

**تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين انماط القيادة وإبداع  
الأفراد بالتطبيق على الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق  
بحث مستل من رسالة ماجستير**

**الباحث محمد عبد الرضا فرج الخماس**

**جمهورية مصر / جامعة الإسكندرية / كلية التجارة / قسم ادارة الاعمال**

**الدكتورة/ وسام خضر**

**الدكتورة/ راوية محمد حسن**

**مدرس إدارة الموارد البشرية**

**الأستاذ المساعد إدارة الموارد البشرية**

**قسم إدارة الأعمال**

**قسم إدارة الأعمال**

**The Impact of the Confidence of the Individual in His  
Creative Abilities on the Relationship between Leadership  
Patterns and Creativity of Individuals by Applying to  
Companies Operating in the Oil and Gas Sector in Iraq**

**Researcher Mohammed Abdul Reda Faraj Alkhmas**

**Dr. Rawia Mohamed Hassan**

**Dr. Wissam Khadier**

## تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين انماط القيادة وإبداع الأفراد

الباحث محمد عبد الرضا فرج الخماس

د. راوية محمد حسن

د. وسام خضر

### المخلص :

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة القيادة الريادية والتحويلية في شركات النفط والغاز العراقية والاجنبية واكتشاف دور الوسيط لثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في قوة العلاقة بين نمطي القيادة ومستوى ابداع الافراد

شملت الدراسة ( ٧ ) شركات اجنبية عاملة في مجال النفط والغاز و (٧) شركات وطنية وبعتماد استبانة وزعت على عينة مؤلفة من (٧٨) مدير قسم و (٢٣٤) من الافراد العاملين في اقسام البحوث والتطوير والتدريب والتخطيط . وتقدمت بعدة توصيات منها :

▪ التاكيد على قيمة الابداع لدى المديرين في خلق الميزة التنافسية وتحسين العملية الانتاجية والسعي لتوفير بيئة ابداعية

▪ العمل على تدريب القيادات في اعتماد التوازن بتبني نمطي القيادة الريادية والتحويلية وتعلم مهارتهما .

الكلمات المفتاحية : ثقة الفرد ، الابداع ، القيادة التحويلية ، القيادة الريادية

### Abstract

The study aims at identify the extent of practicing entrepreneurial and transformation leadership in the Iraqi and foreign companies of oil and gas , and to discover the role of the intermediary of the individual's confidence in his creative potentials on the strength of the relationship between the two types of leadership and the level of individuals creativity .

The study includes (7) foreign companies operating in the field of oil and gas and (٧) national companies .A questionnaire adopted in the study is distributed to a sample of (78)department manager and(234)of personnel working in the sections of research and development, training and planning. The study has reached several recommendations, including:

-Emphasize the value of creativity in managers to create competitive advantage m improve the production process and strive to provide an innovative environment.

-Working on leadership training to adopt balance by using entrepreneurial and transformation leadership and learning their skills.

Keywords: individual confidence, creativity, transformational leadership, entrepreneurial leadership

## مشكلة الدراسة.

من واقع الدراسة الإستيطالية لعدد من الشركات الوطنية العراقية منها: (شركة نفط البصرة، شركة غاز البصرة، شركة مصافي الجنوب)، وإجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من الأفراد (٢٠ موظفاً و ٥ مهندسين) في أقسام البحوث والتطوير، والتدريب، والتخطيط، للتعرف على المشكلات والعوائق التي تواجههم في عملية الإبداع، وكذلك للتعرف على أنماط القيادة المتبعة في الشركة، تم التوصل إلى أن القيادات الإدارية تتبع في العموم أنماطاً سلوكية غير محفزة ومشجعة للأفراد. وتتسم بإعتمادها على السلطة الرسمية والتي تتميز بنوع من الشدة والتعسف لشيوع مفاهيم خاطئة في قيادة المرؤوسين، وعدم توفير مستوى ملائم من الحرية في بيئة العمل لطرح الأفكار الجديدة التي تسهم في حل المشكلات .

وتمحورت مشكلة الدراسة في محاولة إثارة الجدل القائم بين الباحثين عن مدى تأثير نمطي القيادة الريادية والتحويلية في الإبداع، عن طريق إستكشاف أي من نمطي القيادة الريادية والتحويلية الأكثر تأثيراً في تفجير الطاقات الإبداعية للأفراد (Cai et al, 2018; Alén et al, 2017)، ودراسة مدى التشابه والاختلاف بين خصائص كل من نمطي القيادة على الإبداع، خاصة وأن هناك بعض التداخل بين كل منهما (Renko et al, 2009 ; Cardon et al, 2015)، وكذلك توضيح الدور الوسيط لثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية على قوة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الإبداع لديهم. لذا تحاول الدراسة الإجابة عن بعض التساؤلات الآتية:

- ١- أي من نمطي القيادة الريادية والتحويلية الأكثر تأثيراً في مستوى إبداع الأفراد في الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز؟
- ٢- ما هو تأثير القيادة الريادية في مستوى إبداع الأفراد في الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز العراقي؟
- ٣- ما هو تأثير القيادة التحويلية في مستوى إبداع الأفراد في الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز العراقي؟
- ٤- إلى أي مدى تؤثر ثقة الفرد في امكانياته الإبداعية في قوة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الإبداع في الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز العراقي؟
- ٥- هل يختلف تأثير نمطي القيادة الريادية والتحويلية على مستوى إبداع الأفراد في الشركات الأجنبية عنها في الشركات الوطنية العاملة في قطاع النفط والغاز؟
- ٦- إلى أي مدى يوجد تشابه أو تمايز في خصائص كل من نمطي القيادة؟

## أهداف الدراسة :

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في إستكشاف العلاقة بين القيادة الريادية والتحويلية على مستوى الإبداع لدى الأفراد؛ ومن ثم تتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مدى ممارسات القيادة الريادية والتحويلية في شركات النفط والغاز الوطنية والأجنبية.
  - دراسة العلاقة بين نمطي القيادة الريادية والتحويلية وبين مستوى الإبداع لدى الأفراد.
  - إستكشاف الدور الوسيط لثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية على قوة العلاقة بين نمطي القيادة ومستوى إبداع الأفراد.
  - التعرف على مدى الاختلاف بين شركات النفط الوطنية والأجنبية فيما يتعلق بالعلاقات بين المتغيرات.
  - التعرف على مدى الاختلاف أو التشابه بين خصائص كل من نمطي القيادة.
  - تقديم المقترحات التي من شأنها تنمية المهارات القيادية والنمط الأكثر تأثيراً في دعم مستوى الإبداع لدى الأفراد.

## أهمية الدراسة

### الأهمية الأكاديمية:

- ١) في حين ركزت معظم الدراسات في مجال القيادة على دراسة نمط واحد فقط من أنماط القيادة، سواء التحويلية (Bagheri, 2017; Tse et al, 2018; Alén et al, 2017; Carmeli et al, 2014)، أم الريادية (Bagheri, 2017; Akbari, 2018; Cai et al, 2018; Fontana & Musa, 2017)، إلا أن الدراسة الحالية تحاول تضمين هذين النمطين معاً والمقارنة بين مدى تأثيرهما في مستوى الإبداع لدى الأفراد.
- ٢) تركز الدراسة الحالية على كل من العوامل الخارجية (نمطي القيادة)، وايضاً العوامل الداخلية متمثلة في مدى ثقة الفرد في إمكانياته الإبداعية. مما يزيد من القدرة على التعرف على العوامل المختلفة المحتمل تأثيرها في مستوى الإبداع.
- ٣) التأكد من مدى التشابه والاختلاف في خصائص كل من نمطي القيادة.

### الأهمية التطبيقية:

- ١) تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال التطبيق على شركات النفط العراقية والتي تعد المصدر الرئيس لموازنة الدولة العراقية، اذ تمثل أكثر من ٩٠% من موازنة الدولة على وفق لوزارة المالية العراقية.
- ٢) تعزيز الإبداع لدى الأفراد في الشركات محل الدراسة لممارسات تلك الأنماط يعتمد على التعرف على أنماط القيادة الأكثر تأثيراً في مستوى الإبداع.
- ٣) تحسين ممارسات الموارد البشرية من خلال إختيار القادة الذين تتوفر فيهم خصائص القيادة التحويلية أو الريادية الأكثر فاعلية في التأثير بمستويات الإبداع وتنمية برامج لتدريب القادة من خلال إكسابهم مهارات في مجال تصميم نظام المكافأة والحوافز يبني على أساس مكافأة القائد الذي يبدي سلوكاً أفضل في مجال القيادة والذي يقوم بتشجيع العاملين على الإبداع.
- ٤) تنمية إدراك المديرين بأهمية توفير مناخ داعم لابتكار والإستقلالية وعدم الخوف تتوفر فيه الحرية لريادة ثقة الأفراد في قدراتهم وإمكانياتهم الإبداعية.
- ٥) تدريب الأفراد لإكسابهم مهارات الإبداع وحثهم على التجريب دون رهبة أو خوف من الفشل.

### فروض الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على مجموعة من الفروض وهي:

- ١- تُؤثر القيادة الريادية إيجابياً في مستوى إبداع الأفراد في الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق.
- ٢- تُؤثر القيادة التحويلية إيجابياً في مستوى إبداع الأفراد في الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق.
- ٣- تُؤثر ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية إيجابياً في قوة العلاقة بين نمط القيادة الريادية وإبداع الأفراد.
- ٤- تُؤثر ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية إيجابياً في قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإبداع الأفراد.
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإبداع لدى الأفراد في الشركات الأجنبية عنها في الشركات الوطنية العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق.

