتج القيادة الأصلية سواء علاقات ثنائية أو متعددة من خلال وجود آليات وسيطة مُعدّلة Moderators أو وسيطة متداخلة Mediators (Banks et al., 2018; Zhang et al., 2021). مما يوفر فرصة أمام البحث الحالي لرسم صورة كاملة لعلاقة القيادة الأصلية بالسلوك الابتكاري في العمل من خلال تضمين متغير وسيط تأثيري شخصي (الكفاءة الذاتية الابداعية) في بحث هذه العلاقة.

(٥) تركز بعض الدراسات السابقة على الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الابداعية للتنبؤ بتوليد الأفكار، أي "الأداء الابداعي" (مثل: تايب، ٢٠٢٠؛ Mehmood, 2016; Jaiswal & Dhar, 2015)، وعدم كفاية الاهتمام بدورها المنفصل المؤثر على السلوك الابتكاري (Javed et al., 2021; Orth & Volmer, 2017). فضلاً عن ندرة الاهتمام بدورها المتفاعل مع العوامل السياقية والاتجاهية في سياق القيادة (Jan et al., 2021).

(٦) تتمثل المساهمة الجوهرية للبحث الحالي في الجمع بين تأثير أحد أهم العوامل السياقية (القيادة الأصلية) والعوامل الشخصية الاتجاهية (الكفاءة الذاتية الابداعية) على النواتج السلوكية للموظفين (السلوك الابتكاري) في إطار متكامل للتطبيق في مجال البنك الأهلي المصري، مما يعمل على إثراء النقاش العلمي في أدبيات القيادة الأصلية.

٣ / مشكلة البحث

لقد فرض وباء كورونا المستجد (COVID-19) العديد من التحديات لبقاء منظمات القطاع المصرفي المصري، وأصبحت القدرة الابتكارية قوة رئيسية في مواجهة مثل هذه التحديات وكانت أكثر وضوحاً في ذلك القطاع؛ ومع ذلك، يتضح من خلال المراجعة عدم وجود اهتمام من الباحثين بدراسة أثر التفاعل بين العوامل الشخصية (الكفاءة الذاتية الابداعية) والسياقية (القيادة الأصلية) في إطار شامل من أجل تعزيز السلوك الابتكاري في العمل كسلاح قوي لمواجهة تلك التحديات خلال فترة وعقب تفشي الوباء لتحقيق النجاح التنظيمي.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة يتضح أن القيادة الأصلية تُمثل "موضة الايجابية المفرطة" في دراسات القيادة، وهناك نتائج غير متناسقة بين القيادة الأصلية وبعض النواتج في الدراسات التطبيقية. فضلاً عن أن معظم الدراسات عبارة عن مراجعات نظرية أو تحليلات تجميعية (meta-analyses) (Banks et al., 2016; Miao et al., 2018; Zhang et al., 2021) ولا يوجد اهتمام كافي بالاختبار التطبيقي لآثارها على نواتج العمل الفردي والجماعي، وبخاصة في سياق منظمات القطاع المصرفي بالدول النامية مثل مصر.

وبالرغم من أن هناك دراسات تناولت التأثيرات الايجابية للقيادة الأصلية على عدد من النواتج المتعلقة بالعمل مثل: تحفيز العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام والأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية (أبو تايه، ٢٠٢٢؛ Wang et al., 2014)، إلا أن هناك اهتمام قليل من جانب الباحثين بدراسة أثر القيادة الأصلية على السلوك الابتكاري في العمل (أبو زيد، ٢٠٢١؛ Yamak & Eyupoglu, 2021)؛ فضلاً عن أن هناك بحث محدود عن الآليات النفسية والتنظيمية التي تؤثر على علاقات القيادة الأصلية على النواتج السلوكية للموظفين (محمود، ٢٠١٨؛ Semedo et al., 2019; Walumbwa, 2011).

وبناءً على ما تقدم، يتضح من خلال مراجعة الدراسات النظرية والتطبيقية وجود فجوة بحثية متمثلة في الاهتمام المحدود من جانب الباحثين بتناول أثر القيادة الأصلية متعددة الأبعاد على السلوك الابتكاري للموظفين، بالإضافة إلى أن الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الابداعية في علاقة القيادة الأصلية والسلوك الابتكاري غير مكتشف عملياً في أديبات إدارة الموارد البشرية، وبخاصة في سياق البنك الأهلي المصري. وبالرغم أيضاً من أن تأثير الكفاءة الذاتية الابداعية على السلوك الابتكاري للموظفين خاضع بالفعل لبعض التحقيقات التطبيقية ولكن ليست بشكل مكثف وشامل.

ويخلص من ذلك إلى صياغة تساؤلات البحث التالية:

- ١) هل هناك تأثير لأبعاد القيادة الأصلية على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري؟
- ٢) ما مدى تأثير الكفاءة الذاتية الابداعية على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري؟
- ٣) هل هناك تأثير مُعدّل للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة بين أبعاد القيادة الأصلية والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري؟

٤ / أهداف البحث

في ضوء صياغة مشكلة البحث وتحديد تساؤلاته، يهدف البحث الحالي بصفة عامة إلى تقديم مساهمة علمية تطبيقية في نظريات القيادة من خلال اختبار أثر القيادة الأصلية متعددة الأبعاد على السلوك الابتكاري في العمل بالبنك الأهلي المصري، وفحص الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين أبعاد القيادة الأصلية والسلوك الابتكاري في العمل.

وبناءً عليه، يُمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى عدد من الأهداف الفرعية التالية:

- ١) اختبار تأثير أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات) على السلوك الابتكاري في العمل بالبنك الأهلي المصري.
- ٢) فحص تأثير الكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الابتكاري في العمل بالبنك الأهلي المصري.
- ٣) اختبار الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين أبعاد القيادة الأصلية والسلوك الابتكاري في العمل.

٥ / فروض البحث

بناءً على المراجعة الانتقادية للدراسات السابقة وما تقدم من أهداف والإطار المقترح يمكن صياغة فروض البحث كالتالي:

الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصلية المدركة على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (١-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للوعي الذاتي المدرك للقائد على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (١-٢): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لشفافية العلاقات المدركة للقائد على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (١-٣): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمنظور الأخلاقي المدرك للقائد على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (١-٤): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمعالجة المتوازنة للمعلومات على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري

الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري

الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير مُعدّل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين القيادة الأصلية والسلوك الابتكاري للموظفين البنك الأهلي المصري

وينبثق أيضاً من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (٣-١): يوجد تأثير مُعدّل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين الوعي الذاتي والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (٣-٢): يوجد تأثير مُعدّل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين شفافية العلاقات والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (٣-٣): يوجد تأثير مُعدّل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين المنظور الأخلاقي والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (٣-٤): يوجد تأثير مُعدّل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين المعالجة المتوازنة والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري

٦ / أهمية البحث

٦ / ١ الأهمية العلمية

- (١) يقدم البحث الحالي رؤية علمية جديدة عن مفهوم القيادة الأصلية متعددة الأبعاد حديث النشأة وغير كامل التطوير في سياق الدول النامية مثل: مصر، ومن ثمّ إثراء المناقشات النظرية للباحثين حول تعريف وقياس القيادة الأصلية كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل ممارسات ومهارات محددة تختلف باختلاف الثقافات والاقتصاديات النامية والمتقدمة.
- (٢) سد الفجوة في الدراسات العربية في تناول النواتج السلوكية للقيادة الأصلية (السلوك الابتكاري) التي لم تحظ بعد على الاهتمام الكافي، فضلاً عن أن الاختبار التطبيقي لها في القطاع المصرفي المصري غير مكتشف على حد علم الباحثة وحدود بحثها في المكتبة.
- (٣) يستجيب البحث الحالي لتوصيات بعض الدراسات السابقة التي نادى بضرورة التحقق من التفاعل بين المتغيرات الشخصية (مثل: الكفاءة الذاتية الإبداعية) والسياقية (كالقيادة الأصلية) ضمن أطر عمل تطبيقية من أجل التنبؤ بالسلوك الابتكاري في العمل.
- (٤) يُسهم البحث الحالي أيضاً في أدبيات القيادة بصفة عامة من خلال تناول نظرية القيادة الأصلية وتقصي أثرها على تحسين الأداء الابتكاري للمرؤوسين في أماكن عملهم، مما يرشد الباحثين نحو اقتراح أطر نظرية ورسم صورة كاملة للنواتج الإيجابية للقيادة الأصلية التي تتجاوز الرضا والالتزام والأداء الوظيفي والموضوعات البحثية التقليدية الأخرى.

٥) يُضيف البحث الحالي بعداً جديداً للآليات الشخصية (أي الكفاءة الذاتية الإبداعية) التي يمكن أن تُعدّل تأثير القيادة الأصلية على النواتج السلوكية لعمل المرؤوسين (السلوك الابتكاري في العمل)، مما يمثل مساهمة فريدة تجمع بين التأثير السياقي والشخصي على النواتج السلوكية للموظفين في إطار متكامل لم يسبق تناوله في أدبيات الموارد البشرية.

٦/ ٢ الأهمية العملية

١) تكمن أهمية البحث الجوهرية في مساعدة البنك الأهلي المصري الذي يعمل في بيئة أعمال معقدة ومضطربة محلياً وعالمياً، من خلال التمسك والتحلي بمهارات وممارسات وأدوار القيادة الأصلية للحفاظ على التنافسية والمرونة التنظيمية وتفاذي التغيرات المستمرة وظروف عدم التأكد والإغلاق الناجمة عن تفشي وباء كورونا المستجد COVID-19.

٢) يساعد البحث الحالي القادة في البنك الأهلي المصري على توجيه جهود المرؤوسين توجيهاً سليماً وتطوير الأداء الابتكاري لديهم وتحسين كفاءاتهم لاكتشاف واستغلال إمكاناتهم التي تعود بالمنفعة على منظماتهم، وذلك من خلال تقديم رؤى واضحة وحلول مبتكرة لمشكلات العمل وقبول آراء المرؤوسين وأفكارهم وتمكينهم من الإدارة الفعالة لفرق العمل.

٣) دعم عملية صنع القرارات لدى القادة الخبراء المبنية على الاهتمام بالامكانات التنظيمية ودعم العوامل النفسية وتطوير القوى التحفيزية الايجابية لدى المرؤوسين والتي تؤدي إلى أداء وظيفي مبتكر على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية بفروع البنك الأهلي المصري موضوع البحث.

٤) إرشاد قادة البنك الأهلي المصري نحو رؤية الابتكار والابداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تصميم وتنفيذ خطط وبرامج عمل لتنمية مهارات القيادة الأصلية في كافة المستويات التنظيمية والمرتكزة على تعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية لدى المرؤوسين.

٥) إمداد قادة البنك الأهلي المصري بمعرفة علمية تطبيقية حول آليات تشكيل ثقافة تنظيمية موجهة بالابتكار التنظيمي، وخلق مناخ عمل ملائم يستمتع فيه الموظفون بالعمل ويشعرون أنهم يعملون من أجل منفعة كافة أصحاب المصلحة من الزملاء والمشرفين والعملاء والمجتمع ككل، مما يُمكنهم من تعزيز الأداء الإبداعي لديهم وابتكار حلول للمشاكل الجديدة في ظل ظروف عدم التأكد الراهنة.

