

تاريخ الإرسال (2020-10-25)، تاريخ قبول النشر (2021-01-24)

د. سعد بن مرزوق العتيبي

اسم الباحث:

قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال - جامعة  
الملك سعود - المملكة العربية السعودية

اسم الجامعة والبلد:

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

[salotaiby@ksu.edu.ps](mailto:salotaiby@ksu.edu.ps)

## القيادة الأصيلة والإبداع: الدور الوسيط للإزدهار في العمل

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.2/2021/6>

### الملخص:

تهدف الدراسة الرأهنة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، وتعرف دور الإزدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع. تم تجميع بيانات الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من (257) موظفًا. واشتملت أدوات الدراسة على: مقياس القيادة الأصيلة، مقياس الإزدهار في العمل، ومقياس الإبداع. لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، من خلال استخدام برنامج SmartPLS3. ووفقًا لنتائج التحليل فإن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة في كل من: الإزدهار في العمل، والإبداع، فضلًا على وجود تأثير إيجابي للإزدهار في العمل في الإبداع. وفضلًا عن ذلك، كشفت النتائج أيضًا عن أن الإزدهار في العمل يتوسط - بشكل جزئي - العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع.

كلمات مفتاحية: القيادة الأصيلة، الإزدهار في العمل، والإبداع.

### Authentic leadership and creativity: The Mediating Role of thriving at work

#### Abstract:

The present study aims at identifying the nature of the relationship between the authentic leadership and the creativity, and to identify the role of thriving at work as a mediating variable in the relationship between authentic leadership and creativity. The study data were collected from workers in telecommunication companies in the city of Riyadh. The study sample consisted of (257) employees. The tools of the study included: the authentic leadership scale, the thriving at work scale, and the measure of creativity. To test the hypotheses of the study, the model of structural equations using the method of partial least squares, using the SmartPLS3 program. According to the results of the analysis, there is a positive effect of authentic leadership in both: thriving at work and creativity, as well as a positive effect of thriving at work in creativity. Moreover, the results also reveal that thriving at work partially mediates the relationship between authentic leadership and creativity.

**Keywords:** authentic leadership, thriving at work, creativity .

## مقدمة:

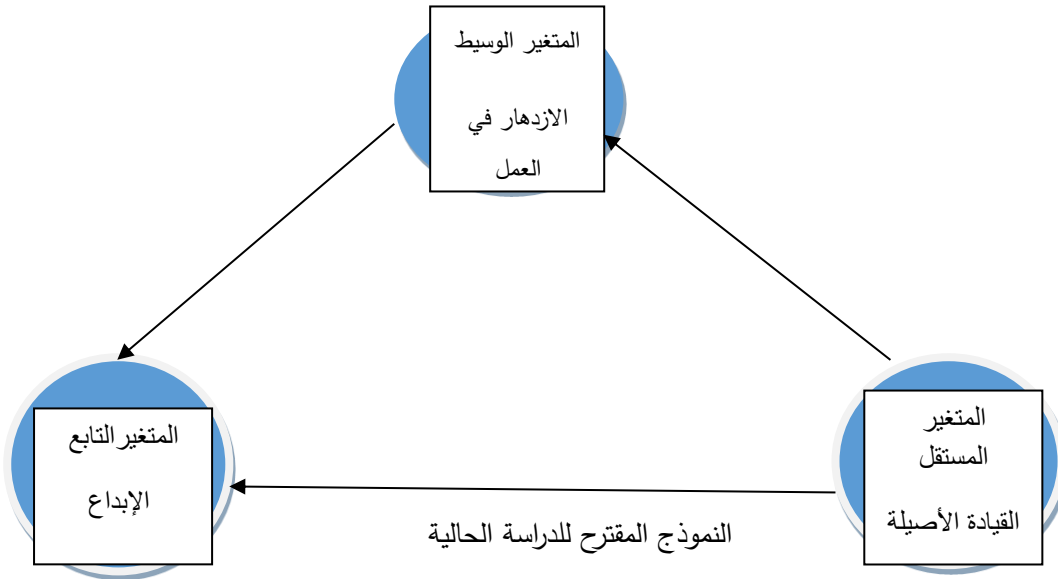
بما أن الشركات تواجه بيئة خارجية تتزايد فيها حدة المنافسة؛ فإن الإبداع المتميز في توليد أفكار جديدة ومفيدة أصبح يتم التشديد عليه بشكل متزايد، كوسيلة لمواجهة المنافسة في البيئة الخارجية، وضمان تحقيق النجاح التنظيمي ( Amabile, 1983; George, 2007). ومن ثم تواجه القيادات الإدارية تحديات هائلة لإيجاد وسائل لتعزيز الإبداع في شركاتهم، بسبب العولمة والمنافسة، وسرعة التغيير التكنولوجي. وبناء على ذلك؛ تركز الشركات على تشجيع الإبداع بين الموظفين. وفي هذا السياق أكدت الدراسات السابقة أهمية سلوك القيادة في تعزيز إبداع الموظفين (علي، 2020؛ الشنطي؛ أبوعمرة، 2019، e.g. Shalley & Gilson, 2004)؛ لذا يشكل تعزيز الإبداع الفردي للموظفين أحد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية؛ وذلك بسبب ظروف العولمة والمنافسة، وسرعة التغيير التكنولوجي. لعل سلوك القيادة من أهم محركات الإبداع (Amabile et al., 2004).

وفضلاً عن ذلك، وتمشيًا أيضًا مع تطوُّر علم النفس الإيجابي (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000)، هناك المزيد من الاهتمام والتركيز على موضوع رفاهية مكان العمل، والعواطف الإيجابية (Kelloway, Weigand, McKee, and Das, 2013)، والاندماج في العمل، والأداء، وتوجيه فريق التعلم والإبداع (Cameron, 2008)، والازدهار في العمل كمؤشر مهم على رفاهية الموظف (Carmeli, Brueller and Dutton, 2009). وعلى وجه التحديد هناك مجموعة من الدراسات حول القيادة الإيجابية وأثرها في نتائج العمل (Kelloway et al., 2013). تعتبر القيادة الأصيلة شكلاً إيجابياً من أشكال القيادة، حيث إن القادة الأصليين يتمتعون بالمصداقية والأصالة في أعمالهم، ويمتلكون القدرة على تحفيز المرؤوسين وإلهامهم (Avolio and Walumbwa 2014). وتأكيداً على فرضية القيادة الأصيلة، فقد أكدت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة وكل من الإبداع والازدهار في العمل، استناداً إلى الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة (e.g. Schuckert et al., 2018؛ Malik et al., 2016). ومع ذلك، فإن الدراسات حول العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع نادرة في بيئة المملكة العربية السعودية، والدراسات إلى تبحث الدور الوسيط للازدهار في العمل أكثر ندرة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من المتغيرات التي تتوسط العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع. على وجه التحديد، تم تحديد بعض المتغيرات الوسيطة، مثل رأس المال النفسي (Rego et al., 2014; Schuckert et al., 2018)، والمزاج الإيجابي (Zhou et al., 2014)، ومناخ السلامة النفسية (Xu et al. 2017)، والالتزام والتمكين (Imam et al., 2020)، والالتزام العاطفي (Ribeiro et al., 2020)، والأمل (Semedo et al., 2019)، والمرونة والأمل (Anwer et al., 2020). ومع ذلك، وعلى الرغم من الأبحاث التطبيقية الأولية التي ربطت بين القيادة الأصيلة والإبداع، فلا يزال لا يُعرف الكثير عن المتغيرات التي يمكن للقيادة الأصيلة من خلالها تعزيز الإبداع (e.g. Malik et al., 2016; Semedo et al., 2017). في هذا السياق دعا Semeda et al. (2017) الباحثين إلى التحقق من المتغيرات المختلفة التي تتوسط أو تعترض العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع.

وتأتي هذه الدراسة لمحاولة سدِّ الفجوة في هذه المعرفة، من خلال التحقق من العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع في بيئة المملكة العربية السعودية، والدور الوسيط للازدهار في العمل في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. يظهر نموذج الدراسة في الشكل (1).

## الشكل (1)



## مشكلة الدراسة:

تؤكد الدراسات السابقة التي أجريت حول مفهوم القيادة، أهمية سلوكيات القيادة الأصيلة في تعزيز الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية للموظفين في المنظمات، ومنها الإبداع (e.g. Malik et al., 2016; Rego et al., 2014, Schuckert et al., 2018)، لا تزال هناك حاجة ماسة لمزيد من الدراسات التطبيقية التي تستدعي التعرف على الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة الأصيلة في إبداع الموظفين (e.g. Malik et al., 2016; Semedo et al., 2017). على سبيل المثال، أوصى al. Semedo et (2017) بإجراء المزيد من الدراسات لبحث المتغيرات المختلفة التي تتوسط أو تعترض العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع. ولعل من المناسب أن تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات Semedo et al. (2017) للتعرف على الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة الأصيلة في الإبداع. ومن زاوية أخرى، هناك ندرة في الدراسات التي تبحث العلاقة بين القيادة الأصيلة وإبداع الموظفين في السياق العربي، وخاصة في سياق المملكة العربية السعودية. وهو ما دعانا إلى محاولة معالجة الثغرات في الأدبيات، من خلال بناء إطار مفهومي واختبار تجريبي للعلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، من خلال توسط الازدهار في العمل؛ لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أثر سلوكيات القيادة الأصيلة في كلٍ من: الازدهار في العمل والإبداع؟
2. ما أثر الازدهار في العمل في الإبداع؟
3. ما التأثير المحتمل لتوسط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع؟

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة بما يلي:

1. الكشف عن طبيعة تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة والازدهار في العمل والإبداع.
2. الكشف عن طبيعة تأثير الازدهار في العمل والإبداع.
3. تعرف تأثير الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين سلوكيات القيادة الأصيلة والإبداع.

## أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات القيادة الأصيلة، من خلال الإسهام بشكل أساسي في دعم الإطار النظري والبحوث التجريبية في هذا المجال. هذه الدراسة هي واحدة من أولى الدراسات التي تقدّم دليلاً تجريبياً في سياق البيئة العربية، على العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، من خلال دور الوساطة للازدهار في العمل. أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل في الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل القائمين على إدارة الموارد البشرية، في تحسين آليات استقطاب واختيار القيادات الإدارية. كما يُؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة القيادات الإدارية في شركات قطاع الاتصالات؛ من أجل توفير مناخ صحي يُشجع الإبداع، ويُعزز ازدهار الموظفين، وتنفيذ برامج لتدريب صفّ ثانٍ من القيادات الإدارية؛ لمساعدتهم على تبني وممارسة سلوكيات القيادة الأصيلة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## القيادة الأصيلة:

ترجع جذور القيادة الأصيلة إلى مفهوم القيادة الإيجابية اللازمة لتطوير الثقة وبنات العمل الإيجابية، والتي تعرف بتعزيز الاحتفاظ بالموظفين (Walumbwa et al., 2004; Avolio and Gardner, 2005). تُعرف القيادة الأصيلة بأنها: "تمط من السلوك القيادي الذي يعتمد ويُعزز كلاً من القدرات النفسية الإيجابية، والمناخ الأخلاقي الإيجابي، والوعي الذاتي، والمنظور الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات بين القائد والتابعين، من خلال تعزيز النمو الذاتي الإيجابي" (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson, 2008: 94) وبشكل أكثر تحديداً، يتكوّن مفهوم القيادة الأصيلة من أربعة أبعاد: المعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات، والوعي الذاتي (Walumbwa et al., 2008). وفقاً لـ (Walumbwa et al., 2008)، تعني المعالجة المتوازنة أن القائد يُحلّ بشكل موضوعي جميع البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرارات. وهذا يشمل معالجة المعلومات التي تتناقض مع وجهة نظرة الأولوية. يُشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية التي يتصرف القائد وفقاً لها، حتى ضدّ الضغوط الجماعية، أو التنظيمية، أو المجتمعية. تشير شفافية العلاقات إلى تقديم الذات الحقيقية (في مقابل الذات المزيفة) للآخرين. ويتجلى ذلك في السلوكيات، مثل: تبادل المعلومات بشكل مفتوح، والتعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية في التفاعل مع الأفراد. وأخيراً، يشير الوعي الذاتي إلى عملية الوصول إلى فهم أكثر عمقاً لنقاط القوة والضعف لدى المرء. وهذا يشمل اكتساب نظرة ثاقبة للذات من خلال الانفتاح على الآخرين. كما أن القيادة الأصيلة في جذورها، تشمل جميع السمات الإيجابية، مثل: المشاعر الإيجابية، والثقة بالنفس، والأمل، وتحقيق الأهداف للرفاه النفسي والاجتماعي. ويمكن أن تكون نتائج جهود تطبيق المميزات الإيجابية في مجال القيادة (Ilies et al., 2005). واستناداً إلى قيمهم ومعتقداتهم الأصيلة؛ يركز القادة الأصليون على بناء نقاط قوة أتباعهم، وتوسيع مدارك تفكيرهم، وبناء سياق تنظيمي إيجابي وجذاب (Ilies et al., 2005). وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الأصيلة سوف تُقاس من خلال تصوّرات الموظفين فيما يتعلق بأصالة قادتهم.

وينظر إلى القادة الذين يتمتعون بالأصالة على أنهم قادة يبدون أصالة، ويتمكنون من تعزيز الاحترام والمصادقية، وفي نهاية المطاف الثقة بين الأتباع (Bamford, Wong, and Laschinger, 2013). وذكر كلٌّ من (Walumbwa and Stander et al., 2015) أيضاً أن القائد الأصيل يُلهم المرؤوسين ويحفزهم، وأن القائد الأصيل يمتلك توجهات شخصية قوية. وتشجع هذه الطبيعة الشخصية للقائد المرؤوسين ليكونوا قادرين على الارتباط بالقائد والمنظمة (Walumbwa and Avolio, 2014). بالإضافة إلى ذلك، يتم بناء إحساس قوي بالتميز بين المرؤوسين (Walumbwa and Avolio, 2014). بناءً على ذلك، فإن القادة الأصليين لديهم تأثير عميق في مرؤوسيهم، وكذلك المنظمات التي يعملون بها (Pues, Wesche, Streicher, Braun, and Frey, 2012).

ويشير نهج القيادة الأصيلة إلى أن القيادة الأصيلة ترتبط بمواقف التابعين وسلوكياتهم (Avolio et al., 2004)، وأن أهم آثار القيادة الأصيلة هي تلك الفوائد التي تعود نتائجها على التابعين (Caza and Jackson, 2011). وينشأ أثر القيادة الأصيلة من خلال الإحساس الفردي، والانتماء الاجتماعي بين القائد والتابع (Avolio et al., 2004). فعلى سبيل المثال، يستخدم القائد الأصل دور النمذجة لإبراز معايير أخلاقية عالية لأتباعه؛ حتى تتقارب قيم الأتباع ومعتقداتهم تدريجياً مع قيم القائد (Gardner et al., 2005). ومن الأمثلة الأخرى على ذلك المناقشة الشفافة بين القائد والتابعين لنقاط ضعف القائد، ومن ثم التركيز على تطوير التابعين وكذلك القائد (Avolio et al., 2004).

### القيادة الأصيلة والإبداع:

أبدى الباحثون اهتماماً ملحوظاً بمدى قدرة القائد على التأثير في إبداع الموظف (e.g. Tung and Yu, 2016; Zhang and Bartol, 2010). فيشير الإبداع إلى القدرة على خلق أفكار جديدة، ونتائج تبنى على المشكلات ذات قيمة تنظيمية (Amabile, 1988). وإبداع الموظف ضروري للإبداع التنظيمي (Amabile, 1988). وفقاً للتعريف، فإن للإبداع مبدئين جوهريين. الحدث والفائدة، حيث يفسر الإبداع كخلق الأفكار الأصيلة والبناءة، فيما يتعلّق بالسلع والخدمات، والممارسات الإدارية، ونماذج العمل، والاستراتيجيات التنافسية (Zhou and Ren, 2012). تتطلب القدرة على إنتاج حصيلة خلّاقة، والتصميم على مواجهة التحديات التنظيمية والبيئية (Bandura, 1986). وبذلك، يؤثّر السياق الذي يعمل فيه الموظف في حوافزه الداخلية التي تؤثر فيما بعد في إنجازته الإبداعية (Amabile, 1988; Amabile, 1996). وعادة يمتلك الأفراد القادرون على إنتاج مثل هذه الأفكار الأصيلة والمفيدة، خصائص أو سمات معينة. على سبيل المثال، يرى الباحثون أن الموظفين المبدعين يميلون إلى تجسيد خصائص فردية معينة (Oldham and Cummings, 1996) وإظهار اتجاه مبتكر للإدراك المعرفي، ومستويات أعلى من الدوافع الذاتية (Amabile, 1988). بالإضافة إلى الخصائص الفردية للموظفين المبدعين، يمكن للقادة - والعلاقات التي تتبناها وتُعززها القيادات مع موظفيهم - التأثير وبصورة كبيرة في مستوى الإبداع، الذي يمكن أن يبرز بين أعضاء المنظمة. وذلك من خلال دور القيادة في تحفيز الدوافع الذاتية، من خلال توفير الموارد، وبناء بيئة تشجّع على الاستقلالية الوظيفية، وتحديد الأهداف، وخوض المخاطرة (Shalley and Gilson, 2004). وفي السياق ذاته، يمكن للقادة تعزيز إبداع الموظفين باتباع أسلوبين رئيسيين: تشجيع التفاعلات، وتطوير بيئة داعمة للإبداع. وبشكل أكثر تحديداً، يمكن للقادة تحفيز إبداع الموظفين، من خلال تعزيز التفاعلات الإيجابية والعادلة والشفافة (Muceldili, Turan and Erdil, 2013)، وإظهار المهارات اللازمة لحلّ المشكلات الفنية والإبداعية (Mumford, Scott, Gaddis and Strange, 2002) أو تقديم الدعم (Oldham and Cummings, 1996).

وعطفاً على ما سبق، يشير (Walumbwe et al., 2008) إلى أن القيادة الأصيلة هي نمط من سلوك القائد الذي يُعزز النتائج النفسية الإيجابية، مثل المناخ الأخلاقي، والوعي الذاتي العالي، والمنظور الأخلاقي الداخلي. هذه الخصائص تنتج في وقت لاحق معالجة معلومات أكثر توازناً وشفافية، وعلاقات عمل متجانسة مع التابعين، ومن ثمّ الإسهام في التطوير الذاتي الإيجابي للتابعين. وفي ضوء ذلك؛ يميّز القائد الأصل بقدرته على تلبية احتياجات الموظفين للاستقلالية الذاتية، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز التحفيز الداخلي لديهم (Zhou and Ren, 2012)، الذي تمّ تحديده باعتباره متطلباً أساسياً للإبداع (Amabile, 1997). حيث من المرجح أن يتحلّى الموظفون ذوو التحفيز الداخلي بالإبداع؛ نظراً لمرونتهم في التفكير، وانفتاحهم على التعلّم، ومثابرتهم على تحمّل المخاطرة (Amabile, 1997; Rego et al., 2014; Zhou and Ren, 2012).

