

العلاقة بين الشخصية الاستباقية والأداء الإبداعي: الدور الوسيط
للحسد الحميد في مكان العمل.
بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية

**The Relationship Between Proactive Personality and
Innovative Performance : The Mediating Role of
Workplace Benign Envy**

" Applied to The Employees of Company for Water & Waste
Water in Dakahlia "

د. تامر إبراهيم السيد عشري

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة المنصورة

tamrashry@mans.edu.eg

ملخص الدراسة

تمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تحديد التأثير المباشر وغير المباشر للشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي من خلال توسيط الحسد الحميد في مكان العمل بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بالتطبيق على عينة قوامها (٣٦٧) مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة، بمعدل استجابة (٨٦,١%)، وقد استخدم الباحث قائمة استقصاء بغرض الحصول على البيانات الميدانية اللازمة للدراسة الحالية، كما اتبع الباحث المنهج الاستنباطي في إجراء هذه الدراسة.

وقد أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي وعلى الحسد الحميد، فضلاً عن وجود تأثير معنوي مباشر للحسد الحميد على أبعاد الأداء الإبداعي، علاوة على ذلك تبين أن الحسد الحميد يتوسط جزئياً العلاقة بين الشخصية الاستباقية وأبعاد الأداء الإبداعي (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

الكلمات المفتاحية: الشخصية الاستباقية، الأداء الإبداعي، الحسد

الحميد، شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

Abstract

The main objective of this study is to measure the direct and indirect effect of the dimensions of proactive personality on the

dimensions of innovative performance by mediating the workplace benign envy of employees in the company for water & waste water in dakahlia, the researchers applied the study on a sample of 367 employees, with a response rate of 86.1%. the researchers used a questionnaire for the purpose of obtaining the necessary data required for the current study, and also followed the deductive approach in conducting this study.

The results of the study showed a direct impact of proactive personality on the dimensions of innovative performance and benign envy, Further, The study revealed a direct positive impact of benign envy on the dimensions of innovative performance,

Also, The study found that benign envy partially mediates the relationship between proactive personality and the dimensions of innovative performance (idea generation, idea promotion, idea realization) in company for water & waste water in dakahlia.

Key words: Proactive Personality, Innovative performance, Benign Envy, Company for Water & Waste Water in Dakahlia

مقدمة

يُنظر إلى السلوك الإبداعي على أنه جوهر المنافسة الراجعة للمؤسسات، ويُعد مؤشراً مهماً لتعزيز ميزة تنافسية مستدامة، ففي ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمضطربة هذه، من الضروري أن تُركز المؤسسات على السلوك الإبداعي لتحقيق النجاح، فالموظفون، بصفقتهم مساهمين أساسيين في المنظمة، لا يقتصرون على أداء واجباتهم الوظيفية فحسب، بل ينخرطون أيضاً في سلوكيات إبداعية للوفاء باحتياجات العملاء وتلبية توقعاتهم، ويعكس السلوك الإبداعي السلوك الموجه نحو توليد أفكار وحلول جديدة، وتعزيزها، وتنفيذها. (Alzadjali et al., 2026; Zheng et al., 2025).

وحظي موضوع الحسد باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس في الآونة الأخيرة، وهو عاطفة مهمة قائمة على مقارنة اجتماعية تؤثر على سلوك وأداء العاملين، حيث يُقارن فيها مستوى نجاح أو إنجاز المرء بمستوى زميله في العمل، وعلى الرغم من أن الحسد قد يؤدي إلى مجموعة من النتائج السلبية، بما في ذلك التخريب، والسلوك المعادي للمجتمع، والعداء، والسعي لفشل الآخرين أو التقليل من إنجازاتهم، فقد ثبت أيضاً أن للحسد آثاراً إيجابية، مثل تحفيز الناس على تحسين أدائهم. (Erz &

(Rentzsch, 2024; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024

وفي بيئة اليوم سريعة الوتيرة والتنافسية، تُعد دراسة الشخصية الاستباقية للعاملين أمراً بالغ الأهمية ولا يُمكن تجاهله، ويرتبط هذا السلوك ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل وثقافة المؤسسة، ونجد أن الفروق الفردية، وخاصة سمات الشخصية، مؤشراً مهماً لأفكار الفرد ومشاعره وتنبؤ بسلوكه في بيئة العمل، وتجعله فريداً نظراً لخصائصه العفوية ودوافعه الكامنة. (Shi et al., 2023; Xu et al., 2025)

وقد ارتبطت الاستباقية بالعديد من السلوكيات البناءة في مكان العمل، بما في ذلك الابتعاد، تحسين الأداء الوظيفي، والنجاح المهني، والرفاهية، والتوجه نحو المستقبل والإنتاجية وبشكل عام، تُعتبر الشخصية الاستباقية عاملاً حاسماً يؤثر على كيفية تشكيل الموظفين لأدوارهم في العمل وتكيفهم مع بيئات العمل الديناميكية، لذلك، يُعد إلهام السلوك الاستباقي للموظفين والحفاظ عليه أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات التي لديها توقعات من موظفيها تتجاوز بكثير مجرد إكمال المهام الموكلة إليها. (De Simone et al., 2025; Zhuang et al., 2025)

وتأسيساً على ما سبق، تُعد سمات الشخصية مؤشراً مهماً لسلوكيات الأفراد، حيث يتميز أصحاب الشخصية الاستباقية بمهارة حل المشكلات في العمل بشكل إبداعي

ومواجهة الإخفاقات المتكررة التي لا تُحصى في بيانات جديدة وغير مستقرة، وتُعتبر عاملاً مهماً في تعزيز فهم الحسد الحميد في مكان العمل، بما يسمح لتعزيز الاستجابة التحفيزية وتقليل الاستجابة الهدامة إذا أراد المدراء تشجيع بيئة عمل تعاونية وتفاعلية، علاوة على ذلك، نجد أن المشاعر الإيجابية للحسد الحميد تُحفّز تطور الفرد في أفكاره وسلوكياته، وتدفعه إلى إظهار سلوكيات أكثر ابداعاً. لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للمساهمة في إلقاء الضوء والكشف عن اتجاه وقوة العلاقة بين كل من الشخصية الاستباقية، والحسد الحميد، وأبعاد الأداء الإبداعي، بالإضافة إلى بحث الدور الوسيط للحسد الحميد في تلك العلاقة، وذلك من خلال بناء إطار مقترح لتلك العلاقة.

والجدير بالذكر أنه من أهم الأسباب التي يراها الباحث دافعة ومحفزة لاختيار شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، هو تحمل الشركة المسؤولية الأولى عن ضمان الحياة في مصر، من خلال إنتاج مياه شرب نقية، وكذا التخلص من مياه الصرف الصحي بطريقة آمنة لا تسبب انتشاراً للأمراض والأوبئة، مع تحقيق خدمة متميزة ووضع سياسة سعرية للخدمة المُقدمة من الشركة للمواطنين ثراعى الجانب الاجتماعي.

[/https://www.hcww.com.eg](https://www.hcww.com.eg)

ويعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري، والفجوة البحثية ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة وأهميتها والعلاقة بين متغيراتها وتنمية فروض ونموذج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، يلي ذلك استعراض منهجية الدراسة، ثم عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، كذلك توضيح التوصيات التطبيقية، وأخيراً محددات الدراسة وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري

وفيه يعرض الباحث مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك علي النحو التالي:

(أ) الشخصية الاستباقية (Proactive Personality)

ويتم عرضه من خلال ما يلي:

(١) مفهوم الشخصية الاستباقية

قدمت الكتابات والدراسات العلمية العديد من التعريفات للشخصية الاستباقية، ويُعد (Bateman & Crant, 2006) أول من قدم مصطلح الشخصية الاستباقية، والذي عرفه علي أنه ميل الفرد إلى البحث عن الفرص، والمبادرة، ودفع عجلة التغيير، ويُشكل الأفراد الاستباقيون بيئاتهم بنشاط بدلاً من التفاعل السلبي مع القيود، وتحقيق أداء متفوق في نهاية المطاف.

أما (Dai et al., 2024) فيري أنها ميل الفرد إلى البحث تلقائياً عن سبل لتحسين سير العمل، وتعزيز الكفاءة الشخصية والجماعية، وإظهار المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة عدم اليقين المستقبلي، بل وحتى تعديل بيئة العمل بشكل استباقي للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة باستمرار، وذلك من خلال قدرته على تحويل المواقف الصعبة ومواجهة المواقف والمشاكل المرتبطة ببيئة العمل إلي فرص جديدة بدلاً من التكيف معها أو الاستسلام لها.

في حين يشير (Su et al., 2024) إلي أن الأفراد ذو الشخصية الاستباقية العالية أكثر حساسية للتغيرات في البيئة الخارجية، ويجيدون تحديد الفرص، واغتنامها، واتخاذ إجراءات استباقية حتى يتحقق النجاح؛ بينما يكون الأفراد ذوو الشخصية الاستباقية المنخفضة أقل حساسية للتغيرات الخارجية، ويفتقرون إلى القدرة على التوافق مع البيئة، مفضلين التوافق معها على تغييرها بنشاط.

كما يراها (Do et al., 2025) بأنها شخصية تملك أفعالاً ذاتية المبادرة وموجهة نحو المستقبل، أو سلوكيات موجهة نحو تحقيق أهداف، يُظهرها الموظفون بهدف إحداث تغيير إيجابي في أنفسهم (تعلم مهارة جديدة) أو في بيئة العمل (تطبيق عملية أكثر كفاءة) حيث يكون الأفراد المبادرون أكثر ميلاً لتغيير مواقفهم، واتخاذ تدابير استباقية.

وعرّف (Xu et al., 2025) الشخصية الاستباقية بأنها ميل الفرد إلى مواجهة العقبات التي تعترض طريقه وتذليلها وإصلاح بيانات العمل غير المناسبة وتحويلها إلى فرص جديدة قبل الآخرين، لإحداث تغيير بناء في بيئة العمل.

وعبر عنها كل من (Chughtai, 2025; Urbini et al., 2025) بأنها مدى ميل الأفراد إلى اتخاذ تدابير أو إجراءات استباقية تهدف إلى تغيير محيطهم أو التأثير عليه، فالأفراد الذين يمثلون شخصية استباقية يكونون أقل تقيداً ببيئتهم، ويتميزون بتحديد الفرص، وإظهار المبادرة، والمثابرة عند مواجهة عقبات العمل، ويتحدون الوضع الراهن، ولا ينتظرون المعلومات والفرص لتأتي إليهم، بل يبادرون ويبحثون بنشاط عن أفكار جديدة لإحداث تغيير إيجابي في بيئة عملهم، في المقابل يُظهر أولئك الذين يتميزون بشخصية استباقية منخفضة ضعفاً في الدافع ويترددون في تنفيذ تغييرات على الوضع الحالي، حتى عند حدوث تحولات بيئية.

كما تُمثل الشخصية الاستباقية تصرفاً فردياً مستقراً يتميز بالميل إلى المبادرة، واغتنام الفرص، وإحداث التغيير في بيئته بدلاً من الاستجابة السلبية للظروف، ويتميز الأفراد ذو الشخصيات الاستباقية بروح المبادرة، والتركيز على المستقبل، والإبداع والتمرد على المألوف، كما أنهم دائماً منفتحون على وجهات نظر جديدة، بالإضافة إلى قدرتهم

على الانخراط بنشاط في العديد من الأنشطة التنموية والمثابرة في التغلب على العقبات لتحقيق النتائج المرجوة. (Zhuang et al., 2025)

ويُعرفها الباحث في ضوء ما سبق عرضه بأنها السعي النشط والمثابرة لتغيير الوضع الراهن بفعالية، وتحديد الفرص، والتغلب على الصعوبات والعقبات، وتحقيق الأهداف، مع إحداث تغيير إيجابي في بيئة العمل، والحصول على معلومات جديدة وتعلم ممارسات جديدة من أجل تحسين الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي.

(٢) أبعاد الشخصية الاستباقية

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الشخصية الاستباقية اتضح أن كل هذه الأدبيات تنفق على أنه متغير أحادي البعد:

(Cao et al., 2025; Iddris, 2024; Islam & Ajmal, 2024; Jena et al., 2024; Kim & Oh, 2024; Lee et al., 2025; Lin et al., 2024; Mao et al., 2025; Nusrat et al., 2025; Stephan et al., 2024; Tho et al., 2025; Valdez-Juárez et al., 2025; Xu et al., 2025)

(ب) الأداء الإبداعي (Innovative Performance)

ويتم عرضه من خلال ما يلي:.

(١) مفهوم الأداء الإبداعي

يُعرفه (Panda & Singh, 2025) بأنه يعبر عن سلوكيات الموظفين المُصممة لتحقيق نتائج مبتكرة، والتي تشمل توليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة.

ويشير (Ahmed et al., 2025) إلى الأداء الإبداعي بأنه محاولات تطوير وتقديم أساليب جديدة ومُحسنة لإنجاز الأعمال، ولا تقتصر على توليد الأفكار فحسب، بل تشمل أيضًا تنفيذها.

كما يُعرفه (Jaaffar et al., 2024) بأنه القدرة على التفكير خارج الصندوق، وتنفيذ تلك الأفكار، من خلال عملية متعددة المراحل تشمل تحديد المشكلة، والبحث عن أفكار وحلول جديدة، والتخطيط لتنفيذها.

