



<https://tge.uobasrah.edu.iq>

Journal the gulf economist

مجلة الاقتصادي الخليجي



The role of leadership performance in enhancing creative motivation among employees in the oil sector: Applied study in Iraqi oil companies

دور الأداء القيادي في تعزيز الدوافع الإبداعية لدى العاملين في قطاع

النفط: دراسة تطبيقية في شركات النفط العراقية

Hasan Aboud Marouf

م. د حسن عبود معروف

E-mail: [hasan.aboud@almaaqaal.edu.iq](mailto:hasan.aboud@almaaqaal.edu.iq)

Kazim Hammadi Emad

م. م عماد كاظم حمادي

E-mail: [emad.kazim@almaaqaal.edu.iq](mailto:emad.kazim@almaaqaal.edu.iq)

ORCID : <https://orcid.org/0009-0005-2956-1156>

Mohammed Alaa Mahdi

م. م محمد علاء مهدي

E-mail: [mohammed.alaa@almaaqaal.edu.iq](mailto:mohammed.alaa@almaaqaal.edu.iq)

كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المعقل

College of Administration and Economics, Al-Maqaal University

**Keywords:** Leadership performance, effective decision-making ability, communication and guidance, motivation and support, ability to manage change and solve problems.

الكلمات المفتاحية: الأداء القيادي، قدرة اتخاذ القرار الفعال، التواصل والتوجيه، التحفيز والدعم، القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات.

#### Abstract:

The study aimed to examine the impact of leadership performance, across its key dimensions, on job creativity and intrinsic motivation among employees in oil companies. A descriptive-analytical approach was adopted, using primary data collected through a questionnaire based on relevant literature. The data were analyzed using SPSS (version 20), applying multiple regression and t-tests at a 0.05 significance level. The findings revealed a significant positive effect of leadership performance on creative motivation, with change management, problem-solving, and effective decision-making showing the strongest influence, while individual motivation had the weakest effect.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الأداء القيادي بأبعاده المختلفة على الإبداع الوظيفي والدوافع الداخلية لدى العاملين في شركات النفط. واعتمدت المنهج الوصفي-التحليلي، مستندةً إلى بيانات ميدانية جمعت عبر استبانة أعدت بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة. جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS الإصدار 20) من خلال الاختبار المتعدد واختبار (t عند مستوى دلالة 0.05). وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للأداء القيادي في تعزيز الدوافع الإبداعية، مع بروز إدارة التغيير وحل المشكلات واتخاذ القرار الفعال كأكثر الأبعاد تأثيراً، مقابل تأثير أقل للتحفيز الفردي.

مجلة علمية فصلية محكمة تعنى بالشؤون الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والمالية والإحصائية للخليج العربي والجزيرة العربية تصدر عن مركز دراسات البصرة والخليج العربي جامعة البصرة

## المقدمة:

يُعدّ الإبداع من المتطلبات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المتزايدة التي تفرضها بيئة العمل التنافسية، ولا سيّما في القطاعات الحيوية مثل قطاع النفط، لما له من دور فاعل في تطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز القدرة على الابتكار في العمليات والخدمات. وتُشكّل الدوافع الإبداعية لدى العاملين أحد المرتكزات الرئيسة التي تسهم في تحقيق التطور التنظيمي وضمان الاستمرارية والربحية في ظل المتغيرات المتسارعة.

وقد تنامي اهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة بتبنيّ أساليب الإدارة الحديثة، التي تركز على تحفيز العنصر البشري وتنمية قدراته الإبداعية، بعد أن كان التركيز في السابق ينصبّ بدرجة أساسية على تحقيق الأرباح من خلال تقديم المنتجات والخدمات. أمّا في الوقت الحاضر، فقد أصبحت المنظمات أكثر اهتمامًا بتحسين صورتها الذهنية، وتعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الأمر الذي يتطلّب توافر دوافع إبداعية قوية لدى العاملين، ولا سيّما في القطاعات ذات الطبيعة الفنية والتقنية المعقّدة كقطاع النفط.

ويُعدّ الأداء القيادي من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الدوافع الإبداعية لدى العاملين، حيث يلعب القادة دورًا محوريًا في توجيه سلوك الأفراد، وبناء مناخ تنظيمي محفّز على الابتكار، وتشجيع المبادرة وتبادل الأفكار، وتقبّل التغيير. فالأداء القيادي الفعّال يسهم في رفع مستوى التحفيز لدى العاملين، وتنمية ثقتهم بقدراتهم، وتحفيزهم على تقديم أفكار وحلول إبداعية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي قطاع النفط على وجه الخصوص، تتطلب طبيعة العمل مواجهة تحديات مستمرة تتعلق بالتكنولوجيا، والسلامة، وإدارة المخاطر، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، مما يجعل من الأداء القيادي عنصرًا حاسمًا في تعزيز الدوافع الإبداعية لدى العاملين وتمكينهم من التفاعل الإيجابي مع هذه التحديات. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للأداء القيادي في دعم الإبداع، إلا أن الدراسات التي تناولت دوره في تعزيز الدوافع

الإبداعية لدى العاملين في قطاع النفط، ولا سيّما في البيئة العربية، ما تزال محدودة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.

### المبحث الأول: الإطار العام للبحث:

#### مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية الدور الذي يمارسه القادة داخل شركات وزارة النفط من توجيه العمل وتحفيز الموظفين، إلا أن الملاحظ في السنوات الأخيرة هو ضعف المبادرات الإبداعية، وتراجع مستوى الدوافع الداخلية لدى عدد من العاملين. هذا يثير تساؤلاً حول ما إذا كان الأداء القيادي الحالي يسهم بفاعلية في تعزيز الدوافع الإبداعية، أم أن هناك فجوة بين ممارسات القيادة وما يحتاجه العاملون لتوليد نشاطات جديدة. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما دور الأداء القيادي في تعزيز الدوافع الإبداعية لدى العاملين في شركات وزارة النفط؟

#### هدف البحث:

1. تحديد مستوى الأداء القيادي المتبع في شركات وزارة النفط.
2. قياس مستوى الدوافع الإبداعية لدى العاملين.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين الأداء القيادي والدوافع الإبداعية.
4. بيان تأثير الأداء القيادي بأبعاده (قدرة اتخاذ القرار الفعال، التواصل والتوجيه، التحفيز والدعم، القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات) على مستويات الإبداع الوظيفي والدوافع الداخلية.
5. الوصول إلى مجموعة توصيات تدعم تحسين القيادة ودعم الإبداع داخل المؤسسات.