## الدراسات السابقة واشتقاق الفروض

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين متغيرات الدراسة والتي تم استخلاص فروض الدراسة بناءً على نتائجها وتنقسم هذه الدراسات إلى: أولاً الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الأفراد، ثانياً الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد، ثالثاً الدراسات التي تناولت الدور الوسيط التفاعلي لثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين نمطي القيادة (الريادية والتحويلية) وإبداع الأفراد.

### أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والإبداع

تناولت دراسة (Bagheri & Akbari, 2018) تأثير القيادة الريادية وأبعادها في سلوكيات العمل الإبداعي للممرضات. توصلت الدراسة إلى أن قادة الأعمال الريادية لهم أثر إيجابي كبير في السلوك الإبداعي لدى الممرضات، إذ تعمل على تحسين عملية استكشاف الأفكار بشكل كبير، يليها توليد الأفكار، وتنفيذ الفكرة. وبالتالي فإن القيادة الريادية فعالة في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعي للممرضات، ولذلك يجب التركيز بشكل أكبر على تطوير كفاءات القيادة الريادية وعلى تطوير قادة الممرضات.

هدفت دراسة (Cai et al, 2018) إلى فهم كيفية ارتباط القيادة الريادية بالإبداع في مكان العمل في المنظمات بالاعتماد على النظرية المعرفية الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بإبداع الفرد وإبداع الفريق. وتؤكد النتائج كذلك أهمية دور معتقدات الكفاءة الإبداعية في شرح كيف ترتبط القيادة الريادية بإبداع الفرد وفريق العمل، لأن مثل هذه المعتقدات لها دور وسيط عبر المستوى في هذه العلاقات.

كما بينت دراسة (Wibowo & Saptono, 2018) تأثير القيادة الريادية في الإبداع والإبتكار لدى الأفراد، إذ أوضحت أن هناك العديد من الخصائص الشخصية والتي يجب أن تتوفر في القائد الريادي حتى يؤثر في إبداع الأفراد وهي (يتمتع بخبرة عالية في العمل، الشجاعة، لديه مهارات التفاوض، لديه خلفية ريادية).

تشير النتائج إلى أن القيادة الريادية لها تأثير مباشر وإيجابي في إبداع الأفراد كما أن القيادة الريادية والإبداع لدى الأفراد يؤثران بشكل مباشر وإيجابي على الإبتكار لدى الأفراد. ويظهر الأثر الإيجابي لنمط القيادة الريادية نتيجة وجود الشخصية الريادية للقادة فضلاً عن الاهتمام بحضور الدورات والتدريب وورش العمل لتعزيز قدرات المديرين الريادية. سعت دراسة (Fontana & Musa, 2017) إلى التحقق من قياس القيادة الريادية (EL) في سياق إدارة الإبداع وريادة الأعمال الإستراتيجية، ودراسة العلاقة بين القيادة الريادية وعملية الإبداع. كما هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت للملكية الفكرية تأثيراً مباشراً في الإبداع.

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة الريادية في تعزيز جميع عناصر الإبداع (أي توليد الأفكار، واختيار الفكرة، وتطوير الفكرة أو تحويل الفكرة، ونشر الفكرة). هذا بالرغم من صعوبة تحديد العلاقة بين الملكية الفكرية والإبداع. فالملكية الفكرية قد لا تكون لها بالضرورة علاقة إيجابية بالإبداع.

كما أشارت دراسة (Anyanwu & Oad, 2016) إلى تأثير الذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الريادية والإبداع بالمسار المباشر أو في ظل وجود الذكاء العاطفي كمتغير وسيط تفاعلي. إذ أشارت الدراسة إلى أن القائد الريادي لديه القدرة على تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق للحصول على نتائج جيدة فيما يتعلق بالإبداع. كما أوضحت تأثير الذكاء العاطفي للقائد الريادي في خلق جو ودي وفعال يرفع روح المعنوية لأعضاء الفريق مما يساهم في إنجاز المهام المطروحة والتشجيع على الإبداع.

توصلت الدراسة إلى أن الحالة المزاجية للقائد تُؤثر في شعور الأفراد وبالتالي يكون هناك تأثير في قدراتهم وأدائهم. كما توصلت الى ان هناك تأثيراً مباشراً بين القيادة الريادية وإبداع الأفراد، إذ أن القادة الرياديين يجدون طرائق فعالة لفهم وتحسين تعاملهم مع الافراد مما يؤثر في إبداعهم من خلال الإهتمام بمشاعرهم. وفي السياق نفسه تناولت دراسة (Wu, 2016) نمط القيادة الريادية وتأثيره في الإبداع في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الصين. إذ يعد القائد الريادي امراً مركزياً في الشركة ويخلق رؤية واضحة تسهل على الافراد أداء المهام مما يعزز الإبداع لديهم.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين نمط القيادة الريادية والإبداع إذ أن السلوك الريادي للمدير يتمتع بعلاقة كبيرة وإيجابية مع الإبداع، فبيئة الأعمال الحديثة في القرن الحادي والعشرين تحتاج إلى شكل جديد من القيادة والذي يعمل على تعزيز جوانب عديدة بالشركات والتي من ضمنها تعزيز الإبداع لدى الأفراد. وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص فرض الدراسة الأول وهو:

**الفرض الأول: تؤثر القيادة الريادية إيجابياً في مستوى إبداع الأفراد في شركات النفط والغاز العاملة في العراق.**

#### **ثانياً الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع**

قام بعض الباحثين بدراسة (Tse et al, 2018) تطوير واختبار نموذج للآليات الأساسية التي تربط القيادة التحويلية وإبداع الفرد. أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالتحكم الشخصي، والتي كان لها أيضاً تأثير إيجابي في إبداع الفرد. تقدم نتائج هذه الدراسة واجهة نظر للبحوث حول أهمية تطوير القيادة وتصميم العمل، والتي يمكن أن تساعد مديري الموارد البشرية على تصميم استراتيجيات وأنظمة فعالة يمكن أن تزيد من إبداع الأفراد.

وفي السياق نفسه قامت دراسة (Ma & Jiang, 2018) بدراسة تأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في الإبداع، إذ رجحت أن تؤدي القيادة التحويلية والتبادلية إلى تعزيز إبداع الافراد عندما تكون مصحوبة بمستويات مختلفة من التنظيم الذاتي، والتي تستند إلى مشاعر الهوية وتطابق القيمة مع كل من القيادة والظروف الإجتماعية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية وإبداع الافراد، مع عدم وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد والذي عزته الدراسة إلى عدم توافر العوامل الثقافية والمجتمعية والتي يمكن ان تؤثر بشكل كبير في فاعلية أنماط القيادة.

اوضحت دراسة (Alén et al, 2017) تأثير القيادة التحويلية في مندوبي المبيعات في الهند، من خلال التركيز على كيفية تأثير القيادة التحويلية في أدائهم الإبداعي وثقتهم في مشرفيهم. وقد أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالأداء الإبداعي لمندوبي المبيعات، ودوافعهم الجوهرية. على العكس من ذلك، لا يؤثر الدافع الداخلي في الأداء الإبداعي. تظهر النتائج أيضاً العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة في المشرف.

تقدمت دراسة (Carmeli et al, 2014) بإقتراح واختبار نموذج لأثر السلامة النفسية في العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرة الإبداعية على حل المشكلات. أشارت نتائج بيانات المسح التي تم جمعها في ثلاث نقاط في الوقت المحدد إلى أن القيادة التحويلية تسهل تطوير القدرات الإبداعية لحل المشكلات لدى الأفراد، من خلال مناخ يوفر السلامة النفسية. ومع ذلك، أشارت النتائج أيضاً إلى أن السلامة النفسية مرتبطة بشكل مباشر، وغير

مباشرة بقدرات الأفراد الإبداعية على حل المشكلات. أُلقت هذه الدراسة مزيداً من الضوء على الطرائق التي يساعد بها القادة التحويليين في تطوير قدرة الأفراد على إيجاد حل للمشكلات الإبداعية وزيادتها. كما بينت دراسة (Alarifi & Althonayan, 2013) العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد في القطاع العام، إذ اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والإستشارة الفكرية، والإعتبرات الفردية، كما أوضحت الدراسة إلى أن القائد التحويلي يعد عاملاً مؤثراً تجاه سلوكيات اتباعه. كانت نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد، إذ أن سلوك القيادة التحويلية يرمز إلى وجود بيئة فاعلة لإشراك الموظفين وتحفيزهم على أداء واجباتهم كما أن القائد التحويلي يركز على تنشيط مهارات الأفراد ودعم المعرفة لديهم لتطوير سلوكهم من خلال التعلم والذي يعد وسيلة لتطوير المهارات والمعارف لتعزيز إبداع الافراد.

هدفت دراسة جونج وآخرين (Gong et al, 2009) الى توضيح العلاقة بين إبداع الموظف والأداء الوظيفي والقيادة التحويلية. وقد توصلت الدراسة إلى أن إبداع الموظف كان مرتبطاً بشكل إيجابي بمبيعات الموظف وأدائه على وفق تقييم المشرف. كما وجدت علاقة ارتباط إيجابي غير مباشرة بين القيادة وإبداع الموظف وهذا من خلال الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظف.