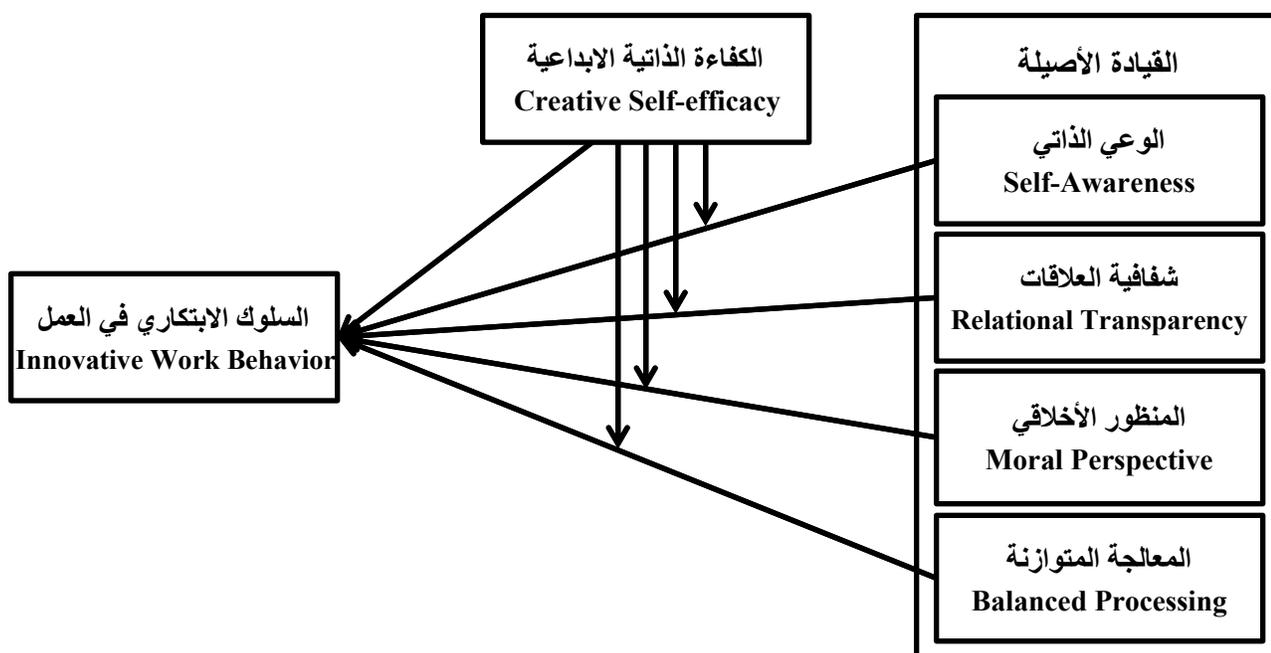
٧/ منهجية البحث

٧/ ١ نموذج البحث المقترح

وبناء على ما تقدم، يشمل الإطار المقترح للبحث الحالي المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات)، والمتغير التابع المتمثل في السلوك الابتكاري في العمل، والمتغير

المُعَدِّل Moderating متمثلاً في الكفاءة الذاتية الابداعية التي يتوقع أن يؤثر على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بحيث تكون أقوى في حالة زيادة مستوى الكفاءة الذاتية الابداعية لدى الموظفين في البنك الأهلي المصري موضوع البحث

ويوضح الشكل (١) التالي العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والوسيط والتابعة في نموذج مقترح بالاعتماد على أبرز الدراسات ذات الصلة (مثل: Ausar et al., 2016; C̃erne et al., 2014; Groseelj et al., 2021; Laguna et al., 2019; Mehmood, 2016):



شكل (١) نموذج البحث المقترح

٢ / ٧ مقاييس وأدوات البحث

في ضوء مراجعة الأدبيات، أمكن التعرف على متغيرات البحث ومفاهيمها المختلفة والأبعاد الفرعية التي تشتمل عليها، وعبارات القياس التي سبق إثبات صدقها وثباتها في دراسات ذات صلة كبيرة بموضوعات البحث الحالي (أنظر الجدول ١).

جدول (١) متغيرات البحث وأبعادها ومصادر وأدوات قياسها*

المتغيرات والأبعاد	التعريف	بنود القياس في قائمة الاستقصاء	المصدر	الأدوات
المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الأصيلة وتشمل ما يلي: (١) الوعي الذاتي	نمط من سلوك القائد يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعززهما، من أجل تعزيز أكبر للوعي الذاتي، ومنظور أخلاقي داخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات من جانب القادة الذين يعملون مع المرؤوسين.	(AWAR1-AWAR4)	Ausar et al., 2016 Gardner et al., 2005 Kernis, 2003 Milić et al., 2017 Northouse, 2013 Purwanto et al., 2021 Semedo et al., 2019 Walumbwa et al., 2008 Yamak & Eyupoglu, 2021	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)
		(TRNS1-TRNS5)		
		(MORL1-MORL4)		
		(INFO1-INFO3)		
(٢) شفافية العلاقات	هي إحدى الخصائص الأساسية للقائد الأصيل التي تتجلى في سلوكيات مشاركة المعلومات والأفكار والمشاعر الحقيقية في التفاعل مع الأشخاص، وتجنب التعبيرات العاطفية غير المناسبة.			
(٣) المنظور الأخلاقي	ويشير إلى حقيقة أن القائد يسترشد بمعايير السلوك الأخلاقي ويتصرف وفقاً لها، متجاهلاً ضغوط الجماعة والمنظمات والمجتمع.			
(٤) المعالجة المتوازنة للمعلومات	تشير إلى مدى التحليل الموضوعي لكل المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القائد للقرار، وأن هناك عدالة واثقة في صنع القرارات.			
المتغير المعدل الكفاءة الذاتية الإبداعية	ويشير إلى درجة إيمان الفرد بقدرته على تحقيق نتائج إبداعية. وهو متغير تحفيزي يتعلق بمعتقد الأفراد الذي يؤثر عليهم في كيفية إنجاز المهام وتحسين الأداء الإبداعي لديهم.	(CRTV1-CRTV3)	Haase et al., 2018 Mehmood, 2016 Newman et al., 2018 Tierney & Farmer, 2002 Tierney & Farmer, 2011	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)
المتغير التابع السلوك الابتكاري في العمل	ويُعرف بتطوير الأفراد للأفكار الجديدة والتي من المحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة. وتتراوح من تكييفات أو تعديلات طفيفة في سير العمل أو المنتجات إلى اختراقات جذرية وتطوير منتجات وعمليات جديدة.	(INNV1-INNV6)	Agarwal, 2014 Jung & Yoon, 2018 Prieto & Pérez-Santana, 2014 Renkema et al., 2021; Wu & Wu, 2019; Yasir & Majid, 2020	استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)

٣ /٧ تصميم البحث

يناسب موضوع وهدف البحث الحالي تصميم البحث الاستنتاجي الوصفي Deductive Descriptive research الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها كما توجد في واقع مؤسسات القطاع المصرفي المصري موضوع البحث، ويقوم على إختبار النظرية، وتحديد متغيرات البحث المستقلة (أبعاد القيادة الأصلية) والتابعة (السلوك الابتكاري) والوسيط (الكفاءة الذاتية الابداعية)، وربط المتغيرات في أسئلة أو فروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكلة وتطبيقها في فترة واحدة من الزمن Cross-sectional وتوظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة (مثل: أسلوب الانحدار المتعدد والانحدار المعدّل أو المشروط) لتحليل البيانات وتطبيقاتها (Hair et al., 2010; Saunders et al., 2009).

٤ /٧ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع الموظفين في فروع البنك الأهلي المصري بالقاهرة البالغ عددها (١٦٢) فرعاً من أصل (٥١٧) فرعاً للبنك في جميع محافظات مصر يعمل بها (٢١٧٠٢) موظفاً، أي تستحوذ القاهرة على حوالي (٣١٪) من إجمالي فروع البنك الأهلي المصري داخل مصر وفقاً لآخر الإحصائيات الرسمية (البنك الأهلي المصري، ٢٠٢٠).

هذا، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة حصصية Quota Sample من مفردات مجتمع الموظفين بالبنك الأهلي المصري موزعة حسب المستوى الإداري (عليا- وسطي- مباشرة) بمساعدة إدارة الموارد البشرية في فروع البنك بالقاهرة. وتُعد المعاينة الحصصية أحد أهم أنواع المعاينة الهادفة Purposive sampling التي تجمع بين مزايا الدقة في تمثيل مفردات المجتمع والسهولة في التنفيذ، كما تتطوي على اختيار أفضل العناصر التي لديها المعلومات اللازمة للبحث نظراً لوجود المعلومات المطلوبة لدى عدد أو فئة معينة من عناصر مجتمع البحث المستهدف (الأزهري، ٢٠١٠؛ بدوي، ٢٠١٣).

ونظراً لزيادة عدد الموظفين المعنيين والمستهدفين بالبحث، فإن حجم العينة المستهدفة يتحدد من خلال المعادلة التالية:

$$n=[p(1-p) / [d^2/z^2]]$$

حيث:

- d: نسبة الخطأ المسموح به في التقدير 0.05
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% = (1.96)
- P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50

وبالتالي فإن حجم العينة المحسوب من المعادلة السابقة هو:

$$n = (0.50 * 0.50) / ((0.05)^2 / (1.96)^2) = 384$$

ومن ثَمَّ، فإن الحد الأدنى لحجم العينة المستهدفة المناسب هو (٣٨٤) مفردة من الموظفين في المركز الرئيسي وفروع البنك الأهلي المصري بالقاهرة (Sekaran, 2003؛ بسيوني، ٢٠٠٦).

٧/ ٥ حدود البحث

تتمثل حدود البحث في النقاط التالية:

- (١) تم الاقتصار في تطبيق البحث الحالي على البنك الأهلي المصري أحد أضخم البنوك الأهلي المصري التي تنتمي للقطاع العام، والذي تصل نسبة إجمالي أصوله قرابة ثلث (٣١,٥٪) إجمالي أصول الجهاز المصرفي المصري ككل، بالإضافة إلى حصده للعديد من الجوائز المحلية والعالمية مثل جائزة أفضل بنك مصري في مجال الخدمات المصرفية للأفراد من مؤسسة Asian Banker العالمية، وجائزة أفضل بنك على مستوى أفريقيا والشرق الأوسط في الحوالات الإلكترونية، وجائزتي أفضل بنك في مصر وفي مجال المسؤولية المجتمعية على مستوى أفريقيا من EMEA finance (البنك الأهلي المصري، ٢٠٢٠).
 - (٢) وفقا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم الاقتصار في التطبيق على فروع البنك الأهلي المصري بالقاهرة فقط وإدارات المركز الرئيسي، حتى يتسنى للباحثة استكمال كافة متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على وجه مناسب.
 - (٣) اقتصرت عملية جمع البيانات على الموظفين بشكل فردي وليس من خلال المقابلات الجماعية، كما تم مراعاة نسب الموظفين في كل مستوى إداري ينتمي إليه الموظف بمساعدة إدارة الموارد البشرية في كل فرع من فروع البنك.
- /٨ الدراسة الميدانية

٧/١ جمع البيانات ومعدل الاستجابة

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات البحث على قائمة الاستقصاء، والتي اشتملت على مقاييس المتغيرات المستقلة والمُعَدَّلة والتابعة، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفي فروع البنك الأهلي المصري بالقاهرة. ولقد تم الاعتماد على عدد من الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الأصيلة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري والكفاءة الذاتية الإبداعية، كما تم الاطلاع على العديد من المقاييس وقوائم الاستقصاء في الدراسات التطبيقية. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) الذي يمثل عدم الموافقة على الإطلاق، و(٢) عدم الموافقة، و(٣) الحياد، و(٤) المعبرة عن الموافقة، و(٥) تمثل الموافقة المطلقة.

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

هذا، ولقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة حجم العينة المستهدفة (٣٨٤ مفردة) من موظفي البنك الأهلي المصري بالقاهرة. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (٢٧٠) قائمة مما تم توزيعه على فروع البنك الأهلي المصري بالقاهرة. ثم أجريت عملية فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيتها واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (١٣ قائمة) والتي وُجد فيها تحيز واضح باختيار إجابة واحدة على جميع الأسئلة أو وجود نسبة كبيرة من العبارات لم يتم الإجابة عليها، ولقد بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (٢٥٧) قائمة جيدة بمعدل استجابة حوالي (٦٧٪)، وقد تم ترميزها وإدخالها لبرنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها كميًا. وذلك كما يُبينه الجدول (٤):

جدول (٤) معدل الاستجابة وفقاً للقوائم الصالحة الخاضعة للتحليل

البنوك	حجم العينة المناسب	القوائم المستلمة	القوائم المستبعدة	القوائم الصالحة
العدد	384	270	13	257
النسبة	100%	70%	3%	67%
معدل الاستجابة				67%

٧/٢ اختبار صدق وثبات القياس

قامت الباحثة باختبار صدق القياس Validity للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة موضوع الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات Reliability لفحص دقة القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه واتساقه واضطراده في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة وعبر الزمن أيضاً (إدريس، ٢٠١٢؛ Sekaran, 2003).