يُعزز القائد الأصل إبداع الموظفين، من خلال الأبعاد المختلفة لسلوكيات القيادة الأصيلة، عبر تبني القائد للمنظور الأخلاقي، ويظهر القائد المعايير الأخلاقية في تصرفات الموظفين وسلوكياتهم ومعتقداتهم، مما يسهم في بناء علاقات منفتحة وصادقة مع التابعين، وتعزز بيئة العمل التي ينمّ فيها تبني الإبداع وتشجيعه (Ilies et al., 2005). كما يركز القادة الأصليون أيضاً على

مواهب التابعين ونقاط قوتهم؛ لإطلاق طاقاتهم الكامنة (Luthans and Avolio, 2003). نتيجة لذلك؛ يشعر التابعون بمزيد من الثقة والمرونة والأصالة، وهذا يجعلهم يميلون نحو تبنى عقلية أكثر إبداعاً.

وقد دعمت نتائج الدراسات السابقة العلاقات الإيجابية بين القيادة الأصيلة والإبداع. على سبيل المثال، قام العولقي (2019) بدراسة شملت (226) موظفاً يعملون في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وذلك لمعرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة والإبداع. كما أشارت النتائج أيضاً إلى تأثير الوساطة لرأس المال النفسي في هذه العلاقة. وفي دراسة قام بها (Imam et al., 2020) وزملاؤه شملت (214) موظفاً يعملون في خمس شركات اتصالات في باكستان، وذلك لمعرفة دور القيادة الأصيلة في الإبداع من خلال التمكين والالتزام تجاه المشرف. وأشارت النتائج إلى أن القيادة الأصيلة تعزز الإبداع. كما أشارت نتائج الوساطة أيضاً إلى وجود أثر إيجابي للتمكين والالتزام تجاه المشرف على تعزيز الإبداع. كما أجرى (Zeb et al., 2020) وزملاؤه دراسته هدفت إلى تحليل تأثير القيادة الأصيلة على مشاركة المعرفة وإبداع الموظف من خلال توسط دور بيئة الفريق للأمان النفسي والثقة. وقد تكونت العينة من 60 قائد فريق و 300 عضو في فريق يعملون في مختلف وكالات ترويج التوظيف خارج باكستان، وأشارت النتائج ان تصورات الموظفين منبىء بشكل إيجابي بمشاركتهم المعرفة وإبداعهم من خلال دور الوساطة لبيئة الفريق وبيئة فريق الثقة) وبيئة الفريق للأمان النفسي والثقة في بيئة الفريق. وبناءً على ذلك، يمكننا صياغة الفرضية التالية:

**الفرضية الأولى:** تؤثر القيادة الأصيلة إيجابياً ومعنوياً في الإبداع.

**القيادة الأصيلة والازدهار في العمل:**

ترجع جذور الازدهار في العمل إلى علم النفس الإيجابي (Seligman, 2011; Seligman and Csikszentmihalyi, 2000). أن مصطلح الازدهار جزء لا يتجزأ من النموذج الاجتماعي، مما يؤكد أن التفاعلات الاجتماعية تشكل تجربة الازدهار (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, and Grant, 2005). الازدهار هو: "الحالة النفسية التي يعيش فيها الأفراد شعوراً بالحيوية، وإحساساً بالتعلم في العمل" (Spreitzer et al., 2005:538). يمكن النظر إلى عنصر الحيوية باعتباره طاقة إيجابية، وشعور الفرد بالحماسة والدافعية، في حين يشير التعلم إلى التطور من خلال المعرفة والمهارات الجديدة، وتعزيز الإحساس بالفعالية والكفاءة. وتتمثل إحدى السمات الرئيسية للازدهار في أن المكونين - التعلم والحيوية - يتفاعلان في انسجام تام، لإحداث إحساس عام بالتقدم والتطور في العمل، ذلك الذي لا يمكن تحقيقه، بالحيوية وحدها ولا بالتعلم وحده (Spreitzer, Porath, and Gibson, 2012; Paterson, Luthans, and Jeung, 2014). تشكل الحيوية عنصر الطاقة بالنسبة لمفهوم الازدهار. بالإضافة إلى ذلك، تمثل الحيوية بُعداً عاطفياً للتجربة النفسية. وهكذا، فإن الحيوية تعكس المشاعر الإيجابية للحيوية، ولديها طاقة بالإضافة إلى إثارة عالية للمشاعر الإيجابية المرتبطة بالعمل. يدرك الموظفون إحساسهم بالطاقة (Spreitzer et al., 2005). وبهذا يمكنهم استخدام مهاراتهم وقدراتهم على التكيف، ويمكنهم أن يصبحوا وكلاء في تشكيل بيئة عملهم بدرجة كبيرة. بناءً على ذلك، فإن الحيوية هي تجربة ممتعة في سياق العمل.

التعلم هو عنصر معرفي لمفهوم الازدهار. وهو يمثل الإحساس باكتساب المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى الإحساس بأن المعرفة والمهارات يمكن تطبيقها (Spreitzer et al., 2005). يمكن للموظفين تطوير كفاءاتهم في أثناء العمل، وفي العمل مع الآخرين. يعتبر الازدهار حالة نفسية تتشكل وتتأثر بسياق العمل، ومن ثم فهي نزعة ليست مستقرة، ولكن خاصية ذاتية للفرد (Spreitzer et al., 2005). وفقاً للنظرية الاجتماعية المضمنة للازدهار في العمل، يتم تعريف الازدهار على أنه إحساس بالتقدم، أو الحركة إلى الأمام، في إطار التطوير الذاتي (Spreitzer et al., 2005). وهكذا، عندما يزدهر الأفراد في العمل، سوف يشعرون بالتقدم والنشاط (Spreitzer et al., 2005)، والثقة والكفاءة (Wallace, Butts, Johnson, Stevens and Smith, 2016). وقد تم تأكيد أن الازدهار في العمل سوف يرشد الموظفين إلى الأنشطة الموجهة نحو الأهداف، وعبر الظروف المتغيرة، وسوف يساهم



هذا أيضًا في الصحة العقلية والبدنية الإيجابية (Spreitzer et al., 2005). وهكذا، يعتبر التعلم والحيوية معًا انعكاسًا للتنظيم الذاتي في مكان العمل، والذي سوف يزود الموظّفين بمؤشرات داخلية يمكنهم استخدامها لتقييم تقدّمهم (Wallace et al., 2016). كما يساعد الازدهار الموظّفين على التكيف مع سياق عملهم، ومن ثمّ يكون الموظّفون المزدهرون أكثر قدرة على تقييم تطوّرهم، من أجل تحسين فعاليتهم على المدى القصير، والتكيف على المدى الطويل مع سياق العمل (Wallace et al., 2016).

أكد العديد من الدّراسات ارتباط الازدهار في العمل، مع مختلف النتائج الفردية والتنظيمية. على سبيل المثال وجدت (2012) Porath, Spreitzer, Gibson, and Garnett وزملاؤها أن الازدهار يُعزز الصحة (البدنية والنفسية والرفاه)، والأداء الوظيفي، والتطوير الوظيفي للموظّفين. كما يمكن أن تفيد المنظمة، من خلال زيادة الأداء، وانخفاض تكاليف الرعاية الصحية (Porath et al., 2012). أكدت دراسة (Paterson, Luthans and Jeung, 2014) أن رأس المال النفسي وسلوكيات العمل، مثل التركيز على المهمة سوف تعزز الازدهار في العمل، مما يعني أن الموظّفين الأكثر نشاطًا هم أكثر عرضة للحفاظ على التعلّم والحيوية في مكان العمل (Paterson et al., 2014).

واستكمالًا لما ذكر، فإن هناك أدلة كثيرة تتحدّث عن فعالية سلوكيات القيادة الأصلية. ترتبط القيادة الأصلية بإتجاهات وسلوكيات الموظّفين مثل الرضا عن العمل (Laschinger et al., 2016)، والالتزام (Gatling, Kang, and Kim, 2016)، والاندماج في العمل (AlZaabi, Ahmad and Hossan, 2016). ونظرًا لسلوكياتهم الحكيمة، ودعمهم لاستقلالية الموظّفين؛ فمن المرجح أن يعزز القائد الأصلية نتائج العمل الإيجابية. تمشيًا مع ما سبق، تقترح الدّراسة أن سلوكيات القيادة الأصلية تعزز الازدهار من خلال تلبية الاحتياجات ذات الصلة، الاستقلالية، والكفاءة (Deci and Ryan, 2000). تشير الحاجة الأولى (الاستقلالية) إلى حقيقة أن الأفراد لهم الحق في التصرف وفقًا لاختيارهم الخاصة، وفي تعزيز استقلاليتهم الذاتية؛ تشير الحاجة الثانية (الكفاءة) إلى الحاجة إلى الشعور بالقدرة على تلبية المتطلبات المرتبطة بالسلوك المرغوب؛ تشير الحاجة الثالثة (الارتباط الاجتماعي) إلى الحاجة للشعور بالارتباط، وموضع الاحترام والتقدير، من قبل الأشخاص المهمين (Hancox, et al., 2018). إذا تمّت تلبية الاحتياجات الفطرية الثلاثة، سوف يشعر الفرد بالحيوية (Deci and Ryan, 2000).