كما إقترحت دراسة (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) نموذجاً لتأثير القيادة التحويلية في إبداع الأفراد على المستوى الفردي، وعلى الابتكار على المستوى التنظيمي. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثيرات مهمة على الإبداع، على كل من المستويين الفردي والتنظيمي. فعلى المستوى الفردي، أظهرت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد، وغير مباشرة من خلال التمكين. أما على المستوى التنظيمي، فقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين كل من القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص فرض الدراسة الثاني وهو:

**الفرض الثاني: تُؤثر القيادة التحويلية إيجابياً في مستوى إبداع الأفراد في شركات النفط والغاز العاملة في العراق.**  
**ثالثاً: الدراسات التي تناولت الدور الوسيط التفاعلي لثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية للأفراد في العلاقة بين نمطي القيادة (التحويلية والريادية) والإبداع:**

أوضحت دراسة (Newman et al, 2018) العلاقة بين السلوك الإبداعي وثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية ونمط القيادة الريادية، بالتوافق مع النظرية المعرفية الإجتماعية إذ أوضحت ان هناك تأثيراً لأنماط القيادة (التحويلية والريادية) في السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الريادية وبين السلوك الإبداعي بالمسار المباشر كما اشارت الى ان ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية تؤدي الى زيادة قوة العلاقة بين القيادة الريادية والإبداع لدى الأفراد. تضمنت دراسة (Mokhber et al, 2016) تأثير ثقة الفرد في إمكانياته الإبداعية في العلاقة بين القيادة الريادية والإبداع. كما تناولت الدراسة خصائص التابعيين، ومستوى ثقتهم في كفاءتهم الإبداعية للتعرف على تأثير تلك الخصائص على سلوك العمل الإبداعي.

اشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة الريادية له تأثير في الأفراد، فهي تعزز قدرة الأفراد على تنفيذ المهام، وتحفزهم على أداء ما هو أبعد من المتوقع. كما أن ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية للأفراد تؤدي دوراً إيجابياً

في زيادة مستوى الإبداع، بغض النظر عن السلوك الإشرافي كقوة دافعة رئيسية، إذ تُؤثر ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في القدرات الوظيفية والفرص المحتملة لأداء المهام.

سعت دراسة (Jaiswal & Dhar2015) الى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية والتنبؤ بإبداع الأفراد وذلك من خلال الدور الوسيط لمناخ الإبداع، وثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية كمتغير وسيط تفاعلي. أبرزت الدراسة الآثار الجوهرية للقيادة التحويلية، إذ أن القادة التحويليين يعملون على بث التفاؤل والحماس، وجعل أنفسهم متاحين بسهولة لدعم أتباعهم وتشجيعهم على العمل بشكل مختلف للقيام بالمهام المختلفة. كما أشارت الدراسة إلى الأهمية العملية ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في التأثير بالعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع. إذ قد لا تدوم الاستراتيجيات التنظيمية لتشجيع إبداع الفرد، إذا كان لدى الفرد إعتقاد ضعيف حول تصميماته الإبداعية. قدمت الدراسة إستراتيجية مناسبة للمدراء الذين يرغبون في زيادة الإبداع إلى أقصى حد ممكن في العمل، عن طريق تدعيم ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية لموظفيهم، من خلال توفير التدريب بشكل منتظم.

كما تناولت دراسة (Stixrud, 2014) كيفية تأثير أساليب وسلوكيات القيادة على الإبداع الفردي للأفراد من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي مع وجود ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية كمتغير وسيط تفاعلي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد بالتأثير المباشر، كما توصلت إلى عدم وجود علاقة بين ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية والقيادة التحويلية. كما اشارت الدراسة فيما يتعلق بزيادة إبداع الأفراد، الى أنه يجب خلق بيئة تعزز الإبداع من خلال توفير العوامل التي تسهم في ذلك على سبيل المثال توافر نمط القيادة التحويلية، إذ أن القائد التحويلي يسعى إلى تلبية إحتياجات الأفراد وتصبح العلاقة معهم علاقة تحفيز متبادلة ومن ثم يمكن أن يتم تحويل الأفراد إلى قادة.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص فرض الدراسة الثالث والرابع وهو:

**الفرض الثالث: تُؤثر ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية، إيجابياً في قوة العلاقة بين نمط القيادة الريادية، وإبداع الأفراد.**

**الفرض الرابع: تُؤثر ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية، إيجابياً في قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية، وإبداع الأفراد.**

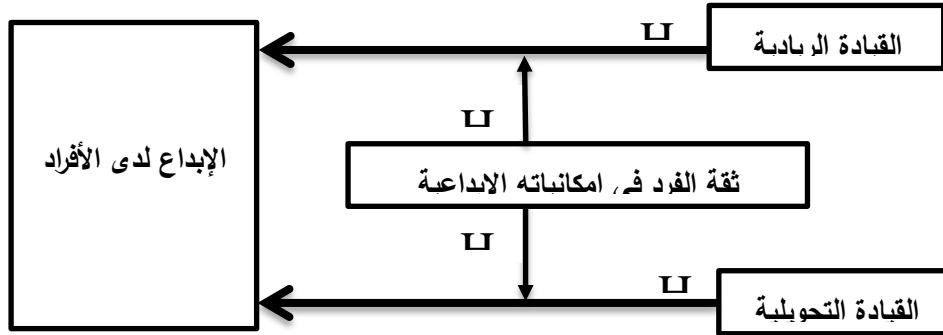
ونظراً لوجود العديد من شركات النفط الأجنبية التي تعمل جنباً إلى جنب مع الشركات العراقية في بيئة العمل العراقية. ونظراً للاختلافات الثقافية بين النوعين، التي قد تُؤثر في الممارسات الإدارية أنماط القيادة التي يمارسها المدبرون، فإنه من وجهة نظر البحث الحالي يكون من المجدي للدراسة أن تتم مقارنة أنماط القيادة في شركات النفط الأجنبية في الشركات الوطنية، وتأثيرها في إبداع الأفراد وهذا ما أشارت إليه دراسة (بكاوي، ٢٠١٦) إلى ان اختلاف الثقافات في الشركات متعددة الجنسيات تؤدي إلى اختلاف في الأمور التنظيمية والهيكلية والإدارية.

**الفرض الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإبداع لدى الأفراد في الشركات الأجنبية عنها في الشركات الوطنية**

**رابعاً : الإطار المفاهيمي للدراسة**

بناءً على عرض الدراسات السابقة، والنتائج التي توصلت إليها، أمكن التوصل إلى اقتراح إطار مفاهيمي يعكس العلاقات بين المتغيرات كالآتي:





#### خامساً: التعريف المفاهيمي والاجرائي لمتغيرات الدراسة

تعددت التعريفات والمفاهيم التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة الريادية، والقيادة التحويلية، وثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية، والإبداع لدى الأفراد)، والتي تم عرضها في الإطار النظري للدراسة، واعتمدت الدراسة الحالية على أكثر التعريفات تناولاً في الدراسات السابقة، ويمكننا تلخيص تعريف متغيرات الدراسة في الجدول الآت

#### جدول رقم (1): تعريف متغيرات الدراسة

المتغيرات	التعريف المفاهيمي	التعريف الإجرائي
القيادة الريادية	إنها القيادة القادرة على دعم الإبداع والتكيف في البيئات السريعة وغير المؤكدة (Suire & Ashley, 2007)	قدرة القائد على توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف. القدرة على تحمل المخاطر. القدرة على التعامل مع الغموض. القدرة على استغلال الفرص. القدرة على الإبداع. (Renko et al, 2015).
القيادة التحويلية	عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى الارتقاء كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Burns, 1978)	إلى أي درجة يمنع المدير بالسمات التي تمثلها الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية (Bass & avolio, 1996)
ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية	بأنها تمثل اعتقاد الفرد وثقته إلى أي مدى يستطيع أداء السلوك الإبداعي بنجاح في بيئة محددة (Bandura, 1997).	قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة. قدرة الفرد على التوصل لحلول مبتكرة لحل المشكلات. (Tierney & Farmer, 2002).
الإبداع لدى الأفراد	تبنى فكرة جديدة أو سلوك جديد، بالنسبة لمجال صناعة المنظمة، وسوقها وبيئتها العامة (Daft, 1992).	يتضمن الإبداع المؤثرات التالية: المخاطرة في إنتاج أفكار جديدة أثناء القيام بالعمل، وإيجاد استخدامات جديدة للطرق أو المعدات الموجودة، وحل المشكلات التي تسببت في صعوبات العمل، وتجربة الأفكار الجديدة والتعامل مع المشكلات (Tierney et al. 1999).

#### سادساً : قياس المتغيرات

#### جدول رقم (٢): المقياس المستخدمة في قياس المتغيرات

القيادة الريادية	اعتمد مقياس (Renko et al, 2015) لقياس الأبعاد الخاصة بالقيادة الريادية من خلال ٨ بنود ضمن قائمة الاستقصاء الإبتكار الإبداع دافعية العمل المثابرة رؤية المستقبل اخذ المخاطر والتي سيتم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقيين، إذ (٥) تعني موافق تماماً، (١) عدم الموافقة إطلاقاً.
القيادة التحويلية	اعتمد مقياس (Bass & Avolio, 1990) لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية من خلال ٢٠ بند ضمن قائمة الاستقصاء : التأثير المثالي الدافعية الإلهامية

تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين انماط القيادة وإبداع الأفراد.....