وبناءً عليه، استُخدم أسلوب ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث، وإمكانية الإعتدال على المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة (بدوي، ٢٠١٣).

وذلك على النحو الموضح بالجدول (٥) التالي:

جدول (٥) نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس البحث

متغيرات البحث	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغيرات المستقلة (القيادة الأصيلة)	16	.926	.962
١) الوعي الذاتي	4	.859	.926
٢) شفافية العلاقات	5	.841	.917
٣) المنظور الأخلاقي	4	.758	.870
٤) معالجة متوازنة للمعلومات	3	.787	.887
المتغير المعدل (الكفاءة الذاتية الابداعية)	3	.872	.933
المتغير التابع (السلوك الابتكاري للموظفين)	6	.852	.923

يتضح من خلال الجدول (٥) أن جميع معاملات ثبات وصدق المقياس تجاوزت حد القبول العام (٠,٧٠)، مما يشير إلى زيادة مستويات الصدق وثبات القياس والدقة والثقة العالية في الاعتماد على المقاييس لاختبار العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة والوسيط والتابعة (Hair, 2010؛ إدريس، ٢٠١٢).

ووفقاً لذلك، تراوحت قيم معاملات الثبات بين أقل قيمة مقدرة بنحو (٠,٧٥٨) بالنسبة لُعد المنظور الأخلاقي المدرك للقائد إلى أعلى قيمة (٠,٨٧٢) الخاص بالكفاءة الذاتية الابداعية والذي كان الأعلى اتساقاً داخلياً على الإطلاق بين جميع متغيرات البحث، كما بلغت معاملات الصدق لهذين المتغيرين (٠,٨٧٠) و(٠,٩٣٣) لكل منهما على التوالي.

هذا، ولقد بلغ معامل الاتساق الداخلي للمتغير المستقل القيادة الأصيلة ككل (٠,٩٢٦) ومعامل الصدق للدرجة الكلية له (٠,٩٦٢). وفي حين بلغ مستوى الثبات للدرجة الكلية للمتغير التابع السلوك الابتكاري (٠,٨٥٢) عند مستوى مصداقية للقياس مقدرة بـ (٠,٩٢٣)، مما يشير إلى مزيد من الاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث والثقة والدقة العالية في الاعتماد على نتائج اختبار العلاقات.

ومزيداً على ذلك، تم إجراء تحليل الثبات في حالة حذف بنود، للوقوف على مدى الترابط والاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث، وقد لوحظ من نتائج التحليل بالجدول (٦) التالي أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية جوهرية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، ومن ثمّ إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، ٢٠١٢؛ بدوي، ٢٠١٣):

جدول (٦) نتائج اختبارات الصدق والثبات في حالة حذف بنود

معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية	معامل ألفا حالة الحذف Cronbach's Alpha if Item Deleted	ارتباط البند بالكل Corrected Item-Total Correlation	التباين في حالة حذف البند Scale Variance if Item Deleted	المتوسط في حالة حذف البند Scale Mean if Item Deleted	رموز العبارات	متغيرات البحث
.926	.922	.640	93.479	59.75	AWAR1	القيادة الأصيلة الوعي الذاتي
	.921	.678	92.635	59.90	AWAR2	
	.920	.710	91.362	59.93	AWAR3	
	.921	.653	93.167	59.79	AWAR4	
	.921	.684	92.335	59.91	TRNS1	شفافية العلاقات
	.921	.660	92.394	59.93	TRNS2	
	.920	.691	90.674	59.90	TRNS3	
	.921	.675	91.721	59.83	TRNS4	
	.920	.707	91.309	59.85	TRNS5	
	.921	.653	91.050	59.96	MORL1	المنظور الأخلاقي
	.922	.621	92.052	59.92	MORL2	
	.926	.481	95.989	59.84	MORL3	
	.923	.589	94.152	59.98	MORL4	
	.924	.571	93.640	59.98	INFO1	المعالجة المتوازنة للمعلومات
	.923	.610	93.299	59.84	INFO2	
	.923	.572	94.713	59.76	INFO3	
.872	.769	.810	2.623	8.04	CRTV1	الكفاءة الذاتية الابداعية
	.832	.743	2.640	7.98	CRTV2	
	.855	.715	2.887	7.94	CRTV3	
.852	.815	.702	12.501	20.65	INNV1	السلوك الابتكاري للموظفين
	.813	.719	12.580	20.65	INNV2	
	.826	.643	12.691	20.73	INNV3	
	.831	.619	12.912	20.75	INNV4	
	.831	.621	12.459	20.70	INNV5	
	.847	.532	13.288	20.81	INNV6	

٧/٣ التحليل الوصفي

تستهدف هذه المرحلة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والمستوى الوظيفي) للمستقصى منهم الموظفين في البنك الأهلي المصري بالقاهرة في المستويات الإدارية المختلفة. والجدول (٧) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص ذات الصلة والأهمية بموضوع البحث:

جدول (٧) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث

عينة الدراسة (٢٥٧)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
60%	154	ذكور	النوع
40	103	إناث	
21.8	56	أقل من ٣٠ سنة	العمر
41.6	107	٣٠-٤٠	
31.5	81	٤١-٥٠	
5.1	13	أكبر من ٥٠	
65	167	شهادة جامعية	التعليم
31.1	80	ماجستير	
3.9	10	دكتوراه	
35	90	إدارة مباشرة	المستوى الوظيفي
50.2	129	إدارة وسطى	
14.8	38	إدارة عليا	

يوضح الجدول (٧) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية للموظفين بالبنك الأهلي المصري موضوع التطبيق، مشيراً إلى ارتفاع نسبة الذكور في الدراسة إلى (٦٠٪) مقابل حوالي (٤٠٪) نسبة الإناث، بما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع في عينة البحث، ويلائم طبيعة واقع قطاع البنك الأهلي المصري في مصر.

ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل أن النسبة الأكبر (٤٢٪) من الموظفين في فروع البنك المذكورة من الشباب ذوي الفئة العمرية (٣٠-٤٠) عاماً، يليهم فئة الموظفين من كبار الشباب الذين تقع أعمارهم بين (٤١-٥٠) حيث بلغت نسبتهم (٣٢٪) تقريباً من إجمالي الموظفين المشاركين في الدراسة الميدانية، ثم يليهم صغار الشباب من الموظفين الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) عاماً بنسبة (٢٢٪)، بينما انخفضت نسبة المشاركين من الموظفين كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن (٥٠) عاماً إلى (٥٪) فقط من إجمالي المشاركين في الاستقصاء، مما يشير إلى أن أغلب هؤلاء الموظفين (٧٣٪) كانوا من الموظفين الشباب بين العمر (٣٠-٥٠) عاماً.

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

وفيما يتعلق بالحالة التعليمية، يتضح أن حوالي ثلثي الموظفين المشاركين في الدراسة (٦٥٪) من الحاملين لشهادات جامعية، يليهم نسبة الحاصلين على شهادات ماجستير إلى (٣١٪) من إجمالي أفراد عينة دراسة. بينما انخفضت بدرجة كبيرة نسبة الموظفين ذوي المستوى الأعلى من التعليم الحاصلين على شهادات دكتوراه إلى (٤٪) فقط.

وأما من حيث المستوى الوظيفي والإداري الذي ينتمي له الموظفون من أفراد العينة، فيلاحظ أن نصف المشاركين (٥٠٪) من موظفي الإدارة الوسطى بالبنك الأهلي المصري، وبلغت نسبة مشاركة الموظفين من الإدارة المباشرة (٣٥٪). ولكن انخفضت نسبة الموظفين الذين ينتمون إلى مستوى الإدارة العليا (١٥٪) فقط من إجمالي المشاركين في الدراسة التطبيقية.

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر الموظفين بالبنك الأهلي المصري موضوع الدراسة والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات)، والمعدلة (الكفاءة الذاتية الإبداعية) والتابعة المتمثلة في السلوك الابتكاري للموظفين في العمل، فقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على الاستقصاء الموضحة بالجدول (٨) التالي:

جدول (٨) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
.74943	4.0292	الوعي الذاتي
.74290	3.9883	شفافية العلاقات
.72437	3.9465	المنظور الأخلاقي
.76229	4.0091	المعالجة المتوازنة للمعلومات
.79901	3.9935	الكفاءة الذاتية الإبداعية
.70349	4.1433	السلوك الابتكاري في العمل

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أن ترتيب تقييم الموظفين المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشتملها. فلقد اتضح أن هناك توافق عام بين المشاركين في الدراسة بفروع البنك الأهلي المصري موضوع البحث على زيادة أهمية السلوك الابتكاري في العمل لدى الموظفين في كافة المستويات

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

الإدارية، فهو الأعلى تقييماً حسابياً (٤,١٤) بين متغيرات البحث وبتحرف معياري للاجابات عن المتوسط بنحو (٠,٧٠)، وأبرز ما يشكل ذلك إدراك الموظفين لقيامهم باستمرار بتوليد أفكار ابداعية، والبحث المستمر عن التقنيات والعمليات والأساليب والأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات المصرفية.

وفيما يتعلق بأهمية أبعاد القيادة الأصيلة في البنك الأهلي المصري، يتضح أن أبرزها من وجهة نظر الموظفين كل من الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة للمعلومات بمستوى متقارب حيث حصل على تقييم متوسط (٤,٠٣) و(٤,٠١) بانحرافات معيارية (٠,٧٤) و(٠,٧٦) لكل منهما على التوالي، وبخاصة إدراكهم لسعي قادتهم للحصول على تغذية عكسية لتحسين التفاعل وعلاقات العمل مع الآخرين، وأنهم يستمعون بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الاستنتاجات.

ويلى ذلك من حيث الأهمية كل من بُعد شفافية العلاقات المدركة للقيادة والكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين حيث حصل على متوسط حسابي (٣,٩٩) بانحرافات معيارية (٠,٧٤) و(٠,٧٩) لكل منهما على الترتيب. وبخاصة اعتقاد الموظفين من أفراد العينة التطبيقية أن قادتهم منفتحين على الآخرين وشاركونهم المعلومات ذات الصلة لتعزيز العلاقات بينهم وبين المرؤوسين والزلاء وكل أصحاب المصلحة بالبنك، وأن الموظفين لديهم ثقة في قدراتهم على حل المشكلات بشكل إبداعي.

ثم يأتي المنظور الأخلاقي الداخلي للقيادة كآخر أبعاد القيادة الأصيلة وأقل متغيرات البحث تقييماً على الإطلاق بمتوسط حسابي مقدر بنحو (٣,٩٤) وبتحرف معياري للاجابات (٠,٧٢). حيث يرى الموظفون بالبنك الأهلي المصري أن قادتهم يتخذون قرارات صعبة بناءً على معايير عالية للسلوك الأخلاقي، وأنهم يطلبون من مرؤوسيهم اتخاذ مواقف تدعم قيمهم الأساسية.