يُعزز القائد الأصلية ازدهار الموظفين في العمل من خلال الأبعاد المختلفة لسّيمات القيادة الأصلية، يمثّل بعد الوعي الذاتي من القيادة الأصلية التأمل الذاتي، والتعرّف على الذات، ويبرز القائد الأصلية سلوكيات الوعي الذاتي، من خلال العلاقة الحقيقية والصادقة والشفافة مع الآخرين (Avolio and Gardner, 2005; Avolio et al., 2004). كما أن القائد الأصلية الذي يتحلّى بوعي ذاتي عالٍ يُعزّز هذه العلاقة، من خلال تشجيع بيئة صادقة ومنفتحة على الآخرين، حيث يمكن الموظّفين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، دون وجود حواجز، أو خوف من العواقب؛ مما يوفّر بيئة عمل آمنة للموظّفين للتعلم (Avolio and Gardner, 2005).

من خلال سلوك شفافية العلاقات، يُظهر القائد الأصلية القدرة على الكشف عن أفكاره ومشاعره ومعتقداته للآخرين بطريقة مناسبة (Avolio et al., 2004). وبما أن الشفافية في العلاقات تشمل جوانب الكشف عن الذات؛ فإن تبادل المعلومات والمشاركة بها سوف يتمّ بطريقة مفتوحة وصادقة وشفافة (Gardner et al., 2005). وهذه العملية سوف تبرز علاقة تتميز بالثقة بين القائد والتابعين (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008). من خلال إشراك الموظّفين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم لطرح ملاحظاتهم، والاستماع وقبول رأي الموظّفين، وتبادل المعلومات علنًا معهم، كل ذلك من شأنه أن يُعزّز قدرة القائد الأصلية على بناء بيئة أخلاقية تُسَم بالصدق والاحترام (Avolio et al., 2004). ونظرًا لهذه العلاقة الإيجابية؛ فإنه من المتوقّع أن تُسهم في تحفيز الموظّفين للنشاط والحيوية في عملهم.

من خلال تبني القائد سلوك المعالجة المتوازنة، يظهر القائد اهتمامًا خاصًا بتمكين الموظفين، من خلال منحهم فرصة المشاركة بأرائهم وأفكارهم بحرية في عملية اتخاذ القرارات (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005) تؤدي مثل هذه العلاقة إلى شعور الموظفين بالثقة، والإحساس بالأهمية (Ilies et al., 2005)؛ ولذلك يُتَوَقَّع من الموظفين أن يستجيبوا للسلوكيات الإيجابية التي يُظهرها القائد من خلال تبنيها لسلوكيات المعالجة المتوازنة. وهذا بدوره يمكن أن يخلق فرصاً للتعلم في ظل شعور الموظفين بالثقة والأهمية.

يتضمنُ البُعد الرابع للقيادة الأصلية، المنظور الأخلاقي، حيث يتبنى القائد معايير وقيماً داخلية تتبع من ذاته (Avolio et al., 2004). من خلال تبني القائد بعد المنظور الأخلاقي، يظهر القادة المعايير الأخلاقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم (Avolio et al., 2004). ونظرًا لتبني القائد هذه المعايير الأخلاقية؛ فإنه يحظى باحترام وثقة التابعين؛ مما يعزز شعورهم بعدالة القائد (Avolio et al., 2004). ومن شأن ذلك، أن يُوَجد بيئة تتميز بالأمن النفسي (Kahn, 1990)، مما يحفز الموظفين على الأداء العالي، والنشاط في العمل (Avolio and Gardner, 2005). وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

**الفرضية الثانية: تؤثر القيادة الأصلية إيجابياً ومعنوياً في الازدهار في العمل.**

#### الازدهار في العمل والإبداع :

يُتيح الازدهار للموظفين تجربة التطور الشخصي والنمو من خلال العمل (Wallace et al., 2016). كما هو موضح مسبقاً، الازدهار حالة نفسية مستمدة من التجربة المشتركة للحيوية والشعور بالتعلم في العمل (Spreitzer et al., 2005). تمثل الحيوية الجانب العاطفي الذي يعمل على تنشيط الأفراد، وجعلهم متحمسين لعملهم. أما التعلم كمكون إدراكي فإنه يمنح إحساساً بالنمو الشخصي مع تطوير كفاءات جديدة (Spreitzer et al., 2012). عندما يشعر الأفراد بتجربة المزاج الإيجابي والعاطفة، فإن ذلك سوف يُعزِّز الموارد الاجتماعية والنفسية (Fredrickson, 2002)، التي سيكون من شأنها مساعدتهم على المشاركة في تحسين عمليات العمل، من شأن الحالة المزاجية والعواطف الإيجابية التأثير في التفكير المعرفي، من خلال توسيع مدارك تفكير الموظفين، للإتيان بحلول إبداعية للمشكلات، مما يساعد على أن يكونوا أكثر ابتكاراً. تساعد الفرصة على التعلم والتطور الأفراد في مكان العمل في طرق متعددة. يساعد التعلم الموظفين على اكتساب خبرة في عملهم (Amabile, 1998) وأيضاً لصقل مهارات جديدة. ومن ثم يساعد التعلم الموظفين على تجربة أشياء جديدة، وتحسين العمليات الحالية، وممارسة السلوك الإبداعي وإبرازه (Carmeli and Spreitzer, 2009) الذي سوف يؤدي في نهاية المطاف إلى الابتكار في المنظمة.

وفي هذا السياق، أشار كلٌّ من Carmeli and Spreitzer (2009) إلى ثلاثة أساليب يمكن من خلالها للازدهار أن يحدّد مرحلة الإبداع والابتكار. أولاً، عندما يُتاح للموظفين فرصة التعلم والتطور في العمل، فإن ذلك يؤدي إلى أن يكونوا في وضع أفضل للتعرف على فرص التحسن الممكنة وتنفيذها. وهذا يتفق مع رؤية Amabile (1998) أن التعلم أمر أساسي للحصول على الخبرة، مما يدفع لتعزيز السلوك الإبداعي. ثانياً، عندما يمنح الأفراد فرصة الازدهار في أعمالهم، فإن ذلك يؤدي أن تتوفر لديهم المزيد من الطاقة والدافع لتكريس جهودهم نحو البحث، وتطبيق أساليب جديدة للعمل. يشتمل الازدهار على الحالة المزاجية الإيجابية والعواطف، وكلاهما يسهل عملية التفكير المعرفي، وحلّ المشكلات الإبداعي (Hirt, Levine, McDonald, and Melton, 1997).

وانطلاقاً مما سبق؛ توصّل العديد من الدراسات إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بُعدي الازدهار في العمل الحيوية والتعلم والسلوك الإبداعي الفردي. على سبيل المثال، اكتشفت دراسة كلٍّ من Carmeli and Spreitzer (2009) أن للازدهار في العمل آثاراً مهمة في تحديد سلوك العمل الابتكاري، أيضاً، أكدت الدراسة أنه من المرجح أن يشارك الأفراد ذوو الحيوية العالية في سلوك العمل الإبداعي. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة Wallace et al (2016) أهمية الازدهار في العمل كآلية للتقييم



الداخلي لعملية النمو والتطور الشخصي، والذي ربما يؤدي إما إلى سلوك إبداعي فردي عالٍ/ أو منخفض. وبناءً على ذلك، يمكننا صياغة الفرضية التالية:

**الفرضية الثالثة:** يؤثر الازدهار في العمل إيجابياً ومعنوياً في الإبداع.

**توسُّط الازدهار في العمل:**

في الفرضية التالية، يطرح سؤال حول الآلية النفسية التي يمكن أن تُفسَّر بها العلاقة الإيجابية المحتملة بين القيادة الأصلية والإبداع. قام العديد من الباحثين بدراسة المتغيرات الوسيطة التي تؤثر في العلاقة بين القيادة الأصلية والإبداع، مثل رأس المال النفسي (Rego, Sousa, Marques and Cunha, 2012)، والرفاه العاطفي (Semedo et al., 2017)، المزاج الإيجابي (Zhou et al., 2014)، والعلاقة بين القائد والعضو (XU et al., 2017)، ومعنى العمل والاندماج في العمل (Chaundhary and Panda, 2018). ولكن لم تتم دراسة الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والإبداع. تركِّز الدِّراسة الحالية على الازدهار في العمل كمتغير وسيط محتمل في العلاقة الإيجابية بين القيادة الأصلية والإبداع.

لقد أدت التطورات الأخيرة في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، إلى زيادة أهمية ازدهار الموظفين في العمل لتحسين أدائهم الذاتي وتطوُّره؛ استجابةً لذلك أظهر العديد من الدراسات أنه بمجرد معرفة الفرد كيفية تحقيق الازدهار، فإنه يمكن الوصول لتحقيق العديد من نتائج الإيجابية، على سبيل المثال، التطوير الذاتي (Paterson, Luthans, and Jueng, 2014)، والإبداع والابتكار (Wallace et al., 2013)، والأداء الوظيفي (Porath et al., 2012; Spreitzer et al., 2012)، والالتزام العاطفي (Walumbwa et al., 2017)، والسعادة في العمل (Qaiser, Abid, Arya, and Farooqi, 2020)، والرضا الوظيفي (Kleine, Rudolph, and Zacher, 2019).