#### اهمية البحث:

1. يسلط الضوء على أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح الشركات الحكومية، وهو الأداء القيادي.

2. يساعد في فهم العلاقة بين أساليب القيادة والدوافع الإبداعية لدى العاملين، مما يفتح المجال لتحسين بيئة العمل.
  3. يقدّم نتائج يمكن أن تستفيد منها وزارة النفط في تطوير سياساتها الإدارية.
  4. يضيف معرفة تطبيقية يمكن استخدامها في الدراسات المستقبلية حول الإبداع الوظيفي والقيادة.
  5. يسهم في توفير توصيات عملية تعزز من كفاءة الأداء داخل الشركات الحكومية.
- الدراسات السابقة:**

اطلع الباحثون على مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث؛ كان منها دراسة عبد الرحمن وآخرون (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي للقيادة وكل من النية الإبداعية والسلوك الإبداعي لدى العاملين. كما أظهرت النتائج أن النية الإبداعية تتوسط العلاقة بين التوجه الإبداعي للقيادة والسلوك الإبداعي، حيث تسهم في تعزيز قوة هذه العلاقة. وأكدت الدراسة أن تبني القيادات للتوجه الإبداعي ينعكس إيجاباً على تحفيز العاملين وتشجيعهم على تبني السلوكيات الإبداعية داخل المنظمات، كما توصلت دراسة الشنطي وأبو عمرة (2019) إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي جاء بدرجة موافقة كبيرة. وبينت الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، باستثناء المؤهل العلمي، حيث وُجدت فروق لصالح حملة الدبلوم وأقل، ومن جهة أخرى توصلت دراسة البرواني (2022) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين القيادي وكلّ من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان. كما أظهرت النتائج وجود دور وسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين التمكين القيادي والسلوك الإبداعي، وعلى الجانب الآخر توصلت دراسة Legood et al (2021) إلى أن الثقة تُعد آلية أساسية تفسّر التأثير الإيجابي للقيادة على نتائج

الأداء. وأظهرت النتائج أن أنماط القيادة الحديثة، وبخاصة القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية، كانت أكثر فاعلية من القيادة التحويلية والتبادلية في التنبؤ بمستوى الثقة في القائد. كما بينت الدراسة أن الثقة في القائد وجوده تبادل القائد-العضو (LMX) يلعبان أدوارًا وسيطة متميزة في العلاقة بين أنماط القيادة ونتائج الأداء، مثل أداء المهام وسلوك المواطنة التنظيمية. وأشارت النتائج كذلك إلى أن الثقة العاطفية والثقة المعرفية تؤديان أدوارًا مختلفة في هذه العلاقة، حيث كانت الثقة العاطفية في القائد أكثر قدرة على التنبؤ بالأداء وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

##### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على الدور المحوري للقيادة في تعزيز الجوانب الإبداعية لدى العاملين، حيث أظهرت دراسة عبد الرحمن وآخرون (2017) ودراسة الشنطي وأبو عمرة (2019) ودراسة البرواني (2022) وجود علاقات إيجابية بين أنماط مختلفة من القيادة (التوجه الإبداعي، القيادة التحويلية، التمكين القيادي) والسلوك الإبداعي. كما تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في اعتمادها على متغيرات قيادية تؤثر في سلوكيات ودوافع العاملين داخل المنظمات. كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المتغيرات الوسيطة لتفسير العلاقة بين القيادة والإبداع أو الأداء، حيث استخدمت دراسة عبد الرحمن وآخرون (2017) النية الإبداعية، واستخدمت دراسة الشنطي وأبو عمرة (2019) الاستغراق الوظيفي، واعتمدت دراسة البرواني (2022) على المناخ التنظيمي، بينما أشارت دراسة Legood et al. (2021) إلى الثقة وجوده تبادل القائد-العضو (LMX) كآليات وسيطة، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية في البحث عن الآليات التي من خلالها يؤثر الأداء القيادي في الدوافع الإبداعية.

##### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة المتغير التابع، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على السلوك الإبداعي أو نتائج الأداء التنظيمي، في

حين تركز الدراسة الحالية على الدوافع الإبداعية بوصفها مرحلة سابقة ومحركة للسلوك الإبداعي.

كما تختلف الدراسة الحالية من حيث نوع القيادة المدروس، إذ تناولت الدراسات السابقة أنماطاً قيادية محددة مثل القيادة التحويلية، والتوجه الإبداعي للقيادة، والتمكين القيادي، والقيادة الأخلاقية والخدمة، بينما تركّز الدراسة الحالية على الأداء القيادي بوصفه مفهوماً أشمل يعكس ممارسات القائد وسلوكه الفعلي في بيئة العمل.

وتتميّز الدراسة الحالية كذلك باختلاف مجال التطبيق، حيث أُجريت الدراسات السابقة في قطاعات متنوعة مثل الشركات الصناعية، والقطاع الحكومي، والجامعات، وفي بيئات عربية وأجنبية مختلفة، في حين تُطبّق الدراسة الحالية على قطاع النفط، الذي يتميز بخصوصية فنية وتشغيلية عالية وحاجة متزايدة إلى تعزيز الدوافع الإبداعية لمواجهة التحديات المعقدة.

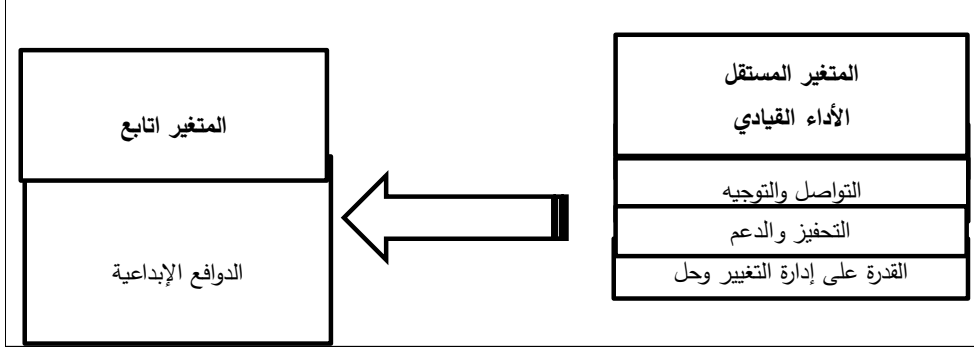
وأخيراً، تختلف الدراسة الحالية من حيث الإسهام العلمي، إذ تسعى إلى سد فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت دور الأداء القيادي في تعزيز الدوافع الإبداعية لدى العاملين في قطاع النفط، مقارنة بتركيز الدراسات السابقة على قطاعات أخرى ومتغيرات مختلفة.