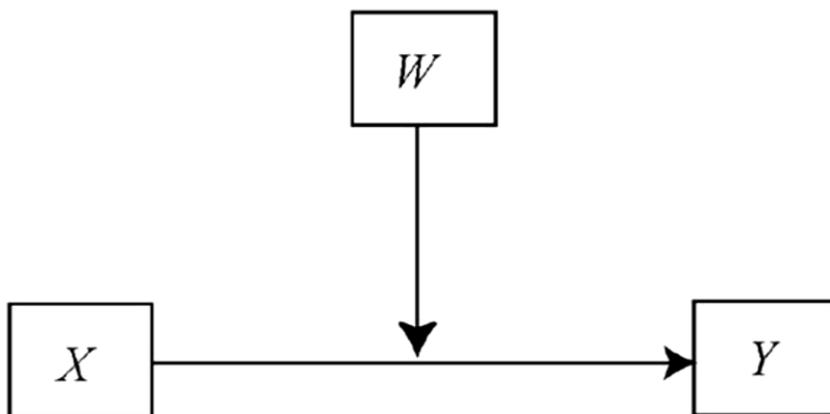
ويخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق عام بين موظفي البنك الأهلي المصري موضوع البحث على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات البحث، ووجود حاجة لدراسة هذه العوامل الهامة وتقصي العلاقات التأثيرية بينها مما يحقق أهداف البحث الحالي.

٧/٤ التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

يتناول التحليل الاستنتاجي للبحث مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث الرئيسية، والتطبيق العملي لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وهو ذلك التحليل الكمي الذي يقوم باختبار التأثيرات السببية بين متغيرات البحث المستقلة (القيادة الأصيلة) والوسيلة المُعدلة (الكفاءة الذاتية الإبداعية) والمتغير التابع المتمثل في السلوك الابتكاري في العمل (Hair et al., 2010).

كما يعرض هذا المحور أيضاً تحليل الانحدار المعدّل Moderated regression analysis الذي يختبر العلاقات في نموذج تحليل العملية المشروطة Conditional process analysis (Hayes, 2018, Hayes & Rockwood, 2020) لاختبار التأثير المعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية (يرمز لها W) على العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة (X) والسلوك الابتكاري للموظفين في العمل (Y) من خلال واجهة برنامج SPSS، وذلك كما هو موضح بالشكل (٢):

شكل
(٢)



النموذج المفاهيمي للتأثير المعدّل (W) في العلاقات بين المستقل (X) والتابع (Y)

المصادر (Hayes, 2018, p.4; Hayes & Rockwood, 2020, p.24)

ويرجع استخدام أسلوب الانحدار المعدّل لمناسبته لغرض البحث الحالي في سعيه نحو اختبار التأثير المعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة والسلوك الابتكاري في العمل، نظراً لاستخدامه في عدد من الدراسات ذات الصلة والحديثة بموضوعات القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري في العمل (مثل: Imam et al., 2020; Jung et al., 2021; Kanake & Kemboi, 2020).

وفيما يلي تفسير وتطبيق للثلاث محاور الفرعية التي يشتمل عليها التحليل:

٧/٤/١ اختبار العلاقات الارتباطية

يشمل هذا الاختبار مصفوفة الارتباط البسيط Pearson Correlation Coefficients بين متغيرات البحث المستقلة والوسيلة المعدّلة والتابعة تمهيداً لفحص العلاقات التأثيرية السببية بينها على النحو الموضح بالجدول (٩) التالي:

جدول (٩) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

** دال عند مستوى معنوية (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول (٩) السابق وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية بين كل أبعاد القيادة الأصلية والكفاءة الذاتية الإبداعية والسلوك الابتكاري في العمل، وكانت العلاقة الأقوى والأعلى بين المعالجة المتوازنة للمعلومات لدى القائد والكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين بمعامل ارتباط (٠,٨٨٩)، وفي حين يتضح أن شفافية العلاقات أعلى وأقوى متغيرات القيادة

المتغيرات	الوعي الذاتي	شفافية العلاقات	المنظور الأخلاقي	المعالجة المتوازنة	الكفاءة الذاتية الإبداعية	السلوك الابتكاري
الوعي الذاتي	1					
شفافية العلاقات	.732**	1				
المنظور الأخلاقي	.578**	.784**	1			
المعالجة المتوازنة للمعلومات	.605**	.611**	.508**	1		
الكفاءة الذاتية الإبداعية	.590**	.602**	.528**	.889**	1	
السلوك الابتكاري	.620**	.685**	.649**	.588**	.590**	1

الأصلية ارتباطاً بالسلوك الابتكاري للموظفين عند مستوى ارتباط (٠,٦٨٥)، كما تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية ايجابية قوية بين الكفاءة الذاتية الإبداعية والسلوك الابتكاري حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٥٩٠). بينما أشارت النتائج إلى أن أقل معاملات الارتباط (٠,٥٠٨) يخص العلاقة بين المنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات المدركة لدى القادة. وجميع هذه العلاقات الارتباطية الإيجابية دالة عند مستويات معنوية (٠,٠١) وهو أقل من (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقات ايجابية قوية وذات دلالة احصائية بين جميع متغيرات البحث دون استثناء.

٧/٤/٢ اختبار العلاقات التأثيرية المباشرة

وفيما يتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة بين متغيرات البحث، يُمكن عرضها في محوري اختبار الفرض الرئيس الأول وفروعه والفرض الرئيس الثاني أيضاً على النحو التالي:

- اختبار صحة الفرض الرئيس الأول وفروعه

ينص الفرض الرئيس الأول والفروض الفرعية المنبثقة منه على ما يلي:

"يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصيلة المدركة على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري"

- الفرض الفرعي (١-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للوعي الذاتي المدرك للقائد على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (٢-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لشفافية العلاقات المدركة للقائد على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (٣-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمنظور الأخلاقي المدرك للقائد على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (٤-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمعالجة المتوازنة للمعلومات على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري

ولاختبار صحة هذه الفروض تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الأبعاد الفرعية الأربعة للقيادة الأصيلة على السلوك الابتكاري للموظفين بالبنك الأهلي المصري. وفيما يلي الجدول (١٠) يوضح اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ونتائج تحليل الانحدار.

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الأصيلة على السلوك الابتكاري

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط الكلي R	مستوى المعنوية Sig.	قيمة اختبار "ت" T	معاملات الانحدار غير المعيارية		نموذج الانحدار*	
				Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error B		
.558	.747	.000	4.402		.190	.838	الثابت
		.005	2.820	.181	.060	.170	الوعي الذاتي
		.012	2.536	.209	.078	.198	شفافية العلاقات
		.000	4.038	.273	.066	.265	المنظور الأخلاقي
		.000	3.820	.212	.051	.196	المعالجة المتوازنة للمعلومات

* المتغير التابع: السلوك الابتكاري للموظفين

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة اختبار "T" لمعاملات الانحدار (B) تُشير إلى وجود تأثير إيجابي قوي لكل أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات) على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري، وذلك عند مستويات دلالة إحصائية Sig. جميعها أقل من (0.05). مما يشير إلى قبول صحة جميع الفروض الفرعية من (١-١) إلى (٤-١)، وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيس الأول الذي يعني بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصلية على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

كما أوضحت النتائج أيضاً أن معامل الارتباط الكلي R لأبعاد القيادة الأصلية بالسلوك الابتكاري للموظفين بالبنك الأهلي المصري قد بلغ (0.75). مما يشير إلى وجود ارتباط قوي إيجابي بين كل أبعاد القيادة الأصلية المدركة والسلوك الابتكاري في العمل بالبنك الأهلي المصري؛ كما بلغ معامل التحديد (R²) مقدار (٥٥٪) تقريباً مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات) تفسر نسبة كبيرة من السلوك الابتكاري في العمل في نموذج الانحدار لدى الموظفين في البنك الأهلي المصري موضوع التطبيق.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد على النحو التالي:

معادلة (١)

$$\hat{Y} = .838 + .170(X_1) + .198(X_2) + .265(X_3) + .196(X_4) + e$$

حيث أن \hat{Y} : السلوك الابتكاري (التابع)؛ (X_1) : قيمة الوعي الذاتي؛ (X_2) : قيمة شفافية العلاقات؛ (X_3) : قيمة المنظور الأخلاقي؛ (X_4) : قيمة المعالجة المتوازنة؛ e: هي خطأ القياس.

هذا، وتشير نتائج معاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients (Beta) إلى أن المنظور الأخلاقي المدرك للقائد هو أعلى أبعاد القيادة الأصلية تأثيراً على السلوك الابتكاري للموظفين بالبنك الأهلي المصري بمعامل تأثير معياري (0.273)، يليه المعالجة المتوازنة للمعلومات المدركة (0.212)، ثم يليه في التأثير بُعد شفافية المعلومات بمعامل تأثير معياري بلغ (0.209). بينما يأتي الوعي الذاتي المدرك للقائد في الترتيب الأخير من حيث التأثير بمعامل معياري بقدر بنحو (0.181).

- اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني

ينص الفرض الرئيس الثاني على ما يلي:

"يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري"

ولاختبار صحة هذا الفرض البحثي تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. وفيما يلي الجدول (١١) يوضح اختبار العلاقات التأثيرية بين الكفاءة الذاتية الابداعية والسلوك الابتكاري:

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار لتأثير الكفاءة الذاتية الابداعية على السلوك الابتكاري

معامل التحديد R ²	الارتباط الكلي R	مستوى المعنوية Sig.	قيمة "ت" T	معاملات الإنحدار المعيارية	معاملات الإنحدار غير المعيارية		نموذج الإنحدار*
				Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Std. Error	
				Beta			
.346	.590	.000	11.408		.181	2.067	الثابت
		.000	11.682	.590	.044	.520	الكفاءة الذاتية الابداعية

* المتغير التابع: السلوك الابتكاري للموظفين

يتضح من الجدول (١١) وجود تأثير إيجابي معنوي للكفاءة الذاتية الابداعية على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة اختبار "T" لمعامل الإنحدار المقدر بنحو (.520). عند مستوى دلالة احصائية (.000) وهو أقل من (.05). مما يشير إلى قبول صحة الفرض الرئيس الثاني الذي يشير إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري، وذلك عند مستوى ثقة أعلى من ٩٥٪.

كما أوضحت النتائج أيضاً أن معامل الارتباط الكلي R لمتغير الكفاءة الذاتية الابداعية والسلوك الابتكاري قد بلغ (.590)، وهي نفسها قيمة معامل التأثير المعياري (Beta)، مما يشير إلى أن هناك ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين المعدل والتابع. كما تُشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن الكفاءة الذاتية الابداعية تُفسر (35%) من السلوك الابتكاري في العمل في نموذج الانحدار لدى الموظفين بالبنك الأهلي المصري.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج الجدول السابق على النحو التالي:

معادلة (٢)

$$\hat{Y} = 2.067 + .520 (W) + e$$

حيث أن \hat{Y} : السلوك الابتكاري (التابع)؛ (W): قيمة الكفاءة الذاتية الابداعية (المُعدّل)؛ e: هي خطأ القياس.