الإستئارة الفكرية الإهتمام الفردي والتي سيتم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقيين، إذ (٥) تعني موافق تماماً (١) عدم الموافقة اطلاقاً.	
اعتمد مقياس ( Tierney & Farmer, 2002 ) لقياس ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية من خلال ٣ بنود ضمن قائمة الاستقصاء : أشعر أنني جيد في إنتاج بأفكار جديدة. لدي ثقة في قدرتي على حل المشكلات بعناية. لدي موهبة لتطوير أفكار الآخرين. والتي سيتم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقيين، إذ (٥) تعني موافق تماماً، (١) عدم الموافقة اطلاقاً.	<b>ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية</b>
سيتم قياسه من خلال ٩ بنود إقترَحها (Tierney et al.1999) بالاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقيين، إذ (٥) تعني موافق تماماً، (١) عدم الموافقة اطلاقاً.	<b>الإبداع لدى الأفراد</b>

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بشركات النفط الوطنية والاجنبية العاملة في العراق. وقد تم التركيز أو اختيار هذا المجتمع لما يتمتع به من أهمية اقتصادية (موقع وزارة المالية)، إذ أن قطاع النفط والغاز في العراق له دور مهم في مستقبل البلاد ورخائها، وذلك بوصفه يشكل المصدر الرئيس لتمويل الموازنة العامة للدولة بنسبة ٩٠ %، كما بإمكان ذلك القطاع المساهمة بشكل كبير في دعم عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية في البلد، الأمر الذي لفت إنتباه المسؤولين في الدولة نحو إعادة هيكلته، وبنائه وإمداده بالكوادر البشرية لرفع مستوى الإبداع للأفراد.

### عينة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من العينة من مجتمع الدراسة أولاً-عينة ميسرة من المديرين لعدم وجود إطار للمعاينة يضم أسماء المديرين في تلك الشركات، ثانياً-الاعتماد على أسلوب العينة الحكمية لإختيار مفردات العينة من الأفراد لضمان إختيار أفراد يخضعون للسلطة المباشرة للمدير حتى يكونوا أكثر قدرة على تقييم سلوكياتهم كما هو متبع في الكثير من دراسات القيادة (Chen et al, 2012 ; Iscan et al, 2014) وكما اكدته دراسة جارحي (جارجي، ٢٠١٨).

يتم تحديد حجم العينة على وفق دراسة وانج (Wong, 2013)، إذ تشتمل الدراسة الحالية على ٣ مسارات تمثل العلاقات بين المتغيرات، وبالتالي فإن ٧٨ قسماً يمثل عدداً كافياً كمجال لتطبيق نموذج المعادلة الهيكلية. سوف يتم تجميع البيانات من الأفراد والمديرين في شركات البترول المحلية والأجنبية، إذ تمثل نسبة الأفراد إلى المديرين ٣:١ أي ثلاثة أفراد لكل مدير (Chen et al, 2012). وبهذا فإن إسْتَقَاءَ البيانات عن كل منظمة يكون من ٤ أفراد من كل قسم داخل الشركة وبعده اجمالي للمديرين (٧٨)، وللعاملين (٢٣٤).

### جدول رقم (٣) شركات النفط والغاز العاملة في العراق

الشركات الوطنية	الشركات الأجنبية
(IDC) شركة توزيع المنتجات النفطية	(Iukoil) شركة لوك اويل
(MDOC) شركة نفط الوسط	(ENI) شركة الايني
(BOC) شركة نفط البصرة	(BP) شركة البيبي
(MOC) شركة نفط ميسان	(Petrochina) شركة بتروشاينا
(MRC) شركة مصافي الوسط	(Weatherford) وذر فور د شركة

شركة مصافي الجنوب (SRC)	شركة بتروجيت (Petroget)
شركة غاز البصرة (BGC)	شركة هاليبرتون (Halliburton)

المصدر: وزارة النفط العراقية

#### أساليب جمع البيانات

يتم الإعتماد على قوائم إستقصاء سابقة بعد ترجمتها وإجراء إختبارات الصدق والثبات اللازمة عليها. وللتغلب على مشكلة إستقاء كل البيانات من مصدر واحد (One Source Bias)، سوف يتم الإعتماد على قائمتي إستقصاء: إذ سيتم توجيه القائمة الأولى إلى ثلاثة من الأفراد خاضعين لسلطة المدير بشكل مباشر، و سيتم من خلالها التعرف على مدى إدراك الأفراد لتوافر خصائص القيادة التحويلية، والريادية في سلوك مديرهم (Chen et al, 2012; Aragon-Correa et al, 2007; Iscan et al, 2014).

سوف تتكون قائمة الإستقصاء الأولى الموجهة للأفراد من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول لقياس متغير القيادة الريادية لدى المديرين، و الجزء الثاني لقياس متغير القيادة التحويلية، و الجزء الثالث لقياس متغير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية، والجزء الأخير فيخصص للسؤال عن بعض المعلومات الديموغرافية. أما قائمة الإستقصاء الثانية الموجهة للمديرين فسوف تتكون من جزأين: الجزء الأول لقياس متغير إبداع الأفراد، أما الجزء الثاني فيخصص للسؤال عن بعض المعلومات الشخصية والديموغرافية للمدير والتي تفيد في تفسير النتائج.

#### حدود الدراسة

##### الحدود المكانية:

سوف تقتصر الدراسة على عينة من شركات النفط الوطنية والأجنبية العاملة في العراق عددها (١٤) شركة من مجموع ٢٦ شركة.

##### الحدود الزمنية:

سوف تقتصر مدة جمع البيانات اللازمة للدراسة على شهرين.

##### الوصف الإحصائي لمتغير القيادة الريادية

تم حساب المؤشرات الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الإختلاف لوصف إجابات عينة الدراسة لعبارات القيادة الريادية، وعرضت النتائج في الجدول رقم (٤)

#### جدول رقم (٤) نتائج الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة المستخدمة لعبارات القيادة الريادية

شدة الاجابة	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
85%	19%	0.67	3.49	En Q1
78%	20%	0.68	3.33	En Q2
85%	19%	0.65	3.45	En Q3
78%	18%	0.64	3.47	En Q4
81%	19%	0.65	3.44	En Q5
79%	18%	0.64	3.47	En Q6
77%	19%	0.68	3.51	En Q7
83%	18%	0.64	3.49	En Q8

نلاحظ أن الأوساط الحسابية لعبارات القيادة الريادية تشير إلى أنها أعلى من وسط المقياس والبالغ (3) أي أن هذه الأوساط تشير بالاتفاق النسبي لعينة الدراسة مع عبارات الإستمارة فيما يخص القيادة الريادية، كما يشير

تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين انماط القيادة وإبداع الأفراد.....

الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إلى الانسجام والاتساق في إجابات عينة الدراسة فيما بينها باتجاه الموافقة مع عبارات الإستمارة، وذلك بسبب صغر معاملات الانحراف المعياري، ويؤكد هذا التجانس قيم معاملات الاختلاف فقد تراوحت قيم معامل الاختلاف (18%-20%) وهذه القيم تشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة، كذلك تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل عينة المستقصين مع عبارات الإستمارة ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير القيادة الريادية، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (78%) وهذا يعني ان هنالك فقط (12%) من الإجابات محايدة، أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس أو لا تتفق مع المقياس ويشير ذلك إلى وضوح أسئلة إستمارة الاستبانة ، وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير القيادة الريادية

الوصف الإحصائي لمتغير القيادة التحويلية

حسبت المؤشرات الإحصائية للوسط الحسابي وللانحراف المعياري ولمعامل الاختلاف لوصف إجابات عينة الدراسة لعبارات القيادة التحويلية، وقد تم عرض النتائج في الجدول رقم (٥)

جدول رقم (٥) نتائج الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة المستخدمة لفقرة القيادة التحويلية

شدة الاجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
78%	17%	0.57	3.35	Trans Q1
81%	19%	0.64	3.35	Trans Q2
76%	18%	0.62	3.38	Trans Q3
77%	17%	0.58	3.34	Trans Q4
76%	19%	0.63	3.34	Trans Q5
81%	16%	0.55	3.38	Trans Q6
79%	17%	0.58	3.32	Trans Q7
81%	17%	0.57	3.29	Trans Q8
73%	16%	0.54	3.33	Trans Q9
76%	17%	0.57	3.28	Trans Q10
83%	16%	0.52	3.32	Trans Q11
73%	17%	0.56	3.28	Trans Q12
74%	16%	0.53	3.28	Trans Q13
73%	18%	0.60	3.33	Trans Q14
77%	18%	0.59	3.34	Trans Q15
68%	16%	0.53	3.30	Trans Q16
69%	17%	0.55	3.34	Trans Q17
71%	16%	0.52	3.35	Trans Q18
71%	17%	0.57	3.36	Trans Q19
69%	16%	0.53	3.37	Trans Q20

أوضحت البيانات أن الأوساط الحسابية لعبارات القيادة التحويلية تشير إلى أنها أعلى من وسط المقياس والبالغ (3)، أي أن هذه الأوساط تشير بالاتفاق النسبي لعينة الدراسة مع عبارات الإستمارة فيما يخص القيادة التحويلية،

كما يشير الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف إلى الانسجام والاتساق في إجابات عينة الدراسة فيما بينها باتجاه الموافقة مع عبارات الإستمارة وذلك بسبب صغر معاملات الانحراف المعياري ويؤكد هذا التجانس قيم معاملات الاختلاف فقد تراوحت قيم معامل الاختلاف (16%-19%) وهذه القيم تشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة. كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل عينة المستقصين مع عبارات الإستمارة، ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير القيادة التحويلية، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (69%)، وهذا يعني ان هنالك فقط (31%) من الإجابات محايدة أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس، أو لا تتفق مع المقياس. ويشير هذا إلى وضوح أسئلة إستمارة الاستبانة وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق لمتغير القيادة التحويلية.