ويصف الأداء الإبداعي السلوكيات التي يتخذها الأفراد في تطوير وترويج وتطبيق مفاهيم وحلول جديدة داخل الشركة، ويشمل ذلك مجموعة متنوعة من المهام، مثل إطلاق عمليات إبداعية، ومعالجة المشكلات، وتطبيق الأفكار المبتكرة بنجاح. (Yousaf et al., 2024)

ويراه (Zhou, 2024) التوليد المتعمد للأفكار الجديدة، والترويج لها، وتحقيقها ضمن دور وظيفي.

ويُعرفه الباحث في ضوء ما سبق عرضه بأنه بناء متعدد الأبعاد للأداء، يبدأ بإدراك المشكلة القائمة وتوليد الأفكار والحلول الممكنة، بعد ذلك، يبحث الشخص عن الدعم والرعاية للفكرة الابتكارية، وينتهي بتنفيذ الفكرة بنجاح.

(١) أبعاد الأداء الإبداعي

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الأداء الإبداعي اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هم توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة، لذا اعتمد الباحث علي هذه الأبعاد، وفيما يلي توضيح لها على النحو الآتي:

(Alzadjali et al., 2026; Amjad et al., 2025; Jaaffar et al., 2024; Le & Le, 2025; H. Li et al., 2025; Opoko Apendi et al., 2025; Panda & Singh, 2025; Sharma & Sharma, 2024; Ye et al., 2025; Zhang et al., 2025)

(١-٢) توليد الفكرة (Idea Generation)

يشير (Panda & Singh, 2025) إلي توليد الفكرة بأنها ابتكار أفكار جديدة للقضايا الصعبة.

كما يراها (Sharma & Sharma, 2024) بأنها إدراك لمشكلة قائمة والبحث عن الأفكار والحلول الممكنة. ويُعرفها (Jaaffar et al., 2024) بأنها تعبر عن البحث عن أساليب أو تقنيات أو أدوات عمل جديدة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.

(٢-٢) ترويج الفكرة (Idea Promotion)

يشير (Panda & Singh, 2025) إلى ترويج الفكرة بأنها حشد الدعم للأفكار المبتكرة. كما يراها (Sharma & Sharma, 2024) بأنها تعبر عن البحث عن الدعم والرعاية للفكرة والدفاع عنها أمام الآخرين.

ويُعرفها (Jaaffar et al., 2024) بأنها حشد الدعم للأفكار المبتكرة، والحصول على موافقة على الأفكار المبتكرة، فضلاً عن إثارة حماس أعضاء المنظمة المهمين للأفكار المبتكرة.

(٣-٢) تنفيذ الفكرة (Idea Realization)

يشير (Panda & Singh, 2025) إلى تنفيذ الفكرة بأنها تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة. كما يراها (Sharma & Sharma, 2024) بأنها تعبر عن البحث عن الأموال اللازمة، ووضع خططاً وجداول زمنية مناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة.

ويُعرفها (Jaaffar et al., 2024) بأنها إدخال الأفكار المبتكرة إلى بيئة العمل بطريقة منهجية، فضلاً عن تقييم جدوى الأفكار المبتكرة.

(ج) الحسد في مكان العمل (Workplace Envy)

ويتم عرضه من خلال ما يلي:

(١) مفهوم الحسد في مكان العمل

الحسد ظاهرة معروفة عبر التاريخ لدى العديد من المجتمعات، حيث تلعب كل ثقافة دوراً مهماً في تشكيل محفزاته، وتعبيراته، وأفعاله المرتبطة به، وغالباً ما يرتبط الحسد ارتباطاً وثيقاً بالعين الشريرة (الحاسدة)، ويقصد بها الاعتقاد بأن الشخص قد يُسبب الأذى أو سوء الحظ للآخرين من خلال الحسد أو الحقد بمجرد النظر إليهم. (Sabah et al., 2024)

وتُعد تجربة الحسد تجربة مزعجة، بل قد تكون مؤلمة، فالألم الذي يشعر به المرء لما حققه أو أنجزه غيره يُبرز الإنجاز المتفوق للآخر عيباً أو نقصاً نسبياً في نفسه، وغالباً ما يظهر الحسد عندما يُكافأ زميل في العمل أو يُقدر أو يُرقى، حيث تؤكد نظرية المقارنة الاجتماعية التي تعد جزءاً لا يتجزأ من التفاعل الاجتماعي أن الأفراد مدفوعون بطبيعتهم لتقييم آرائهم وقدراتهم مقارنة بالآخرين، وتتضمن ثلاثة أنواع من المقارنة: المقارنة الاجتماعية التصاعدية (المقارنة مع شخص أفضل)؛ المقارنة الاجتماعية التنازلية (مع شخص أسوأ)؛ المقارنة الاجتماعية الجانبية (مع شخص مساو). (Li et al., 2021; Shi et al., 2024)

وتُتيح الحياة التنظيمية التي تشمل التنافس على كل من المناصب المحدودة في التسلسل الهرمي الرسمي، بالإضافة إلى المكانة غير الرسمية بين الأصدقاء والزملاء، فرصاً كثيرة للموظفين لمقارنة أنفسهم بالآخرين، وقد يشعرون بالحسد إذا ما رأوا أن هؤلاء الآخرين يمتلكون ذكاء أو معرفة أو قدرات أكبر (De Clercq et al., 2018).

وينشأ الحسد عندما يفتقر شخص ما إلى صفات أو إنجازات أو ممتلكات الآخرين المتميزة، أو يرغب فيها، ويمكن القول إن معظم الناس يعانون من الحسد من وقت لآخر، وغالباً ما يُنظر للحسد باعتباره عاطفة غير أخلاقية،

وسلوكيات ضارة بين الأشخاص، وتحديدًا الميول العدائية، والاستياء تجاه الآخرين، ومشاعر الدونية ومع ذلك، فإن هذا المنظور الضيق يتجاهل قدرة الحسد على تحفيز السعي نحو تحقيق أهداف سامية. (Shu & Lazatkhan, 2017)

ويُعرفه الباحث في ضوء ما سبق عرضه بأنه عاطفة معقدة مؤلمة متعددة الأوجه تنشأ من مقارنة الذات بآخرين، ويدرك الفرد هذا الشعور المؤلم بإحدى طريقتين: إما تحديًا يجب التغلب عليه وهدفًا يُثير الرغبة في تحسين وضع الفرد من خلال تطوير الذات والمحاكاة، وبذل جهد دؤوب دون عداء تجاه الشخص المحسود، أو تهديدًا شخصيًا ينطوي على نوايا عدائية تجاه من يُنظر إليهم على أنهم متفوقون، بما في ذلك مشاعر الاستياء والرغبة في التقليل من إنجازات الشخص المُحسود أو مكانته الاجتماعية.

(٢) أبعاد الحسد في مكان العمل

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الحسد في مكان العمل، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك بُعدين أساسيين هما: الحسد الحميد (غير عدائي)، الحسد الخبيث (عدائي)، وفيما يلي توضيح لهذين البعدين على النحو الآتي:

(Bateman & Crant, 2006; Crusius & Lange, 2014; Crusius et al., 2021; David, 2025; J. Li et al., 2025; Loureiro et al., 2020; Roy et al., 2024; Sabah et al., 2024; Sabah et al., 2025; Smallets et al., 2016; Sterling & Labianca, 2015; Tandon et al., 2024; Vrabel et al., 2018; Walter & Au-Yong-Oliveira, 2025; Wang et al., 2025; Yan et al., 2024; Zhang et al., 2024)

(٢-١) الحسد الحميد (Benign Envy)

يتفق كل من (Sabah et al., 2025; Smallets et al., 2016) على أن الحسد الحميد ينطوي على مشاعر إيجابية

تجاه الشخص الذي يتم حسده، مما قد يحفز المرء على العمل الجاد، وتحسين الذات والارتقاء إلى مستوى النجاح الذي يحققه الآخرون، والسعي نحو اكتساب السمة أو الشيء المرغوب دون سوء نية.

كما يُعرفه (Vrabel et al., 2018) بأنه عاطفة إيجابية قوية تُثير الرغبة في نيل الميزة التي يمتلكها الشخص المتفوق (أي أن الهدف هو الارتقاء إلى مستوى الشخص المتفوق).

ويشير (Britton et al., 2024) إلى الحسد الحميد في مكان العمل بأنه شكل من أشكال الحسد غير الضار الناتج عن الاستجابة للمقارنة بسلوكيات الارتقاء، والذي يتسم بطبيعة تنافسية نزيهة، ويمكن وصفه بأنه عاطفة أقرب إلى الإعجاب منه إلى الحسد، ويؤدي إلى تحسين الأداء، وزيادة الدافعية للعمل، وإلهامهم لتحقيق أشياء أعظم والصعود إلى مكانة الآخر المحسود.

ويري (Zhang et al., 2024) أن الحسد الحميد ينشأ عندما يُنظر إلى تفوق المحسود على أنه أمر جدير بالاهتمام، حيث يتبنى الحاسدون الحميدون سلوكيات تعزيز الذات لرفع مكانتهم النسبية.

كما يري (Bental & Kragl, 2025) أن الحسد الحميد ينشأ عندما يقارن الفرد نفسه بآخر يتمتع بميزة أو أكثر كان ينبغي أن يتمتع بها، في هذه الحالة، يشعر الفرد الحسود بالرغبة في الارتقاء إلى مستوى الشخص المُستهدف بالحسد. في حين يشير (David, 2025) إلى أن الحسد الحميد في مكان العمل يقوم على فكرة خلو الحسد من أي دلالة على العداء، حيث يحفز الحسد الحميد على تحسين الذات للوصول إلى مستوى الشخص المحسود.

(٢-٢) الحسد الخبيث (Malicious Envy)

يتفق كل من (Sabah et al., 2025; Smallets et al., 2016) على أن الحسد الخبيث ينطوي على مشاعر سلبية

والعداء تجاه الشخص الذي يتم حسده، حيث يستاء الشخص من مزايا الآخرين وقد يؤذيهم أو يؤدي غالباً إلى استراتيجيات مواجهة مدمرة.

كما يُعرفه (Vrabel et al., 2018) بأنه عاطفة سلبية قوية تُثير الرغبة في حرمان الشخص المتفوق من ميزته (أي أن الهدف هو إنزال الشخص المتفوق إلى مستواه).

ويشير (Britton et al., 2024) إلى الحسد الخبيث في مكان العمل بأنه شكل من أشكال الحسد الضار الناتج عن الاستجابة للمقارنة بسلوكيات تنازلية، حيث يحاول الأشخاص ذو الحسد الخبيث التوفيق بين حسدهم بإنزال الآخر المحسود إلى مستواهم، وذلك بمحاولة الإضرار بمكانة من يحسدونهم.

ويري (Zhang et al., 2024) أن الحسد الخبيث ينشأ عندما تبدو الجهود الإضافية غير قادرة على تغيير الوضع الراهن، فإن الخيار الأمثل هو إضعاف الشخص المحسود، وغالباً ما ينخرط الحاسدون الخبيثون في تشويه تفوق الآخرين.

كما يري (Bental & Kragl, 2025) أن الحسد الخبيث ينشأ عندما يقارن الفرد نفسه بآخر يتمتع بميزة أو أكثر كان ينبغي أن يتمتع بها، في هذه الحالة، يشعر الفرد الحسود أن المنافس لا يستحق تلك الميزة أو الامتلاك، ويعاني من مشاعر مستمرة من عدم الكفاءة، وقد يؤذي الشخص الآخر، ويُظهر مشاعر الشماتة إذا تعرض ذلك الشخص لخسارة.

في حين يشير (David, 2025) إلى أن الحسد الخبيث في مكان العمل هو مزيج من المشاعر التي تتسم بالنقص والعداء والشعور بالاستياء من الآخرين، بسبب امتلاك الشخص المحسود ميزة نسبية في العمل.

والجدير بالذكر أن الدراسة الحالية قد ركزت على تناول الحسد الحميد في مكان العمل ، ومن أهم الأسباب التي يراها الباحث دافعة ومحفزة لاختيار هذا النوع دون غيره، هو أن الشخصية الاستباقية تُعتبر قدوة لزملاء العمل نظرًا لصفاتها المتميزة وكونها شخصية (مبادرة، وموجهة نحو التغيير، ومُركزة على المستقبل)، كما يستند الأداء الإبداعي إلى إنتاج وتعزيز وتنفيذ أفكار جديدة، والتي تُقترح الدراسة الحالية استنارتها من خلال الشعور بالحسد الحميد الذي ينشأ عندما يُنظر إلى الميزة المحسودة (مثل الاستباقية) على أنها جديرة ومستحقة ذاتيًا، ويكون لدى الحاسد سيطرة عالية على النتائج الشخصية، ويُثير هذا النوع من الحسد توجهًا نحو التحدي مما يُعزز دافعًا قويًا وسلوكًا تنافسيًا للنجاح بنفس الطريقة لسد فجوة الأداء المُدركة لدى الأفراد، ويُقترح الدراسة الحالية أن يُعزز هذا التوجه الأداء الإبداعي في مكان العمل.

وقد اتفقت دراسة كل من (Sterling & Labianca, 2015; Zhang et al., 2024) مع وجهة نظر الباحث السابق ذكرها، حيث أظهرت أن الشعور بالحسد في سياقات معينة يمكن أن يكون مصدر إلهام وحافزًا على الإنجاز ويؤدي إلى عواقب مثمرة، حيث يدفع بعض الأفراد إلى بناء علاقة مع الشخص المحسود للتعلم منه ومحاكاة نجاحه.