#### نموذج وفرضيات الدراسة:

**المتغير المستقل:** الأداء القيادي (قدرة اتخاذ القرار الفعال، التواصل والتوجيه، التحفيز والدعم، القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات).

**المتغير التابع:** الدوافع الإبداعية، والشكل (1) يوضح علاقة التأثير بين المتغير المستقل في المتغير التابع.

الشكل ( 1 ) نموذج الدراسة



من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

بالاستناد إلى أهداف الدراسة واشكالياتها وفي ضوء الدراسات السابقة تم صياغة فرضيات الدراسة وفق المتغيرات السابقة كما يأتي: الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء القيادي بأبعاده (قدرة اتخاذ القرار الفعال، التواصل والتوجيه، التحفيز والدعم، القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات) في تعزيز الدوافع الإبداعية لدى العاملين في شركات وزارة النفط.

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات البحث وتحليلها بناءً على البيانات الأولية التي تم جمعها من العينة المستهدفة. وقد تم إجراء دراسة ميدانية لجمع البيانات من العاملين في شركات النفط، حيث صُمم استبيان خاص بالبحث استنادًا إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالأداء القيادي والدوافع الإبداعية.

لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم إدخال البيانات الأولية في قاعدة بيانات وتم استخدام برنامج SPSS الإصدار 20، مع تطبيق معامل الانحدار المتعدد وحساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات. كما تم استخدام اختبار  $t$  لستودنت لحساب متوسطات إجابات أفراد العينة، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 لتحديد قبول أو رفض الفرضيات، وهو المستوى الإحصائي المعتمد في الدراسات المماثلة لاختبار الفرضيات.

## 7-1 مجتمع وعينة الدراسة Study Population and Sample

تمثل مُجتمع البحث المستهدف بالعاملين في شركات النفط في البصرة العراقية، حيث تمّ الاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة كإطار عام للمعاينة، وتم الحصول على 127 مفردة من مجتمع البحث، وذلك لبيان دور الاداء القيادي في تعزيز الدوافع الابداعية لدى العاملين.

## 8-1 حدود الدراسة The limits of the Study

- الحدود الزمنية: تم انجاز الدراسة خلال الربع الأخير من العام 2025.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في شركات النفط في محافظة البصرة العراقية.
- الحدود الموضوعية: تتعلق بالمتغيرات المدروسة.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في شركات النفط؛ حيث اقتصرت الدراسات السابقة على وجهة نظر العاملين.

### المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للقيادة الادارية

#### اولاً: مفهوم الاداء القيادي:

يُعرّف الأداء على أنه قيام الفرد بعبء وظيفي وتحمله للمسؤوليات والواجبات الموكلة إليه وفقاً لما تفرضه اتجاهات العامل الكفاء من أمور تتعلق بأعماله تجاه المنظمة أو الشركة التي يعمل بها، وبما يتوافق مع التعليمات الصادرة إليه ( eabd altawabi, 2025: 9). ويُعد الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار في منشآت الأعمال، نظراً لأهميته الكبيرة في قياس كفاءة المنظمات وفعاليتها، إذ يمثل أحد أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام فكر القادة، كونه يعكس مدى نجاح المنظمة أو فشلها، ويُعد سبباً رئيسياً في وجودها واستمرارها، والعنصر الأكثر إسهاماً في تحقيق أهدافها الأساسية المتمثلة في النمو والاستدامة وتلبية تطلعاتها المستقبلية. وفي هذا السياق، تؤدي القيادة دوراً محورياً في توجيه سلوك العاملين، إذ إن القيادة الناجحة قادرة على إحداث تغيير إيجابي في سلوكهم، وغرس قيم الفضيلة والطموح لديهم تجاه أعمالهم من خلال تمثيل القائد للقدوة الحسنة (aleinzi, 2023: 90). وتُشتق القيادة لغويًا من الفعل «قاد»، والذي يدل على التروؤس وتديبير الأمور، وعليه فإن حسن

الأداء القيادي الذي يتسم به قادة المستويات العليا يسهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين والمنظمة على حد سواء. كما تشير الأدبيات إلى وجود مجموعة من المكونات والعناصر التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء القيادي تجاه العاملين، الأمر الذي ينعكس بدوره على تطوير أدائهم وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمؤسسات التي يعملون بها، ومن أبرز هذه العناصر ما أشار إليه (almajali, 2022: 474-475).

ويتمثل أول هذه العناصر في الاعتبار الفردي، والذي يعكس مدى اهتمام القائد بتلبية احتياجات كل تابع على حدة، من خلال قيامه بدور المرشد، واستماعه لاهتمامات المتابعين واحتياجاتهم، وتقديم التعاطف والدعم لهم، مع الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة ووضع التحديات التي تسهم في تطوير قدراتهم. ويشمل ذلك تبادل الاحترام والاحتراف بالمساهمات الفردية التي يمكن أن يقدمها كل تابع للفريق، بما يعكس امتلاك المتابعين للشغف والإرادة والدافعية الجوهرية لتطوير ذاتهم وإنجاز مهامهم. أما العنصر الثاني فهو التحفيز الفكري، والذي يشير إلى قدرة القائد على تحدي الافتراضات السائدة، وتحمل المخاطر، والسعي لاستثارة أفكار المتابعين وتشجيع الإبداع لديهم، من خلال احترام التفكير المستقل والنظر إلى التعلم بوصفه قيمة أساسية. وفي ظل هذا الأسلوب، تُعد المواقف غير المتوقعة فرصًا للتعلم، مما يدفع المتابعين إلى طرح الأسئلة، والتفكير بعمق، واكتشاف أساليب أفضل لتنفيذ مهامهم. في حين يتمثل العنصر الثالث في الدافع الملهم، والذي يعبر عن مدى قدرة القائد على صياغة رؤية جذابة وملهمة لأتباعه، من خلال تحديهم بمعايير عالية، ونقل التناؤل بشأن الأهداف المستقبلية، وإضفاء المعنى على المهام الموكلة إليهم. ويسهم هذا الدافع في تعزيز شعور المتابعين بالهدف، وتوفير الطاقة اللازمة لدفعهم نحو بذل مزيد من الجهد، وذلك من خلال دعم الجوانب الرؤيوية للقيادة بمهارات اتصال فعّالة تجعل الرؤية واضحة، دقيقة، وقوية، وقادرة على تعزيز ثقة المتابعين بقدراتهم والتناؤل بالمستقبل.