الوصف الإحصائي لمتغير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية  
حسبت المؤشرات الإحصائية المستخدمة لوصف إجابات عينة الدراسة لعبارات ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية وقد تم عرض النتائج في الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦) نتائج الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة المستخدمة لفقرة ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
CSF Q1	3.56	0.55	15%	78%
CSF Q2	3.59	0.55	15%	83%
CSF Q3	3.62	0.59	16%	86%

تبين أن الأوساط الحسابية لعبارات ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية قد بلغت جميعها أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، أي ان هذه الأوساط تشير بأنفاق عينة الدراسة الى عبارات الإستمارة فيما يخص ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية. كما يشير مقياس الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إلى التوافق والاتساق في إجابات عينة الدراسة في اتجاه التوافق مع عبارات الإستمارة لمتغير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية. كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل عينة المستقص منهم مع عبارات الإستمارة ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (78%). وهذا يعني ان هنالك فقط (22%) كانت إجاباتهم محايدة، أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس أو لا تتفق مع المقياس. ويشير هذا إلى وضوح أسئلة إستمارة الاستبانة وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية.

#### الوصف الإحصائي لمتغير إبداع الأفراد

تم حساب المؤشرات الإحصائية لوصف إجابات عينة الدراسة لعبارات إبداع الأفراد، وقد تم عرض النتائج في الجدول رقم (٧)

جدول رقم (٧) نتائج الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة المستخدمة لفقرة إبداع الأفراد

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
Creative Q1	3.37	0.83	25%	60%
Creative Q2	3.38	0.84	25%	54%
Creative Q3	3.29	0.74	22%	55%
Creative Q4	3.46	0.73	21%	51%
Creative Q5	3.49	0.69	20%	53%
Creative Q6	3.45	0.89	26%	53%
Creative Q7	3.40	0.84	25%	55%

تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين انماط القيادة وإبداع الأفراد.....

47%	19%	0.65	3.41	Creative Q8
67%	22%	0.78	3.58	Creative Q9

أوضحت البيانات أن الأوساط الحسابية لعبارات إبداع الأفراد أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) أي ان هذه الأوساط تشير الى اتفاق عينة الدراسة مع عبارات الإستمارة فيما يخص إبداع الأفراد. كما يشير مقياس الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف إلى التوافق والإتساق في إجابات عينة الدراسة في اتجاه التوافق مع عبارات الإستمارة لمتغير إبداع الأفراد. كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل عينة المستنقص منهم مع عبارات الإستمارة ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير إبداع الأفراد، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (47%) ويعني هذا أن هنالك فقط (43%) كانت إجاباتهم محايدة، أما بقية الإجابات فكانت إما تتفق مع المقياس أو لا تتفق مع المقياس، ويشير هذا إلى وضوح أسئلة إستمارة الاستبانة وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق لمتغير إبداع الأفراد.

صدق وثبات مقاييس الدراسة

**الثبات (Reliability)** اعتمدت الدراسة على عدد من الإختبارات لقياس مدى الصدق والثبات في إجابات عينة الدراسة. تم استخدام كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) لقياس الثبات الداخلي ويقصد به أن الإجابات لا تتغير عندما تتم الاستبانة في أوقات مختلفة. كما تم استخدام الثبات المركب (Composite reliability) الذي يعد شكلاً من أشكال الثبات الداخلي يستخدم للحكم على مدى إتساق النتائج عبر العناصر للمقياس نفسه ؛ لتحديد ما إذا كان قياس العناصر متشابه في النتائج أم لا (Hair et al, 2017). وبالرغم من تشابه مقياس كرونباخ الفا (Cronbach alpha) ومقياس الثبات المركب (Composite reliability) كإختبارات للإتساق الداخلي، إلا أن مقياس الثبات المركب يمتاز عن مقياس كرونباخ الفا، بأنه يأخذ في الإعتبار معامل التحميل الخارجي للمؤشرات، بعكس مقياس كرونباخ الفا الذي يقوم على افتراض تساوي معاملات التحميل للمؤشرات. ويعرض جدول رقم (٨) قيم كرونباخ الفا، وقيم الثبات المركب. أشار هير وآخرون (Hair et al, 2017) الى ان كلاً من الإختبارين يجب أن تتخطى قيمتهما ٠.٧٠، حتى يكون المقياس مقبولاً، وهو ما تحقق في كل المقاييس المستخدمة.

جدول رقم (٨) إختبار كرونباخ ألفا والثبات المركب

المقياس	كرونباخ الفا	الثبات المركب
القيادة الريادية	٠.٨٤٥	٠.٨٨٥
القيادة التحويلية	٠.٩٥٤	٠.٩٥٩
ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية	٠.٨٣٢	٠.٨٨٥
إبداع الأفراد	٠.٩١٣	٠.٩٢٨

أظهرت نتائج إختبار الثبات والإتساق الداخلي للقيادة الريادية ان قيمة الثبات الداخلي بلغت (0.845) أما الثبات المركب فقد بلغ (0.885) وتشير هذه القيمة إلى ثبات إجابات عينة الدراسة لمتغير القيادة الريادية، كما نجد أن مقياس كرونباخ ألفا لمتغير القيادة التحويلية بلغ (0.954) وقد بلغ مقدار الثبات المركب لمتغير القيادة التحويلية (0.959) وهذه القيم تشير إلى ثبات إجابات عينة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية، وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا لمتغير ثقة الفرد بإمكانية الإبداعية (0.832) أما الثبات المركب فقد بلغ (0.885) ، وقد بلغ معامل

الفا كورنباخ لمتغير إبداع الأفراد (0.913) اما معامل الثبات فقد بلغ (0.928). ونستخلص مما سبق أن هنالك ثباتاً في إجابات عينة الدراسة، وهذا يعني ان الإجابات ستكون ثابتة إذا ما تم إعادة الاستبانة

### الصدق (Validity)

#### الصدق التقاربي (Convergent Validity)

تم قياس الصدق التقاربي (Convergent Validity) باستخدام متوسط التباين المفسر للمقاييس (Average Variance Extracted). ويعكس هذا المقياس درجة التباين المفسر للمتغير الكامن والعائدة لعبارة هذا المتغير. أوضح هير وآخرون (Hair et al, 2017) أنه يجب أن يكون متوسط التباين المفسر (AVE) أعلى من 0.5 ليكون مقبولاً ويوضح الجدول رقم (9) متوسط التباين المفسر للمتغيرات الكامنة التي تمثل متغيرات الدراسة

جدول رقم (9) متوسط التباين المفسر لمتغيرات الدراسة (المتغير الكامن)

متغيرات الدراسة	متوسط التباين المفسر (AVE)
القيادة الريادية	0.591
القيادة التحويلية	0.543
ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية	0.506
إبداع الأفراد	0.749

بلغ متوسط التباين المفسر لمتغير القيادة الريادية، (0.59) أي ان عبارات أسئلة الاستبانة لمتغير القيادة الريادية استطاع تفسير ما نسبته (0.59) على وفق معيار (Hair) وهي قيمة مقبولة. ويعني ذلك ان عبارات استمارة الاستبانة، والتي تمثل متغير القيادة الريادية، هي عبارات مهمة لتفسير متغير القيادة الريادية. كما أن نسبة التباين المفسر لمتغير القيادة التحويلية فقد بلغ (0.54) وفق (Hair). وهي قيمة مقبولة. كما بلغ التباين المفسر للمتغير الكامن والذي يمثل ثقة الفرد بإمكانية الإبداعية فقد بلغت (0.506) وهي قيمة مقبولة أما التباين المفسر للمتغير الكامن لمتغير إبداع الأفراد فقد بلغت قيمته (0.749) وهي قيمة مقبولة.

#### التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor Analysis:

يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي أو الاستكشافي بإعتماد إجابات عينة الدراسة لتحديد العوامل الرئيسية المكونة من متغيرات او عوامل ثانوية والمتمثلة بفقرات الإستمارة وبعبارة أخرى يمكن استعمال التحليل العاملي الاستكشافي لإعادة ترتيب فقرات الإستمارة الاستبانة التي يمكن أن تصنف إليها المتغيرات بوصف هذه العوامل فئات من هذه المتغيرات، وكذلك خصائص الصفات والعلاقات المهمة لنموذج الدراسة والفروض. وسيتم اجراء التحليل العاملي كما يأتي:

أولاً: الترابط بين إجابات عينة الدراسة: بلغ محدد مصفوفة الارتباطات لمتغيرات الدراسة (0.000) وهذه القيمة تعني خلو المتغيرات من مشكلة الارتباط المتعدد، أي أن المتغيرات تتمتع بالاستقلالية وهذا يعني تمايز متغيرات الدراسة فيما بينها.