ثانيًا: الفجوة البحثية ومشكلة وتساؤلات الدراسة

يمكن تناول مشكلة الدراسة من خلال جانبين يتمثل أحدهما في الجانب الأكاديمي (الفجوة البحثية) والآخر في الجانب التطبيقي، ويعرضهما الباحث كما يلي:

(أ) الجانب الأكاديمي (الفجوة البحثية)

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة واستجابة لتوصيات تلك الدراسات،

يتمثل الجانب الأكاديمي لمشكلة الدراسة في وجود بعض الفجوات البحثية التي يمكن استعراضها في النقاط التالية:
اهتم عدد من الأدبيات بالتعرف على العلاقة بين الشخصية الاستباقية والأداء الإبداعي كما ورد في الأدبيات التالية:

(Chien et al., 2021; Dai et al., 2024; Khalid et al., 2024; Mubarak et al., 2021; Nusrat et al., 2025; Ullah et al., 2023; Vallabh et al., 2024; Zhang & Xu, 2023; Zhang et al., 2024; Zhou, 2024; Zuberi & Khattak, 2021)

كما اهتم عدد من الأدبيات بالتعرف على العلاقة بين الشخصية الاستباقية والحسد الحميد كما ورد في الأدبيات التالية: (Lin et al., 2023; Zhang et al., 2024)
في حين اهتم عدد من الأدبيات بالتعرف على العلاقة بين الحسد الحميد والأداء الإبداعي كما ورد في الأدبيات التالية:

(Britton et al., 2024; Walter & Au-Yong-Oliveira, 2022, 2025; Wang et al., 2025)

وفيما يتعلق بالدور الوسيط، قامت دراسة (Mubarak et al., 2021) بفحص الوسيط للارتباط في العمل، في حين تناولت دراسة (Dai et al., 2024) الدور الوسيط للتدفق المرتبط بالعمل، كما فحصت دراسة (Zhang et al., 2024) الدور الوسيط للحسد (الحميد والخبيث)، بينما بحثت دراسة (Zhou, 2024) الدور الوسيط للازدهار في العمل، أما دراسة (Urbini et al., 2025) فاختبرت الدور الوسيط لكل من تصميم العمل المرح والتدفق في العمل، وذلك في العلاقة بين الشخصية الاستباقية وسلوك الأداء الإبداعي.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن الدراسات السابقة لم تتناول تأثير أبعاد (الشخصية الاستباقية، والحسد الحميد في

مكان العمل) على أبعاد الأداء الإبداعي، ولم تبحث الدور الوسيط للحسد الحميد في مكان العمل في هذه العلاقة، باستثناء دراسة (Zhang et al., 2024) التي قامت بدراسة الدور الوسيط للحسد ببعديه الحميد والخبيث في هذه العلاقة مع دراسة الأداء الإبداعي بشكل أحادي البعد، وذلك بالتطبيق على مؤسسات بالصين، مما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة مساهمة في سد هذه الفجوة البحثية.

(ب) الجانب التطبيقي

تعددت وتتنوع مجالات التطبيق في الدراسات السابقة (مثل فنادق، ومطاعم، الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة، شركات اتصالات متعددة الجنسيات، شركات البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات، علوم وتكنولوجيا الفضاء، تصنيع الآلات، الشركات الخاصة والحكومية، منظمة غير ربحية، جامعة حكومية)، كما تعددت وتنوع بيئة التطبيق (مثل تايوان، باكستان، الصين، الهند، فيتنام، إيطاليا، البرتغال، والبرازيل)، وهو ما دفع الباحث إلى دراسة العلاقات المقترحة في سياق شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

ولمزيد من توضيح معالم مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ٢٠٢٥/٦/١٥ إلى ٢٠٢٥/٦/٢٨ استهدفت التعرف على مدي توافر كل من الشخصية الاستباقية والحسد الحميد و أبعاد الأداء الإبداعي في الشركة محل الدراسة، وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع عينة ميسرة قوامها (٣٠) مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة، تمثلت في (٩) مفردات من ديوان عام الشركة، و(١١) مفردات من منطقة شرق، و(٦) مفردات من منطقة غرب، و(٤) مفردات من منطقة طلخا.

وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية، كما هو موضح في الجدول رقم (١).
جدول رقم (١) نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية حول متغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي

متغيرات الدراسة		أعلى من الوسط		أقل من الوسط	
		عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة
الشخصية الاستباقية					
البحث المتعدد عن طرق لتغيير البيئة المحيطة		١١	٪٣٦,٧	١٩	٪٦٣,٣
الانتظار حتى يُجَبَر على التصرف بشكل مُعين		١٧	٪٥٦,٧	١٣	٪٤٣,٣
طرح المشكلات واقتراح مسار التعامل معها		١٢	٪٤٠	١٨	٪٦٠
الحسد الحميد					
رؤية إنجازات الآخرين يُحفز على تحقيق الأهداف		١٣	٪٤٣,٣	١٧	٪٥٦,٧
يسعى الزملاء للوصول إلى إنجازات الآخرين المتفوقة		٩	٪٣٠	٢١	٪٧٠
إذا لاحظت شخصاً أفضل مني، أحاول تحسين نفسي		١٤	٪٤٦,٧	١٦	٪٥٣,٣
الأداء الإبداعي					
تقديم أفكار جديدة لتطوير أداء الشركة		٨	٪٢٦,٧	٢٢	٪٧٣,٣
إقناع المدير المباشر بتبني ما يُقدم من أفكار		١٠	٪٣٣,٣	٢٠	٪٦٦,٧
تقديم أفكار بشكل منهجي في ممارسات العمل		١٢	٪٤٠	١٨	٪٦٠

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية

يتضح من الجدول رقم (١) ما يلي :

- تباينت الآراء بين العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية، من حيث مستوى الممارسة للشخصية الاستباقية، إلا أن معظم الذين تمت مقابلتهم قد أشار إلي عدم الميل إلى البحث عن طرق لتغيير البيئة المحيطة، والاستجابة السلبية للظروف حتى يُجَبَر على التصرف بشكل مُعين، وعدم السعي لطرح المشكلات واقتراح مسار التعامل معها.
- وجود تفاوت بين العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية من حيث درجة توافر

الحسد الحميد، إلا أن معظم الذين تمت مقابلتهم قد أشار إلى أن رؤية إنجازات الآخرين لا يحفزهم على تحقيق الأهداف، ولا يسعى الزملاء للوصول إلى إنجازات الآخرين المتفوقة، وعدم المحاولة لتحسين الذات في حال وجود شخص أفضل من حيث القدرات والامكانيات.

– من حيث درجة توافر أبعاد الأداء الإبداعي لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية، فقد أشار معظم الذين تمت مقابلتهم إلى عدم تقديم أفكار جديدة لتطوير أداء الشركة، وعدم السعي لإقناع المدير المباشر بتبني ما يُقدم من أفكار، ولا يحرص على تحويل الأفكار بشكل منهجي في ممارسات العمل.

وفي ضوء استعراض الفجوة البحثية وكذلك نتائج الدراسة الاستطلاعية، تتمثل مشكلة الدراسة بصورة رئيسية في انخفاض سلوكيات الأداء الإبداعي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، وهو ما يتطلب التعرف على ما إذا كان ذلك يرجع إلى انخفاض ممارسات الشخصية الاستباقية والحسد الحميد في مكان العمل، وهو الأمر الذي أمكن معه بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما تأثير الشخصية الاستباقية على كل من الحسد الحميد والأداء الإبداعي لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية؟

الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

- ١- ما تأثير الشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٢- ما تأثير الشخصية الاستباقية على الحسد الحميد بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟

- ٣- ما تأثير الحسد الحميد علي أبعاد الأداء الإبداعي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٤- هل يوجد تأثير غير مباشر للشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للحسد الحميد؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف المحددة لهذه الدراسة تفصيلاً فيما يلي:

١. التعرف على تأثير الشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي.
٢. الكشف عن تأثير الشخصية الاستباقية على الحسد الحميد.
٣. تحديد تأثير الحسد الحميد على أبعاد الأداء الإبداعي.
٤. فحص تأثير الشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للحسد الحميد.

رابعاً: العلاقة بين المتغيرات وتنمية فروض

ونموذج الدراسة

(أ) العلاقة بين الشخصية الاستباقية والأداء الإبداعي

استهدفت دراسة (Chien et al., 2021) اختبار العلاقة بين الشخصية الاستباقية، وابتكار الموظف، وذلك بالتطبيق على ٣٨٢ موظفًا في فنادق دولية بتايوان، وأظهرت النتائج أن ابتكار الموظف تأثر إيجابياً بالشخصية الاستباقية.

وهدف دراسة (Mubarak et al., 2021) إلى تقييم العلاقة بين الشخصية الاستباقية وسلوك العمل الإبداعي، من خلال الدور الوسيط للارتباط في العمل، وذلك بالتطبيق على ٢٥٩ موظفًا يعملون في شركات باكستانية صغيرة ومتوسطة، وأظهرت النتائج أن الشخصية الاستباقية كان لها تأثير إيجابي على سلوك العمل الإبداعي.

وحاولت دراسة (Wei et al., 2021) الكشف عن تأثير الشخصية الاستباقية علي الأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق علي ٢٦٦ موظفًا ومشرفيهم المباشرين في شركة مبيعات في الصين، وتوصلت نتائجها إلي أن الشخصية الاستباقية تؤثر إيجابيًا علي سلوك الأداء الوظيفي.

كما استهدفت دراسة (Zuberi & Khattak, 2021) التحقق من تأثير الشخصية الاستباقية علي سلوك العمل الإبداعي من خلال الدور المعدل للتغذية الراجعة للمهام، وذلك بالتطبيق علي ٢٩٢ مفردة من ثلاث شركات اتصالات متعددة الجنسيات كبيرة تقع في إسلام آباد (باكستان)، وأظهرت نتائج الدراسة أن الشخصية الاستباقية تؤثر إيجابيًا علي سلوك العمل الإبداعي، علاوة علي ذلك، وُجد أن التغذية الراجعة للمهام تُضاعف من حدة العلاقة.

في حين بحثت دراسة (Zhang & Xu, 2023) التحقق من تأثير الشخصية الاستباقية علي الابتكار الجذري للموظفين من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية والدور المعدل للقيادة التحويلية، وذلك بالتطبيق علي ٣٤٣ ثنائيًا من الرؤساء والمرؤوسين في الصين، وأظهرت نتائج الدراسة أن الشخصية الاستباقية ارتبطت ارتباطًا إيجابيًا بالإبداع الجذري للموظف، وعدّلت القيادة التحويلية العلاقة بين الشخصية الاستباقية والابتكار الجذري للموظف، ولعبت الكفاءة الذاتية الإبداعية دور الوسيط في هذا التفاعل.

بينما استهدفت دراسة (Khalid et al., 2024) التحقق من الدور المعدل للشخصية الاستباقية في العلاقة بين مناصرة الموظفين وابتكارهم، وطبقت الدراسة علي عينة قدرها ٢٩٠ مفردة من العاملين بدوام كامل من عدة قطاعات صناعية في الصين، وخلصت النتائج إلي وجود علاقة إيجابية بين الشخصية الاستباقية وابتكار الموظف، كما تُعدل

الشخصية الاستباقية العلاقة بين مناصرة الموظفين وابتكارهم.

في حين هدفت دراسة (Ullah et al., 2023) إلى التعرف على تأثير الشخصية الاستباقية ورأس المال النفسي على سلوك العمل الإبداعي، بالتطبيق على عينة قوامها ٣٠٩ مفردة من العاملين في شركات البرمجيات في باكستان، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من الشخصية الاستباقية ورأس المال النفسي على سلوك العمل الإبداعي.

وتناولت دراسة (Dai et al., 2024) الدور الوسيط للتدفق المرتبط بالعمل والدور المعدل لمناخ الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوكيات الإبداعية للموظفين، وذلك بالتطبيق على ٢٧٩ موظفًا يعملون في الخطوط الأمامية في منطقتين صناعيتين في جنوب غرب الصين، وتوصلت نتائجها إلى أن الشخصية الاستباقية تؤثر إيجابيًا على السلوكيات الإبداعية للموظفين.

أما دراسة (Vallabh et al., 2024) فهدفت إلى تحليل العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي في العمل، وذلك بالتطبيق على ٥١٥ عضوًا في فرق تطوير البرمجيات في قطاعي تكنولوجيا المعلومات في الهند، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للشخصية الاستباقية على السلوك الإبداعي.

في حين بحثت دراسة (Zhang et al., 2024) في تأثير الشخصية الاستباقية على ابتكار الموظفين ونبذهم، وأجريت الدراسة بالتطبيق على ٣٨٩ مفردة من موظفين بدوام كامل في مؤسسات صينية، وأظهرت النتائج أن الشخصية الاستباقية تؤثر إيجابيًا على ابتكار الموظفين.

وهدف دراسة (Zhou, 2024) إلى تحليل العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي من خلال الدور

الوسيط للازدهار في العمل، وذلك بالتطبيق علي ٥٨٧ مفردة من موظفي أقسام البحث والتطوير في الخطوط الأمامية من ثماني شركات في قطاعات مثل المعلومات الإلكترونية، وعلوم وتكنولوجيا الفضاء، وتصنيع الآلات في الصين، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للشخصية الاستباقية على السلوك الإبداعي.

