

إعداد الباحثة/

منال أنيس شودري

إشراف

د. تملرا المعايطه

أستاذ مساعد ادلة الاعمال بجامعة ميدأوشن

٢٠٢٤ / ٢٠٢٥

مقرر / قضايا بحثية ٣

التكليف السابع

القيادة الأصيلة وأثرها على السلوك الابتكاري فى العمل :
دراسة ميدانية على عينة من شركات الاتصالات بالمملكة
العربية السعودية

عرض ومناقشة أحد المداخل النظرية المرتبطة بموضوع البحث

أولاً: عرض اطاراً نظرياً مقترحاً من خلال الدراسات السابقة والرجوع للأدبيات

القيادة الأصيلة:

وينظر إليها 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 (Rego et al., 2014) وإن امتلاك القادة لتلك المعتقدات والقيم يمكن أن يستخدم لتعزيز الابتكار الداخلي بين الموظفين (2014 Zhou et al.,).

أبعاد 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; Walumbwa et al., 2008; Yamak & Eyupoglu, 2021; Semedo, 2019) ويمكن إيجاز تعريف كل بعد على النحو التالي :

(١) الوعي الذاتي (اعرف نفسك): يشير إلى الفهم الأعظم لدى القادة بنقاط القوة والضعف ودراية القادة بتأثيرهم على الآخرين، وذلك من خلال السلوك النمذجي أو المثالي والتماثل الشخصي، ونشر المشاعر، ودعم التقرير الذاتي، والتبادل الاجتماعي مع المرؤوسين.

(٢) شفافية العلاقات (كن أصيلاً): يشير 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) وتشير 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.

السلوك الابتكاري:

يُعرف 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 يُعرف السلوك الابتكاري بأنه سلوك موجه لتطبيق التغييرات والمعرفة الجديدة

وخلق الأفكار الجديدة وإصلاح العمليات لتحسين الأداء. (De Jong & Den Hartog,

2008)

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

ويشار إليه حديثاً بأنه السلوك الفردي الكلي الذي يكمن في ظهور، وتقديم، وتنفيذ أشياء جديدة ومربحة تشمل تطوير فكرة منتج أو تكنولوجيا جديدة، والتغييرات في الإجراءات الإدارية التي تهدف إلى تحسين علاقة العمل أو تنفيذ الأفكار الجديدة والتكنولوجيا الزيادة 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 الابداع creative stage تعنى 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)

وبناء عليه ترى الباحثة أنه يمكن 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 **Gilson (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)

ويفسر 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** ويشير 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 وأصيلة، 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 الأصيلة وعلاقتها بالإبداع دون الأخذ في الحسبان عوامل ترويج الفكرة وتنفيذها. بينما ما زال دور القيادة الأصيلة في تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين غامضاً أو قليل الاهتمام به.

ثانياً: المداخل النظرية المرتبطة بموضوع البحث

أ. نموذج جانسن

اقترح جانسن وآخرون (2004) نموذجاً نظرياً لتلخيص النتائج الإيجابية (مثل تحسين الأداء، وموقف العمل الإيجابي، والصراع البناء، ورفاهية مكان العمل) والنتائج السلبية (مثل انخفاض الأداء، وموقف العمل السلبي، والصراع الهدام، وضغوط العمل) لسلوك الموظفين الابتكاري، واقترح كذلك أن يطور الباحثون نماذج لاستكشاف النتائج الإيجابية والسلبية لسلوك الموظفين المبتكر، مع ظهور عصر الاقتصاد الرقمي، زادت المنافسة الاجتماعية وضغوط العمل، وجذبت رفاهية مكان العمل اهتماماً كبيراً من المنظمات وخلق جو عمل مرضي، وتعزيز تنميتها المستدامة، و تمشيا مع دعوة جانسن وآخرو اختبار تأثير أبعاد القيادة الأصيلة الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات على السلوك الابتكاري في العمل، فإن هدف الدراسة هو اختبار تأثير أبعاد القيادة الأصيلة الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات على السلوك الابتكاري في العمل.

أكد جانسن وآخرون (2004) لا يمكن تحقيق الابتكارات التكنولوجية والإدارية بدون الابتكار، وهو الحلقة المفقودة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع كمنتج نهائي، و تقدم ممارسات