ثانياً: كفاية حجم العينة: لإختبار كفاية حجم العينة لأجراء التحليل العاملي استخدَم إختبار KMO كمعيار لقياس كفاية حجم العينة. ومن الجدول رقم (10) نجد أن قيمة معيار KMO لبيانات الدراسة بلغت 0.958 وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائياً أي أن حجم العينة ملائم لإجراء التحليل العاملي.

تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين أنماط القيادة وإبداع الأفراد.....

ثالثاً: **استقلالية النظام:** كما يشير إختبار بارتلليت (Dyer & Keating, 1980) إلى أن مصفوفة الارتباطات هي مصفوفة غير أحادية أي وجود ارتباطات بين إجابات عينة الدراسة، ويجب ان تكون هذه الارتباطات غير تامة، إذ بلغت قيمة  $P=0.000$  عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، أي اننا نرفض فرضية العدم القائلة أن مصفوفة الارتباطات هي مصفوفة محايدة ونقبل الفرضية البديلة، أي ان مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة محايدة؛ ومن ثم تكون بيانات الدراسة ملائمة للتحليل العاملي.

#### جدول (١٠): إختبار KMO وإختبار بارتلليت Bartlett's Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.958٠
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3930.737
	Df	780
	P-value	0.000

رابعاً: عدد العوامل ونسبة التباين المفسر:

والتي تمثل الجذور المميزة التي تكون قيمتها أكبر من الواحد الصحيح ونسبة التباينات المفسرة من قبل هذه العوامل إذ نلاحظ ان عدد العوامل هي 4 عوامل وهو مساو لعدد أبعاد متغيرات الدراسة.

ونجد أن عدد عوامل الدراسة (4) عوامل، إذ يتم اهمال العوامل التي تكون الجذور المميزة لها أقل من الواحد الصحيح. وقد فسر العامل الأول (42.880) من التباين المفسر، أما العامل الثاني فقد فسر (17.598) من التباين المفسر وبنسبة تراكمية للعامل الأول والثاني بلغت (60.478)، كما فسر العامل الثالث ما نسبته (12.021) وقد بلغت النسبة التراكمية للعوامل الثلاثة الأولى (72.499) كما بلغت نسبة التباين المفسر للعامل الرابع (9.761) وقد بلغت نسبة التباين التراكمية المفسر (82.259)، أي أن العوامل الأربعة الأولى قد فسرت (82%) من التباينات الكلية. وهذا يشير الى أهمية العوامل الأربعة. أما المتبقي من التباين المفسر والبالغة (18%) تعود إلى بقية العوامل وستهمل هذه العوامل لقلّة أهميتها.

كما تم إختبار مدى التشاركية أو التحميل لعبارات الدراسة (أسئلة الاستبانة)، والعوامل الرئيسية (المتغيرات) أوضحت نتائج التحميل للعوامل الأربعة الرئيسية على عبارات الإستمارة، والتي تمثل الإرتباط بين العوامل الرئيسية (المتغيرات) التي تم الحصول عليها من إجابات عينة الدراسة، وعبارات إستمارة الاستبانة، وقد تم إدراج الإرتباطات المهمة التي تكون قيمتها أكبر من (5%)، كما تم اهمال الإرتباطات الأخرى. وكانت النتائج كما هو متوقع لعلاقة عبارات الإستمارة مع العوامل الرئيسية التي تمثل متغيرات الدراسة.

#### إختبار فروض الدراسة

قمنا بإجراء إختبار النموذج الهيكلي (Structural Model) أو الداخلي (Inner Model) للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، ويوضح هذا الإختبار درجة تأثير تلك المتغيرات بعضها على بعض، وكذلك تم إجراء إختبار Path Analysis لإختبار فرض الدراسة الأول، والثاني، والثالث، والرابع. وفيما يلي سيتم قياس الأثر المباشر وغير المباشر، والأثر الكلي بين المتغيرات، وكذلك قياس مستوى الدلالة الإحصائية لتأثير وعلاقات الإرتباط بين المتغيرات، باستخدام أسلوب تحليل الإنحدار وتحليل المسار.

قمنا أولاً بإختبار علاقة الإرتباط بين متغير القيادة الريادية والإبداع للتأكد من أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، وكذلك إختبار علاقة الإرتباط بين متغير القيادة التحولية والإبداع للتأكد أيضاً من أن هذه العلاقة ذات



دلالة إحصائية، لأنه يفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير القيادة الريادية والإبداع، كما يفترض أيضاً وجود علاقة معنوية لمتغير القيادة التحويلية بالإبداع، إذ تم استخدام Person Correlation لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات ويوضح الجدول رقم (11) نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات.

**جدول رقم (11) اختبار Person Correlation بين القيادة الريادية والتحويلية بالإبداع**

المتغير	الارتباط	P-value
القيادة الريادية	0.769	0.00045
القيادة التحويلية	0.620	0.01201

أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الريادية والإبداع، إذ بلغ معامل الارتباط (0.769) وبلغت قيمة P-value 0.00045 عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين متغير القيادة التحويلية والإبداع، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.620)، وبلغت قيمة P-value 0.01201 عند مستوى دلالة إحصائية 0.05؛ مما يشير إلى أن علاقة الارتباط هي علاقة معنوية حقيقية، ولا تعود للصدفة.

**اختبار الفرض الأول والثاني للأثر المباشر لكل من القيادة الريادية والقيادة التحويلية في إبداع الأفراد**  
 لإختبار الفرض الأول والثاني للأثر المباشر لكل من القيادة الريادية والقيادة التحويلية في إبداع الأفراد، تم إجراء تحليل الانحدار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وباستخدام طريقة Stepwise لقياس الأثر بين متغيري الدراسة (القيادة الريادية والقيادة التحويلية) في متغير إبداع الأفراد. فتحليل الانحدار يعد من الأساليب الإحصائية المهمة المستخدمة لقياس أثر المتغيرات المستقلة واحد أو أكثر على متغير تابع. ويعرض الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار لعلاقة الأثر بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في القيادة الريادية والقيادة التحويلية في متغير الإبداع.

**جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار للقيادة التحويلية والقيادة الريادية في الإبداع**

	Estimate	C.R	P-value	Adj R Square	F Statistics	P-value
القيادة الريادية - < إبداع الأفراد	0.32	8.413	0.000	.748	118.288	0.000
القيادة التحويلية - < إبداع الأفراد	0.949	15.956	0.000			

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الإبداع عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، إذ بلغت الدلالة الإحصائية P-value 0.000، أما قيمة الـ Estimate فقد بلغت 0.32؛ بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على القيادة الريادية زاد إبداع الأفراد، كما وجد أيضاً تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، إذ بلغت الدلالة الإحصائية P-value 0.000، أما قيمة الـ Estimate فقد بلغت 0.949؛ بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على القيادة التحويلية زاد إبداع الأفراد؛ مما يشير إلى معنوية التأثير للقيادة الريادية والقيادة التحويلية في الإبداع، ومن خلال القيمة الاحتمالية للنموذج ككل التي بلغت P-value 0.000 عند مستوى دلالة إحصائية 0.05؛ مما يعني أن نموذج الانحدار معنوي، كما يشير معامل R<sup>2</sup> إلى أن المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالقيادة الريادية والقيادة التحويلية استطاعت تفسير 75% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والمتمثل في الإبداع. وهذا يظهر أهمية وتأثير القيادة الريادية والتحويلية في الإبداع.

تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين انماط القيادة وإبداع الأفراد.....

مما يجعلنا نقبل الفرض الأول-القائل إنه تُؤثر القيادة الريادية إيجابياً في مستوى إبداع الأفراد في الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق، وكذلك نقبل الفرض الثاني-القائل إنه تُؤثر القيادة التحويلية إيجابياً في مستوى إبداع الأفراد في الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق. اختبار الفرض الثالث والرابع للأثر غير المباشر لثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في قوة العلاقة بين نمطي القيادة الريادية والقيادة التحويلية في إبداع الأفراد.

تم إجراء اختبار Path Analysis لاختبار الفرض الثالث والرابع عن طريق إيجاد تحليل المسار بين متغيرات القيادة الريادية والتحويلية ومتغير الإبداع عبر متغير تفاعلي وسيط متمثل بثقة الفرد بإمكانية الإبداع. ويعد تحليل المسار هو أحد الأساليب الإحصائية المستخدمة في النماذج الهيكلية والعلاقات السببية ويعد تحليل المسار أسلوباً إحصائياً مكملاً لتحليل الانحدار، ويتم من خلاله إيجاد العلاقات بين مجموعة من المتغيرات عبر متغيرات وسيطة. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي. ويوضح الجدول (١٣) نتائج تحليل المسار.