وحاولت دراسة (He et al., 2025) اختبار الدور المعدل للشخصية الاستباقية في العلاقة بين النميمة السلبية في مكان العمل والتفكير في حل المشكلات، وذلك بالتطبيق على ٣٥٩ موظفًا في الشركات الخاصة والحكومية في الصين، وأظهرت النتائج أن الشخصية الاستباقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتفكير في حل المشكلات؛ كما تُخفف الشخصية الاستباقية العلاقة بين النميمة السلبية في مكان العمل والتفكير في حل المشكلات.

كما استهدفت دراسة (Nusrat et al., 2025) التحقق من تأثير القيادة الريادية على ابتكار الشركات من خلال الدور الوسيط للشخصية الاستباقية، وذلك بالتطبيق علي ٣٨٠ موظفًا عضو بالشركات العائلية الصينية الصغيرة ومتناهية الصغر، وأظهرت نتائج الدراسة أن الشخصية الاستباقية تؤثر إيجابياً علي ابتكار الشركات؛ كما تتوسط الشخصية الاستباقية العلاقة بين القيادة الريادية وابتكار الشركات.

وتناولت دراسة (Tho et al., 2025) اختبار الدور المعدل للشخصية الاستباقية في العلاقة بين القيادة البارعة وبراعة الإبداع (الاستكشافي، الاستغلالي)، وذلك بالتطبيق علي ٢٢٠ مفردة من مديري التسويق بشركات في قطاعات مختلفة في فيتنام. وأظهرت النتائج أن الشخصية الاستباقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي ببراعة الإبداع، كما أظهرت

النتائج أن وجود الشخصية الاستباقية يُزيد من تأثير القيادة
البارعة على براعة الإبداع.

واستهدفت دراسة (Urbini et al., 2025) اختبار
الدور الوسيط المتتابع لكل من تصميم العمل المرح والتدفق
في العمل في العلاقة بين شخصية الموظفين الاستباقية وأداء
المهام، وذلك بالتطبيق على ٤٦٦ موظفًا إيطاليًا، وأشارت
النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الشخصية
الاستباقية بشكل مباشر وغير مباشر بأداء المهام من خلال
كل من تصميم العمل المرح والتدفق المرتبط بالعمل.

وحاولت دراسة (Zhuang et al., 2025) الكشف عن
الدور المُعدل للقيادة الاستغلالية ومعنى العمل في العلاقة بين
الشخصية الاستباقية والأداء، وذلك بالتطبيق على ٥٤٢
موظفًا يعملون في قطاع الضيافة بفنادق خمس نجوم ومطاعم
في تايوان، وتوصلت نتائجها إلى أن الشخصية الاستباقية
تؤثر إيجابيًا على سلوك الأداء الخدمي، وأن القيادة
الاستغلالية تُعزز هذه العلاقة.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتوقع أن تساهم أبعاد
الشخصية الاستباقية في تعزيز سلوك الأداء الإبداعي. ومن
ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف١: يوجد تأثير معنوي مباشر للشخصية الاستباقية على
أبعاد الأداء الإبداعي لدى العاملين بشركة مياه الشرب
والصرف الصحي بالدقهلية.

(ب) العلاقة بين الشخصية الاستباقية والحسد في مكان

العمل

بحنت دراسة (Zhang et al., 2024) في تأثير
الشخصية الاستباقية على ابتكار الموظفين ونبتهم من خلال
الدور الوسيط للحسد، وأجريت الدراسة بالتطبيق على ٣٨٩
مفردة من موظفين بدوام كامل في مؤسسات صينية،

وأظهرت النتائج أن الشخصية الاستباقية تؤثر إيجابياً على كل من الحسد الحميد والحسد الخبيث في مكان العمل. وهدفت دراسة (Sun et al., 2021) إلى تقييم العلاقة بين الشخصية الاستباقية والحسد، من خلال الدور الوسيط لكل من المكانة النسبية العالية في المجموعة وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، وذلك بالتطبيق على ٥٨٩ موظفاً يعملون في منظمة غير ربحية في الصين، وأظهرت النتائج أن الشخصية الاستباقية كان لها تأثير إيجابي مباشر على الحسد، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر للشخصية الاستباقية على الحسد من خلال جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ولم يكن التأثير غير المباشر من خلال المكانة النسبية العالية دالة إحصائياً.

كما استهدفت دراسة (Lin et al., 2023) تقييم العلاقة بين شخصية المرؤوسين الاستباقية والحسد من قادتهم من خلال الدور المُعدل للقيادة الأخلاقية، وذلك بالتطبيق على ٣٩٥ مفردة من المشرفين والمرؤوسين بمؤسسات في الصين، وأظهرت نتائج الدراسة أن شخصية المرؤوسين الاستباقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بكل من الحسد الحميد والحسد الخبيث من قادتهم، علاوة على ذلك، وُجد أن القيادة الأخلاقية تُخفف من حدة العلاقة.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتوقع أن تساهم أبعاد الشخصية الاستباقية في تعزيز الحسد الحميد في مكان العمل. ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف٢: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد الشخصية الاستباقية على الحسد الحميد في مكان العمل لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

(ج) العلاقة بين الحسد في مكان العمل والأداء الإبداعي

استهدفت دراسة (Walter & Au-Yong-Oliveira, 2022) التحقق من التأثير الوسيط للنزب والتوافق مع

السلوكيات السلبية للمشرف في العلاقة بين الحسد والأداء الإبداعي، وذلك بالتطبيق علي ١٦٨ موظفاً بجامعة حكومية في البرتغال، وأشارت النتائج إلى أن الحسد يؤثر إيجابياً على التوافق مع سلوكيات المشرف السلبية والنبذ، وسلبياً على الأداء الإبداعي، وأن سلوكيات المشرف السلبية والنبذ يتوسطان العلاقة بين الحسد والأداء الإبداعي.

وتناولت دراسة (Britton et al., 2024) الدور المعدل للتقاني في العلاقة بين الحسد (الحميد والخبث) وأداء مندوبي المبيعات، وأجريت الدراسة بالتطبيق علي ٣٨٤ مفردة من مندوبي مبيعات في إحدى شركات الاتصالات، وأظهرت النتائج أن الحسد الحميد يؤثر إيجابياً على الأداء، والحسد الخبيث يؤثر سلبياً على الأداء؛ ويضعف التقاني العلاقة بين الحسد الحميد والأداء.

كما هدفت دراسة (Walter & Au-Yong-Oliveira, 2025) إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر بين الحسد والأداء الإبداعي من خلال توسيط كل من النبذ، والكلمة المنطوقة السلبية، والتوافق مع سلوكيات الرؤساء السلبية، وذلك بالتطبيق علي ٣٠٥ طالباً جامعياً في تخصص الإدارة في البرتغال والبرازيل، وأشارت النتائج إلى أن الحسد يؤثر إيجابياً على كل من النبذ، والكلمة المنطوقة السلبية، والتوافق مع سلوكيات الرؤساء السلبية، وسلبياً على الأداء الإبداعي، وأن كل من النبذ، والكلمة المنطوقة السلبية، والتوافق مع سلوكيات الرؤساء السلبية يتوسطوا العلاقة بين الحسد والأداء الإبداعي.

في حين بحثت دراسة (Wang et al., 2025) العلاقة بين الحسد الحميد وسلوك الابداع لدى الموظفين من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية، والدور المعدل للقيادة الأخلاقية في العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وسلوك الابداع، وأجريت الدراسة بالتطبيق علي ٦٥٧ مفردة من

ثلاث مؤسسات مملوكة للدولة بمقاطعة شانغونغ شرق الصين، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الحسد الحميد في مكان العمل وسلوك الإبداع لدى الموظفين؛ وتلعب الكفاءة الذاتية الإبداعية دورًا وسيطًا بين الحسد الحميد في مكان العمل وسلوك الإبداع لدى الموظفين؛ وتُعد القيادة الأخلاقية العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وسلوك الإبداع لدى الموظفين.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتوقع أن يساهم الحسد الحميد في مكان العمل في تعزيز سلوك الأداء الإبداعي. ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف٣: يوجد تأثير معنوي مباشر للحسد في مكان العمل على أبعاد الأداء الإبداعي لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

(د) الدور الوسيط للحسد في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والأداء الإبداعي

هدفت دراسة (Mubarak et al., 2021) إلى تقييم العلاقة بين الشخصية الاستباقية وسلوك العمل الإبداعي، من خلال الدور الوسيط للارتباط في العمل، وذلك بالتطبيق على ٢٥٩ موظفًا يعملون في شركات باكستانية صغيرة ومتوسطة، وأظهرت النتائج توسط الارتباط في العمل العلاقة بين الشخصية الاستباقية وسلوك العمل الإبداعي.

وتناولت دراسة (Dai et al., 2024) الدور الوسيط للتدفق المرتبط بالعمل والدور المُعدل لمناخ الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوكيات الإبداعية للموظفين، وذلك بالتطبيق على ٢٧٩ موظفًا يعملون في الخطوط الأمامية في منطقتين صناعيتين في جنوب غرب الصين، وتوصلت نتائجها إلى توسط التدفق المرتبط بالعمل العلاقة بين الشخصية الاستباقية والأداء الإبداعي.

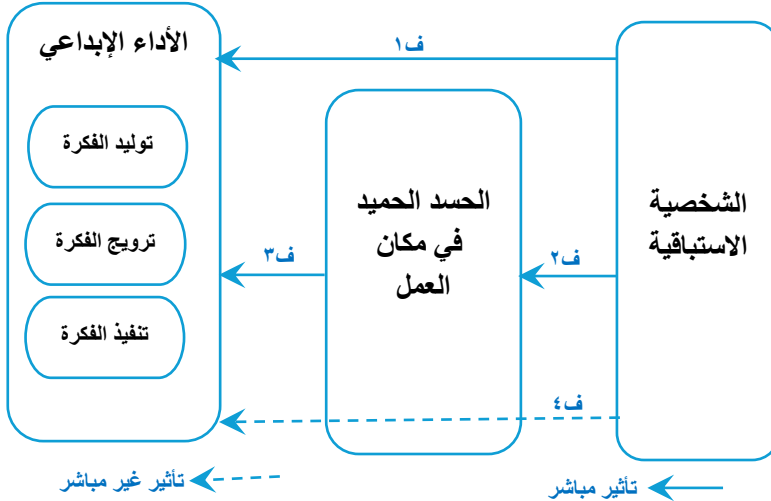
وبحثت دراسة (Zhang et al., 2024) الدور الوسيط للحسد (الحميد والخبث) في العلاقة بين الشخصية الاستباقية وكل من ابتكار الموظف والنبذ في مكان العمل، وأجريت الدراسة بالتطبيق على ٣٨٩ مفردة من موظفين بدوام كامل في مؤسسات صينية، وأظهرت النتائج أن الحسد الحميد يتوسط العلاقة بين الشخصية الاستباقية وابتكار الموظف، بالإضافة إلى ذلك، يتوسط الحسد الخبيث العلاقة بين الشخصية الاستباقية والنبذ في مكان العمل.

وهدفت دراسة (Zhou, 2024) إلى تحليل العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط للازدهار في العمل، وذلك بالتطبيق على ٥٨٧ مفردة من موظفي أقسام البحث والتطوير في الخطوط الأمامية من ثماني شركات في الصين، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر للشخصية الاستباقية على السلوك الإبداعي، من خلا توسط الازدهار في العمل.

واستهدفت دراسة (Urbini et al., 2025) اختبار الدور الوسيط المتتابع لكل من تصميم العمل المرح والتدفق في العمل في العلاقة بين شخصية الموظفين الاستباقية وأداء المهام، وذلك بالتطبيق على ٤٦٦ موظفًا إيطاليًا، وأشارت النتائج إلى وجود توسط كل من تصميم العمل المرح والتدفق المرتبط بالعمل العلاقة بين الشخصية الاستباقية وأداء المهام. وفي ضوء نتائج الدراسات السابق الإشارة إليها، يُتوقع وجود دور وسيط للحسد في العلاقة بين الشخصية الاستباقية وأبعاد الأداء الإبداعي، ومن ثم يمكن صياغة الفروض التالية:

ف٤: يوجد تأثير غير مباشر للشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للحسد لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

وفي ضوء ما تقدم، يوضح الشكل رقم (١) الإطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل رقم (١) الإطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة
المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

(أ) الأهمية العلمية

يمكن توضيح الأهمية العلمية بشيء من التفصيل في النقاط التالية:

- تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أنها تتناول تطوير واختبار نموذج يدمج الشخصية الاستباقية والحسد الحميد في مكان العمل والأداء الإبداعي، وبشكل أكثر تحديداً في ظل عدم وجود دراسات تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد، باستثناء دراسة (Zhang et al., 2024) التي قامت بدراسة الدور الوسيط

للحسد ببعديه الحميد والخبيث في هذه العلاقة مع دراسة الأداء الإبداعي بشكل أحادي البعد، ومن ثم فإن تأتي هذه الدراسة استكمالاً للجهد العلمي لتأصيل هذه المفاهيم.