أما التأثير المثالي، فيُعد أحد العوامل التي تعكس مستويات عالية من الثقة بالنفس لدى القادة، إذ يتميز القادة في هذا البعد بقدرتهم على بناء روح الفريق، وتعزيز التعاون، وتنسيق العمليات اليومية بكفاءة عالية، من خلال فهمهم العميق لديناميكيات الفريق وتفاعلات أعضائه. ويؤكد هؤلاء القادة على أهمية اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة المؤسسة ككل، بعيداً عن المصالح الضيقة للأقسام، ويقدمون نموذجاً يُحتذى به في السلوك الأخلاقي، ويغرسون الشعور بالفخر، ويكسبون احترام وثقة العاملين (Mckinse & Company, 2024). وقد أسهمت هذه السمات في انتشار القيادة التحويلية بوصفها أداة تنمية في مختلف القطاعات، بما في ذلك المنظمات الحكومية، لما لها من دور في تعزيز فعالية القائد وتحسين أدائه القيادي:



الشكل رقم (1) الادوار القيادية للقائد داخل المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثين

ثانياً: أهمية الاداء القيادي:

تؤدي القيادة دوراً محورياً وحيوياً في فاعلية المديرين، إذ تسهم القيادة الفاعلة في تحقيق النجاح النهائي للشركات وتعزيز قدرتها على التقدم والمنافسة في بيئات الأعمال المختلفة (Alearud, 2024: 310). ويرتبط نجاح الشركات في بلوغ أهدافها ارتباطاً وثيقاً بالأسلوب الإداري الذي يتبناه القائد، وبما يمتلكه من صفات قيادية، فضلاً عن قدرته على توظيف هذه الإمكانيات والقدرات في بيئة العمل بما يسهم في بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، الأمر الذي ينعكس على مستوى

التعاون والتناغم التنظيمي داخل المؤسسة (abu eali, 2022: walrabiei, 2022: 242). وفي هذا الإطار، حدّد السالم (2005: 43-44) أدوار القائد الاستراتيجي في ثلاثة أدوار رئيسة تعكس طبيعة مسؤولياته وتكامل أبعاده الوظيفية. إذ تتمثل الأدوار الشخصية في حضور القائد للواجبات الرسمية والاجتماعية والقانونية داخل الشركة وخارجها، إضافة إلى تحفيز العاملين وتطويرهم وبناء شبكة من العلاقات والاتصالات التي يمكن الاستناد إليها في الحصول على المعلومات والدعم والتأييد، بما يعزز مكانة المؤسسة وقدرتها على التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي. أما الأدوار المعلوماتية فتتجسد في متابعة التقارير والمؤشرات المتعلقة بالأعمال المنجزة، وإجراء الجولات الميدانية داخل الشركة، فضلاً عن تزويد المشاركين في إعداد الخطط الاستراتيجية بالمعلومات والبيانات اللازمة، إلى جانب تمثيل المؤسسة بوصفه المتحدث الرسمي باسمها والمشاركة في الأنشطة والحملات الدعائية، بما يضمن وضوح الصورة الاستراتيجية لدى مختلف الأطراف المعنية. في حين تتركز الأدوار القرارية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الشركات، والتدخل لمعالجة الأزمات والصراعات من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إضافة إلى توزيع الموارد وفق أولوياتها وجداولها الزمنية، والتفاوض مع المؤسسات الخارجية التي تسهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ومن منظور آخر، يرى (sajwr, 2004) (Sagor, 2004) أن أدوار القائد الاستراتيجي تتحدد من خلال صياغة رؤية مشتركة وواضحة للعاملين في المؤسسة، والعمل على تطوير هذه الرؤية من خلال الاستعانة بذوي الخبرة في التنفيذ من داخل المؤسسة. ويُمارس القائد الاستراتيجي دوره انطلاقاً من إدراكه لوظيفته القيادية، بما يتطلب منه أن يكون مشجعاً ومسانداً وموجهاً نحو التطوير المستمر (alhabdan, 2021: 89) ويؤكد هذا الطرح أن أدوار القائد الاستراتيجي تختلف عن أدوار القائد التقليدي، من حيث التركيز على الرؤية بعيدة المدى، وتمكين العاملين، وتعزيز المشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يتضح من خلال المقارنة الموضحة في الجدول اللاحق.

### جدول رقم (1)

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
يركز على القرارات الروتينية قصيرة المدى، ويعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة العمل.	يمتلك رؤية بعيدة المدى، ويخطط استراتيجيًا لتحقيق أهداف مستقبلية مع مراعاة التغيرات البيئية.
يعتمد على أسلوب الإدارة القائم على السلطة والسيطرة، ويقتصر التواصل على التعليمات والملاحظات الرسمية	يشجع المشاركة والتعاون، ويحفز الفريق على الابتكار والمبادرة، ويستمع لآراء الأفراد ويأخذها في الاعتبار
يميل إلى مقاومة التغيير والاعتماد على الطرق المعروفة، مع التركيز على الحفاظ على الوضع القائم.	يتبنى التغيير كفرصة للتطوير، ويستجيب للتحديات بمرونة، ويحفز العاملين على التفكير الإبداعي لمواجهة المشكلات.

المصدر: عبد القادر، أشرف احمد، ابو الوفا، جمال محمد (2016) المحددات العلمية للقيادة الاستراتيجية (رؤية نقدية ووجه نظر عصرية)، مجلة كلية التربية بنها، العدد(107) يوليو ج(2) 2016.