٧/٤/٣ اختبار العلاقات التآثيرية الوسيطة (الفرض الثالث وفروعه)

وفيما يتعلق بالتآثير المعدل الوسيط يُمكن اختباره تحت الفرض الرئيس الثالث الذي ينص بأنه:

يوجد تأثير مُعدل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري

وينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (١-٣): يوجد تأثير مُعدل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الوعي الذاتي المدرك والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (٢-٣): يوجد تأثير مُعدل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين شفافية العلاقات المدركة والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (٣-٣): يوجد تأثير مُعدل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين المنظور الأخلاقي داخلي والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري
- الفرض الفرعي (٤-٣): يوجد تأثير مُعدل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والسلوك الابتكاري لموظفي البنك الأهلي المصري

ولاختبار صحة هذه المجموعة من الفروض البحثية تم إجراء تحليل الانحدار المعدل Moderated regression analysis من خلال أسلوب تحليل العملية المشروطة Conditional process analysis (Hayes, 2018; 2020). وفيما يلي الجدول (١٢) يوضح نتائج تحليل الانحدار المعدل:

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار المعدل لتأثير الكفاءة الذاتية الابداعية

التغير في R ² -chng	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة "p"	قيمة "T"	معامل التأثير التفاعلي	معامل تأثير الوسيط W	معامل تأثير المستقل X	الثابت Constant	النموذج*
.0056	.4678	.1030	1.6364	.0741	.5934	.6684	.2994	الوعي الذاتي × الكفاءة الذاتية الابداعية
.0132	.5322	.0081	2.6692	.1222	.7085	.9570	.5127	شفافية العلاقات × الكفاءة الذاتية الابداعية
.0096	.5162	.0260	2.2393	.1072	.6983	.8795	.3949	المنظور الأخلاقي × الكفاءة الذاتية الابداعية
.0192	.3869	.0052	2.8165	.1378	.8576	.7376	.0416	المعالجة المتوازنة × الكفاءة الذاتية الابداعية

* المتغير التابع: السلوك الابتكاري للموظفين

في ضوء نتائج الجدول (١٢) يتضح وجود تأثير مُعدّل للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين ثلاثة أبعاد للقيادة الأصيلة هي: شفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة وبين السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري. فلقد بلغ أعلى معامل تأثير تفاعلي بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والكفاءة الذاتية الابداعية (١٤). على السلوك الابتكاري للموظفين بالبنك الأهلي المصري موضوع البحث، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية لاختبار "t" بلغت (٠.٠٠٥) وهو مستوى أقل من الدلالة المفترضة للبحث (٠.٠٥)، كما بلغ معامل التحديد للتأثير المتفاعل (٣٩%) من التباين في السلوك الابتكاري للموظفين، وبفارق تغير مقدر بنحو (٠.٠٢)، مما يشير إلى قبول صحة الفرض الفرعي (٣-٤) بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

كما يتضح من خلال النتائج أن معامل التأثير التفاعلي بين شفافية العلاقات والكفاءة الذاتية الابداعية بلغ (١٢). على مستوى السلوك الابتكاري في العمل بالبنك الأهلي المصري، عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٨) وهو أيضاً أقل من (٠.٠٥)، ويفسر ذلك التأثير (٥٣%) من التباين في السلوك الابتكاري لدى الموظفين وفقاً لقيمة مؤشر معامل التحديد R²، وبمستوى تغير في معامل التحديد R²-chng (٠.٠١) تقريباً؛ مما يشير إلى قبول صحة الفرض الفرعي (٣-٢) عند مستوى ثقة أعلى من ٩٥٪.

ويأتي آخراً في الترتيب التأثير التفاعلي بين المنظور الأخلاقي والكفاءة الذاتية الابداعية بمعامل تأثير مقدر بنحو (11). على السلوك الابتكاري للموظفين بالبنك الأهلي المصري عند مستوى دلالة إحصائية لا اختبار "t" بلغت (0.026). وهو مستوى أقل من الدلالة المفترضة للبحث (0.05)، كما بلغ معامل التحديد للتأثير المتفاعل (52%) من التباين في السلوك الابتكاري للموظفين، ويفرق تغير مقدر بنحو (0.01)، مما يشير إلى قبول صحة الفرض الفرعي (٣-٣) بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

هذا، وأوضحت نتائج التحليل عدم دلالة التأثير المعدل للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الوعي الذاتي والسلوك الابتكاري في العمل، حيث بلغ التأثير التفاعلي بينهما (0.07) على التوالي عند مستوى دلالة إحصائية (10). وهو أعلى من (0.05) مما يدل على رفض صحة الفرض الفرعي (٣-١) مما يدل على عدم وجود تأثير مُعدّل دال إحصائياً للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الوعي الذاتي والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري؛ كما يوضح ذلك مقدار التغير في معاملات التحديد R^2 -chng المنعدمة تقريباً (0.005). ومن ثم، يُمكن قبول صحة الفرض الرئيس الثالث جزئياً بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

ويمكن صياغة معادلات الانحدار المعدل وفقاً لنتائج التحليل على النحو التالي:

المعادلات (٦-٣)

$$(Eq.3) \hat{Y} = .2994 + .6684(X_1) + .5934(W) + .0741(X_1W) + e$$

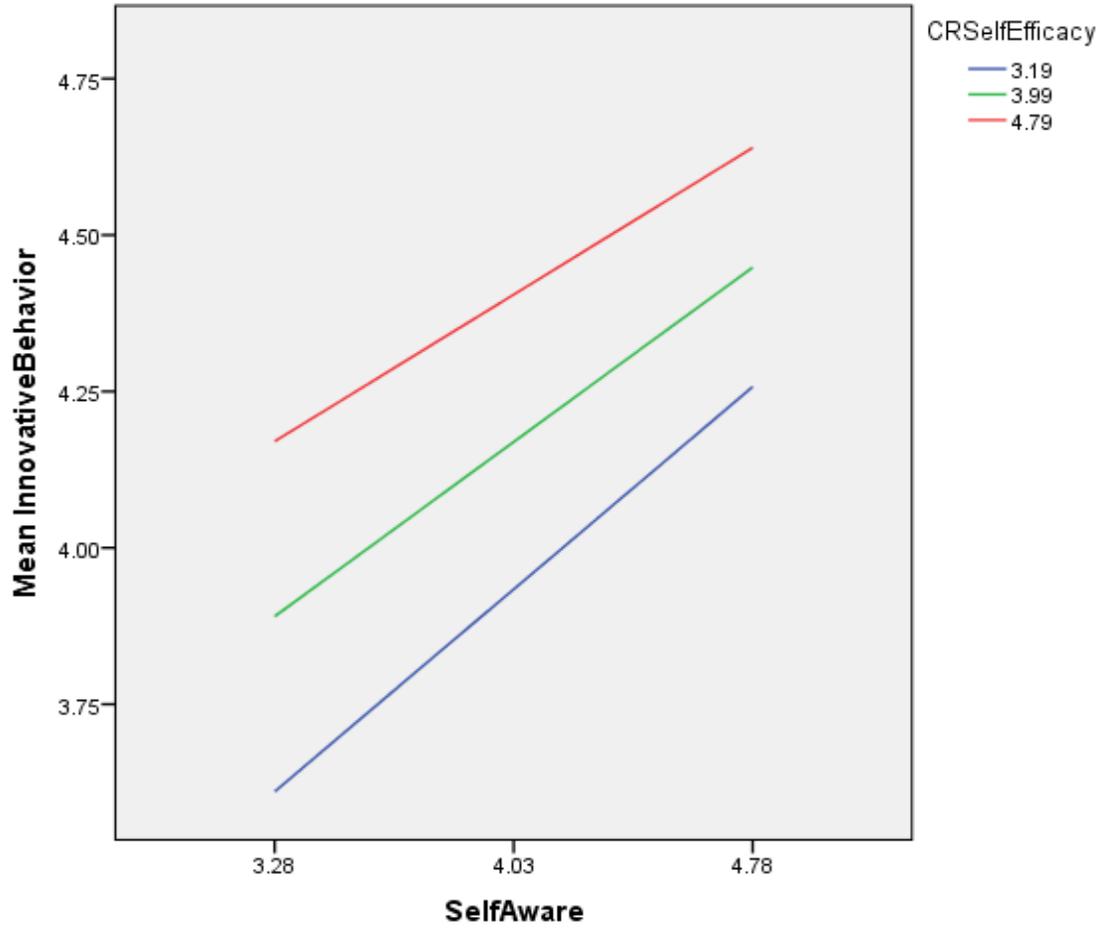
$$(Eq.4) \hat{Y} = .5127 + .9570(X_2) + .7085(W) + .1222(X_2W) + e$$

$$(Eq.5) \hat{Y} = .3949 + .8795(X_3) + .6983(W) + .1072(X_3W) + e$$

$$(Eq.6) \hat{Y} = .0416 + .7376(X_4) + .8576(W) + .1378(X_4W) + e$$

حيث أن: \hat{Y} : السلوك الابتكاري (تابع)؛ (X_1) : قيمة الوعي الذاتي؛ (X_2) : قيمة شفافية العلاقات؛ (X_3) : قيمة المنظور الأخلاقي؛ (X_4) : قيمة المعالجة المتوازنة للمعلومات؛ (W) : الكفاءة الذاتية الابداعية؛ e : الخطأ.

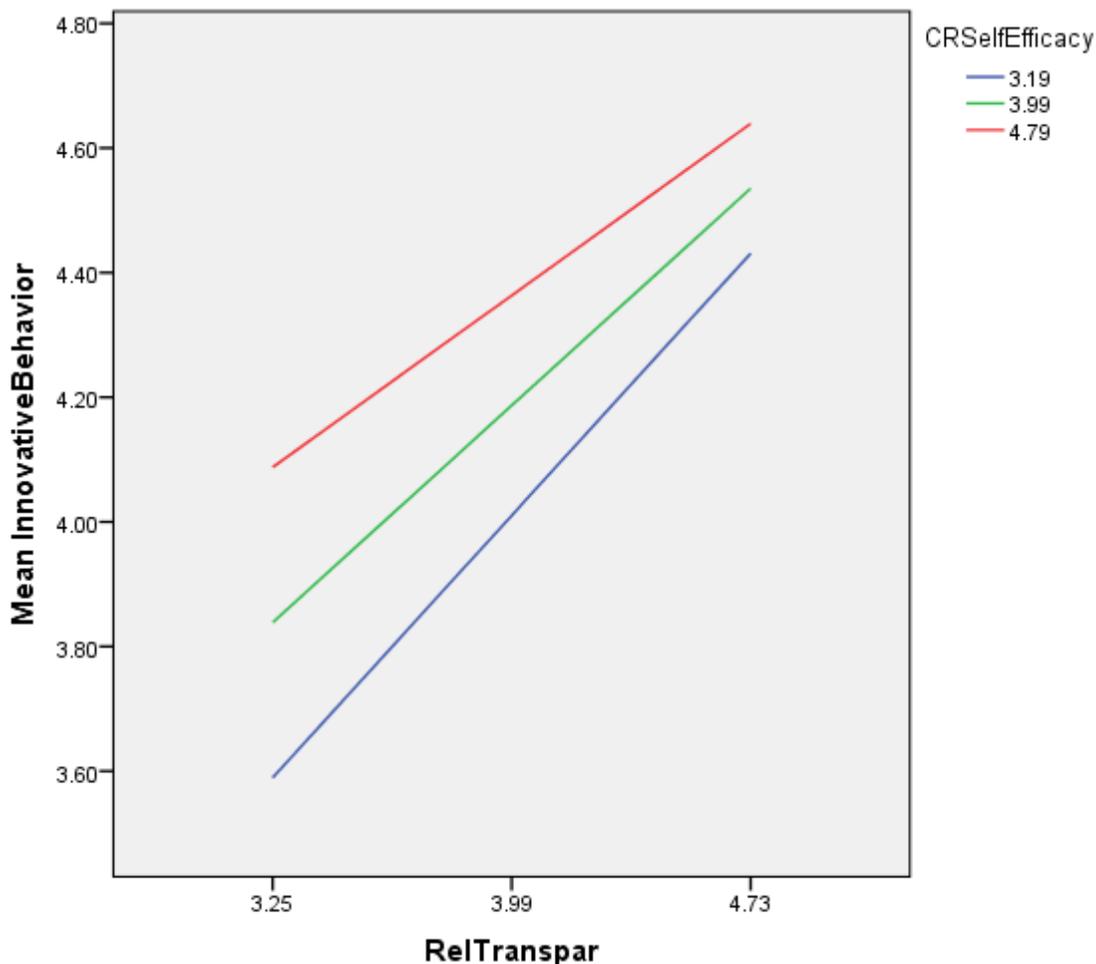
وفيما يلي تصوير للتأثيرات الوسيطة المعدّلة للكفاءة الذاتية الإبداعية (CRSelfEfficacy) في العلاقات التأثيرية بين أبعاد القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري في العمل، وذلك كالتالي:



شكل (٣) التأثير المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية على علاقة الوعي الذاتي والسلوك الابتكاري

يُشير الشكل (٣) إلى التأثير التفاعلي للكفاءة الذاتية الإبداعية غير الدال احصائياً على العلاقة بين الوعي الذاتي المدرك ومستوى السلوك الابتكاري للموظفين، أي كلما زاد مستوى إدراك الكفاءة الذاتية الإبداعية لن يؤثر ذلك جوهرياً على مستوى العلاقة بين الوعي الذاتي المدرك للقائد والسلوك الابتكاري في العمل لدى الموظفين بالبنك الأهلي المصري موضوع البحث.