- يمكن لسلوك العمل الاستباقي أن يُحسّن الأداء الفردي والتنظيمي ويزيد من رضا الموظفين وتفانيهم، لذلك، يُعدّ البحث في كيفية مراعاة الشخصية الاستباقية الداعمة للمؤسسة للتقدم الوظيفي أمراً مهماً (Li et al., 2022; Lin et al., 2024).

- تم إجراء تلك الدراسة استجابة لما أوصت به دراسة (Britton et al., 2024) والتي أشارت إلى أنه لا ينبغي فهم الحسد حصراً في سياق سلبي، فتجدر الإشارة إلى أن الأبحاث قد وجدت أن الحسد غالباً ما ينبئ بإعجاب متزايد بالأشخاص المحسودين، وهذا النوع من الحسد يتسم بطبيعة تنافسية نزيهة قد يؤدي إلى تحسين الأداء، وزيادة الدافعية للعمل والإبداع.

- كما تم إجراء تلك الدراسة استجابة لما أوصت به دراسة (Chughtai & Khan, 2023) والتي أشارت إلى أن الأداء الإبداعي يُعتبر عاملاً هاماً في تنمية الشركات والدول، يُمكن أن فهو عامل مُحدد لنمو الأعمال، والأداء العالي، ونجاح المؤسسات. ويجب تعزيزه لضمان فعالية الأداء الفردي والتنظيمي. لذلك، يسعى الباحثون بشكل متزايد إلى تحديد أسباب ونتائجه في البيئات التنظيمية.

- حيث أن الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة قد ركزت على البيئة الغربية دونما التركيز على البيئة

العربية. ومن ثم تأتي تلك الدراسة كاستكمال للجهد العلمي في ذلك السياق في البيئة المصرية.

(ب) الأهمية التطبيقية

- تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال مساهمة نتائجها في مساعدة القائمين علي إدارة الشركة محل الدراسة في وضع السياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة التي تسهم في تعزيز سلوكيات الأداء الإبداعي، وذلك من خلال تسليط الضوء علي الشخصية الاستباقية كأحد المقدمات لسلوكيات الأداء الإبداعي من قبل العاملين بشكل مباشر ومن خلال الدور الوسيط للحسد في مكان العمل.

- كما يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق، حيث نجد توجه الدولة ممثلة في وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية لتنفيذ خطة طموحة لضمان حياة كريمة لكافة المواطنين وتحقيق الأمن المستدام للمياه والحفاظ على حق الأجيال القادمة في الحصول على المياه، وفي سبيل الوفاء بهذه المسؤولية الجسيمة تقوم الشركة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تشغيل وصيانة مرافق إنتاج وتوزيع مياه الشرب، وتجميع ومعالجة مياه الصرف الصحي، وتجاوباً منها مع التحديات الراهنة في مسألة المياه، بدأ التوسع في إنشاء محطات تحلية مياه البحر.

<https://www.hcww.com.eg>

سادساً: منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر يستعرضها الباحث علي النحو التالي:
(أ) منهج الدراسة

اعتمد الباحث علي المنهج الاستنباطي في تلك الدراسة، كما اعتمد علي أسلوب البحوث الكمية التي تعتمد علي تنمية فروض الدراسة واختبارها.
(ب) البيانات المطلوبة ومصادرها

تم الاعتماد على نوعين من البيانات هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الحصول علي البيانات الثانوية عن طريق مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة والتقارير المنشورة لتمكين الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، في حين تم جمع البيانات الأولية من العاملين بالشركة محل الدراسة.
(ج) مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية، وبلغ إجمالي العاملين (٨١٢٦) مفردة موزعين على عدد (٢٣) منطقة، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة، لذلك تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث) مكونة من (٣٦٧) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥٪)، وحدود ثقة (٩٥٪)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (كل طبقة تمثل منطقة من

مناطق الشركة)، واعتمد الباحث في تحديد مفردات العينة علي الاختيار العشوائي للأقسام المختلفة داخل الشركة، وفي فترات زمنية مختلفة، من أجل تخفيض التحيز.

ويوضح الجدول رقم (٢) حجم مجتمع البحث وعينة الدراسة بالشركة.

جدول رقم (٢) توزيع مجتمع وعينة البحث وفق الشركة محل الدراسة

م	المنطقة	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
١	ديوان عام الشركة	٦١٦	٧٪	٢٦
٢	ديوان القطاع	٢٣٧	٣٪	١١
٣	منطقة شرق	١٥١	٢٪	٧
٤	منطقة غرب	٢٠٦	٣٪	١١
٥	منطقة مركز المنصورة	٦٠٧	٧٪	٢٦
٦	منطقة ميت خميس	١٩٦	٢٪	٧
٧	منطقة طلخا	٤٥٣	٦٪	٢٢
٨	منطقة نبروه	٢٧٩	٤٪	١٥
٩	منطقة جمصة	٢٢٥	٣٪	١١
١٠	منطقة بساط	١١٠	١٪	٤
١١	منطقة شربين	٤١٠	٥٪	١٨
١٢	منطقة بلقاس	٥٠٦	٦٪	٢٢
١٣	منطقة ميت سلسيل	١١٠	١٪	٤
١٤	منطقة بني عبيد	١٧١	٢٪	٧
١٥	منطقة أجا	٦٥٦	٨٪	٢٩
١٦	منطقة ميت غمر	٨٧٥	١١٪	٤٠
١٧	منطقة تمى الأمديد	٣١١	٤٪	١٥
١٨	منطقة السنبلوين	٥٨٤	٧٪	٢٦
١٩	منطقة دكرنس	٤٥٥	٦٪	٢٢
٢٠	منطقة منية النصر	٣١٣	٤٪	١٥
٢١	منطقة الجمالية	٢٢٤	٣٪	١١
٢٢	منطقة المنزلة	٢٤٠	٣٪	١١
٢٣	منطقة المطرية	١٩١	٢٪	٧
الإجمالي		٨١٢٦	١٠٠٪	٣٦٧

المصدر: إعداد الباحث في ضوء سجلات الموارد البشرية بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية، يولييه ٢٠٢٥.

وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل ٣١٦ استجابة، بنسبة استجابة ٨٦,١٪ ويمكن بيان خصائص عينة الدراسة في الجدول رقم (٣) كما يلي:

جدول رقم (٣) خصائص عينة الدراسة (ن=٣١٦)

النسبة %	عدد المفردات	الخصائص
النوع		
٪٣٤,٢	١٠٨	ذكر
٪٦٥,٨	٢٠٨	أنثى
المستوى التعليمي		
٪٢٨,٢	٨٩	تعليم قبل الجامعي
٪٣٨,٣	١٢١	مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس)
٪٣٣,٥	١٠٦	دراسات عليا
سنوات الخبرة		
٪٢٤,١	٧٦	أقل من ١٠ سنوات
٪٤٢,٧	١٣٥	من ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة
٪٣٣,٢	١٠٥	٢٠ سنة فأكثر

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على استجابات المستقضي منهم على قائمة الاستقصاء

(د) قياس متغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم (٤) المقاييس التي اعتمد عليها الباحث باعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة عالية ، وقد قام الباحث بترجمة عبارات المقاييس المستخدمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.

جدول رقم (٤) المقاييس التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة

المتغير	المقاييس التي تم الاعتماد عليها
- الشخصية الاستباقية	(Ullah et al., 2023)
- الحسد الحميد	(Wang et al., 2025)
- الأداء الإبداعي	(Jaaffar et al., 2024)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات المشار إليها

واعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً، وتضمنت مجموعة من الأسئلة المغلقة لقياس متغيرات الدراسة بمعرفة المستقصي منه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بمستويات تتراوح بين موافق تماماً (خمس نقاط) إلي غير موافق على الإطلاق (نقطة واحدة).

(هـ) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

استخدم الباحث معاملي ألفا كرونباخ والثبات المركب لحساب معامل الثبات والصدق، والوسط الحسابي والانحراف المعياري في التحليل الوصفي للبيانات، وكذلك معامل ارتباط بيرسون لمعرفة اتجاه وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية الذي يسمح بدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

(و) صدق وثبات مقاييس الدراسة:

قام الباحث بإجراء تقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة على النحو التالي:

(١) اختبار الصدق

اعتمد الباحث في إجراء اختبار الصدق علي ما يلي:

(١-١) الصدق التقاربي/ التطاقي: تم حسابه للتأكد من وجود ارتباط قوي بين عبارات المفهوم أو المتغير المراد قياسه. ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج/ المفسر (AVE) والذي يجب أن تزيد قيمته عن (٠,٥) لكل بعد أو متغير يتم قياسه (Hair et al., 2022). وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٥) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.

(٢-١) **الصدق التمييزي:** تم حسابه عن طريق حساب قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يشير إلى المدي الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، وقد أظهرت النتائج الموضحة في القطر الرئيسي بالجدول رقم (٥) أن جميع القيم مقبولة حيث ويعتبر المقياس مقبولاً إذا تجاوزت قيم ذلك الجذر التربيعي (٥,٠) (Hair et al., 2022).

(٢) اختبار الثبات

يستخدم لمعرفة مدي إمكانية الاعتماد علي قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. واعتمد الباحث في إجراء اختبار الثبات علي ما يلي:

(١-٢) **ثبات المقياس،** تم حسابه عن طريق معاملات التحميل المعيارية لكل عبارة من عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة، وتشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٥) إلي أن معاملات التحميل لكل عبارته من عبارات كل متغير أكبر من (٥,٠)، وهي قيم مقبولة، وهو ما يشير إلي أن المقاييس يمكن الوثوق بها (Hair et al., 2022).

(٢-٢) **ثبات الاتساق الداخلي ،** تم قياسه من خلال كل من معاملي ألفا كرونباخ والثبات المركب كما يلي:

قام الباحث بإجراء اختبار الثبات عن طريق معامل ألفا لكرونباخ كما هو موضح بالجدول رقم (٥). وقد أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع المعاملات مقبولة، حيث يرى (Hair et al. 2022) أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من (٥,٧) وهو ما يشير إلي درجة عالية من الاعتمادية علي المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة.

كما قام الباحث بإجراء اختبار الثبات المركب (CR)، وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٥) أن جميع قيم معامل (CR) مقبولة، حيث أن القيم المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من (٠,٧) (Hair et al., 2022).
جدول رقم (٥) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق

المتغير	البعد	معاملات التحميل	P-value	معامل ألفا (α)	الثبات المركب (CR)	الصدق التقاربي (AVE)
الشخصية الاستباقية (١٠ عبارات)		٠,٨٨١	0.000	٠,٩٧٣	٠,٩٧٧	٠,٨٠٦
		٠,٨٧٤	0.000			
		٠,٩٠٠	0.000			
		٠,٨٧٧	0.000			
		٠,٩١٨	0.000			
		٠,٨٤٨	0.000			
		٠,٨٦٢	0.000			
		٠,٩٠١	0.000			
		٠,٩٠١	0.000			
		٠,٨٩٧	0.000			
الحسد الحميد في مكان العمل (٥ عبارات)		٠,٨٧٩	0.000	٠,٩٤٥	٠,٩٥٨	٠,٨٢٠
		٠,٨٩٠	0.000			
		٠,٨٧٦	0.000			
		٠,٨٧٢	0.000			
		٠,٨٨٤	0.000			
الأداء الإبداعي (١١ عبارة)	توليد الفكرة	٠,٨٩٦	0.000	٠,٩٣٩	٠,٩٥٦	٠,٨٤٤
		٠,٨٧٨	0.000			
		٠,٩١٠	0.000			
		٠,٨٧٦	0.000			
	ترويج الفكرة	٠,٨٨٧	0.000	٠,٩١٥	٠,٩٤٦	٠,٨٥٥
		٠,٨٦٠	0.000			
		٠,٩٠٧	0.000			
	تنفيذ الفكرة	٠,٨٧٤	0.000	٠,٩٣٨	٠,٩٥٥	٠,٨٤٢
		٠,٨٨٨	0.000			
		٠,٨٩٢	0.000			
		٠,٩٠١	0.000			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية

تم تقييم مدى ملائمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فروض الدراسة، من خلال ثلاث مؤشرات جودة تطابق وهي : متوسط معامل المسار (APC)، ومتوسط معامل الارتباط (ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF). وتقبل قيم متوسط معامل المسار ومتوسط معامل الارتباط إذا كانت قيمة ($p\text{-value} < 0.05$)، بينما يقبل مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من (٥). وقد أوضحت النتائج أن قيم (APC، ARS، AVIF) كانت علي التوالي ($APC=0.214$, $P<0.001$)، ($ARS=0.511$, $P<0.001$)، ($AVIF=2.687$)، وهو ما يشير إلي أن نموذج الدراسة يتمتع بجودة تطابق مقبولة. ومن ثم يُفسر وبدرجة مرتفعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، وبالتالي يتصف بالكفاءة، ويمكن الاعتماد عليه.