#### ثالثاً: أنماط وأساليب القيادة:

بحسب (Tafida,2022:354)، تتعدد تقسيمات أنماط القيادة باختلاف المعايير ووجهات النظر التي ينطلق منها الباحثون، ويُعد التقسيم التقليدي القائم على أسلوب القائد من أكثر هذه التقسيمات شيوعاً وانتشاراً، إذ يحصر الأنماط القيادية في ثلاثة أنماط رئيسة هي: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر. ويعكس هذا التقسيم اختلاف ممارسات القادة في التعامل مع المرؤوسين واتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمة.

ويتمثل النمط الأوتوقراطي (التسلطي أو الاستبدادي) في تركّز السلطة بيد القائد، إذ يتسم هذا النمط باعتزاز القائد بنفسه وثقته المطلقة بقدراته، وما يصاحب ذلك من كبرياء وعدم الاعتراف بالأخطاء. كما يتسم بالقسوة وعدم الاكتراث بمشاعر الآخرين، والسعي إلى القوة والنفوذ بأي ثمن، فضلاً عن احتفاظ القائد بأسراره وأسرار العمل

لنفسه. وفي هذا النمط، يميل القائد إلى تحميل معاونيه مسؤولية الفشل، في حين ينسب النجاح إلى ذاته، الأمر الذي قد ينعكس سلبيًا على الروح المعنوية للعاملين ويحد من مشاركتهم الفاعلة.

أما النمط الديمقراطي، فيقوم على إشراك الأفراد في مناقشة سياسات الجماعة والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث يحرص القائد الديمقراطي على تقديم شرح عام لخطط العمل، ومنح العاملين قدرًا من الحرية في اختيار زملائهم وتقييم أدائهم. كما يشارك القائد في العمل إلى جانب أفراد الجماعة، ويعتمد في نقده أو مدحه على أسس موضوعية، مع تنسيق الجهود بين العاملين. ويعكس هذا النمط توجهًا نحو تعزيز التعاون وبناء الثقة، بما يسهم في رفع مستوى الانتماء والمسؤولية المشتركة داخل المنظمة.

في حين يتسم النمط الحر بمنح المرؤوسين حرية واسعة في تحديد الأهداف واختيار أساليب العمل وتنفيذ الواجبات، إذ يقتصر دور القائد في هذا النمط على التوجيه والمتابعة وتقديم الإسناد عند الحاجة. ويُصنف هذا النوع من القادة ضمن من يفنقرون إلى القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة أو يفضلون التخلي عن جزء من أعباء العمل، مما يجعل تركيزهم منصبًا على الرقابة العامة أكثر من التدخل المباشر في تفاصيل العمل.

#### رابعاً: أبعاد الأداء القيادي في بيئة العمل

لا يُقاس الأداء القيادي فقط من خلال النتائج الربحية أو عدد القرارات المتخذة، وإنما يُنظر إليه بوصفه منظومة متكاملة من السلوكيات والمؤشرات التي تميّز القائد الفعّال عن غيره. إذ تُؤخذ بعين الاعتبار مجموعة من المبادئ والأبعاد التي تسهم في رفع فاعلية العاملين وتمكينهم من تحقيق الأهداف بكفاءة. وفي هذا السياق، يمكن تلخيص أبرز الأبعاد المعتمدة حالياً في تقييم الأداء القيادي ضمن مجموعة من المحاور الرئيسية التي أشار إليها (eabd altawaab walhulwani, 2025) (eabd altawaab walhulwani, 2025) التي تمثل البعد الاستراتيجي ووضوح الأهداف في قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة وضمن وعي العاملين بها، والعمل على ترجمتها إلى أهداف تتواءم مع الموارد والمبادرات

المتاحة. ويتحقق ذلك من خلال تنظيم الأدوار، وتعزيز ثقافة الأبواب المفتوحة لدى الإدارات العليا، وتشجيع العاملين على المشاركة في بناء فرق العمل استنادًا إلى ملاحظاتهم وتعليقاتهم، الأمر الذي يعزز التوافق التنظيمي ويزيد من الالتزام بالأهداف المشتركة.

أما بعد الدافعية والتمكين، فينصرف إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم الذاتية نحو تبني مفهوم التمكين، وذلك من خلال التوزيع الذكي للصلاحيات، وتوفير الدعم اللازم للنمو المهني، بما يسهم في الحفاظ على معدلات منخفضة لدوران الكوادر المتميزة ويعزز استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة.

ويُعد بعد النتائج والتنفيذ بمدى تحقيق المؤشرات الرقمية المرتبطة بالأهداف المرسومة، وما يتصل بها من خطط تشمل الإيرادات، والكلف، والإنتاجية، والجودة، ونسب الإنجاز ضمن المدد الزمنية المحددة. ويعكس هذا البعد قدرة القائد على تحويل الخطط والرؤى إلى نتائج ملموسة قابلة للقياس.

في حين يركز بعد رغبة الابتكار والتغيير على تشجيع التجارب وتفعيل التحولات الابتكارية لدى العاملين، مع تقبل الفشل بوصفه جزءًا من عملية التعلم. ويتجسد هذا البعد في تبني الأساليب الحديثة ومواكبة التطورات العصرية داخل المؤسسات والشركات، بما يسهم في تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

ويقوم بعد التواصل والتأثير على إبراز أهمية العاملين داخل المؤسسة من خلال وضوح الرسائل المتبادلة صعودًا وهبوطًا، والاهتمام ببناء القناعة لدى الأطراف الخارجية، والقدرة على التفاوض والتعبئة حول قضايا المؤسسة. كما يركز هذا البعد على ترسيخ جسور الاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة العليا، بما يشكل جوهرًا فعالًا لخطوط الاتصال والتواصل التنظيمي.

أما بعد تعليم العاملين، فيعكس رغبة القيادة في نشر ثقافة المعرفة والتدريب داخل المؤسسة، إذ تسهم تنمية المهارات وتنفيذ البرامج التدريبية في رفع فاعلية العاملين وتعزيز مستوى أدائهم تجاه المؤسسات التي يعملون بها.