ومما ينبغي التنبيه عليه، ان الازدهار في العمل كحالة نفسية إجرائية تخضع لتأثير البيئة الخارجية. استناداً إلى نظرية الاستقلالية الذاتية، اقترحت (Spreitzer et al., 2012) وزملاؤها نموذجاً اجتماعياً مدمجاً للازدهار في العمل. وتعتبر Spreitzer et al. وزملاؤها أن الازدهار في العمل يشمل العوامل الرئيسية الثلاثة التالية: أولاً، الخصائص الظرفية التي تشير إلى البيئة التي يواجهها الموظفون في أثناء العمل والطرق التي ينجزون بها أعمالهم، بما في ذلك صنع القرار، ومشاركة المعلومات، ودرجة الثقة المتبادلة، والاحترام المتبادل بين الأفراد خلال عملية التواصل الشخصي. ثانياً، موارد العمل التي تشير بشكل أساسي إلى المعرفة، بالإضافة إلى الدعم المعلوماتي والعاطفي والشخصي الذي يحصل عليه الموظفون من العمل، الذي أثبت فعاليته فيما يتعلق بالحد من الصعوبات والتوترات التي يواجهها الموظفون في أثناء العمل. ثالثاً، السلوك التحفيزي الذي يعني أن الأفراد ينجزون أعمالهم بأهداف واضحة. وهذا يعكس اتجاهات وسلوكيات الموظفين فيما يتعلق بمعالجة مهام العمل، بما في ذلك درجة انتباههم إلى المهام، وعلاقتهم الشخصية مع الآخرين. واستكمالاً لما ذكر، إن بيئة العمل الصحية، وموارد العمل الغنية، والسلوكيات التحفيزية القوية هي عوامل فعالة لازدهار الموظفين في العمل.

ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى أن تأثير القائد الأصل في ازدهار الموظفين يؤدي إلى تعزيز إبداعهم. أولاً، الموظفون ذوو المستويات العالية من الازدهار في العمل يكونون أكثر قدرة على قياس مستوى تطوُّرهم الذاتي (Spreitzer et al., 2005)، حيث يبحثون عن التدريب على المهارات، وحلِّ المشكلات من منظور جديد، ويركزون على مهام مثيرة للاهتمام، ويولدون دوافع داخلية (Spreitzer et al., 2012). والأهم من ذلك، واستناداً إلى نظرية الاستقلالية الذاتية؛ فإن الدوافع غالباً ما تمت دراستها كعنصر أساسي فيما يتعلق بالإبداع. ثانياً، الموظفون ذوو المستويات العالية من الازدهار في العمل هم أكثر رغبةً في اكتساب معارف جديدة. التعلُّم مطلوب للحصول على المعرفة المهنية، ومن ثمَّ تعزيز السلوك الإبداعي (Wallace et al. 2016)، وضمان نجاح الجهود الإبداعية (Carmeli and Spreitzer 2009). ثالثاً، الحيوية، كعاطفة إيجابية، تمكِّن الموظفين من البقاء نشطين

عقليًا وجسديًا، ويشعرون بالحيويّة والكفاءة، ويتعلّمون، ويطورون إسابيل جديدة لحلّ المشكلات (Quinn, 2007)، وكلها مواتية للإبداع (Kark and Carmeli 2009). وبناءً على ذلك، يمكننا صياغة الفرضية التالية:

**الفرضية الرابعة:** يتوسّط الازدهار في العمل العلاقة الإيجابية بين القيادة الأصيلة والإبداع.

**منهج الدّراسة:**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن منهج الدراسة كلاً من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، والتعريف بتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، وبيانات الدراسة الميدانية، وأساليب تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، على النحو الآتي:

**مجتمع الدّراسة وعينتها:**

يتكوّن مجتمع الدّراسة من العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (384) مفردة وفقاً لجدول تحديد العينة من المجتمع الذي أعدته (Sekarn and Bougie, 2016). بلغ مفردات العينة التي استوفت 257 مفردة، منهم 70 مشرفاً، 187 مرؤوساً.

وفيما يتعلق بالبيانات الديموغرافية للمشرفين فإن أغلب المشرفين هم ممّن تتراوح أعمارهم ما بين (40-44) عاماً، حيث بلغت نسبتهم (37%)، أما المستوى التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (46%)، وفيما يتعلّق بمتغيّر سنوات الخدمة فإن أغلب أفراد العينة ممّن تتراوح خبراتهم ما بين (15-19) سنة، حيث بلغت نسبتهم (44%).

وفيما يتعلّق بالبيانات الديموغرافية للموظّفين فإن أغلب الموظّفين هم ممّن تتراوح أعمارهم ما بين (20-30) عاماً، حيث بلغت نسبتهم (42%)، أما المستوى التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (57%)، وفيما يتعلّق بمتغيّر سنوات الخدمة فإن أغلب أفراد العينة ممّن تتراوح خبراتهم ما بين (10-14) سنة، حيث بلغت نسبتهم (41%).

#### أداة الدّراسة:

لقد شكّلت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدّراسة، إذ تكوّنت من أربعة أجزاء:

الجزء الأول: بيانات شخصية عن المستجيب، (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: لقياس سلوك القيادة الأصيلة، تمّ استخدام استبانة القيادة الأصيلة (حقوق النشر محفوظة ©2007 استبانة القيادة الأصيلة (ALQ) بواسطة Walumbwa, Bruce J. William I., Gardner, and Fred O. جميع وسائل الإعلام. مورّعة بواسطة Mind Garden, Inc.WWW.mindgarden.com. ويتكوّن المقياس من ست عشرة عبارة، لقياس الأبعاد الأربعة لسلوك القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة)، وهذا المقياس معدّ على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (1) إلى دائماً (5).

الجزء الثالث: لقياس الإبداع الفردي، تمّ استخدام مقياس الإبداع الذي طوّره (Zhou and George, 2001) والمكوّن من ثلاث عشرة عبارة. وهذا المقياس معدّ على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (1) إلى دائماً (5).

الجزء الرابع: يخصّ مقياس الازدهار في العمل الذي طوّره (Porath et al, 2012) والمكوّن من (10) عشر عبارات، ويتضمّن هذا المقياس قياس بُعدين للازدهار في العمل (التعلم، والحيويّة)، وهو مقياس معدّ على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (1) غير موافق على الإطلاق إلى خمسة (5) موافق تماماً.

#### تحليل البيانات:

استخدمت الدّراسة الحالية نمذجة المعادلات الهيكلية، تحديداً طريقة المربعات الصغرى الجزئية، لتقييم نموذج القياس، والنموذج الهيكلية، بمساعدة برنامج smartPLS3 (Ringle, Wende and Becker, 2015). وقد خضعت البيانات لطريقة التحليل التي أوصى بها (Ringle, Sarstedt, Mitchell, and Gudergan, 2020)، اتبعنا نهجاً من خطوتين لتحليل نموذج القياس والنموذج الهيكلية.

## تقييم نموذج القياس:

تتضمن عملية تقييم نموذج القياس اختبار كلٍّ من موثوقية المؤشر، والاتساق الداخلي، وصلاحيّة التقارب والتمايز. أولاً، لتأكيد موثوقية المؤشر؛ قمنا بفحص التحميل الموحد لكلِّ مؤشّر إلى البنية الأساسية الخاصة لكلِّ منها. ينصح Hair, Hult, Ringle, and Sarstedt (2017a) يجب أن يكون التحميل الموحد (SmartPLS) في النموذج 70% أو أعلى، ويتمُّ استبعاد البنود التي يقلُّ تحميلها عن 40%. وبناءً على ذلك، فإن جميع البنود التي تمَّ النظر فيها في النموذج كانت قيمة التحميل الخارجي لها 70% أو أعلى (الجدول رقم 1). أظهر تقييم الموثوقية المركبة أن جميع المركبات لها قيمة أكبر من 70% والتي تعدُّ الحد الأدنى المقبول، ممَّا يشير إلى موثوقية الاتساق الداخلي (Ringle et al., 2020).

الخطوة التالية، تمَّ إجراء فحص لصدق التقارب، وصحة التمايز لتقييم صحة المركبات. يشير صدق التقارب إلى درجة الاتفاق بين مقياسين أو أكثر في البناء نفسه، وقد تمَّ تقييم صدق التقارب من خلال مراجعة التباين المستخرج (AVE) لكلِّ عامل (Fornell and Larcker, 1981)، ويتحقَّق صدق التقارب إذا لم تقلِّ قيم التباين المستخرجة عن القيمة 0.50 (Chin, 1998).

فكما يشير جدول رقم (1) تراوحت متوسط قيم التباين المستخرج AVE للمقياس بين 0.514 (القيادة الأصيلة) و 0.519 (الإزدهار في العمل) و 0.538 (الإبداع). وهذا بدوره يشير إلى تحقيق صدق التقارب للمقاييس المستخدمة في النموذج.

## جدول رقم (1)

## تشبعات العوامل وثبات ألفا كرونباخ، وثبات المركب ومتوسط قيم التباين المستخرج لمقاييس الدراسة

متوسط قيم التباين المستخرج	الثبات المركب	ألفا كرونباخ	تشبعات البنود	العبارات	متغيرات المستوى الثاني	متغير المستوى الأول
0.653	0.842	0.743	0.832	Aware1	القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي
			0.869	Aware2		
			0.833	Aware3		
			0.815	Aware4		
0.621	0.868	0.730	0.856	Balance1		المعالجة المتوازنة
			0.866	Balance2		
			0.810	Balance3		
			0.837	Balance4		
0.613	0.863	0.788	0.801	Trans1		شفافية العلاقات
			0.874	Trans2		
			0.836	Trans3		
			0.825	Trans4		
0.571	0.834	0.749	0.770	Intern1		المنظور الأخلاقي
			0.848	Intern2		
			0.868	Intern3		
			0.808	Intern4		
0.514	0.846	0.813	0.814	الوعي الذاتي	القيادة الأصيلة	
			0.870	المعالجة المتوازنة		
			0.815	شفافية العلاقات		
			0.852	المنظور الأخلاقي		
0.567	0.849	0.786	0.819	Lear1		التعلم

			0.837	Lear2	
			0.860	Lear3	
			0.817	Lear4	
			0.773	Lear5	
			0.863	Vit1	
0.610	0.871	0.822	0.830	Vit2	الحيوية
			0.809	Vit3	
			0.831	Vit4	
			0.725	Vit5	
			0.858	التعلم	
0.519	0.815	0.861	0.883	الحيوية	الازدهار في العمل
			0.861	Creat1	
			0.745	Creat2	
			0.863	Creat3	
			0.817	Creat4	
			0.802	Creat5	
			0.886	Creat6	
			0.735	Creat7	
			0.808	Creat8	
			0.731	Creat9	
			0.857	Creat10	
			0.830	Creat11	
			0.750	Creat12	
			0.891	Creat13	
			0.538	0.824	

تم إجراء تقييم صحّة التمايز لتقييم درجة ارتباط المركبات في الجدول. لتحقيق ذلك تمّ حساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Hair, Ringle, and Sarstedt, 2011)، وذلك لكل متغير، ثمّ مقارنته بمعاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى في نموذج القياس، ولا يتحقّق صدق التمايز إلا في حالة أن تكون قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لهذا المتغير، أكبر من معاملات ارتباط هذا المتغير، مقارنة مع المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2011). وتبيّن النتائج الواردة في

#### جدول رقم (2) نتائج الصدق التمايزي

الجدول رقم (2) أن العناصر القطريّة (بالخط العريض) أكبر من القيم الموجودة في الصف المقابل والعمود. وترواحت هذه القيم بين 0.914 و 0.823.