ويمكن استعراض نتائج الدراسة كما يلي:

(أ) التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة :

قام الباحث بإجراء التحليل الوصفي للبيانات، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول رقم (٦) كما يلي:

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات / الأبعاد
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٩٢٣	٤,٤٣٦	الشخصية الاستباقية
٠,٩٢٤	٤,٤٢٨	الحسد الحميد
١,٠٢٢	٤,٣٦٧	توليد الفكرة
١,٠٢٩	٤,٣٧٩	ترويج الفكرة
١,٠٠٣	٤,٣٨٧	تنفيذ الفكرة
٠,٩٨٩	٤,٣٧٨	الأداء الإبداعي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الشخصية الاستباقية، بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٤,٤٣٦) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣) درجة)، وهو ما يشير إلى أن البحث عن سبل لتحسين سير العمل، وإظهار المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة عدم اليقين المستقبلي، بل وحتى تعديل بيئة العمل بشكل استباقي لدى الشركة محل الدراسة تتوافر بشكل مرتفع.
- بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الحسد الحميد، بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٤,٤٢٨) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣) درجة)، وهو ما يشير إلى أن تحسين الذات والارتقاء إلى مستوى النجاح الذي يحققه الآخرون وخلق الحسد من أي دلالة على العداء لدى الشركة محل الدراسة يتوافر بشكل مرتفع.
- بالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الإبداعي، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وكانت أعلى قيمة خاصة ببعد تنفيذ الفكرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٤,٣٨٧) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣) درجة)، وهو ما يشير إلى أن تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة، والبحث عن الأموال اللازمة، ووضع خططاً وجداول زمنية مناسبة لتنفيذ تلك الأفكار لدى الشركة محل الدراسة تتوافر بشكل مرتفع، وبلغت أقل قيمة (٤,٣٦٧) وهي خاصة ببعد توليد الفكرة، وهو ما يشير إلى أن إدراك المشاكل القائمة والبحث عن الأفكار والحلول الممكنة تتوافر بشكل مرتفع لدى الشركة محل الدراسة.

(ب) تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بطبيعة علاقة الارتباط بين كل من الشخصية الاستباقية، والحسد الحميد، والأداء الإبداعي لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية ؟ وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو مبين بالجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧): مصفوفة معاملات الارتباط والصدق التمييزي

المتغيرات / الأبعاد	الشخصية الاستباقية	الحسد الحميد	توليد الفكرة	ترويج الفكرة	تنفيذ الفكرة
الشخصية الاستباقية	٠,٨٩٨				
الحسد الحميد	٠,٩٥٩	٠,٩٠٥			
توليد الفكرة	٠,٩٢٩	٠,٩٣٢	٠,٩١٩		
ترويج الفكرة	٠,٩٢٥	٠,٩١٨	٠,٩٢٢	٠,٩٢٥	
تنفيذ الفكرة	٠,٩١٥	٠,٩١٢	٠,٩٠٩	٠,٩١٧	٠,٩١٨

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الأداء الإبداعي ممثلة في كل من: (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) ومتغير الشخصية الاستباقية، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين بُعد توليد الفكرة ومتغير الحسد الحميد حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٩٢٩)، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين بُعد تنفيذ

الفكرة ومتغير الشخصية الاستباقية حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٩١٥).

وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الأداء الإبداعي ممثلة في كل من: (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) ومتغير الحسد الحميد، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين بُعد توليد الفكرة ومتغير الحسد الحميد حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٩٣٢)، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين بُعد تنفيذ الفكرة ومتغير الحسد الحميد حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٩١٢).

وجود ارتباط معنوي إيجابي بين متغيري الشخصية الاستباقية والحسد الحميد، وبلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٩٥٩).

(ج) اختبار صحة الفروض:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر للشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

يبين الجدول رقم (٨) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة للشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي.

جدول رقم (٨) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة للشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	معامل R^2 التفسير
الشخصية الاستباقية	توليد الفكرة	***٠,٩٢٩	٠,٠٠٠	٪٨٦,٣
	ترويج الفكرة	***٠,٩٢٥	٠,٠٠٠	٪٨٥,٦
	تنفيذ الفكرة	***٠,٩١٥	٠,٠٠٠	٪٨٣,٧
***معنوية عند ٠,٠٠١				

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

وجود تأثير معنوي إيجابي للشخصية الاستباقية على توليد الفكرة وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) بمعامل

انحدار قدره (٠,٩٢٩)، وقد بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) ٨٦,٣٪، وهو ما يعني أن الشخصية الاستباقية تفسر ٨٦,٣٪ من التغير في توليد الفكرة، وأن النسبة المتبقية وقدرها ١٣,٧٪ ترجع لعوامل أخرى لا يتضمنها النموذج. كما تبين وجود تأثير معنوي إيجابي للشخصية الاستباقية علي ترويج الفكرة وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠٠٢) بمعامل انحدار قدره (٠,٩٢٥)، وقد بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) ٨٥,٦٪، وهو ما يعني أن الشخصية الاستباقية تفسر ٨٥,٦٪ من التغير في ترويج الفكرة، وأن النسبة المتبقية وقدرها ١٤,٤٪ ترجع لعوامل أخرى. فضلاً عن وجود تأثير معنوي إيجابي للشخصية الاستباقية علي تنفيذ الفكرة وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠٠٠) بمعامل انحدار قدره (٠,٩١٥)، وقد بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) ٨٣,٧٪، وهو ما يعني أن الشخصية الاستباقية تفسر ٨٣,٧٪ من التغير في تنفيذ الفكرة، وأن النسبة المتبقية وقدرها ١٦,٣٪ ترجع لعوامل أخرى. ويتضح من هذه النتائج ثبوت صحة الفرض الأول كلياً. الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر للشخصية الاستباقية على الحسد الحميد في مكان العمل لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية. يبين الجدول رقم (٩) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة للشخصية الاستباقية على الحسد الحميد في مكان العمل. جدول رقم (٩) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة للشخصية الاستباقية على الحسد الحميد

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	معامل التحديد R^2
الشخصية الاستباقية	الحسد الحميد	٠,٩٥٩***	٠,٠٠٠	٩١,٩٪
***معنوية عند ٠,٠٠١				

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (٩) وجود تأثير معنوي إيجابي للشخصية الاستباقية علي الحسد الحميد وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠٠٠) بمعامل انحدار قدره (٠,٩٥٩)، وقد بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) ٩١,٩ ٪، وهو ما يعني أن الشخصية الاستباقية تفسر ٩١,٩ ٪ من التغير في الحسد الحميد، وأن النسبة المتبقية وقدرها ٨,١ ٪ ترجع لعوامل أخرى لا يتضمنها النموذج.

ويتضح من هذه النتائج ثبوت صحة الفرض الثاني كلياً. الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر للحسد الحميد في مكان العمل على أبعاد الأداء الإبداعي لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

يبين الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة للحسد الحميد علي أبعاد الأداء الإبداعي.

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة للحسد الحميد على

أبعاد الأداء الإبداعي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	معامل التحديد R^2
الحسد الحميد	توليد الفكرة	***٠,٥٠٢	٠,٠٠٠	٪٨٦,٧
	ترويج الفكرة	***٠,٣٨٣	٠,٠٠٢	٪٨٤,٣
	تنفيذ الفكرة	***٠,٤٣٠	٠,٠٠٠	٪٨٣,٢
***معنوية عند ٠,٠٠١، **معنوية عند ٠,٠١				

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

وجود تأثير معنوي إيجابي للحسد في مكان العمل علي توليد الفكرة وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠٠٠) بمعامل انحدار قدره (٠,٥٠٢)، وقد بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) ٨٦,٧ ٪، وهو ما يعني أن الحسد الحميد في مكان العمل يفسر ٨٦,٧ ٪ من التغير في توليد الفكرة، وأن النسبة المتبقية وقدرها ١٣,٣ ٪ ترجع لعوامل أخرى.

كما تبين وجود تأثير معنوي إيجابي للحسد في مكان العمل علي ترويج الفكرة وذلك عند مستوي معنوية

(٠,٠٠٢) بمعامل انحدار قدره (٠,٣٨٣)، وقد بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) ٨٤,٣٪، وهو ما يعني أن الحسد الحميد في مكان العمل يفسر ٨٤,٣٪ من التغير في ترويج الفكرة، وأن النسبة المتبقية وقدرها ١٥,٧٪ ترجع لعوامل أخرى. فضلاً عن وجود تأثير معنوي إيجابي للحسد في مكان العمل علي تنفيذ الفكرة وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠٠٠) بمعامل انحدار قدره (٠,٤٣٠)، وقد بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) ٨٣,٢٪، وهو ما يعني أن الحسد الحميد في مكان العمل يفسر ٨٣,٢٪ من التغير في تنفيذ الفكرة، وأن النسبة المتبقية وقدرها ١٦,٨٪ ترجع لعوامل أخرى. ويتضح من هذه النتائج ثبوت صحة الفرض الثالث كلياً. **الفرض الرابع:** يوجد تأثير غير مباشر للشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للحسد الحميد في مكان العمل لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

يوضح جدول رقم (١١) الدور الوسيط للحسد الحميد في العلاقة بين أبعاد الشخصية الاستباقية وأبعاد الأداء الإبداعي.

جدول رقم (١١)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي بتوسيط الحسد الحميد

معامل التفسير R ²	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المتغيرات		
				المتابع	الوسيط	المستقل
٨٨,٤٪	***,٩٢٩	***,٤٨١	***,٤٤٨	توليد الفكرة	الحسد الحميد	الشخصية الاستباقية
٨٦,٨٪	***,٩٢٥	***,٣٦٧	***,٥٥٨	ترويج الفكرة	الحسد الحميد	
٨٥,٢٪	***,٩١٥	***,٤١٢	***,٥٠٣	تنفيذ الفكرة	الحسد الحميد	
***معنوية عند ٠,٠٠١؛ **معنوية عند ٠,٠١						

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

يتوسط الحسد الحميد في مكان العمل جزئياً العلاقة بين الشخصية الاستباقية وُبُعد توليد الفكرة بقيمة (٠,٤٨١) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)؛ كما بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) بـ ٨٨,٤٪، وهو ما يعني أن الشخصية الاستباقية مع الحسد الحميد في مكان العمل يُفسران ما نسبته (٨٨,٤٪) من التباين في بُعد توليد الفكرة، والنسبة المتبقية (١١,٦٪) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج ؛ ويشير ذلك إلى أن توسط الحسد الحميد في مكان العمل قد عزز قدرة الشخصية الاستباقية على تفسير التباين في بُعد توليد الفكرة بنسبة (٢,١٪) (من ٨٦,٣٪ إلى ٨٨,٤٪).

يتوسط الحسد الحميد في مكان العمل جزئياً العلاقة بين الشخصية الاستباقية وُبُعد ترويج الفكرة بقيمة (٠,٣٦٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٢)؛ كما بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) بـ ٨٦,٨٪، وهو ما يعني أن الشخصية الاستباقية مع الحسد الحميد في مكان العمل يُفسران ما نسبته (٨٦,٨٪) من التباين في بُعد ترويج الفكرة، والنسبة المتبقية (١٣,٢٪) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج ؛ ويشير ذلك إلى أن توسط الحسد الحميد في مكان العمل قد عزز قدرة الشخصية الاستباقية على تفسير التباين في بُعد ترويج الفكرة بنسبة (١,٢٪) (من ٨٥,٦٪ إلى ٨٦,٨٪).

يتوسط الحسد الحميد في مكان العمل جزئياً العلاقة بين الشخصية الاستباقية وُبُعد تنفيذ الفكرة بقيمة (٠,٤١٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)؛ كما بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) بـ ٨٥,٢٪، وهو ما يعني أن الشخصية الاستباقية مع الحسد الحميد في مكان العمل يُفسران ما نسبته (٨٥,٢٪) من التباين في بُعد تنفيذ الفكرة، والنسبة المتبقية (١٤,٨٪) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها

النموذج ؛ ويشير ذلك إلى أن توسط الحسد الحميد في مكان العمل قد عزز قدرة الشخصية الاستباقية على تفسير التباين في بُعد تنفيذ الفكرة بنسبة (١,٥٪) (من ٨٣,٧٪ إلى ٨٥,٢٪).

ويتضح من هذه النتائج ثبوت صحة الفرض الرابع كلياً .
ثامناً: المناقشة والتوصيات وبحوث مستقبلية

(أ) مناقشة النتائج

يمكن مناقشة نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها كما يلي.

استهدفت الدراسة تحديد الدور الوسيط للحسد الحميد في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والأداء الإبداعي بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الشخصية الاستباقية وكل من الحسد الحميد في مكان العمل وأبعاد الأداء الإبداعي. علاوة على ما يلي:

(١) أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للشخصية الاستباقية على أبعاد الأداء الإبداعي (توليد، وترويج، وتنفيذ الفكرة). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Dai et al., 2024; Mubarak et al., 2021;) (Urbini et al., 2025; Zhou, 2024) من وجود تأثير إيجابي للشخصية الاستباقية على الأداء الإبداعي (توليد الفكرة وترويج الفكرة)، ويرجع الباحث ذلك إلى أن الشخصية الاستباقية تعتبر أحد مقدمات السلوك الإبداعي، حيث يميل الموظف لإحداث تغيير في بيئة عمله ومحاولة اكتشاف وحل المشكلات التي تواجه الشركة، هذا الشعور يدفعه للتوليد المتعمد للأفكار الجديدة ونشرها وتطبيقها عن قصد داخل العمل من أجل تحسين الخدمة وطريقة العمل.