الابتكار مدخلات حاسمة لإنشاء وتنفيذ المنتجات والخدمات الإبداعية وعمليات وإجراءات العمل الجديدة في الأعمال التجارية لاحقاً، وأضاف جانسن بأن الأفراد هم المصدر الأساسي للابتكار وتأتي المعلومات المبدئية للابتكار التنظيمي من الموظفين الأفراد الذين يطورون أفكاراً مبتكرة. (Tu and Lu, 2016) ومن المرجح أن يتوصل الموظفون المبدعون إلى أفكار منتجات جديدة بالإضافة إلى طرق مبتكرة لاستخدام المنتجات والعمليات والأساليب الحالية ونتيجة لذلك، يمكن اعتبار هؤلاء الموظفين المصدر النهائي للأداء الإبداعي العالي للمنظمة. علاوة على ذلك، لا يتوصل هؤلاء الموظفون إلى أفكار مبتكرة فحسب، بل يخططون أيضاً لكيفية وضعها موضع التنفيذ. علاوة على ذلك، بالإضافة إلى أن يصبحوا أبطالاً للأفكار، فمن المرجح أن يعمل الأشخاص المبدعون كقدوة وإلهام الموظفين الآخرين في العمل، وتحويلهم إلى مولدين للأفكار. يمكن أيضاً توصيل الأفكار المبتكرة للأشخاص المبدعين إلى الموظفين الآخرين في المنظمة لتحسين الذات وتطبيقها، مما قد يؤدي إلى تطوير وتقديم الابتكار التنظيمي والأداء العام للموظفين وبالتالي، من المتوقع أن يساهم الإبداع الفردي في تحقيق نتائج مبتكرة على المستوى التنظيمي من خلال توليد وتنفيذ أفكار جديدة. وهناك صلة بين ابتكار العمليات الجديدة وأداء الموظفين. ترتبط الإنتاجية العالية ارتباطاً إيجابياً قوياً بالابتكار.

القيادة الأصيلة وإبداع وأداء الموظفين

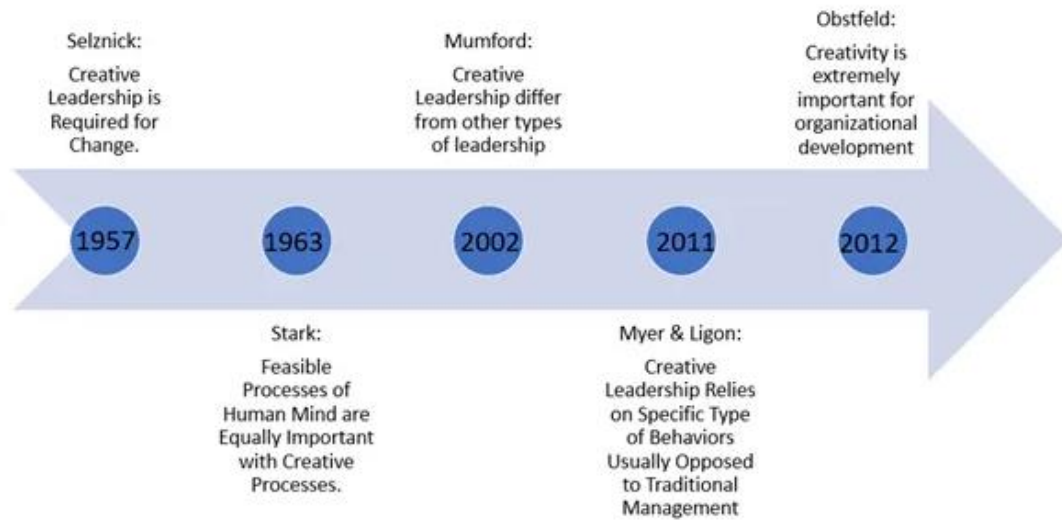
من المقبول على نطاق واسع أن القيادة الأصيلة مفهوم بارز في أدبيات الإدارة بسبب أسلوبها القيادي التعاوني والملهم. يعمل مرسومو القادة لساعات أطول وينتجون أكثر مما هو متوقع منهم فعندما يحتاجون إلى المساعدة، فإنهم يوجهونهم ويصقلون مهاراتهم وينقلون إليهم المعرفة ويعاملون كل واحد منهم على قدم المساواة، لأنه نوع من القيادة تُدار فيه المنظمات بغرض

بطرق تلهم تطلعات الموظفين وتعززها ونتيجة لذلك، يسعى القادة التحويليون إلى تطوير معرفة وقدرات أتباعهم ورفع تطلعاتهم ومتطلباتهم. ونتيجة لذلك، يصبح الرؤوسون أكثر اتحادًا ويغيرون أهدافهم وقيمهم.