شفافية العلاقات	الوعي الذاتي	المنظور الأخلاقي	المعالجة المتوازنة	القيادة الأصيلة	الحيوية	التعلم	الازدهار في العمل	الإبداع	Latent Variable
								<b>0.841</b>	الإبداع
							<b>0.823</b>	0.682	الازدهار في العمل
						<b>0.856</b>	0.795	0.655	التعلم
					<b>0.914</b>	0.766	0.809	0.718	الحيوية
				<b>0.833</b>	0.812	0.779	0.796	0.746	القيادة الأصيلة
			<b>0.886</b>	0.815	0.791	0.827	0.823	0.679	المعالجة المتوازنة
		<b>0.879</b>	0.796	0.800	0.801	0.800	0.814	0.652	المنظور الأخلاقي
	<b>0.857</b>	0.770	0.805	0.813	0.818	0.812	0.814	0.700	الوعي الذاتي
<b>0.910</b>	0.797	0.815	0.798	0.857	0.813	0.820	0.842	0.727	شفافية العلاقات

## تقييم النموذج البنائي:

بعد التحقق من تقييم نموذج القياس، فإن الخطوة التالية هي تقييم النموذج البنائي، حيث يتم تقييم العلاقات بين المتغيرات الكامنة. لتقييم القدرة التنبؤية للنموذج البنائي، تم حساب معامل المسار (B) ومعامل التحديد (R2) وحجم التأثير (f2) ومدى الصولة التنبؤية (Q2). يشير معامل المسار إلى التغيير المقدر في التركيب الداخلي نتيجة لتغيير الوحدة في البنية (Hair, Sarstedt, Ringle, and Gudergan, 2017b). يُشير R2 إلى مقدار التباين الذي تُفسره المتغيرات الخارجية، حيث كلما اقتربت قيمة المعامل إلى 1، أشار ذلك إلى مستويات أعلى من الدقة. تم حساب حجم التأثير (f2) لتقييم مدى إسهام البناء (الخارجي) في التنبؤ بالبناء الكامن، حيث يتم تفسير التأثير في أنه ضعيف (0.002) أو متوسط (0.15) أو كبير (0.35) (Cohen, 1988). تصف القدرة التنبؤية مقياساً لبناء خارجي محدد يُمكنه بدقّة من التنبؤ بالمتغير الداخلي. يقوم Q2 بتقييم الصلاحية التنبؤية للنموذج باستخدام تقنية PLS. إذا كانت قيم Q2 أكبر من الصفر، فهذا يشير إلى أن المتغيرات الداخلية لها علاقة تنبؤية مرضية (Hair et al., 2017a).

تم تطبيق تقنية إجراءات الإرجاع a bootstrapping من خلال إعادة أخذ عينة من 5000، وتم حساب تقديرات المسار وإحصائيات t لاختبار العلاقات بين الفرضيات (Hair et al., 2017a). يبين الجدول (3) والشكل (2)، تحليل النموذج البنائي. تتطوي الفرضية الأولى على أن القيادة الأصيلة تؤثر إيجاباً بالإبداع. وقد دعمت نتائج الدراسة هذه الفرضية (B=0.329; t=5.859; P≤0.05). تُفسر القيادة الأصيلة 52% من التباين الحاصل في الإبداع. كذلك، دعمت نتائج الدراسة الفرضية الثانية التي تفيد بأن للقيادة الأصيلة تأثير إيجابي بالازدهار في العمل (B=0.698; t=18.227; P≤0.05). تماشياً مع الفرضية الثالثة، دعمت نتائج الدراسة الفرضية الثالثة التي تقترح بأن للازدهار في العمل أثر إيجابي على الإبداع (B=0.450; t=8.027; P≤0.05). تشير قيمة حجم التأثير (f2) إلى أن للقيادة الأصيلة تأثيراً كبيراً (0.951) على الازدهار في العمل، وتأثير

متوسط في الإبداع (0.115). للازدهار في العمل أيضًا تأثير متوسط في الإبداع (0.215). تشير قيم Q2 إلى أن المركب الداخلي الازدهار في العمل ( $0.178 > 0$ ) والإبداع ( $0.247 > 0$ ) لها قدرة تنبؤية مقبولة، وهو ما يدل على أن للنموذج قدرة تنبؤية عالية.

### جدول رقم (3)

#### نتائج تحليل المسار المفترضة (التأثيرات المباشرة)

الفرضيات	Bata	قيمة(ت)	مستوى الدلالة*	النتائج
H1: القيادة الأصيلة-الإبداع	0.329	5.859	0.000	قبول الفرضية
H2: القيادة الأصيلة-الازدهار في العمل	0.698	18.227	0.000	قبول الفرضية
H3: الازدهار في العمل-الإبداع	0.450	8.027	0.000	قبول الفرضية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

بالإضافة لذلك، ومن أجل اختبار الفرضية الرابعة تم استخدام تقنية إجراءات الإرجاع bootstrapping من خلال إعادة أخذ عينة من 5000 لتحديد التأثير المباشر وغير المباشر للازدهار في العمل على العلاقات بين القيادة الأصيلة والإبداع. اتبعنا إجراء من ثلاث خطوات (Preacher and Hayes, 2008).

أولاً، تم فحص التأثير الكلي للمتغير المستقل في المتغير التابع. إذا كانت العلاقة موجبة ودالة إحصائياً، عندئذ يجب تقييم التأثير غير المباشر (تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، من خلال المتغير الوسيط).

ثانياً، إذا تم العثور على أن التأثير غير المباشر دال إحصائياً، فإن التوسط موجود. غير ذلك، فلا يوجد إمكانية للتوسط. ثالثاً، تم التأكد من طبيعة التوسط (توسط كلي أو جزئي)، من خلال تقييم التأثير المباشر (التأثير المتبقى للتعديل المستقل في المتغير التابع بعد تضمين المتغير الوسيط، على سبيل المثال، التأثير المباشر = التأثير الكلي - التأثير غير المباشر). إذا تم العثور على قيمة دالة إحصائية للتأثير المباشر، فهناك حالة توسط جزئية. خلاف ذلك، توجد وساطة كلية. بعد الخطوات الثلاث المذكورة أعلاه، تم اختبار الفرضية الثالثة حول دور التوسط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع.

### جدول رقم (4)

#### نتائج تحليل المسار المفترضة (التأثيرات غير المباشرة)

الفرضيات	التأثير المباشر B	التأثير غير المباشر B	التأثير الكلي	النتيجة
H4: القيادة الأصيلة-الازدهار في العمل -الإبداع				توسط جزئي
القيادة الأصيلة-الازدهار في العمل	0.698	-		
الازدهار في العمل - الإبداع	0.450	-		
القيادة الأصيلة-الإبداع	0.329	0.314	0.643	

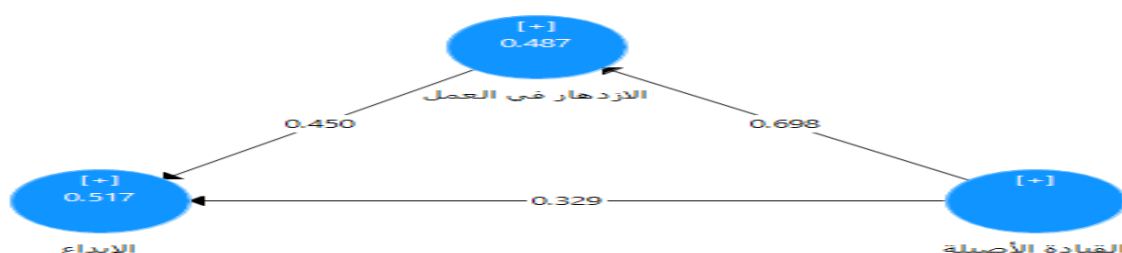
\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تقترح الفرضية الرابعة أن الازدهار في العمل يتوسط العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع. باتباع الخطوات الثلاث، كما ذكرنا سابقاً لفرضيات التوسط، كما يتبين من الجدول (4)، تم العثور على أن التأثير الكلي للقيادة الأصيلة على الإبداع إيجابي ودال إحصائياً ( $B=0.643; P \leq 0.05$ )، ومن ثم وجود تأثير غير مباشر إيجابي ودال إحصائياً بين القيادة الأصيلة والإبداع ( $B=0.314; P \leq 0.05$ ). ومن ثم تم استنتاج وجود التوسط. وأخيراً، تم التحقق من التأثير المباشر؛ وذلك للتحقق مما إذا كان هناك توسط



كلي أو جزئي. كما يتضح من الجدول (4)، تم العثور على تأثير مباشر إيجابي ودال إحصائياً بين القيادة الأصيلة والإبداع  $(B=0.329; P\leq 0.05)$ . وبذلك تؤكّد نتائج تحليل النموذج البنائي للتوسط دور الوساطة الجزئي للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع. وبناءً عليه تمّ دعم الفرضية الثالثة.