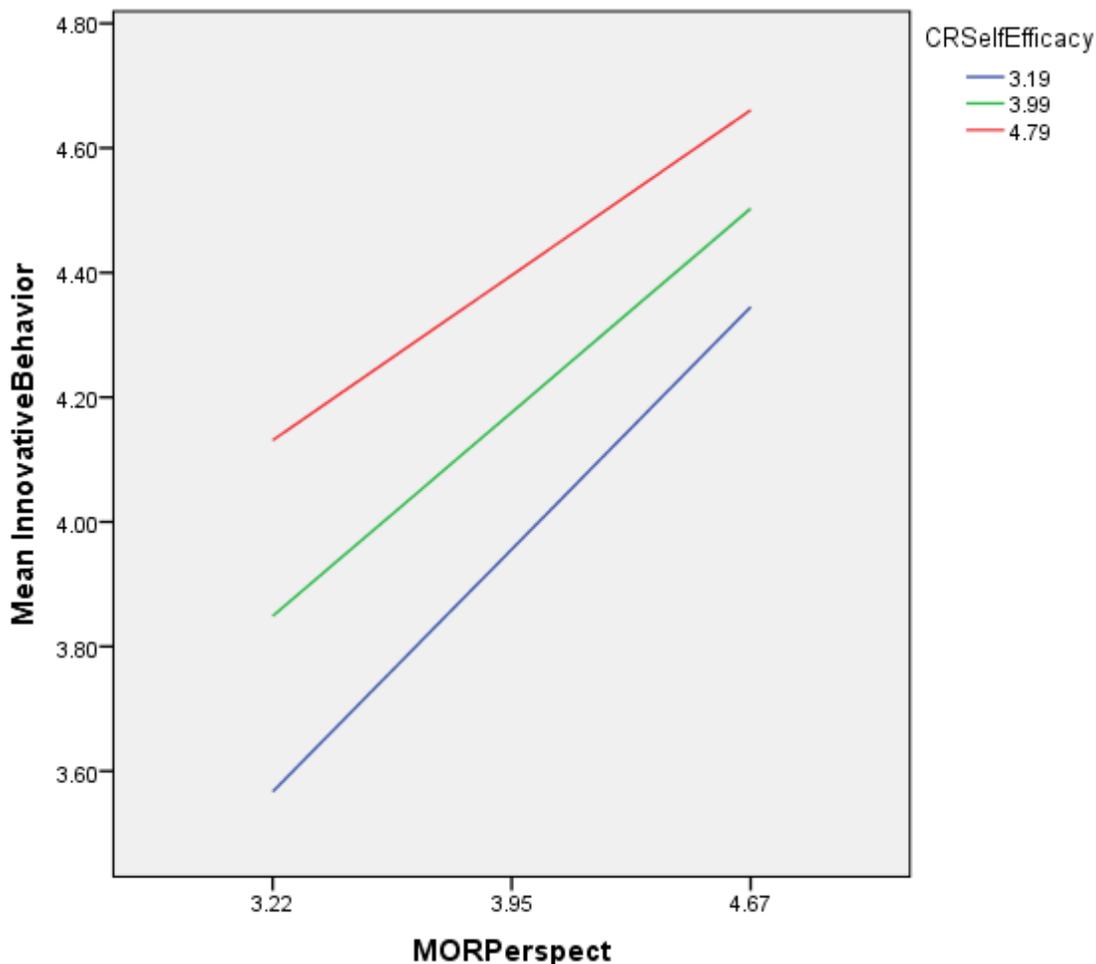
وفيما يتعلق بالتأثير المعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين شفافية العلاقات المدركة والسلوك الابتكاري للموظفين، يمكن تصويرها في الشكل (٤) التالي:



شكل (٤) التأثير المعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية على علاقة شفافية العلاقات والسلوك الابتكاري

ويوضح الشكل (٤) قوة التأثير التفاعلي الذي يؤدي إلى قوة العلاقة بين شفافية العلاقات المدركة للقائد ومستوى السلوك الابتكاري لدى الموظفين بالبنك الأهلي المصري في حالة زيادة مستوى الكفاءة الذاتية الإبداعية، أي كلما زاد مستوى إدراك الموظفين للكفاءة الذاتية الإبداعية زاد مستوى السلوك الابتكاري لديهم بدرجة أكبر نتيجة فعالية شفافية العلاقات المدركة للقائد مع المرؤوسين.

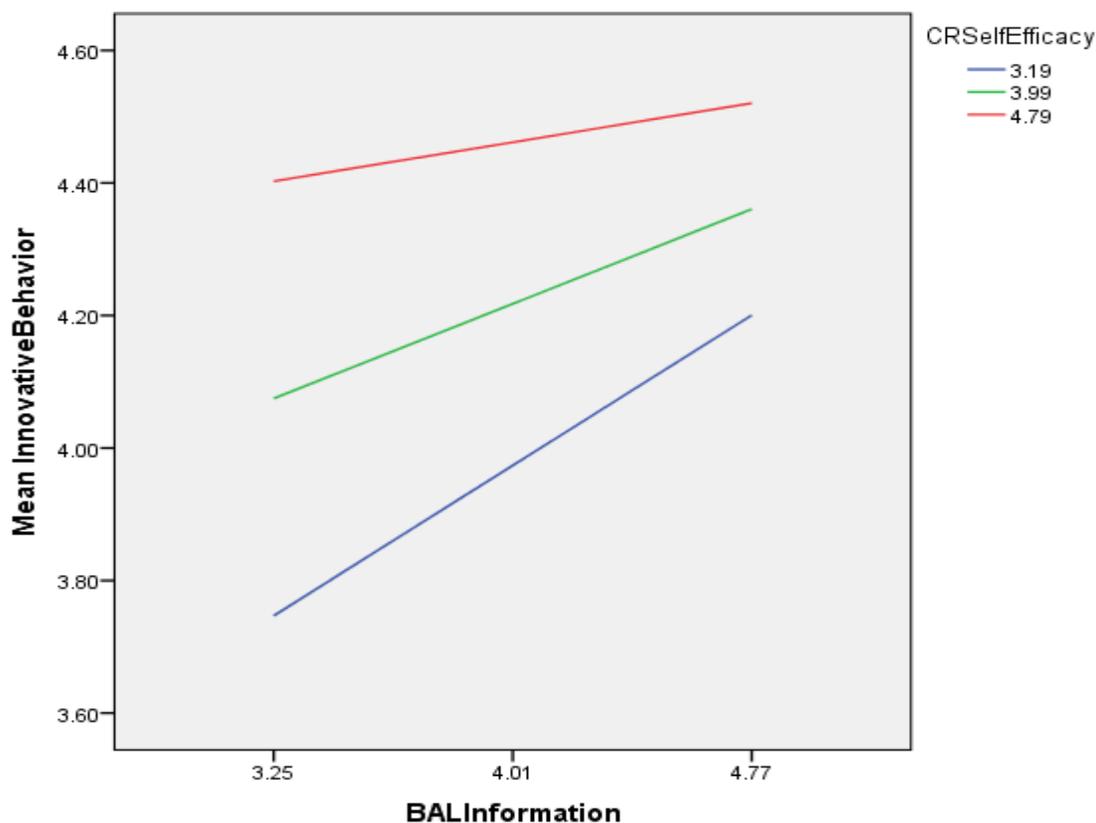
وأما ما يتعلق بالتأثير المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين المنظور الأخلاقي والسلوك الابتكاري لدى الموظفين في البنك الأهلي المصري، يمكن تصويرها في الشكل (٥):



شكل (٥) التأثير المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية على علاقة المنظور الأخلاقي والسلوك الابتكاري

ويلاحظ من الشكل (٥) وجود تأثير تفاعلي للكفاءة الذاتية الإبداعية ذات معنوية احصائية على العلاقة بين المنظور الأخلاقي المدرك ومستوى السلوك الابتكاري للموظفين، أي كلما زاد مستوى إدراك الكفاءة الذاتية الإبداعية يؤثر ذلك جوهرياً على زيادة مستوى العلاقة بين المنظور الأخلاقي المدرك للقائد والسلوك الابتكاري في العمل لدى الموظفين بالبنك الأهلي المصري.

ويُمكن تصوير التأثير المُعدّل للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والسلوك الابتكاري لدى الموظفين في البنك الأهلي المصري كما في الشكل (٦) التالي:



شكل (٦) التأثير المُعدّل للكفاءة الذاتية الابداعية على علاقة المعالجة المتوازنة والسلوك الابتكاري

ويوضح الشكل (٦) كذلك التأثير التفاعلي الأقوى على الإطلاق في البحث الحالي والذي يؤدي إلى قوة العلاقة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات المدركة للقائد ومستوى السلوك الابتكاري لدى الموظفين بالبنك الأهلي المصري في حالة زيادة مستوى الكفاءة الذاتية الابداعية لديهم، فكلما زاد مستوى إدراك الموظفين للكفاءة الذاتية الابداعية أدى بدوره إلى زيادة مستوى السلوك الابتكاري لديهم بدرجة أكبر نتيجة فعالية المعالجة المتوازنة للمعلومات لدى القادة.

وفيما يلي ملخص لنتائج اختبار فروض البحث على النحو السابق بيانه في التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض، والجدول (١٣) التالي يلخص تلك النتائج في ضوء نتائج الدراسة الميدانية:

جدول (١٣) نتائج اختبار فروض البحث

القرار	الصيغة	فروض البحث
قبول صحة الفرض كلياً	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصيلة المدركة على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري	الفرض الرئيس الأول
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للوعي الذاتي المدرك للقائد على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري	الفرض الفرعي (١-١)
قبول صحة الفروض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لشفافية العلاقات المدركة للقائد على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري	الفرض الفرعي (٢-١)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمنظور الأخلاقي المدرك للقائد على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري	الفرض الفرعي (٣-١)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمعالجة المتوازنة للمعلومات على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي	الفرض الفرعي (٤-١)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري	الفرض الرئيس الثاني
قبول صحة الفرض جزئياً	يوجد تأثير مُعدّل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري للموظفين البنك الأهلي المصري	الفرض الرئيس الثالث
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير مُعدّل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين الوعي الذاتي المدرك والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري	الفرض الفرعي (١-٣)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير مُعدّل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين شفافية العلاقات المدركة والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري	الفرض الفرعي (٢-٣)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير مُعدّل ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين المنظور الأخلاقي داخلي والسلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري	الفرض الفرعي (٣-٣)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير مُعدّل ذات دلالة إحصائية للمعالجة المتوازنة للمعلومات والسلوك الابتكاري لموظفي البنك الأهلي المصري	الفرض الفرعي (٤-٣)

٩ / مناقشة نتائج البحث

في ضوء المراجعة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، يمكن مناقشة نتائج البحث كالتالي:

- (١) تدعم نتائج البحث الحالي ما توصل إليه بعض الباحثين (مثل: ماجد، ٢٠٢٠؛ والعتيبي، ٢٠٢١؛ Yamak & Eyupoglu, 2021; Laguna et al., 2019) فيما يتعلق بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للقيادة الأصلية على السلوك الابتكاري للموظفين في سياقات مختلفة، ومما يُشير إلى فعالية ممارسات القيادة الأصلية على السلوكيات الابتكارية للموظفين في البنك الأهلي المصري.
- (٢) توصلت نتائج البحث إلى أن أبعاد القيادة الأصلية تُفسر (٥٥٪) من السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي المصري، وأن المنظور الأخلاقي المدرك للقائد أهم وأعلى أبعاد القيادة الأصلية تأثيراً على السلوك الابتكاري للموظفين في فروع البنك بمعامل تأثير معياري (273)، مما يدل على أنه عندما يدرك الموظفون أن قادتهم يتخذون قراراتهم بناءً على معايير السلوك الأخلاقي، وتشجيعهم على اتخاذ مواقف تدعم قيمهم الأساسية، فإن ذلك يُعزز من مشاركتهم في سلوكيات إيجابية في العمل ويشجعهم على تطبيق أفكار وعمليات جديدة مبتكرة في قيامهم بالمهام الوظيفية؛ ويتوافق ذلك مع نتائج بعض الدراسات ذات الصلة مثل (Smithikrai & Suwannadet, 2018; Yamak & Eyupoglu, 2021).
- (٣) كشفت نتائج البحث أيضاً عن أن الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين لها تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية (590). على السلوك الابتكاري في العمل بالبنك الأهلي المصري، وتفسر حوالي (٣٥٪) من التباين في السلوك الابتكاري لدى الموظفين بالبنك، مما يؤيد ما أشارت إليه دراسات (Newman et al., 2018; Santoso et al., 2019) في أن شعور الموظفين بالثقة والكفاءة الذاتية في قدراتهم على توليد أفكار ابداعية وحل مشكلات العمل بشكل إبداعي يؤدي إلى قيامهم باستمرار بتوليد أفكار ابداعية، والبحث المستمر عن التقنيات والعمليات والأساليب والأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات المصرفية.
- (٤) من أهم المساهمات الجوهرية التي يقدمها البحث الحالي في الأدبيات، إثبات وجود تأثير مُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين ثلاثة أبعاد للقيادة الأصلية (شفافية العلاقات والمنظور الاخلاقي والمعالجة المتوازنة) والسلوك الابتكاري للموظفين بالبنك الأهلي

المصري، وأهمها على الإطلاق بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات المدركة للقائد الذي بلغ تأثيره التفاعلي مع الكفاءة الذاتية الإبداعية (١٤). ويفسر (39%) من السلوك الابتكاري للموظفين في البنك الأهلي. مما يدعم الرأي القائل أنه كلما زاد مستوى إدراك المرؤوسين للكفاءة الذاتية الإبداعية أدى بدوره إلى زيادة مستوى السلوك الابتكاري لديهم بدرجة أكبر نتيجة إدراكهم لفعالية القيادة في المعالجة المتوازنة للمعلومات (Jaiswal & Dhar, 2016; Mehmood, 2016).

(٥) وبخلاف نتائج بعض الدراسات (مثل: أبو زيد، ٢٠٢١؛ Javed et al., 2013; Cerne et al., 2021) خلصت نتائج البحث إلى عدم وجود تأثير مُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين بُعد الوعي الذاتي للقيادة الأصيلة المدركة والسلوك الابتكاري في العمل بالبنك الأهلي المصري في القاهرة. وربما يتعلق ذلك بالطبيعة الذاتية للقيادة أنفسهم وعدم قدرة المرؤوسين على قياس أو فهم الوعي الذاتي لدى القادة من وجهة نظرهم، مما يُظهر ضعف في تأثيره التفاعلي مع إدراكهم لكفائتهم الذاتية الإبداعية على السلوك الابتكاري في البنك.

١٠ / توصيات البحث

بناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري البنك الأهلي المصري، مع بيان آليات التنفيذ والجهة المسؤولة على النحو الموضح بالجدول (١٤) التالي:

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
فريق الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية أو جهات خارجية محترفة في تنمية القيادات Outsourcing.	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة للتدريب والتنمية المستمرة للقادة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الأصلية لتمكينهم من مواجهة التحديات المحلية والعالمية في سوق الخدمات المصرفية. - التسلح بالمعرفة الجيدة للقيادة الواعية والمشاركة للمعلومات والأفكار والمشاعر الحقيقية في التفاعل مع الآخرين. - تبني التحليل الموضوعي لكل المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القائد للقرار، وتعزيز العدالة والثقة في عملية صنع القرارات. - إنشاء وتفعيل نظام للمقترحات والشكاوى يدعم الانخراط في عملية صنع القرارات من كافة الأطراف والفئات التنظيمية. 	<p>١- بصفة عامة، على قادة ومدراء البنك الأهلي المصري تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإيجابية الأصلية لضمان سياق تنظيمي متطور يدعم الابتكار والابداع وكسب ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة أعمال يشوبها عدم التأكد جراء تفشي وباء COVID-19.</p>
صانعو القرارات التنظيمية والقادة في مؤسسات قطاع البنك الأهلي المصري.	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على إنشاء وتنفيذ برامج تنمية ومكافأة السلوكيات الأخلاقية ومعاينة السلوكيات غير الأخلاقية، وتكاملها مع ما ينظمه القانون الذي يحكم سلوك الموظفين في العمل. - تفعيل ميثاق الشرف الأخلاقي ودوره الرقابي والتوجيهي للسياسات والأنشطة التنظيمية لجميع أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية. - إجراء المنتديات والمقابلات لمناقشة القضايا والمعضلات الأخلاقية على أساس مستمر، والاستفادة من مقترحات وشكاوى الموظفين في كافة المستويات. 	<p>٢- ينبغي العمل على تحسين المنظور الأخلاقي الداخلي لدى القادة، والتي أشارت النتائج إلى أنه الأهم تأثيراً على السلوك الابتكاري للموظفين، بالرغم من كونه أقل أبعاد القيادة الأصلية تقيماً من جانب الموظفين.</p>
المشرفون الإداريون بالتنسيق مع إدارة التخطيط والإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وتشجيعهم على كسر الروتين واقتراح أفكار وطرق جديدة لأداء المهام والخدمات المصرفية، والالتيان بحلول إبداعية للمشاكل التي تواجههم في عملهم. - إعداد وتصميم خطط عمل مرنة تتيح للموظفين تقديم أفكار وأساليب مبدعة 	<p>٣- التركيز على تعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين لما أثبتته النتائج أنها مؤشر إيجابي قوي لتنمية السلوك الابتكاري في العمل.</p>

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

	<p>وجديدة للتحسين المستمر وأداء الأنشطة والمهام المصرفية بطرق جديدة، مما يشجع على تعزيز الأداء الابتكاري لديهم وينعكس بالتالي على الأداء التنظيمي الأوسع للمنظمة ككل.</p> <p>- تقديم الدعم التنظيمي المستمر للموظفين من قبل مشرفيهم والإدارة العليا، واتباع نظام عادل لتوزيع الحوافز المادية عليهم، وإمدادهم بالتغذية العكسية المستمرة عن نتائج أعمالهم المبتكرة.</p>	
<p>إدارة الموارد البشرية وقسم تكنولوجيا المعلومات IT بالتنسيق مع الإدارة العليا.</p>	<p>- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات وورش عمل لتنمية مهارات تحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة لدعم عملية صنع القرارات.</p> <p>- إتاحة فرصة للاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة للموظفين قبل التوصل إلى استنتاجات وقرارات بشأنهم، وتعزيز سلوك الصوت لديهم.</p> <p>- استخدام تحليلات الموارد البشرية HR analytics التي تسمح بتحليل بيانات ومعلومات قوى العمل وتصميم وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات التنظيمية لتحسين القوى العاملة والتقييم المستمر لأدائهم الوظيفي الابتكاري.</p> <p>- التنسيق والتكامل بين نظام معلومات الموارد البشرية HRIS ونظم دعم القرارات وممارسات الموارد البشرية، مما يتيح قاعدة بيانات كاملة عن الموارد البشرية ويعمل على تحسين عملية صنع القرارات المتعلقة بإدارة أداء القوى العاملة بالبنك.</p>	<p>٤- وضع المعالجة المتوازنة للمعلومات في أولويات الاهتمام والرعاية التنظيمية لدى قادة البنوك، لما لذلك من آثار تفاعلية مع الكفاءة الذاتية للموظفين على رفع مستوى أدائهم الابتكاري.</p>
<p>إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المشرفين وقادة فرق العمل.</p>	<p>- اتباع القادة نهجاً أكثر انفتاحاً على الآخرين ومشاركتهم المعلومات ذات الصلة لتعزيز العلاقات بينهم وبين المرؤوسين والزملاء وكل أصحاب المصلحة بالبنك.</p> <p>- تقسيم الموظفين إلى فرق عمل جزئية يفوض لها بعض الصلاحيات والقرارات</p>	<p>٥- تعزيز شفافية العلاقات بين القادة والمرؤوسين وزملاء العمل، لما ثبت أنها ضمن المحددات المتفاعلة مع الكفاءة الإبداعية للموظفين ولها تأثير إيجابي على مستوى السلوك الابتكاري لديهم.</p>

د. نجلاء حسن جمعة أحمد

	<p>المسئولة التي تُشعر أعضائها بالمشاركة التنظيمية الفعالة وتدعيم العلاقات التنظيمية لتحقيق الأهداف الجماعية الداعمة للأهداف التنظيمية.</p> <p>- القيام بعمل أبحاث داخلية على العضلات التنظيمية والقضايا التي تمس أنشطة اتصالات وعلاقات الموارد البشرية على أساس سنوي على الأقل إن لم يكن على فترات متقاربة.</p>	
<p>إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع كافة الإدارات بالبنك وفريق الإدارة العليا</p>	<p>- تفعيل نظام لتنمية الموارد البشرية HRD من شأنه التدريب والتنمية المستمرة للقادة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الريادية التي تُعزز الحوافز الداخلية الابتكارية لدى الموظفين عند ادراكهم لفهم قادتهم لنقاط القوة والضعف وتأثيرهم على الآخرين.</p> <p>- الإدارة الفعالة وإزالة أي قيود في بيئة العمل، وتنمية الشعور بالتأثير وأهمية الدور واحترام الموظفين وكافة أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية.</p> <p>- تشكيل ثقافة تنظيمية موجهة بالتعلم الذاتي والتنظيمي، وخلق مناخ عمل ملائم يستمتع فيه جميع الموظفين بالعمل ويشعرون أنهم يعملون من أجل منفعة كافة أصحاب المصلحة من الزملاء والمشرفين والعملاء.</p>	<p>٦- ينبغي العمل على تحفيز العوامل النفسية الذاتية (الوعي الذاتي) لدى القادة والمشرفين، حيث كانت إحدى الدعائم الرئيسية - رغم ضعفها- التي يقوم عليها السلوك الابتكاري للموظفين.</p>

١١ / بحوث مستقبلية

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

- ١- توسيع أهداف البحث الحالي وإضافة نواتج أخرى outcomes للقيادة الأصيلة مثل: سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي، والتي تعمل كمتغيرات معيارية تدل على القيمة المضافة للقيادة الأصيلة.
- ٢- عمل بحث أكثر شمولاً لأنماط أخرى للقيادة إلى جانب القيادة الأصيلة مثل: القيادة التحويلية والريادية والخدمة والأخلاقية، ومقارنة تأثيراتها على النواتج الاتجاهية