### خامساً: مفهوم الدوافع الإبداعية

يُشير مفهوم الدوافع الإبداعية إلى ذلك الانخراط السلوكي الذي يدفع العاملين بقوة نحو تعزيز شعورهم بفعالية الذات وزيادة ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي يسهم في رفع قدراتهم على تحقيق الأهداف المرسومة (Kishar, 2022: 362). ويُفهم هذا المفهوم على أنه قدرة عقلية فردية متعددة المراحل، تفضي إلى إنتاج فكرة أو عمل جديد يتسم بدرجات عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، بما يعكس قدرة الفرد على إعادة تنظيم الأفكار والمواقف وبناء تراكيب معرفية جديدة.

وفي هذا السياق، تتجسد الدوافع الإبداعية من خلال مجموعة من الأنشطة التحفيزية التي تسهم في تنمية الإبداع بأساليب متنوعة، وتمنح العاملين مساحة للقيام بأعمال جديدة وفريدة تميزهم عن غيرهم، وتزيد من استعدادهم لإبراز إبداعاتهم بأشكال وأساليب مختلفة. كما تتيح هذه الأنشطة للفرد الانطلاق في مساحات واسعة من التفكير وفق رغباته، بما يدعم استمرارية الإبداع لديه ويعزز قدرته على الابتكار (Salamata, 2024: 149-150).

ويُعد مفهوم الدوافع الإبداعية أحد المرتكزات الأساسية التي تحفز الفرد على الإنتاج وتوليد الأفكار الجديدة، إذ تتداخل هذه الدوافع مع مجموعة من العوامل النفسية والبيئية التي تسهم في توفير بيئة داعمة لتركيز الأفراد وتفاعلهم مع المفاهيم والأفكار المستحدثة. ووفقاً لذلك، تنقسم الدوافع الإبداعية إلى نوعين رئيسيين؛ يتمثل الأول في الدوافع الداخلية التي تنبع من الرغبة الذاتية في الإنجاز وتحقيق الذات، في حين يتمثل النوع الثاني في الدوافع الخارجية التي ترتبط بالتحديات الاجتماعية وتلبية الاحتياجات الأساسية.

كما يتفاعل الأفراد المبدعون مع بيئتهم من خلال توظيف مشاعرهم وانفعالاتهم، إذ يسهم التفاعل الإيجابي مع الأفكار في تعزيز القدرة على الإبداع، في مقابل ما قد تسببه المشاعر السلبية كالخوف والشك من إعاقة للتقدم. ومع ذلك، فإن تحقيق التوازن بين المشاعر المختلفة يمكن أن يؤدي إلى تعزيز القدرة على الابتكار والتغيير، بما يدعم استدامة الدوافع الإبداعية لدى الأفراد (Glăveanu et al. 2013).

### سادساً: أنواع الدوافع الإبداعية (داخلية . خارجية):

تُعد مصادر وأنواع الدوافع الإبداعية من العوامل الجوهرية التي تسهم في تنشيط وتحفيز العمليات الإبداعية لدى الأفراد، إذ تتشكل هذه الدوافع من تفاعل مجموعة من المحركات الداخلية والخارجية التي تؤثر في سلوك الفرد واتجاهاته نحو الابتكار. ويُعد الفضول أحد المصادر الأساسية للدوافع الإبداعية، لما له من دور في دفع الفرد إلى استكشاف الجديد والتعمق في المجهول، حيث يثير لديه رغبة داخلية للمعرفة والتجربة، الأمر الذي يفتح أمامه آفاقاً واسعة من الأفكار والتصورات الإبداعية. ويبرز دافع التحدي بوصفه محفزاً مهماً للإبداع، إذ ينشأ من رغبة الفرد في مواجهة الصعوبات وتجاوز العقبات، والسعي إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات القائمة. ويسهم هذا الدافع في تعزيز شعور الفرد بالإنجاز، وتقوية إرادته في ابتكار أفكار وأعمال جديدة لم يسبق إليها، مما يعكس بعداً تحفيزياً داخلياً يدعم الاستمرارية في الإبداع.

أما التفاعل الاجتماعي، فيمثل بعداً خارجياً مسهماً في إثراء البيئة الإبداعية، إذ يوفر للفرد مصادر للتأييد والدعم والمرجعية، ويحفزه على المشاركة في تبادل الأفكار وتطويرها من خلال الحوار والتعاون. وينعكس هذا التفاعل بشكل مباشر على تجدد الأفكار واستمرارية تحفيزها، بما يعزز من جودة المخرجات الإبداعية.

كما يؤدي دافع المعنى، المرتبط بالرغبة في الإنجاز والتعبير عن الذات، دوراً فاعلاً في إطلاق الطاقات الإبداعية ورفع مستوى الإنتاجية، حيث يسهم شعور الفرد بالارتباط الشخصي بالفكرة أو الموضوع في توجيه جهوده نحو إنتاج أعمال تحمل قيمة ذاتية عميقة. ومن خلال تفاعل هذه المصادر فيما بينها، تتشكل شبكة ديناميكية تعزز من قوة الدوافع الإبداعية وتعمق من تأثيرها، مما يجعل عملية الإبداع أكثر تنوعاً وتجديداً، ويدفع العاملين المبدعين نحو آفاق جديدة من الابتكار والتميز (Nurjannah Yunus Tekeng, 2016).

### سابعاً: النظريات المفسرة للدافعية الإبداعية:

تعددت النظريات التي فسرت مفهوم الدافعية الإبداعية وفقاً للمقاربات الفكرية والمدارس المختلفة، حيث سعى كل رواد هذه المدارس إلى تفسير السلوك الإنساني والدوافع التي تحركه، ويمكن تلخيص أهم هذه النظريات ومفاهيمها الفكرية كما يلي (bashir sunk,2017: 91-93):

أ. نظرية التحليل النفسي: تنطلق هذه النظرية وفق ما أورده فرويد في تفسير السلوك الإنساني، مع التركيز على الغرائز الأساسية مثل غريزة الحياة وغريزة الموت. فغريزة الحياة تدفع الفرد إلى المحافظة على نفسه والبقاء، بينما تعمل غريزة الموت على زيادة العدوانية، وهو ما يؤثر في سلوك الفرد ودافعيته نحو الإنجاز والتفاعل مع البيئة.

ب. النظرية السلوكية: ترى هذه النظرية أن سلوك الفرد يمكن مراقبته وقياسه على أساس فكرة الاستجابة للمثيرات، حيث تنشأ الدوافع نتيجة مثيرات داخلية، ويصدر الفرد سلوكاً استجابة لهذه المؤثرات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، بما يعكس طبيعة التفاعل بين الدوافع والبيئة المحيطة.