وفقًا لتقرير (Mumford, M. D., Scott, 2002) ، "يُنظر الآن إلى الإبداع والابتكار وإنتاج أفكار جديدة وتطبيقها على أنها أهداف رئيسية للعديد من المنظمات ولها تأثير كبير على أداء الموظفين". لكي تكون مبدعًا، يجب أن يكون لديك منظور فريد للأشياء، ونؤكد على مقولة جانسن "الأفراد هم المصدر الأساسي للابتكار في الشركة" حيث يؤكد على أن إبداع الموظفين يعطي الدافع للابتكار. يميل الموظفون المبدعون إلى اكتشاف إمكانات السلع الجديدة والتوصل إلى أفكار جديدة لحل الصعوبات المتعلقة بالعمل، ووضع استراتيجيات كافية لتنفيذ هذه الأفكار والخطط الجديدة. ويأتي الموظفون المبدعون بأفكار جديدة ومفيدة للمنتجات والأساليب والممارسات. يُعرف القادة الذين يتمتعون بأسلوب قيادة أصيل بأنهم المحركون الرئيسيون لإبداع الموظفين وابتكارهم. من ناحية أخرى، يشجع القادة رؤوسهم على التفكير الإبداعي وتحليل تحدياتهم من وجهات نظر متعددة والتوصل إلى حلول جديدة ومبتكرة. يتمتع القادة بمستوى عالٍ من الثقة بين موظفيهم، وفقًا (Miao, and Cao, 2019) ونظرًا لأنه سيتم تحفيز الموظفين ودعمهم للمخاطرة من أجل إكمال مهامهم، فإن هذه الثقة ستلهم أيضًا التفكير النقدي وتحفزهم على المخاطرة معظم الوقت في العمل. يشجع القادة رؤوسهم على المخاطرة، ويتحملون مسؤولية نتائج تصرفات رؤوسهم. عندما يتلقى الموظفون هذا الدعم، تتغير عقليتهم وهذا يشجعهم على المشاركة في عمليات العمل الإبداعية والمبتكرة) .

ب. نظرية القيادة الإبداعية

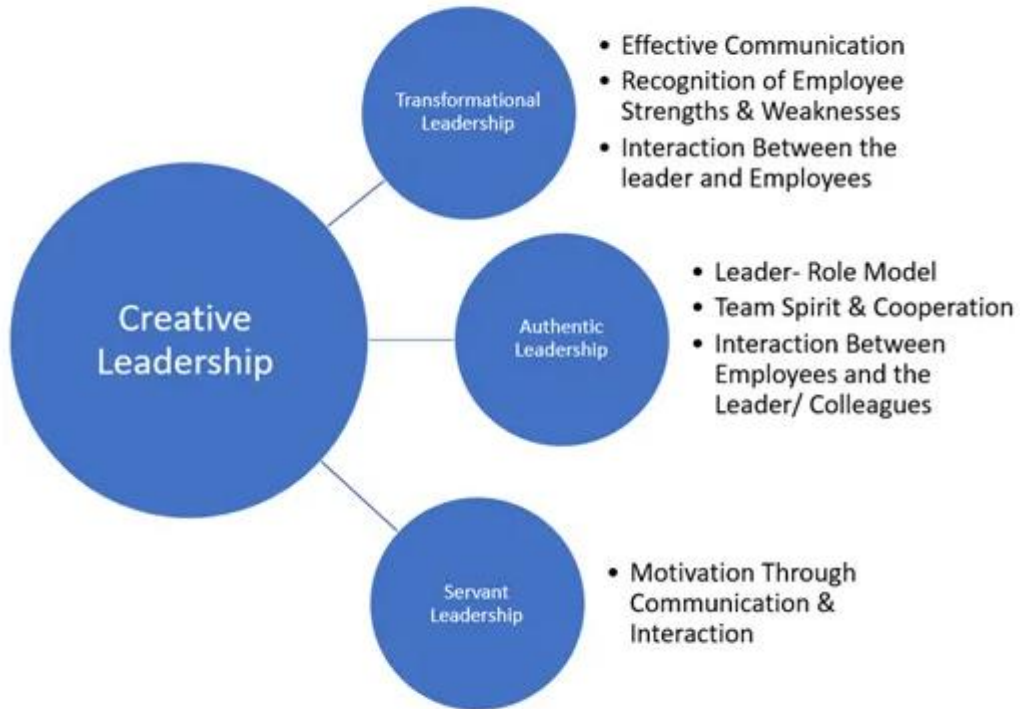
كانت نظرية القيادة الإبداعية موضوعًا شيقًا ومهمًا قيد المناقشة على مر التاريخ، بدأت قصة القيادة الإبداعية عام ١٩٥٧، حيث ادعى سيلزنيك في كتابه "القيادة في الإدارة" أن التغيير التنظيمي يتطلب قيادة إبداعية، كما أوضح، "اقترح أن القيادة الإبداعية تتضمن فن بناء المؤسسات التي تجسد قيمًا جديدة ودائمة، وتهيئة الظروف التي ستمكن في المستقبل مما هو مستبعد في الحاضر". في عام ١٩٦٣، أيد ستارك في مقاله "القيادة الإبداعية: العقل البشري مقابل العقل"، أن العمليات المجدية للعقل البشري لا تقل أهمية عن العمليات الإبداعية (Stark)، ١٩٦٣. في عام ٢٠٠٢، ادعى مومفورد أن القيادة الإبداعية تختلف عن أنواع القيادة الأخرى في ثلاث مجالات: فهي لا تُبرز هيكل العمل بل تسعى للتأثير عليه، ولا تستغل السلطة والضغط للتأثير على الموظفين، ويجب أن تحافظ على التوازن بين الإبداع والتنظيم في عام ٢٠١١، جادل ماير وليجون بأن القيادة الإبداعية تعتمد على نوع محدد من السلوكيات، والتي عادةً ما تُعارض أنواع الإدارة التقليدية في عام ٢٠١٢، أيد أوبستفيلد أن الإبداع داخل المنظمة سمة بالغة الأهمية لتطور الشركة. ويوضح الشكل التالي تاريخ القيادة الإبداعية.