(٢) أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للشخصية الاستباقية على الحسد الحميد في مكان العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lin et al., 2023; Zhang et al., 2024) من وجود تأثير معنوي إيجابي للشخصية الاستباقية على الحسد الحميد. ويرجع الباحث ذلك إلى أنه في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية حيث يواجه الموظفون تحديات تتعلق بتغيرات اللوائح والاحتكاك المباشر بمتلقي الخدمة، وهنا تبرز أهمية وجود موظف ذو شخصية استباقية لديها عقلية البدء وإجراء التغيير لإفادة نفسه وزملائه وتحسين بيئة العمل بالشركة، مما يدفع الآخرين في العمل إلى بناء علاقة إيجابية معه للتعلم منه ومحاكاة نجاحه، فيكون الحسد الحميد مصدر إلهام وحافز على الإنجاز، فعندما يقوم موظفو الشركة بمقارنة أنفسهم بأقرانهم الأكفاء والذين يميلون للمبادرة، واغتنام الفرص، وإحداث التغيير في بيئة العمل، وفي ظل وجودهم في بيئة عمل تعاونية وتفاعلية، فإنهم يكرسون أنفسهم لعملهم، ويسعون إلى تطوير أنفسهم، فالسياق التنظيمي، والخصائص التي تُشكل ثقافة المنظمة وبيئتها، تُحدد ما إذا كان الشعور بالحسد يؤدي إلى نتائج إيجابية أم سلبية.

(٣) تبين من النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للحسد الحميد على الأداء الإبداعي (توليد، وترويج، وتنفيذ الفكرة). واتفقت مع هذه النتيجة مع دراسة (Britton et al., 2024; Wang et al., 2025) حيث أوضحت أن الحسد الحميد يؤثر إيجابياً على الأداء الإبداعي. ويرجع الباحث ذلك إلى أن الحسد الحميد يدفع الفرد إلى الانخراط في الطموح، مستخدم إنجازات الآخرين كمعيار لأفضل الممارسات، ويحفزه على تحسين الذات للوصول إلى مستوى الشخص المُحسود، فبدلاً من

الشعور بالاستياء والانتقام لعدم امتلاك نجاح شخص آخر، يُشجع الحسد الحميد الفرد على تحديد وتحليل المشكلات وتقديم أفكار بناءة لحلها، وأكثر استعداداً للبحث عن الدعم اللازم لتطبيق الأفكار في ميدان العمل، مما يسهم في تطوير الأداء العام للشركة.

(٤) أما بشأن التأثير الوسيط للحسد الحميد في العلاقة بين الشخصية الاستباقية وأبعاد الأداء الإبداعي فقد تبين أن تأثير الشخصية الاستباقية على تعزيز الأداء الإبداعي لا يكون مباشراً فقط، بل يمر عبر شعور العاملين بالحسد الحميد، حيث أن الشخصية الاستباقية تؤدي إلى الشعور بالحسد الحميد، والحسد الحميد بدوره يُعزز الأداء الإبداعي. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Zhang et al., 2024) التي أشارت نتائجها إلى العلاقة غير المباشرة بين الشخصية الاستباقية وأبعاد الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للحسد الحميد.

ويمكن للباحث تفسير ما سبق، من خلال نظرية المقارنة الاجتماعية، وبالاستناد إلى السمات الشخصية، بأنه في الواقع تُتيح الحياة التنظيمية فرصاً كثيرة للموظفين لمقارنة أنفسهم بالآخرين، حيث يتنافس الموظفون على موارد ومكافآت تنظيمية محدودة، وتُعد المقارنة الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من التفاعل الاجتماعي، وبناءً على نظرية المقارنة الاجتماعية التصاعدية القائمة على المقارنة مع شخص يُعتبر أفضل، وبالاستناد إلى السمات الشخصية التي تعد أساساً منطقياً للتنبؤ بسلوك الموظف في بيئة العمل، فإن تقييم الأفراد لأدائهم وسعيهم لمقارنة أنفسهم بأقرانهم ذوي الشخصية الاستباقية أمراً بالغ الأهمية، حيث يُسهل هذا التوجه ميل الفرد إلى التوافق مع البيئة واتخاذ إجراءات استباقية لتغيير الوضع الراهن بفعالية، والسعي وراء تحديد

الفرص، والتغلب على الصعوبات والعقبات بروح الإبداع والمثابرة والتمرد على المألوف، مما يُثير سلوكًا تنافسيًا نزيهًا لإدراك المزايا النسبية لدى الآخرين دون وجود مشاعر عداوية تجاه الزميل الناجح، فيُعرب الفرد عن إعجابه بالموظف صاحب الشخصية الاستباقية، مما يُعزز دافعًا قويًا للنجاح بنفس الطريقة، ويؤدي إلى زيادة العزيمة وبذل المزيد من الجهد لتحسين أنفسهم والقيام بمستويات أعلى من الأداء بهدف سد فجوة الأداء المُدرَكة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيز الفرد علي تبني السلوكيات الإبداعية المتمثلة في البحث عن الأفكار والحلول للمشاكل المتعلقة بالشركة ونشرها لإيجاد الدعم وإشراك الأشخاص المناسبين، وتحويل تلك الأفكار المتولدة والمروجة إلى واقع عملي يساهم في تطوير الخدمات والممارسات التنظيمية بالشركة.

(ب) التوصيات العملية

(١) تنمية الشخصية الاستباقية:

(١-١) رفع الوعي بمفهوم الشخصية الاستباقية لدى العاملين، وذلك من خلال عقد ورش عمل توعوية داخل المؤسسات حول مفهوم الشخصية الاستباقية وأثرها على الأداء الفردي والتنظيمي.

(٢-١) تدريب العاملين على المهارات الداعمة للشخصية الاستباقية، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية حول: روح الفريق – المبادرة – استشراف المستقبل – التفكير الابتكاري – البحث والتطوير - إدارة الوقت.

(٣-١) تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الشفافية والحوار، وخلق ثقافة داعمة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام والتمكين. ويتضمن ذلك تعزيز التواصل المفتوح

وتوفير فرص النمو والتطور والاعتراف بالإنجازات ومكافأتها.

(٤-١) تضمين معايير الشخصية الاستباقية في معايير الاختيار والتعيين بالمؤسسات.

(٢) تعزيز الحسد الحميد في مكان العمل:
(١-٢) تعزيز فرص التعلم والنمو المستمر داخل العمل، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية تستهدف المهارات الشخصية (مثل التواصل الفعال، التعلم الذاتي).

(٢-٢) تشجيع التعلم من الزملاء وبناء علاقات هادفة معهم، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي وتوفير فرص الإرشاد لتعزيز التواصل والتعاون بين الأفراد.

(٣-٢) حاجة المؤسسات إلى إدراك الحسد كعنصر من عناصر البيئة التنظيمية يجب إدارته بشكل منهجي، وذلك من خلال مكافأة سلوك المشاركة لدى الموظفين الحسودين، بالإضافة إلى تشجيعهم على تحقيق الذات.

(٤-٢) يجب على المؤسسات تعزيز إدراك العدالة في مكان العمل، وتعزيز الشعور بالسيطرة لدى الموظفين، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية لتجنب العواقب الوخيمة للحسد.

(٥-٢) ينبغي على المؤسسات بذل جهود للتأثير إيجابياً على تصورات الموظفين للعلاقات التبادلية بين أعضاء فريق العمل، إذ إن العلاقات السيئة قد تؤدي إلى

ظهور الحسد، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب.

(٦-٢) يجب على المؤسسات أولاً وقبل كل شيء معرفة من هم الموظفون لديهم، بحيث يتم تخفيض رتبة الحاسدين، وعدم ترقيتهم (عدم منحهم مناصب إدارية أو قيادية).

(٧-٢) يُفضل تعيين قوة عاملة أكثر تجانساً وأكثر تشابهاً في مؤهلاتهم لتجنب التكلفة المحتملة المرتبطة بالمقارنة الاجتماعية والحسد.

(٨-٢) يُنصح المؤسسات بتقديم تدريب يستهدف الحد من الحسد، وخاصةً للأفراد الذين يعانون من سمات اجتماعية غير مرغوب فيها مثل العصابية، والنرجسية.

(٣) تعزيز الأداء الإبداعي:

(١-٣) قيام إدارات الموارد البشرية بالتنسيق الفعال لتوفير الدعم المادي والبشري اللازم للإبداع.

(٢-٣) ينبغي لإدارة التسويق أو المبيعات تقديم ملاحظات في الوقت المناسب بشأن احتياجات العملاء.

(ج) محددات الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

سلطت الدراسة الحالية الضوء على فحص العلاقة بين الشخصية الاستباقية والأداء الإبداعي من خلال توسط الحسد الحميد، وذلك بالتطبيق على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية. وقد تم إعداد تلك الدراسة في ضوء بعض المحددات التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة

من المقترحات التي يمكن أن تضيف إلى المعرفة في ذلك السياق إذا قامت الدراسات المستقبلية بتناولها وهي كالتالي:

(١) يمكن إجراء أبحاث مستقبلية في مناطق جغرافية أخرى لتحسين إمكانية تعميم النتائج.

(٢) العلاقات والعواطف مهمة جداً في بيئات العمل، وقد تم تجميع بيانات تلك الدراسة من شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية، ويمكن أن تكون هناك نتائج أخرى توفر رؤى مستقبلية إذا ما تم تطبيق الدراسة في سياقات أخرى مثل الجامعات وقطاع الصحة والتعليم والطيران والبنوك والضرائب حيث يُعدّ الإداء الإبداعي بالغ الأهمية في تلك القطاعات.

(٣) تدرس هذه الدراسة متغير وسيط وهو الحسد الحميد. ومع ذلك، قد تتأثر استجابات الأفراد بعوامل أخرى مثل النبذ في مكان العمل، الكفاءة الذاتية، السعادة في مكان العمل، والازدهار في العمل، وبما قد يوفر تناولاً أعمق للعلاقة بين المتغيرات التي تم دراستها.

(٤) ركزت هذه الدراسة فقط على الشخصية الاستباقية؛ وينبغي مراعاة سمات أخرى مثل العصابية، والنرجسية في الدراسات المستقبلية.

(٥) تدرس هذه الدراسة متغير مستقل وهو الشخصية الاستباقية. ومع ذلك، قد تتأثر استجابات الأفراد بعوامل أخرى مثل سلوكيات القيادة المُستغلة، مناخ العمل السام.

(٦) هناك حاجة إلى إجراء دراسات مُستقبلية لاستكشاف بعض المتغيرات المُعدلة التي من شأنها مساعدة المؤسسات على تدعيم الآثار الإيجابية للشخصية الاستباقية على الحسد الحميد، ويمكن دراستها في ذلك الإطار مثل القيادة الأخلاقية، العلاقة التبادلية بين القائد والمروّوس.

- Ahmed, S. S., Khan, M. M., Ali, M., Ali, S.-R., & Mujahid, S. (2025). What drives team innovative performance? Examining the role of servant leadership, psychological safety and employee resilience. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2025-5216>
- Alzadjali, B., Abualigah, A., & Karatepe, O. M. (2026). How does green empowering leadership promote environmental performance? Unfolding the roles of green intrinsic motivation and green innovative work behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 132. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104382>
- Amjad, S., Yasin, R., Munir, Y., & Atif, M. (2025). Knowledge-oriented leadership, organizational trust and psychological capital: a gateway to innovative performance: a multisource approach. *Management Research Review*, 48(8), 1231-1256. <https://doi.org/10.1108/mrr-06-2024-0468>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (2006). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Bental, B., & Kragl, J. (2025). Collective wages and incentive contracts: On the role of envy and worker diversity. *Management Accounting Research*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2025.100930>
- Britton, B. P., Holle, B. Z., & Zmich, L. J. (2024). Resolving the salesperson competitiveness-performance paradox: The role of benign vs. malicious envy. *Industrial Marketing Management*, 123, 49-60. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.09.000>
- Cao, W., Liu, H., Zhou, J.-F., & Jiang, X. (2025). How does perceived job stress induce authoritarian leadership behavior? The role of recovery level and proactive personality. *Journal of Managerial Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.1108/jmp-08-2024-0242>
- Chien, S.-Y., Yang, A. J.-F., & Huang, Y.-C. (2021). Hotel frontline service employees' creativity and customer-

- oriented boundary-spanning behaviors: The effects of role stress and proactive personality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 422-430. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.015>
- Chughtai, A. A. (2025). Servant leadership and workplace loneliness: the roles of bonding social capital and proactive personality. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-08-2024-183>
- Chughtai, M. S., & Khan, H. S. u. d. (2023). Knowledge oriented leadership and employees' innovative performance: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(4), 3426-3439. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04502-7>
- Crusius, J., & Lange, J. (2014). What catches the envious eye? Attentional biases within malicious and benign envy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.05.007>
- Crusius, J., Thierhoff, J., & Lange, J. (2021). Dispositional greed predicts benign and malicious envy. *Personality and Individual Differences*, 168. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110361>
- Dai, Y., Qin, S., Tang, Y. M., & Hou, J. (2024). Fostering employees' innovative behavior: The importance of proactive personality and work-related flow. *Acta Psychol (Amst)*, 246, 104278. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104278>
- David, T. (2025). Facing the green eye: a grounded model of coping with perceived envy at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/qrom-04-2024-2719>
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2018). The roles of informational unfairness and political climate in the relationship between dispositional envy and job performance in Pakistani organizations. *Journal of Business Research*, 82, 117-126. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.006>
- De Simone, S., Pileri, J., Mondo, M., Farnese, M. L., Rapp-Ricciardi, M., & Barbieri, B. (2025). Blurring boundaries: the draining impact of proactive personality on remote workers' well-being.