ج. نظرية ديفير (ARG): تقوم هذه النظرية على تصنيف الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

حاجات البقاء والوجود: وتشمل الاحتياجات الأساسية مثل الغذاء والماء والأجور وطبيعة العمل.

حاجات الارتباط والانتماء: وهي الحاجات المشبعة من خلال العلاقات الاجتماعية التبادلية.

حاجات التطور والنمو: وتشمل الرغبة في رفع الإنتاجية الإبداعية، وتحقيق الإنجازات الشخصية، والحصول على التقدير والاعتراف، بما يعزز شعور الفرد بالنمو والتقدم الشخصي.

د. نظرية ماكجري وجر (X و Y): تصنف هذه النظرية الأفراد وفقاً لطبيعة دوافعهم، وتطرح افتراضين رئيسيين:

نظرية (X): تمثل النظرة التقليدية إلى الأفراد، حيث تفترض أن الإنسان كسول بطبعه، ولا يحب العمل، ويفضل وجود قائد يوجهه ويعلمه كيفية أداء مهامه. كما تفترض أن الفرد أناني ويميل إلى مصالحه الخاصة على حساب مصلحة المؤسسة، وأن العقاب هو الوسيلة الأساسية لدفعه نحو الأداء، في حين أن الحوافز والتقدير قد ترفع من إنتاجيته.

نظرية (Y): تمثل الجانب الإيجابي من الدافعية، حيث تفترض أن الأفراد قادرون على الإبداع وحل المشكلات من خلال التفكير المستقل، وأن الرقابة المشددة والعقاب لا يزيدان من فاعليتهم، بينما الرقابة الذاتية تدعم تحقيق الأهداف. كما تفترض أن الأشخاص بطبيعتهم قادرون على تحمل المسؤولية ويسعون إليها، وأن زيادة الدافعية والإنتاجية تنبع من رغبة الفرد الداخلية، بغض النظر عن الحوافز المادية أو المعنوية.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي والتحليلي

**أداة الدراسة:** لتحقيق أغراض دراستهما قام الباحثون باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي من خلال برنامج SPSS بغية الحصول على البيانات اللازمة لإتمام بحثهم؛ فقد اعتمد على الاستبانة الورقية، واستخدم الاستبانة الإلكترونية مع عدد من أفراد عينة البحث، وقد قام الباحث بتقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

#### القسم الأول:

وقد اعتمد الباحثون على مقياس ليكرت الخماسي في محاولة منهما للحصول على بيانات تتعلق بدور الاداء القيادي في تعزيز الدوافع الابداعية لدى العاملين في قطاع النفط من خلال 26 عبارة، وقام في هذا القسم باختبار ثبات وصدق المقياس وفق ما يلي:

**1- اختبار ثبات وصدق المقياس:** استخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2324، P، 234-246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة.

**الجدول (1) عدد العبارات الداخلة في التحليل Case Processing Summary والمستثناة**

		N	%
Cases	Valid	127	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	127	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (2) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية يساوي 0.915 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	26

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

2- معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قام الباحثون بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
قدرة اتخاذ القرار الفعال	.912	5
التواصل والتوجيه	.924	5
التحفيز والدعم	.929	5
القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات	.776	5
الأداء القيادي	.931	20
الدوافع الإبداعية	.635	6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحثون من خلال الجدول (3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ

على ثبات مرتفع للبيانات وصلاحياتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

**3- مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):** قام الباحثون بدراسة علاقة طرفيات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي (غدير، 2012، ص247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس.  $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، وبذلك يكون قد تأكّداً من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدّراسة الأساسيّة.

### القسم الثاني:

#### 1- اختبار الفرضيات:

قام الباحثون بحساب الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (4) أنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس المستخدم (3) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات الواردة في الاستبانة والخاص بكل محور من محاور الدراسة وفق إجابات أفراد العينة، وهذا يختلف عن نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون لتحديد مؤشرات مشكلة البحث.

#### الجدول (4) الإحصائيات الوصفية الخاصّة ببندود الاستبانة

البيعد		عبارات الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	Sig
قدرة اتخاذ القرار الفعال	A1	يتخذ القائد قرارات سريعة وصائبة عند مواجهة المشكلات.	127	3.86	1.125	.000
	A2	يقوم القائد بتقييم جميع البدائل قبل اتخاذ القرار.	127	3.57	1.028	.000
	A3	يحرص القائد على أن تكون قراراته واضحة ومفهومة للجميع.	127	3.87	1.046	.000
	A4	يشارك القائد الفريق في عملية اتخاذ بعض القرارات المهمة	127	3.60	1.136	.000
	A5	يعتمد القائد على المعلومات والبيانات الدقيقة قبل اتخاذ القرار	127	3.69	1.125	.000

Q1		إجمالي قدرة اتخاذ القرار الفعال	127	3.72	.941	.000
التواصل والتوجيه	A6	يوضح القائد أهداف المنظمة بشكل مستمر لجميع الموظفين.	127	3.58	1.130	.000
	A7	يشجع القائد على مشاركة الآراء والمقترحات داخل الفريق.	127	3.96	.946	.000
	A8	يوفر القائد التوجيه اللازم لإنجاز المهام بكفاءة.	127	3.85	1.016	.000
	A9	يتأكد القائد من فهم الموظفين لتعليماته وتوقعاته.	127	3.58	1.019	.000
	A10	يقدم القائد التغذية الراجعة بشكل دوري لتحسين الأداء	127	3.72	1.067	.000
Q2		إجمالي التواصل والتوجيه	127	3.74	.909	.000
التحفيز والدعم	A11	يحفز القائد الموظفين على تطوير مهاراتهم وأدائهم.	127	3.22	1.175	.036
	A12	يقدم القائد الدعم المعنوي والمادي عند الحاجة.	127	3.51	1.030	.000
	A13	يشجع القائد الموظفين على المبادرة والابتكار في العمل.	127	3.65	.947	.000
	A14	يقدر القائد الإنجازات الفردية والجماعية ويكافئها	127	3.50	1.194	.000
	A15	يخلق القائد بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والتحسين.	127	3.65	1.312	.000
Q3		إجمالي التحفيز والدعم	127	3.51	1.004	.000
القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات	A16	يتعامل القائد بمرونة مع التغيرات في بيئة العمل.	127	4.22	.641	.000
	A17	يدعم القائد الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة عند مواجهة المشكلات.	127	4.31	.584	.000
	A18	يساعد القائد الفريق على التكيف مع التحديات والمستجدات بسرعة.	127	4.08	.762	.000
	A19	يحفز القائد الموظفين على مواجهة المشكلات بأساليب إبداعية.	127	4.16	.610	.000
	A20	يتبنى القائد استراتيجيات جديدة لتطوير الأداء التنظيمي عند الحاجة	127	4.02	.617	.000
Q4		إجمالي القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات	127	4.16	.469	.000
Q		إجمالي الأداء القيادي	127	3.78	.657	.000