-
-
- والسلوكية للموظفين، مما يسهم في صياغة إطار متكامل لأفضل الأنماط القيادية المؤثرة على نواتج عمل الموظفين وإثراء أدبيات القيادة بمثل هذا النوع من الأبحاث الشاملة.
- ٣- دراسة القيمة الاستراتيجية للقيادة الأصيلة في تحقيق نواتج استراتيجية ومزايا تنافسية على المستوى التنظيمي الكبير مثل: المرونة الاستراتيجية، والدعم التنظيمي المدرك POS، والابتكار التنظيمي، والأداء التنظيمي الكلي.
- ٤- اختبار دور أنواع أخرى من المتغيرات الوسيطة التفسيرية Mediators مثل: التمكين أو رأس المال النفسي، وانخراط الموظفين Engagement والتحفيز الداخلي والاجتماعي وتضمينها في نموذج البحث الحالي أو نماذج أخرى للقيادة الأصيلة.
- ٥- يمكن مستقبلاً تطبيق البحث الحالي من خلال تبني تصميم البحث السببي Causal research واستخدام تصميم طولي Longitudinal design يسمح بالمقارنة عبر الفترات الزمنية وكثير من الفوائد الأخرى بدلاً من التصميم الوصفي العرضي الحالي Cross-sectional.
- ٦- ينبغي على الباحثين تبني منهجية بحث مختلطة Mixed method تجمع بين مداخل البحث الكمية quantitative والنوعية qualitative للاستفادة من مزايا كل منهما، والتحليل متعدد المستويات Multilevel perspective، مما يتيح امكانيات التعميم والتعمق في القضايا العلمية المتعلقة بالقيادة الأصيلة وعلاقتها المختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو تايه، سعود صالح علوش (٢٠٢٢)، القيادة الأصيلة وأثرها على الأداء المستدام: الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن. ١-١٧٥.
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت أحمد (٢٠٢١)، أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ع ٢، ٢٥٩-٢٩٩.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة.
- الأزهري، محيي الدين (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء ١-٥، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٢١)، القيادة الأصيلة والإبداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٩، ع ٢، ١٣١ - ١٥٢.
- بدوي، سيد ماهر (٢٠١٣)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوما سيكاران)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- تايب، عاطف عبدالعزيز محمود عبدالعال (٢٠٢٠)، أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع والتوجه بالتعلم لدى التابع المرؤوس على سلوك العمل الابتكاري للمرؤوسين في وجود الكفاءة الذاتية للإبداع لدى المرؤوس والثقة في المدير كمتغيرات وسيطة بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الدوائية والكيمائيات والمستلزمات الطبية في مصر. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٣٤، ع ٤، ٨٦ - ١٤٦.
- ماجد، زيد صادق (٢٠٢٠)، القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية في محافظة البصرة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٢، ع ٢٩، ٢٩١-٣١٤.
- محمود، مي مرعي كامل (٢٠١٨)، دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك الصوت التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٣٢، ع ٣، ٢٨٤-٣٢٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdo, S., & Edgar, D. (2021). Facing the challenges of Covid-19 in the Egyptian banking sector: the role of bricoleurs in achieving organizational innovations via learning through improvisation. *Journal of Social Economics Research*, 8(2), 77-95.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*.
- Ahlin, B., Drnovšek, M., & Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), 101-117.
- 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.
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). From Leadership to Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143-154.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652.
- 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.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L., ... & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 633-671.

-
-
- Chiang, Y. H., Hsu, C. C., & Hung, K. P. (2014). Core self-evaluation and workplace creativity. *Journal of Business Research*, 67(7), 1405-1413.
- Chiang, Y. H., Hsu, C. C., & Hung, K. P. (2014). Core self-evaluation and workplace creativity. *Journal of Business Research*, 67(7), 1405-1413.
- Dawood, A. S. M., & Eldahan, O. H. (2020). Assessing the Level of Sustainability in the Egyptian Banking Sector. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2).
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Ghosh, V., Bharadwaja, M., Yadav, S., & Kabra, G. (2019). Team-member exchange and innovative work behaviour: The role of psychological empowerment and creative self-efficacy. *International Journal of Innovation Science*.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2020). Conditional process analysis: Concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American Behavioral Scientist*, 64(1), 19-54.
- Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles:

-
-
- Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
- Hsu, M. L. A., Hou, S. T., & Fan, H. L. (2011). Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258-272.
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2016). Fostering employee creativity through transformational leadership: Moderating role of creative self-efficacy. *Creativity Research Journal*, 28(3), 367-371.
- Jan, G., Zainal, S. R. M., & Lata, L. (2021). Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy. *On the Horizon*.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S. M. J., & Imran, M. (2021). Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self-efficacy. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2547.
- Jiang, W., & Gu, Q. (2017). Leader creativity expectations motivate employee creativity: A moderated mediation examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 724-749.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.

-
-
- Jung, K. B., Ullah, S. E., & Choi, S. B. (2021). The Mediated Moderating Role of Organizational Learning Culture in the Relationships among Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Employees' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13(19), 10802.
- Kanake, M. K., & Kemboi, A. (2020). Employee empowerment and innovative work behavior: The moderating role of leader-member exchange. *SEISENSE Journal of Management*, 3(5), 13-23.
- Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167.
- Kim, S. J., & Park, M. (2015). Leadership, knowledge sharing, and creativity: the key factors in nurses' innovative behaviors. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 45(12), 615-621.
- Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., & Moriano, J. A. (2019). Authentic leadership and employees' innovative behaviour: a multilevel investigation in three countries. *International journal of environmental research and public health*, 16(21), 4201.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International journal of nursing studies*, 63, 28-36.
- Mehmood, S. (2016). Impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of trust and moderating role of creative self-efficacy. *Jinnah Business Review*, 4(2), 65-74.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4(1), 63-84.

-
-
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-5
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Montani, F., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2017). Proactive goal generation and innovative work behavior: The moderating role of affective commitment, production ownership and leader support for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 107-127.
- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6th ed.). Thousand Oaks, CA:
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*.
- 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.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological

-
-
- capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business research*, 67(2), 200-210.
- Renkema, M., de Leede, J., & Van Zyl, L. E. (2021). High-Involvement HRM and Innovative Behaviour: The Mediating Roles of Nursing Staff's Autonomy and Affective Commitment. *Journal of nursing management*.
- Richter, A. W., Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: cross-level interactions with team informational resources. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1282.
- Santoso, H., Elidjen, E., Abdinagoro, S., & Arief, M. (2019). The role of creative self-efficacy, transformational leadership, and digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: Evidence from telecommunications industry. *Management Science Letters*, 9(13), 2305-2314.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). *Research methods. Business Students 4th edition* Pearson Education Limited, England.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business A skill building approach. Fourth ed.* John Wiley & Sons, Inc.USA
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2014). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where

-
-
- should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2020). The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behaviour. *BMC health services research*, 20(1), 1-17.
- Smithikrai, C., & Suwannadet, J. (2018). Authentic leadership and proactive work behavior: Moderated mediation effects of conscientiousness and organizational commitment. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 94-106.
- Sudiyani, N. N., Kariyana, I. M., Sawitri, N. P. Y. R., Perdanawati, L. P. V. I., & Setini, M. (2020). THE ROLE OF CREATIVE SELF EFFICACY AS MEDIATING ON ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR. *Solid State Technology*, 63(6), 2449-2463.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology*, 96(2), 277.
- Turgut, E., & Sökmen, A. (2018). The Effects of Perceived Organizational Ethics on Innovative Work Behavior: Self Efficacy's Moderating and Mediating Role. *Is Ahlaki Dergisi*, 11(1), 58-67.
- 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.

-
-
- Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wu, T. J., & Wu, Y. J. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: a delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. *Management Decision*.
- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic leadership and service innovative behavior: mediating role of proactive personality. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021989629.
- 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.
- Zahra, T. T., Ahmad, H. M., & Waheed, A. (2017). Impact of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(1).
- Zhang, D., Zhang, F., Liu, S., & Du, H. S. (2019). Impact of referral reward program on innovative customers' follow-up e-referral: the moderating role of creative self-efficacy. *Information Technology & People*.
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2021). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-37.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1267-1278

قائمة الاستقصاء

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غموافق (١) إطلاقاً
➤ المتغيرات المستقلة: أبعاد القيادة الأصيلة						
١/ الوعي الذاتي Self-awareness						
AWAR1	يسعى قاندي للحصول على تغذية عكسية لتحسين التفاعل وعلاقات العمل مع الآخرين.					
AWAR2	يعرف قاندي الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه بشأن القضايا المهمة.					
AWAR3	يُظهر قاندي فهمه لنقاط القوة والضعف لديه.					
AWAR4	قاندي لديه وعي واضح بتأثيره على الآخرين.					
٢/ شفافية العلاقات Relational Transparency						
TRNS1	قاندي يقول ما يقصده تماماً.					
TRNS2	قاندي يعترف بالأخطاء عند ارتكابها.					
TRNS3	قاندي يشجع الجميع على التعبير عن آرائهم.					
TRNS4	يشارك قاندي المعلومات مع الآخرين بشكل منفتح.					
TRNS5	يُعبّر قاندي عن أفكاره ومعتقداته بوضوح للآخرين.					
٣/ المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective						
MORL1	يُظهر قاندي المعتقدات التي تتوافق مع الأفعال.					
MORL2	يطلب من قاندي اتخاذ مواقف تدعم قيمه الأساسية.					
MORL3	يتخذ قاندي قرارات صعبة بناءً على معايير عالية للسلوك الأخلاقي.					

					يستخدم قاندي معتقداته الأساسية لصنع القرارات.	MORL4
					٤/ المعالجة المتوازنة للمعلومات Balanced Information Processing	
					يلتمس قاندي الآراء والأفكار التي تتحدى معتقداته الراسخة.	INFO1
					يقوم قاندي بتحليل البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار.	INFO2
					يستمع قاندي بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات.	INFO3
➤ المتغير الوسيط: الكفاءة الذاتية الإبداعية Creative Self-efficacy						
					أشعر أنني جيد في توليد أفكار جديدة.	CRTV1
					لدي موهبة في تنمية أفكار الآخرين.	CRTV2
					لدي ثقة في قدرتي على حل المشكلات بشكل إبداعي.	CRTV3
➤ المتغير التابع: السلوك الابتكاري في العمل Innovative Work Behavior						
					أبحث عن التقنيات والعمليات والأساليب والأفكار الجديدة للمنتجات	INNV1
					أقوم باستمرار بتوليد أفكار إبداعية	INNV2
					أقوم بترويج الأفكار للآخرين وأدافع عنها	INNV3
					أحقق وأؤمن النفقات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة	INNV4
					أقوم بوضع خطط وجدول زمنية مناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة	INNV5
					أتصف بأنني شخص مبتكر	INNV6

ثانياً: معلومات شخصية ووظيفية

(١) النوع:
- ذكر - أنثى

(٢) العمر:
- ٣٠-٤٠ سنة -
- ٤١-٥٠ سنة -
- فوق ٥٠ سنة -

(٣) التعليم:
- شهادة جامعية
- ماجستير
- دكتوراه

(٤) الوظيفة/المستوى الإداري:
- إدارة مباشرة
- إدارة وسطى
- إدارة عليا

Authentic Leadership and its Effect on Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Creative Self-efficacy

“Empirically on the National Bank of Egypt in Cairo”

By

Dr. Naglaa Hassan Gomaa Ahmed

Abstract:

Drawing on social cognitive and social exchange theories, this research aims to examine the effect of authentic leadership dimensions (self-awareness, relational transparency, internalized moral perspective, balanced processing of information) on innovative work behavior of employees in the National Bank of Egypt (NBE) branches in Cairo, and investigate the moderating effect of creative self-efficacy on the relationship between authentic leadership dimensions and innovative work behavior, providing generally a theoretical empirical contribution in leadership literature, and specifically in authentic leadership theory.

Accordingly, the research adopted a deductive descriptive research methodology with cross-sectional design for testing a set of hypotheses derived from theory and debates in the relevant literature, deriving measures of research variables and designing them on Likert scale in a structured questionnaire for data collection from a quota sample of (257) employees at NBE. Data were analyzed by multiple and moderated regression analysis techniques with SPSS program.

Consequently, the results concluded that authentic leadership dimensions have a significant positive effect on innovative work behavior of employees in the NBE and explain high percentage (with $R^2= 55\%$) of variance in innovative work behavior. The moral perspective of leader was the most important dimension influences (with Beta= .273) innovative work behavior of employees. Followed by balanced processing of information (Beta= .212). The results also showed that creative self-efficacy of employee has a significant positive effect on innovative work behavior of employees in the NBE with coefficient of standardized effect

(Beta= .590) and with ($R^2= 35\%$). Moreover, results confirmed the moderating role of creative self-efficacy in the relationship between dimensions of perceived authentic leadership (relational transparency, moral perspective, and balanced processing of information) and innovative work behavior for employee in NBE; While the results do not support the interactional effect of creative self-efficacy with self-awareness on innovative work behavior of employees at NBE.

Key Words:

Authentic Leadership- Innovative Work Behavior- Creative self-efficacy- Self-awareness- Relational Transparency- Internalized Moral Perspective- Balanced Processing of Information- Egyptian Commercial Banks.