## الشكل رقم (2)



## نتائج النموذج البنائي للدراسة

### مناقشة النتائج:

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع. كما هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع. اتساقاً مع الفرضية الأولى للدراسة؛ أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة والإبداع. يُسهم القادة الأصليون في بناء علاقات منفتحة وصادقة مع أتباعهم، ومن ثمّ تعزيز الحالة النفسية الإيجابية التي تنتج الرفاهية في العمل، وتشجيع بيئات العمل التي بها يتمّ تعزيز الإبداع وتشجيعه. وهذا يشير إلى أن تصوّرات الموظّفين بشأن أصالة قادتهم تؤثر في حالتهم الإبداعية. وهذا يعني أنه كلما أظهر المديرين سلوك القيادة الأصيلة، فمن المرجح أن يكون الموظفون أكثر قدرة على الإبداع. فعلى هذا النحو، تتسق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة (e.g. Malik et al., 2016; Rego, et al., 2012; Semedo et al., 2017). ومع ذلك، فإن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي بحثت العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وقد قدّمت الدراسة إسهاماً تطبيقياً من خلال تقديم أدلة على العلاقة بين تصوّرات الموظّفين بشأن أصالة قادتهم، وأثرها في إبداعهم في بيئة الأعمال بالمملكة العربية السعودية. وتشير النتائج إلى الحاجة إلى وجود قيادات تتميز بالإصالة في شركات الاتصالات لتعزيز سلوكيات الموظّفين واتجاهاتهم الإيجابية. هذه النتائج من المملكة العربية السعودية لها أهمية خاصة، في ضوء توجه رؤية 2030 لتطوير القيادات الإدارية. وإن هذه النتائج التي توصلنا لها في سياق المملكة العربية السعودية مهمة أيضاً؛ نظراً لأن مفهوم القيادة الأصيلة لا يزال في مرحلة البناء، وهناك حاجة إلى أدلة عن آثاره ونتائجه الإيجابية، من بلدان وثقافات مختلفة، في الرحلة نحو بناء نظرية متينة ومتماسكة. وبهذا فإن هذه الدراسة تُسهم في إثراء المعرفة الحالية، وتُسهم كذلك في تطوير أدبيات نظرية القيادة الأصيلة، من خلال توفير الأدلة التجريبية التي تُسهم في أيراز النتائج الإيجابية للقيادة الأصيلة في سياق عربي. وبالنسبة للفرضية الثانية الخاصة بالعلاقة الإيجابية بين القيادة الأصيلة والازدهار؛ فقد تمّ التأكد من صحة الفرضية الثانية، إذ وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة والازدهار في العمل. وتوفّر نتائج الدراسة دعماً للعلاقة

الإيجابية بين القيادة الأصيلة والازدهار في العمل، في بيئة المملكة العربية السعودية، وبترتب على ذلك أنه من أجل تعزيز ازدهار الموظفين يجب تشجيع سلوك القيادة الأصيلة للمديرين. وتشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أن القيادة الأصيلة يمكن أن تلعب دورًا فعالًا في تعزيز ازدهار الموظفين، من خلال تزويد الموظفين بفرص للنمو والتقدم، مما قد يؤدي بهم على الأرجح إلى الشعور بالحيوية (Wallace et al., 2016) وقد جاءت النتائج متوافقة مع نتائج دراسة (Mortier, Vlerick and Clays, 2016).

فيما يتعلّق بالعلاقة الإيجابية بين الازدهار في العمل والإبداع في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. دعمت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية بين الازدهار في العمل والإبداع في بيئة المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يعنى قبول الفرضية الثالثة. فكلما زاد استثمار الموظفين في طاقاتهم وجهودهم في اكتساب المهارات والمعرفة (على سبيل المثال، الازدهار)، ارتفع مستوى إبداعهم. هذه النتيجة تدعم بشكل إيجابي حقيقة أن الازدهار هو مفهوم حيوي له انعكاساته الإيجابية على نتائج عمل الموظفين، مثل الإبداع. لذلك يحتاج المديرين إلى أن يُظهروا اهتمامًا تجاه سلوك الموظف مثل الازدهار، هذا ممكن من خلال التفاعلات الصحية بين أعضاء المنظمة. وإن هذا التفاعل يخلق مصدرًا إيجابيًا للطاقة التي تؤدي إلى نتائج سلوكية عالية المستوى (Spreitzer et al., 2005; Spreitzer and Porath, 2012)

وأخيرًا، نقترح الفرضية الرابعة توسط الازدهار في العمل العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، ونكشف النتائج عن وساطة جزئية للازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، مما يعنى قبول الفرضية الرابعة للدراسة. يتمتع القادة الأصليون بخصائص تؤثر في العلاقات الإيجابية مع أتباعهم وبيئة عملهم، ويشعر التابعون بمستوى عالٍ من الازدهار في العمل، ونتيجة لذلك، يظهرون قدرتهم على الإبداع. ومن ثم يبدو أن تصورات الموظفين بشأن أصالة سلوكيات مديرهم تُحفّزهم ليكونوا أكثر ازدهارًا في العمل. وبالتالي إظهار السلوك الإبداعي. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات في هذا المجال. ولم يرصد الباحث أيّة دراسة في هذا الصدد في السياق العربي بشكل عام، أو سياق المملكة العربية السعودية بشكل خاص - مما يفتح آفاقًا للدراسات في هذا الجانب. وتُسهم دراستنا كذلك في فهم أفضل للآلية التي يتمكّن من خلالها القادة الأصليون من تعزيز إبداع الموظفين. وتوضّح نتائج الدراسة الحالية أن القادة يعززون شعور الموظفين بالازدهار في العمل، من خلال إظهار سلوكيات القيادة الأصيلة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الإبداع لديهم. وتجدر الإشارة إلى أن الازدهار في العمل يتوسط جزئيًا العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، مشيرًا إلى احتمالية أن تكون هناك متغيرات أخرى تتوسط أيضاً هذه العلاقة.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية؛ يمكن إبداء التوصيات والمقترحات التالية:

1. نظرًا لدور القيادة الأصيلة في تعزيز الازدهار في العمل، ذلك الذي يمكن استخدامه لتعزيز إبداع الموظفين؛ فإننا ننصح القيادات الإدارية في شركات الاتصالات بتبني سلوكيات القيادة الأصيلة، مثل: تشجيع بيئة صادقة ومنفتحة مع الآخرين، والاستماع إلى آراء الموظفين وقبولها، وتبادل المعلومات علنًا معهم، ومنحهم فرصة المشاركة بأرائهم وأفكارهم بحرية في عملية اتخاذ القرارات (Avolio et al., 2004). فضلًا عن ذلك، يمكن للشركات أن تزود المديرين بالتدريب المناسب؛ لمساعدتهم على تبني سلوكيات القيادة الأصيلة وإظهارها.
2. يجب على العاملين في إدارة الموارد البشرية إيلاء اهتمام أكثر بكيفية اختيار القيادات الإدارية، قد تشمل التدخلات الموجهة نحو اختيار القيادات الأصيلة، التركيز على النزاهة، واحترام الذات، والمتابعة الذاتية، والذكاء العاطفي، بوصفها معايير اختيار ثبتت فاعليتها كصفات أساسية محددة لبروز القيادة الأصيلة وفعاليتها (Ilies et al., 2005). قد تشمل التدخلات الهادفة إلى تطوير القيادة الأصيلة استخدام المدربين والموجهين لتقديم التغذية المرتدة لتحسين الوعي الذاتي، ونمذجة الأدوار (Ilies et al., 2005).

3. يجب على شركات الاتصالات تطوير آليات لرصد إبداع الموظّفين، والاعتراف به، وتقدير الجهود الإضافية التي تتجاوز التوقّعات، مما يعني تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية، كالتعويضات والمكافآت.
4. تشير النتائج إلى أن الازدهار في العمل حالة نفسية مهمة لتعزيز إبداع الموظّفين. بما أن هذه التجربة النفسية تشمل بُعدين أساسيين، هما الحيوية والتعلم، فيمكن لشركات الاتصالات توفير البيئة الصحية المناسبة للحفاظ على شغف تعلّم الموظّفين، وحيوية العمل. على سبيل المثال، يمكن للشركات توفير مناخ توجيهي للتعلّم؛ لتشجيع الموظّفين على التعلّم، وتقديم المزيد من الاهتمام فيما يتعلّق باحتياجات الموظّفين.
5. نظرًا لأن البيئة الإيجابية لازدهار الموظّفين في العمل تؤدي إلى نتائج مفيدة (Paterson et al., 2014)؛ فإن شركات الاتصالات تحتاج إلى تقييم درجة ازدهار الموظّفين، وقدراتهم الاجتماعية، وقدراتهم على تقديم المساعدة، وحماسهم ونشاطهم، وتقانيهم في العمل، واحترامهم لزملائهم؛ من أجل تحسين الموارد التنظيمية التي تشجع الازدهار في العمل (Porath et al., 2012).
6. نظرًا لأن الازدهار في العمل والإبداع هما مفتاح للتميز التنظيمي؛ فإنه يمكن للشركات الحصول على ميزة تنافسية، من خلال تعزيز الأصالة في أفكار القادة وأفعالهم. نوصي بأن تجني الشركات فوائد القوى العاملة الإبداعية، من خلال حسن اختيار القادة الذين يتمتعون بسلوك القائد الأصيل وتطوير أدائهم.
7. بحثنا الازدهار في العمل كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة والإبداع. هناك إمكانية لدراسات مستقبلية للتحقّق من آلية الوساطة لعدد من المتغيرات، على سبيل المثال، الذكاء العاطفي، الالتزام التنظيمي، الاندماج في العمل، والرضا الوظيفي. ينبغي أن يساعد إدراج متغيرات إضافية في بناء نموذج أكثر شمولًا. وأخيرًا، بما أن الدراسة وجدت أن الازدهار في العمل يتوسّط جزئيًا العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، تبرز الحاجة لدراسات مستقبلية لتقديم المزيد من الأدلة للتأكد من التوسّط الكلي. ويمكن أيضًا للدراسات المستقبلية بحث العلاقة بين القيادة الأصيلة، وكلّ من الازدهار في العمل، والإبداع في سياقات تنظيمية أخرى، مثل: القطاع الصحي، وقطاع الخدمات، وتقنية المعلومات، وقطاع الصناعة.