جدول (١٣) معنوية معاملات المسار

	Total Effects	Indirect Effect	Direct Effect	T Statistics	P Values
القيادة الريادية - < إبداع الأفراد	0.028	0.017	0.011	2.991	0.003
القيادة التحويلية - < إبداع الأفراد	0.909	0.772	0.147	3.858	0.000
القيادة الريادية - < ثقة الفرد	0.132	0.132	0.22	2.339	0.020
القيادة التحويلية - < ثقة الفرد	1.037	1.037	0.000	5.180	0.000
ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية - < إبداع الأفراد	١.٢	٠.٠٠٠	1.2	15.847	0.000

أظهرت نتائج الـ Path Analysis لتحليل المسار المباشر تأثير القيادة الريادية في إبداع الأفراد عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، إذ بلغت الدلالة الإحصائية P-value ٠.٠٠٠٣، وكانت قيمة معامل المسار المباشر 0.011، وكذلك ظهر تأثير القيادة التحويلية في إبداع الأفراد عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، إذ بلغت الدلالة الإحصائية P-value ٠.٠٠٢٠، وبلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.147، وذلك يؤكد النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الانحدار، وهو ما كان متوقفاً إذ أن العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الأفراد، وكذلك العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد ظهرت معنوية، وبناءً عليه تم قبول الفرض الأول والثاني.

كما أوضح تحليل المسار غير المباشر وجود تأثير للقيادة الريادية في إبداع الأفراد في ظل وجود ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية كمتغير وسيط تفاعلي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، إذ بلغت الدلالة الإحصائية P-value ٠.٠٠٠٣، وكانت قيمة معامل المسار غير المباشر 0.017، ثم إن التأثير الكلي لمتغير القيادة الريادية في إبداع الأفراد بلغ ٠.٠٢٨؛ مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث-القائل إنه تُؤثر ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية إيجابياً في قوة العلاقة بين نمط القيادة الريادية وإبداع الأفراد.

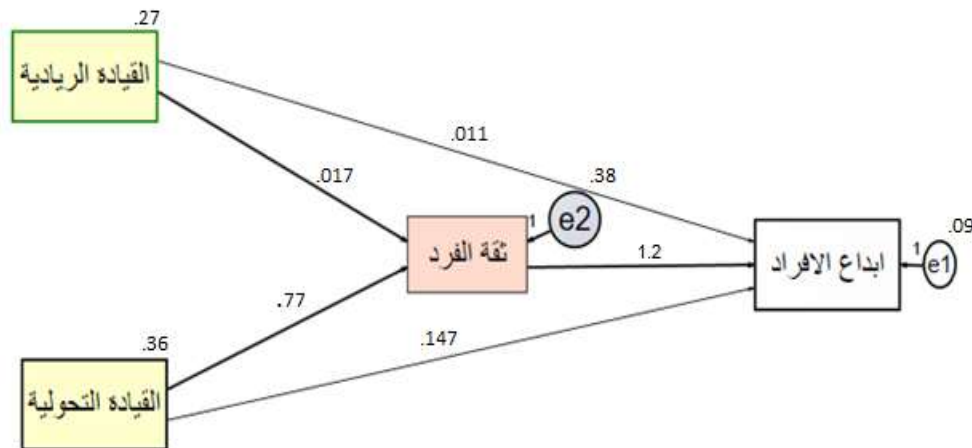
كما أظهرت النتائج تأثير القيادة التحويلية في إبداع الأفراد في ظل وجود ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية كمتغير وسيط تفاعلي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، إذ بلغت الدلالة الإحصائية P-value ٠.٠٠٢٠، كما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر 0.77، ثم إن التأثير الكلي لمتغير القيادة التحويلية في إبداع الأفراد بلغ

0.909، مما يجعلنا نقبل الفرض الرابع-القائل إنه **تؤثر ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية إيجابياً في قوة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإبداع الأفراد.**

وكذلك ظهر تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في إبداع الأفراد عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، إذ بلغت الدلالة الإحصائية P-value 0.0000، وبلغت قيمة معامل المسار المباشر 1.2.

وأظهر تحليل المسار أن التأثير الكلي (بالمسار المباشر وغير مباشر) لمتغير القيادة التحويلية في إبداع الأفراد بلغ 0.909، في حين بلغ التأثير الكلي للمتغير في إبداع الأفراد فقط 0.028، وكذلك اتفقت هذه النتائج مع تحليل الانحدار فكانت قيمة الـ Estimate لتأثير القيادة التحويلية على الإبداع بلغت 0.949، أما قيمة الـ Estimate لتأثير القيادة الريادية في الإبداع بلغت فقط 0.032؛ مما يشير إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير أكبر من القيادة الريادية في إبداع الأفراد؛ مما يعني أن القيادة التحويلية أفضل من القيادة الريادية في عينة الدراسة المكونة من الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق.

والشكل التالي يوضح المسار المباشر وغير المباشر للقيادة الريادية والقيادة التحويلية في متغير الإبداع لدى الأفراد في ظل وجود ثقة الفرد بإمكانية الإبداعية كمتغير وسيط تفاعلي.



شكل رقم (1) المسار المباشر وغير المباشر للقيادة الريادية والقيادة الإبداعية على متغير الإبداع لدى الأفراد عبر متغير ثقة الفرد بإمكانية الإبداعية

ختبار الفرض الخامس مدى وجود فروق بين الإبداع لدى الأفراد في الشركات الأجنبية عنها في الشركات الوطنية العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق.

تم إجراء مقارنة بين الشركات المحلية والأجنبية المكونة لعينة الدراسة لإختبار مدى وجود فروق بين هذه الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق فيما يتعلق بمتغير الدراسة التابع وهو الإبداع لدى الأفراد. تم إجراء اختبار t للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإبداع لدى الأفراد في الشركات الأجنبية عنها في الشركات الوطنية العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق.

جدول رقم (14) اختبار (t) لاختبار الفروق بين متوسطات الإبداع لدى الأفراد

	Mean	Std. Deviation	Leve'n test	p-value	t-test	p-value	Mean Difference
--	------	----------------	-------------	---------	--------	---------	-----------------

تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين انماط القيادة وإبداع الأفراد.....

الشركات المحلية	3.12	0.566	1.034	0.312	5.975	0.000	0.47375
الشركات الأجنبية	3.83	0.456					

أظهر اختبار t وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع لدى الأفراد في الشركات الأجنبية عنها في الشركات المحلية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، إذ بلغت قيمة t المحسوبة 0.000 Sig، كما بلغت قيمة t الجدولية فقد بلغت 0.975، وكذلك نجد أن الوسط الحسابي لمتغير الإبداع للشركات الأجنبية أكبر من الوسط الحسابي لمتغير الإبداع للشركات المحلية أي أن الإجابات في الشركات الأجنبية كانت أكثر اتقافاً مع المقياس من الإجابات في الشركات المحلية، كما نستنتج من الانحراف المعياري أن هناك تجانساً في إجابات الشركات المحلية لهذا المتغير أكثر مما هو عليه في الشركات الأجنبية، كما نلاحظ من اختبار Leven والذي يستخدم لإختبار التجانس بين العينتين ان هنالك تجانساً في التباين للشركات المحلية والأجنبية، مما يجعلنا نقبل الفرض الخامس-القاتل إنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإبداع لدى الأفراد في الشركات الأجنبية عنها في الشركات الوطنية العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق.**

#### مناقشة النتائج

أوضح التحليل أن الأوساط الحسابية لعبارات كل من القيادة الريادية والقيادة التحويلية وثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية وإبداع الأفراد كانت أعلى من وسط المقياس والبالغ (3)، كذلك بين معامل الإختلاف إنسجام واتساق إجابات عينة الدراسة؛ ويشير ذلك إلى وضوح أسئلة استمارة الاستبانة، وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة. كما أظهرت نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي مقياس كرونباخ ألفا والثبات المركب ثبات إجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة، كما بينت نتائج قيم (VIF) لمتغيرات الدراسة عدم وجود ترابط بين متغيرات الدراسة، ثم خلو متغيرات الدراسة المستقلة (القيادة التحويلية والقيادة الريادية) من مشكلة التعدد الخطي.

العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الأفراد (المسار المباشر)

أوضحت النتائج المبينة في فصل الرابع، وجود علاقة معنوية بين القيادة الريادية وإبداع الأفراد، وهو المسار المباشر الذي إختبرته الدراسة، وبذلك تكون النتيجة كما هو متوقع من قبل الباحث وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة (Cai et al, 2018: Bagheri & Akbari, 2018: Wibowo & Saptono, (2018: Fontana) & Musa, 2017) إذ أن القيادة الريادية تؤدي دوراً مهماً في زيادة السلوك الإبداعي لدى الأفراد مما ينعكس إيجابياً على تحسن المؤشر الإبداعي للأفراد إذ تسهم القيادة الريادية في تطوير الافراد ودعمهم واعطائهم الثقة في النفس وتفويض العديد من الصلاحيات التي تؤدي إلى زيادة قدراتهم الإبداعية. إن قادة الأعمال الريادية لهم أثر إيجابي كبير في السلوك الإبداعي لدى الأفراد، إذ يعملون على تحسين عملية استكشاف الأفكار بشكل كبير، يليها توليد الأفكار، وتنفيذ الفكرة. وبالتالي فإن القيادة الريادية فعالة في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعي لدى الأفراد (Bagheri & Akbari, 2018).

العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد (المسار المباشر)

فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد في الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز العراقي، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وإبداع الأفراد. ويعزا سبب ذلك إلى المناخ الملائم الذي توفره القيادة التحويلية للأفراد لكي يفجروا طاقاتهم الإبداعية وتحفيزهم على إنجاز المهام ودعم الافراد

مادياً من خلال إهتمامهم بنظم الحوافز والمكافأة ومعنوية من خلال زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم وقدراتهم كذلك إهتمام القادة التحويليين بعملية التدريب التي تسهم في تطوير ورفع كفاءة القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتركز على التغيير التدريجي للعمليات بما لا يخل بنظام العمل لكي يواكبوا البيئة وبالتالي زيادة المهارات وتحديث طريقة إتمام المهام الموكلة للأفراد منما يؤدي بالنتيجة إلى زيادة القدرات الإبداعية للأفراد وهذا ما اتفقت عليه الدراسة الحالية والعديد من الدراسات السابقة ( Tse et al, 2018: Ma & Jiang, 2018: Alén et al, 2017 ).

العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الأفراد (ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية كمتغير وسيط تفاعلي) أوضحت النتائج ، وجود علاقة معنوية بين القيادة الريادية وإبداع الأفراد بتأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية كمتغير وسيط تفاعلي، إذ بينت النتائج أن ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية تؤدي إلى زيادة قوة العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الأفراد وهذا ما هو متوقع من قبل الباحث والعديد من الدراسات السابقة التي اشارت الي التأثير المعنوي لثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في زيادة قوة العلاقة ( Newman et al, 2018: Mokhber et al, 2016)، ويعود السبب في ذلك إلى الدور الذي تؤديه ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في فهم واستيعاب الأفراد لدور القائد الريادي في عملية زيادة الإبداع وكذلك في عملية التطوير وتدريب الافراد وبالتالي ينعكس هذا ايجاباً على زيادة الإبداع لدى الأفراد كذلك أن زيادة ثقة الأفراد بإمكانياتهم الإبداعية تتوافق مع رؤية والهدف الذي يسعى إليه القائد الريادي. كما أن ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية للأفراد تلعب دوراً إيجابياً في زيادة مستوى الإبداع، بغض النظر عن السلوك الإشرافي كقوة دافعة رئيسة، إذ تؤثر ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في القدرات الوظيفية والفرص المحتملة لأداء المهام (Mokhber et al, 2016).

العلاقة بين القيادة التحويلة وإبداع الأفراد (ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية كمتغير وسيط تفاعلي) أيدت نتائج الدراسة وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة التحويلية وإبداع الافراد من خلال وجود ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية كمتغير وسيط تفاعلي وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة (Stixrud, 2014:Jaiswal & Dhar2015) . من ان ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية تؤدي دوراً جوهرياً في إستيعاب الافراد لعملية التغيير والتجديد والتطوير التي يقوم بها القائد. كذلك قد لا تدوم الاستراتيجيات التنظيمية لتشجيع إبداع الفرد، إذا كان لدى الفرد إعتقاداً ضعيفاً حول تصميماته الإبداعية. وبالتالي زيادة ثقة الافراد بإمكانياتهم الإبداعية يسهل الامر على القائد التحويلي لدعم عملية الإبداع لدى الأفراد وزيادة قدراتهم ومهاراتهم على تنفيذ وأداء المهام الموكلة لهم. كما أن ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية تزداد لدى الفرد إذا حقق إنجاز شخصياً وهو ما تشجعه القيادة التحويلية، إذ أن إفتتاح الفرد بأنه قادر على التصدي للحالات الصعبة من خلال توجيهات القائد التحويلي يساعد على التصرف بشكل سليم مع إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات

المقارنة بين الشركات المحلية والأجنبية العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق

اظهر اختبار t وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع لدى الأفراد في الشركات الأجنبية عنها في الشركات المحلية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، إذ بلغت قيمة t المحسوبة Sig 0.000، كما بلغت قيمة t الجدولية فقد بلغت 0.975، وكذلك نجد أن الوسط الحسابي لمتغير الإبداع للشركات الأجنبية أكبر من الوسط الحسابي لمتغير الإبداع للشركات المحلية أي أن الإجابات في الشركات الأجنبية كانت أكثر انفاقاً مع المقياس من الإجابات في الشركات المحلية، كما نستنتج من الانحراف المعياري أن هناك تجانساً في إجابات الشركات

تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين انماط القيادة وإبداع الأفراد.....

---

المحلية لهذا المتغير أكثر مما هو عليه في الشركات الأجنبية، كما نلاحظ من إختبار Leven والذي يستخدم لإختبار التجانس بين العينتين ان هنالك تجانساً في التباين للشركات المحلية والأجنبية. وكما سبق نلاحظ أن هناك اختلافاً بين الشركات الأجنبية والمحلية قد يرجع إلى عوامل عديدة التي من أهمها الثقافات المختلفة وبعض الأمور الإدارية والتنظيمية وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (بكاى، ٢٠١٦).

## التوصيات

- بناءً على النتائج التطبيقية للدراسة الحالية يمكن تقديم عدد من التوصيات التطبيقية التي يأمل الباحث الاستفادة منها في الواقع العملي وهي:
- ١- التأكيد على قيمة الإبداع للمديرين في خلق الميزة التنافسية وتحسين العملية الانتاجية والسعي لتوفير بيئة ابداعية
  - ٢- ضرورة تغيير توجهات واهتمامات واولويات القائمين على ادارة الاقسام التي يشكل الإبداع جزءا مهما منها . لاهمية الإبداع في تحقيق الريادة في الاسواق وزيادة القدرات الانتاجية ونجاح هذه الشركات بادارتها بمفهوم رجال الاعمال .
  - ٣- العمل على تدريب القيادات على اعتماد التوازن بتبني نمطي القيادة الريادية والتحويلية ، وتعلم مهارتهما للاستفادة من الافكار الإبداعية وخلق ثقافة ابداعية خاصة وان هذين النمطين يمكن تعلمهما .
  - ٤- تعزيز دورة ادارة الموارد البشرية في البحث عن افضل الممارسات في مجال انشطتها ومنها اختيار الافراد الذين تتوفر فيهم مواصفات الشخصية الإبداعية والبحث عن اساليب لتدريبهم وتوعيتهم بالشكل الذي يعمل على اكسابهم للمهارات الإبداعية .
  - ٥- دعم التوجهات لتوفير الامكانيات المالية المناسبة ، بما يساعد تلك الشركات على استخدام اساليب وتقنيات متطورة تساعد على تحسين وتطوير العمليات الانتاجية في اطار العمل الإبداعي .
  - ٦- الاهتمام بتهيئة مناخ تنظيمي فعال يحفز الإبداع ويرعى الابتكار ويزيد من حالة الالتزام التنظيمي ليحقق للعاملين الاستقرار النفسي والوظيفي والتمسك بالهوية التنظيمية لبذل المزيد من الجهد والتفكير الإبداعي لتحقيق اهداف ومصالح الشركات واهداف ومصالحة الافراد وهذا جوهر القيادة التحويلية .

## المصادر :

- 1) Alarifi, S., & Althonayan, A. (2013). The Effects of Transformational Leadership on Followers' Creativity in Public Sector. In 2nd International Conference on Management, *Behavioral Sciences and Economics Issues* (pp. 116-123).
- 2) Alén, E., Banerjee, B., & Gupta, B. (2017). Transformational Leadership and Creative Performance: A Dyadic Analysis of Salespeople and Their Supervisors. *Asian Journal of Business and Accounting*, 10(1), 201-233.
- 3) Anyanwu, C., & Oad, S. (2016). Entrepreneurial Leadership and Organizational Creativity in the Collectivist Context: The moderating role of Emotional Intelligence. *Int. J. Manag. Adm. Sci*, 4, 1-12.
- 4) Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Nurses' Innovation Behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
- 5) Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Macmillan.
- 6) Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Collier Macmillan.
- 7) Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- 8) Blunch, N. (2008). Introduction to structural equation modelling using SPSS and AMOS. Sage.
- 9) Burns, J. M. (1978). Leadership Harper & Row. New York, 181.
- 10) Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2018). Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 1-15.
- 11) Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management Review*, 34(3), 511-532.
- 12) Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- 13) Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83.
- 14) Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.
- 15) Daft, R. L. (1992). Organization theory and design. (2nd ed). New York: West Publishing Company
- 16) Diliello, T. C., Houghton, J. D., & Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity. *The Journal of psychology*, 145(3), 151-172.
- 17) Dyer, D. D., & Keating, J. P. (1980). On the determination of critical values for Bartlett's test. *Journal of the American Statistical Association*, 75(370), 313-319.
- 18) Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778
- 19) Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.



- 20) Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality \*Management*, 51, 30-41.
- 21) Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
- 22) *John Wiley & Sons*, New York.
- 23) Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886318764346.
- 24) Mokhber, M., Tan, G. G., Vakilbashi, A., Zamil, N. A. M., & Basiruddin, R. (2016). Impact of Entrepreneurial Leadership on Organization Demand for Innovation: Moderating Role of Employees' Innovative Self-Efficacy. *International Review of Management and Marketing*, 6(3).
- 25) 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.
- 26) Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- 27) Stixrud, E. A. (2014). Leading for Creativity: Determining if Behavioral Modeling Accounts for Additional Variance Over Transformational Leadership in Soliciting Employee Creativity (Doctoral dissertation, *The Chicago School of Professional Psychology*).
- 28) Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- 29) Tse, H. H., To, M. L., & Chiu, W. C. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management*, 57(1), 145-157.
- 30) Wibowo, A., & Saptono, A. (2018). DOES ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IMPACT ON CREATIVITY AND INNOVATION OF ELEMENTARY TEACHERS. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1-9.
- 31) Wu, C. (2016). Entrepreneurial leadership, organisational creativity, and firm performance in Chinese SMEs context (*Doctoral dissertation, University of Nottingham*).