نظرية القيادة الإبداعية هي تطور طبيعي للنظريات الثلاث التالية:

- القيادة الأصيلة
- القيادة التحويلية
- القيادة الخدمية

وتتضمن نظرية القيادة الإبداعية أهمية تحفيز الموظفين من خلال التواصل والتفاعل بين القائد والموظف، وليس من خلال استخدام السلطة الهرمية، وتُجسّد القيادة الإبداعية القائد الذي يُمثّل قدوة حسنة من خلال إظهار الأخلاق والثقة. كما تُعزّز روح الفريق والتعاون والتفاعل بين الموظفين والقائد والزملاء، ومن خلال تحديد السمات التي تراكمت لدى القيادة الإبداعية من كلّ من النظريات الثلاث (التحويلية، والأصيلة، والخدمية)، يُثبت الادعاء بأنها تطور طبيعي لهذه النظريات. ويوضح الشكل التالي السمات التي تراكمت لدى القيادة الإبداعية من نظريات القيادة المذكورة أعلاه.



ج. مدى ملائمة المداخل النظرية للبحث

- ارتبطت المداخل النظرية المتعلقة بموضوع البحث ارتباطاً وثيقاً وهي نظرية القيادة الإبداعية وتطورها فيما يخص القيادة الأصلية و نموذج جانسن والمهتم بسلوكيات العمل الابتكارية لدى الموظفين في المؤسسات والشركات.

- كما تطورت نظرية القيادة الإبداعية عبر الوقت حاولت الباحثة تطوير استخدام أبعادا للقيادة الأصلية للوقوف على مدى تحقق كل بعد من تلك الأبعاد في القائد وهي:

(١) الوعي الذاتي (اعرف نفسك): يشير إلى الفهم الأعمق لدى القادة بنقاط القوة والضعف ودراسة 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): يشير 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) وتشير 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.

- في حدود علم الباحثة ترى أنه يمكن 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.
- حاولت الباحثة أثناء تصميم الاستبانة وضع مقولة جانسن بأن "الأفراد هم المصدر الأساسي للابتكار وتأتي المعلومات المبدئية للابتكار التنظيمي من الموظفين الأفراد الذين يطورون أفكارًا مبتكرة" لأنها حريصة على قياس المفهوم والتأكد من توافره لدى الموظفين الذين يرأسهم قادة مبدعين.
- استخدمت الباحثة في الاستبانة جوانب السلوك الابتكاري وهي:
 - (١) استكشاف الفرص وهو السلوك الذي يكتشف فرصة جديدة من خلال تحديد الحدث أو المشكلة التي بحاجة إلى حل.
 - (٢) توليد الأفكار ويشير 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.

- Tu, Y., and Lu, X. (2016). Do ethical leaders give followers the confidence to go the extra mile? The moderating role of intrinsic motivation. *J. Bus. Ethics* 135, 129–144. doi: 10.1007/s10551-014-2463-6
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., and Strange, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadersh. Q.* 13, 705–750. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00158-3
- Miao, R., and Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: cross-level moderating role of transformational leadership. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 16:1640. doi: 10.3390/ijerph16091640
- 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*.
- Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167.
- 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
- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic leadership and service innovative behavior: mediating role of proactive personality. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021989629.
- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity, *Journal of Business and Psychology*, 28(2):159–174.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Pack, 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*.

- 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.
- 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.
- Kim, S. J., & Park, M. (2015). Leadership, knowledge sharing, and creativity: the key factors innurses' innovative behaviors, *JONA: The Journal OF Nursing Administration*, 45(12), 615–621.
- 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*.
- Anderson, N., Potočnik, 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.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2014). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Whereshould we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933–958.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic –leadership: A analysis. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 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.

- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6th ed.). Thousand Oaks, CA:
- 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.
- 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.
- 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.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1–27.
- 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.
- Prietq, L. 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.
- 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

- 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.
- 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.
- 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*.
- <https://medium.com/@panosdav932/creative-leadership-is-it-the-future-9e5d556828be>