## المراجع

### References:

- Al-awalki, A. A. (2019). " The impact od authentic leadership on development of creative work behavior-psychological capital as a mediating variable: An applied study on the Yemeni Public Telecommunications Corporation" (in Arabic). *Journal of Finance Business Economics*, Vol. 03 (03), 221-263.
- Ali, A., M. (2020). "The impact of administrative leadership on the quality of the work environment and administrative: Applying to the colleges of Abha province, King Khalid Unversity" (in Arabic). *IUG Journal of Economics and Business*, Vol. 28 (4), 115-147.
- Al-Shatti,A. M., and Abu Omar S. S. (2019). " The role of job involvement as a mediator variable between transformation leadership style and innovative behavior among Ministry of Social Development" (in Arabic). *IUG Journal of Economics and Business*, Vol. 27 (2), 01-33.

- AL-Zaabi, M.S.A., Ahmad, K.Z., and Hossan, C. (2016). "Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in Petroleum Company". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811– 830.
- Anwar, A., Ghulam, G., and Waqas, A. (2020). "Authentic leadership and creativity: Moderated meditation model of resilience and hope in the health sector". *European Journal of Investigation in health Psychology and Education*, 10, 18-29.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Amabile, T.M. (1997), "Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, Vol. 40(1), 39-58
- Amabile, T.M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., and Kramer, S. J. (2004). "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support". *Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005), "Authentic leadership development: getting the root of positive forms of leadership", *Leadership Quarterly*, Vol. 16(3), 315-338.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. and May, D.R. (2004), "Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 331–356). New York, NY: Oxford University Press.
- Bamford, M., Wong, C.A., and Laschinger, H. (2013). "The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses". *Journal of Nursing Management*, 21, 529–540. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>
- Bandura, Albert (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership. Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berret-Koehler Pub.
- Carmeli, A., Brueller, D., and Dutton, J. (2009). "Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety". *System Research and Behavioral Science*, 26, 81-98.
- Carmeli, A., and Spreitzer, G. M. (2009). "Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work". *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169–191.
- Caza, A., & Jackson, B. (2011). Authentic leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, M. Uhl-Bien, & B. Jackson (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 352–364). London: Sage
- Chaudhary, R. and Panda, C. (2018). "Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement", *International Journal of Productivity*

and *Performance Management*, Vol. 67(9), 2071-2088, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0082>

Chin, W. W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling". In G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000). "The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Fornell, C., and Larcker, D. F. 1981. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 39-50.

Fredrickson, B.L. (2002), “Positive Emotions”, *Handbook of Positive Psychology*:120-34.

Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. and Walumbwa, F. (2005), "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16(3), 343-372.

Gatling, A., Kang, H. J. A., and Kim, J. S. (2016). "The effects of authentic Leadership and organizational commitment on turnover intention". *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199. doi:10.1108/lodj-05-2014-0090

George, J. M. (2007). "Creativity in organizations". *Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477. <https://doi.org/10.1080/078559814>.

Hancox, J. E., Quested, E., Ntoumanis, N., and Thøgersen-Ntoumani, C. (2018). "Putting self-determination theory into practice: Application of adaptive motivational principles in the exercise domain". *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 10(1), 75–91.

Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., and Binnewies, C. (2018). "Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience". *Journal of Occupational Health Psychology*, 23, 31– 43. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1037/ocp0000051>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017a). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. 2nd Edition. Thousand Oaks: Sage.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017b). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*: SAGE Publications

Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011), "PLS-SEM: indeed a silver bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19(2), 139-152.

Hirt, E. R., Levine, G. M., Mcdonald, H. E., and Melton, R. J. (1997). "The role of mood in qualitative aspects of performance". *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 602-629.

Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005), "Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16(3), 373-394.

Imam, H., Naqvi, M.B., Naqvi, S.A. and Chambel, M.J. (2020), "Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41(6), 847-864. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/LODJ-05-2019-0203>



- Kark, R., and Carmeli, A. (2009). "Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement". *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., and Zacher, H. (2019). "Thriving at work: A meta -analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 1–27.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., and Das, H. (2013). "Positive leadership and employee well-being". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 107–117.
- Laschinger, H. K. S., Cummings, G., Leiter, M., Wong, C. A., MacPhee, M., Ritchie, J., Read, E. (2016). "Starting Out: A time-lagged study of new graduate nurses' transition to practice". *International Journal of Nursing Studies*, 57, 82-95.
- Luthans, F. and Avolio, B. (2003), "Authentic leadership: a positive development approach", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berret-Koehler, San Francisco, CA, pp. 241-261
- Malik, N., Dhar, R. L., and Handa, S. C. (2016). "Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: a cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors". *International. Journal Nursing Studies*.63, 28–36.
- Mortier, A. V., and Vlerick, P. and Clays, E. (2016). " Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy". *Journal of Nursing Management* 24, 357–365.
- Muceldili, B., Turan, H. and Erdil, O. (2013), "The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99(6), 673-681.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. and Strange, J.M. (2002), "Leading creative people: orchestrating expertise and relationships". *The Leadership Quarterly*, Vol. 13(6), 705-750.
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996), "Employee creativity: personal and contextual factors at work". *Academy of Management Journal*, Vol. 39(3), 607-634.
- Paterson, T.A., Luthans, F., and Jeung, W. (2014). "Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisory support". *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434– 446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., and Garnett, F. G. (2012). "Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement". *Journal of Organizational Behavior*, 33(2),250–275. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/job.756>
- Preacher, K.J. and Hayes, A.F. (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, Vol. 40(3), 879-891.
- Pues, C., Wesche, J.S., Streicher, B., Braun, S., and Frey, D. (2012). "Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms". *Journal of Business Ethics*, 107, 331–348. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-0111042-3>
- Qaiser, S., Abid, G., Arya, B., and Farooqi, S. (2020). "Nourishing the bliss: Antecedents and mechanism of happiness at work". *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 31 (15), 1669-1683. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1493919>



- Quinn, R.W. (2007). Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. In J. E. Dutton, & B. R. Ragins (Eds.), *Energizing others in work connections*. Mahwah: Lawrence Erlbaum. 73–90.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., and Pina e Cunha, M. (2012). "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity". *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, S. and Cunha, M.P. (2014), "Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship", *Journal of Business Research*, Vol. 67(2), 200-210.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., and Torres de Oliveira, R. (2020). "How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment". *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 27(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M. Mitchell, R., and Gudergan, S. P. (2020) "Partial least squares structural equation modeling in HRM research", *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643.
- Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.M. (2015), "SmartPLS 3, SmartPLS GmbH, Boenningstedt", available at: [www.smartpls.com](http://www.smartpls.com) (accessed 24 October 2018).
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., and 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*. 30(2), 776–796.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P., and Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive psychology: An introduction". *The American Psychologist*, 55, 5–14.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. John Wiley & Son Ltd.
- Semedo, A., Coelho, A. and Ribeiro, N. (2017), "Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25(3), 395-412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- [Semedo, A.S.](#), [Coelho, A.](#) and [Ribeiro, N.](#) (2019), "Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde". *European Business Review*. Vol. 31(3), 337-351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Shalley, C. E., and Gilson, L. L. (2004). "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity". *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaf.2003.12.004>
- Spreitzer, G. M., and Porath, C. (2012). "Creating sustainable performance". *Harvard Business Review*, 90, 92–99.
- Spreitzer, G. M., Porath, C. L., and Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*. 41(2), 155–162. <http://doi:10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>

- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. and Grant, A.M. (2005), "A socially embedded model of thriving at work". *Organization Science*, Vol. 16(5), 537-549.
- Stander, F.W., De Beer, L.T., and Stander, M.W. (2015). "Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organization and work engagement in the public health care sector". *South African Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.675>
- Tung, F.-C. and Yu, T.-W. (2016), "Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37(5), 579-592.
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., and Smith, M. B. (2016). "A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate". *Journal of Management*, 42, 982-1004.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. and Peterson, S. (2008), "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, Vol.34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., and Meiliani, M. (2017). "Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work". *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 1–13.
- Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J. (2017). "Authentic leadership and employee creativity: Testing the multilevel mediation model". *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 482–498.
- Zeb, A., Abdullah, N.H., Hussain, A. and Safi, A. (2019), "Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity", *Management Research Review*. Vol. 43(6),669-690. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0164>
- Zhang, X., and Bartol, K. M. (2010). "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement". *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128
- Zhou, J. and George, J. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, Vol. 44(4), 682-696.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., and 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.
- Zhou, J. and Ren, R. (2012), "Striving for creativity: building positive contexts in the workplace", in Cameron, K.S. and Spreitzer, G. (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford, pp. 97-109.