- International Journal of Organizational Analysis*.
<https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2025-5137>
- Do, A. D., Ha, D. L., Thi Tran, N. M., Pham, C. A., Nguyen, T. U., Thi Mac, M. H., & Mai Vu, N. C. (2025). Proactive personality and career adaptability of accounting and auditing students undertaking international practice certificates integrated programs in Vietnam. *The International Journal of Management Education*, 23(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101234>
- Erz, E., & Rentzsch, K. (2024). Does insecurity lead to envy? The longitudinal interplay between dispositional envy and self-esteem. *Journal of Research in Personality*, 113. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2024.104543>
- Hair Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). (3rd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- He, Q., Chen, P., Yang, F., Que, J & ,Hu, X. (2025). The contest between sensibility and rationality: a study on the influence of negative workplace gossip on work engagement. *Nankai Business Review International*. <https://doi.org/10.1108/nbri-07-2024-0074>
- Iddris, F. (2024). Entrepreneurship education on international entrepreneurship intention: the role of entrepreneurship alertness, proactive personality, innovative behaviour and global mindset. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(2), 640-662. <https://doi.org/10.1108/jarhe-05-2024-009>
- Islam, A., & Ajmal, M. (2024). Unlocking proactive socialization dynamics: investigating work engagement through social capital resources, the interplay of proactive personality and perceived organizational support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2024-0291>
- Jaaffar, A. H., Abd Majid, N., Kasavan, S., Isa, A., Alwi, M. N. R., & Zahari, A. R. (2024). The effect of innovative mindset and behavior on innovation performance and competitive advantage: a case of halal SMEs owner-managers from Malaysian energy-intensive industry.

- Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1).
<https://doi.org/10.1186/s13731-023-00359-z>
- Jena, B. P., Choudhary, A., Pal, M. K., & Misra, S. (2024). The effect of job content plateau on career commitment: exploring moderated and mediated role of proactive personality and job crafting. *Management Research Review*, 47(11), 1777-1791.
<https://doi.org/10.1108/mrr-06-2022-0411>
- Khalid, J., Mi, C., Ashraf, M. U., & Islam, M. S. (2024). Leadership internal communication and employee creativity; role of symmetrical communication, employee advocacy and proactive personality. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
<https://doi.org/10.1108/gkmc-10-2023-0385>
- Kim, M., & Oh, J. (2024). Proactive personality and turnover intentions of nurses: the roles of professional recognition and their supervisor's proactive personality. *Career Development International*, 29(1), 141-154. <https://doi.org/10.1108/cdi-08-2023-025>
- Le, P. B., & Le, H. M. (2025). Knowledge-based HRM practices to foster knowledge sharing and innovation performance: the moderating role of competitive intensity. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
<https://doi.org/10.1108/vjikms-02-2023-0043>
- Lee, S., Han, S.-h., Park, S. H., & Chai, D. S. (2025). Authentic leadership and organizational sustainability: the moderated mediation of knowledge sharing and proactive personality. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/ejtd-12-2024-0175>
- Li, C.-J., Li, F., Chen, T., & Michael Crant, J. (2022). Proactive personality and promotability: Mediating roles of promotive and prohibitive voice and moderating roles of organizational politics and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, 145, 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.002>
- Li, H., Tian, H., & Tang, H. (2025). How does enterprise digital transformation impact green innovation performance? A machine learning-based study. *Industrial*

- Li, J., Li, H., & Fu, B. (2025). The impact of technostress on older workers seeking knowledge from younger colleagues: an emotional perspective. *Internet Research*. <https://doi.org/10.1108.intr-06-2024-0913>
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2021). The antecedents and consequences of workplace envy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(1), 1-35. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09772-y>
- Lin, C., Zhou, X., & Hou, D. e. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: the roles of harmonious work passion and proactive personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(6), 1063-1082. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2023-0600>
- Lin, Y., Bu, R., Qiu, S., Guo, Z., & Liu, J. (2023). The reactions of supervisor to subordinate proactive personality: A study from the perspective of supervisor dual envy. *Current Psychology*, 43(17), 15883-15897. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05452-w>
- Loureiro, S. M. C., de Plaza, M. A. P., & Taghian, M. (2020). The effect of benign and malicious envies on desire to buy luxury fashion items. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.10.005>
- Mao, J., Chen, P., He, J., Chen, J., & Nie, Y. (2025). Who is more inclined to reduce social media addictive tendency behaviors? Explanations based on sex and proactive personality. *Acta Psychol (Amst)*, 256, 104989. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104989>
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 989-1003. <https://doi.org/10.1108/lodj-09-2020-0111>
- Nusrat, A., Zongming, Z., Li, J., & Muhammad Muneeb, F. (2025). Thriving big data artificial intelligence: entrepreneurial leadership, proactive personality and affective commitment to innovate micro and small family businesses. *Asia-Pacific Journal of Business*

- Administration*, <https://doi.org/10.1108/apjba-05-2024-0280>
- Opoko Apendi, D. A., Li, K., Pea-Assounga, J. B. B., & Bambi, P. D. R. (2025). Investigating the impact of e-banking, employee job security, innovativeness, and productivity on organizational performance: Perspectives from South Africa. *Sustainable Futures*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.sft.2025.100605>
- Panda, P., & Singh, P. (2025). Organizational virtuousness fosters innovative performance and pro-social behavior: examining the role of employee resilience and agility. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2024-0073>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2024). Workplace envy as an inhibitor of change-oriented organizational citizenship behavior: the role of sustainable leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 38(1), 103-122. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2024-0086>
- Roy, R., Rabbanee, F. K., Awad, D., & Mehrotra, V. (2024). The double-edged sword of envy: effects of envy type and regulatory focus on consumer decision-making. *European Journal of Marketing*, 58(5), 1298-1322. <https://doi.org/10.1108/ejm-03-2022-0214>
- Sabah, A., Aljaberi, M. A., Hajji, J., El-Mir, M., Al-Najjar, R., Ali, A. M., Hsieh, M. T., & Lin, C. Y. (2024). Psychometric properties of the Benign and Malicious Envy Scale: A cross-cultural study in the Arab Maghreb countries. *Acta Psychol (Amst)*, 248, 104397. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104397>
- Sabah, A., Aljaberi, M. A., & Hassan, S. A. (2025). Examining benign and malicious envy and flourishing among Muslim university students in Algeria: A quantitative study. *Social Sciences & Humanities Open*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101293>
- Sharma, D., & Sharma, M. (2024). Exploring the mediating effect of intellectual capital on the relationship between ethical leadership and innovative performance. *Business Process Management Journal*, 30(6), 2073-2095. <https://doi.org/10.1108/bpmj-02-2024-0093>

- Shi, X., Yu, Y., & Shi, H. (2024). Effect of supervisor dispositional envy on episodic envy in supervisor-subordinate dyads: A multilevel investigation of workplace envy and abusive supervision. *Tourism Management*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104889>
- Shi, Y., Zhou, J. X., Shi, J. L., Pan, J. F., Dai, J. Y., & Gao, Q. (2023). Association between proactive personality and professional identity of nursing undergraduates: The mediating role of resilience and irrational belief. *Nurse Educ Pract*, 71, 103729. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103729>
- Shu, C.-Y., & Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 69-81. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.12.002>
- Smallets, S., Streamer, L., Kondrak, C. L., & Seery, M. D. (2016). Bringing you down versus bringing me up: Discrepant versus congruent high explicit self-esteem differentially predict malicious and benign envy. *Personality and Individual Differences*, 94, 173-179. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.007>
- Stephan, U., Strauss, K., Gorgievski, M. J., & Wach, D. (2024). How entrepreneurs influence their employees' job satisfaction: The double-edged sword of proactive personality. *Journal of Business Research*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114492>
- Sterling, C. M., & Labianca, G. (2015). Costly comparisons. *Organizational Dynamics*, 44(4), 296-305. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.007>
- Su, W., Zhang, Y., Yin, Y., & Dong, X. (2024). The influence of teacher-student relationship on innovative behavior of graduate student: The role of proactive personality and creative self-efficacy. *Thinking Skills and Creativity*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101529>
- Sun, J., Li, W.-D., Li, Y., Liden, R. C., Li, S., & Zhang, X. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of

- prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 250–267. <https://doi.org/10.1037/apl0000494>
- Tandon, A., Laato, S., Islam, N., & Dhir, A. (2024). Social comparisons at social networking sites: how social Media-induced fear of missing out and envy drive compulsive use. *Internet Research*, 35(2), 691-718. <https://doi.org/10.1108/intr-10-2022-0770>
- Tho, N., Trang, N. T. M., & Thu, N. N. Q. (2025). Ambidextrous leadership and innovation ambidexterity in a business function: the role of managers' psychological capital and proactive personality. *Journal of Knowledge Management*, 29(5), 1446-1464. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2024-1109>
- Ullah, I., Hameed, R. M., & Mahmood, A. (2023). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behavior: evidence from software houses of Pakistan. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1967-1985
- Urbini, F., Caracuzzo, E., Bakker, A. B., & Callea, A. (2025). Does proactive personality foster playful work design? A survey study on implications for flow and task performance. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-05-2024-4539>
- Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., Rui-Zamora, J. A., & Borboa-Álvarez, E. P. (2025). Drivers and pressures of industry 4.0 that generate marketing innovation and affect the innovative performance of Mexican SMEs: From the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100541>
- Vallabh, P., Dhir, S., & Budhwar, P. (2024). Does psychological safety matter for innovative behaviour in hybrid workforce? The role of proactive personality, inclusive leadership and affective climate. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2023-3920>
- Vrabel, J. K., Zeigler-Hill, V., & Southard, A. C. (2018). Self-esteem and envy: Is state self-esteem instability associated with the benign and malicious forms of

- envy? *Personality and Individual Differences*, 123, 100-104. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.11.001>
- Walter, C. E., & Au-Yong-Oliveira, M. (2022). An exploratory study on the barriers to innovative behavior: the spiteful effect of envy. *Journal of Organizational Change Management*, 35(6), 936-960. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2022-0034>
- Walter, C. E., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). The spiteful effect of envy on innovative behavior: evidence through the individualism vs. collectivism cultural dimension. *Management Research Review*, 48(6), 908-939. <https://doi.org/10.1108/mrr-08-2024-0634>
- Wang, D., Wu, D., Zhang, J., Wang, Y., Qiao, X., Mao, W., & Hu, Y. (2025). The relationship between workplace benign envy and employee innovation behavior: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 44(5), 4040-4054. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07473-z>
- Wei, Z., Li, C.-J., Li, F., & Chen, T. (2021). How proactive personality affects psychological strain and job performance: The moderating role of leader-member exchange. *Personality and Individual Differences*, 179. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110910>
- Xu, Z., Wang, X., Jin, X., & Zhou, M. (2025). The influence of proactive personality on laboratory safety attitude of graduate students: Chain mediating role of safety self-efficacy and safety motivation. *Education for Chemical Engineers*, 53, 56-61. <https://doi.org/10.1016/j.ece.2025.07.005>
- Yan, H., Wei, Y., Shen, C., & Xiong, H. (2024). Bragging or humblebragging? The impact of travel bragging on viewer behavior. *Tourism Review*, 80(5), 1067-1083. <https://doi.org/10.1108/tr-12-2023-0835>
- Ye, X., Wang, N & Han, Y. (2025). Knowledge governance and innovative employee performance. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-05-2024-1015>
- Yousaf, Z., Javed, A., & Badshah, W. (2024). Unlocking the Power of Minds: Understanding the Interaction of Organizational Culture, Innovative Work Behavior, and Emotional Intelligence for Improved Employee Performance. *Journal of the Knowledge Economy*,

- 15(4), 17390-17406. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01831-1>
- Zhang, W., & Xu, F. (2023). Proactive personality, transformational leadership and ethical standards: influences on radical creativity. *Management Decision*, 62(1), 25-49. <https://doi.org/10.1108/md-05-2022-0666>
- Zhang, W. G., Ding, Y., & Xu, F. (2024). How does proactive personality affect employee creativity and ostracism? The mediating role of envy. *Heliyon*, 10(4), e25457. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25457>
- Zhang, Y., Shi, J., & Huang, Y. (2025). Do artificial intelligence capabilities impact sustainability-oriented innovation performance: exploring the role of green intellectual capital and learning orientation. *Journal of Intellectual Capital*, 26(4), 946-967. <https://doi.org/10.1108/jic-10-2024-0315>
- Zheng, S., Guo, Z., Liao, C., Li, S., Zhan, X., & Feng, X. (2025). Booster or stumbling block? Unpacking the ‘double-edged’ influence of artificial intelligence usage on employee innovative performance. *Current Psychology*, 44(9), 7800-7817. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07358-1>
- Zhou, J. (2024). Is more proactive more innovative? The nonlinear mechanism of proactive personality on innovative behavior. *Current Psychology*, 43(36), 28965-28977. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06556-7>
- Zhuang, W.-L., Liu, C.-W., Sher, P. J.-H., Hsu, S.-L., & Huan, T.-C. (2025). Why do hospitality interns demonstrate service-oriented behavior? The influences of proactive personality, exploitative leadership, and meaning of work. *The International Journal of Management Education*, 23(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101250>
- Zuberi, M. A., & Khattak, A. (2021). Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: a job design perspective. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 664-683. <https://doi.org/10.1108/ijis-11-2020-0251>