الدوافع الإبداعية	B1	أشعر بالحافز لتقديم أفكار جديدة لتحسين أساليب العمل.	127	3.98	.672	.000
	B2	أسعى دائماً لتطوير طرق مبتكرة لإنجاز المهام الموكلة إلي.	127	3.74	.866	.000
	B3	أبحث عن حلول جديدة للمشكلات بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية.	127	3.51	.916	.000
	B4	لدي الرغبة في تجربة أساليب عمل غير تقليدية عند الحاجة.	127	4.10	.665	.000
	B5	أنتفاعل بشكل إيجابي مع التحديات التي تتطلب التفكير الإبداعي.	127	3.93	.758	.000
	B6	أشعر بأن جهودي الابتكارية تُقدَّر وتُشجع من قبل الإدارة	127	3.23	1.135	.025
Y	إجمالي الدوافع الإبداعية		127	3.75	.507	.000

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

أظهرت نتائج تحليل الاستبيان لعينة الدراسة المكونة من (127) فرداً، أن الأداء القيادي لدى القادة في الشركات محل الدراسة كان على مستوى مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط الكلي للأداء القيادي 3.78 وبانحراف معياري قدره 0.657 عند مستوى دلالة 0.000، ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي واضح للقيادة على بيئة العمل.

وعند تحليل أبعاد الأداء القيادي، تبين أن:

1. **قدرة اتخاذ القرار الفعال** جاءت بدرجة متوسطة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي 3.72، مع تسجيل أعلى متوسط للسؤال المتعلق بحرص القائد على وضوح قراراته للجميع (3.87) وأدنى متوسط للسؤال الخاص بتقييم جميع البدائل قبل اتخاذ القرار (3.57)، مما يدل على أن القادة يمتلكون مهارات جيدة في اتخاذ القرار مع بعض الفروقات الفردية بين ممارساتهم.

2. **التواصل والتوجيه** سجل متوسطاً كلياً قدره 3.74، حيث أظهر السؤال المتعلق بتشجيع القائد على مشاركة الآراء والمقترحات داخل الفريق أعلى متوسط (3.96)، بينما كان أقل متوسط للسؤال الخاص بتوضيح أهداف المنظمة بشكل مستمر (3.58)، مما يشير إلى اهتمام القادة بالتواصل مع الفريق وفتح قنوات للحوار، مع ضرورة تحسين الاستمرارية في نقل الرؤية والأهداف بشكل دائم.

3. التحفيز والدعم أظهر متوسطًا كليًا قدره 3.51، وكان أعلى متوسط للسؤال المتعلق بتشجيع المبادرة والابتكار (3.65)، وأقل متوسط للسؤال الخاص بتحفيز تطوير المهارات والأداء الفردي (3.22)، مما يعكس أن القادة يشجعون الابتكار، لكن هناك مجال لتعزيز التحفيز الفردي المستمر للموظفين.

4. القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات جاءت الأعلى بين الأبعاد الأخرى، بمتوسط كلي 4.16، حيث سجل السؤال المتعلق بدعم القائد للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة أعلى متوسط (4.31)، يليه التعامل المرن مع التغيرات في بيئة العمل (4.22)، مما يدل على أن القادة لديهم قدرة عالية على إدارة التغيير وتحفيز الفريق لمواجهة التحديات بطرق إبداعية.

5. بالنسبة للدوافع الإبداعية، فقد أظهرت النتائج أن متوسطها الكلي بلغ 3.75 بانحراف معياري 0.507، عند مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن العاملين لديهم دافع إبداعي مقبول نسبيًا. وقد أظهرت النتائج تفصيلاً أن أعلى متوسط سجل للسؤال المتعلق بالرغبة في تجربة أساليب عمل غير تقليدية عند الحاجة (4.10)، بينما كان أقل متوسط للسؤال المتعلق بالشعور بتقدير الإدارة للجهود الابتكارية (3.23)، ما يشير إلى أن الدوافع الإبداعية موجودة بين الموظفين، لكن هناك حاجة لتعزيز الاعتراف والتقدير من الإدارة لدعم الابتكار بشكل أفضل أذ أن ارتفاع المتوسطات الحسابية للدوافع الإبداعية يعكس مستوى ادراك العاملين لوجود دوافع إبداعية لديهم، في حين ان معامل R Square يقيس القدرة التفسيرية للنموذج الاحصائي وليس المتغير ذاته. وبذلك فإن ارتفاع الدوافع الإبداعية لا يتعار مع انخفاض R لان كل واحد منهما يعبر عن جانب مختلف من التحليل.

وبناء عليه تعكس هذه النتائج وجود ارتباط إيجابي بين الأداء القيادي والدوافع الإبداعية لدى العاملين، مع تفاوت نسبي بين أبعاد الأداء القيادي، حيث كانت القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات الأبرز تأثيراً على تحفيز الدوافع الإبداعية، بينما كان التحفيز الفردي والدعم أقل، مما يوضح المجالات التي يمكن تطويرها لتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل.

بعد ذلك قام باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها:  
**2- الفرضية الرئيسية للبحث:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء القيادي Q في تعزيز الدوافع الإبداعية Y لدى العاملين في شركات وزارة النفط.  
**نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الأداء القيادي (قدرة اتخاذ القرار الفعال Q1، التواصل والتوجيه Q2، التحفيز والدعم Q3، القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات Q4) في تعزيز الدوافع الإبداعية Y لدى العاملين في شركات وزارة النفط قام الباحثين باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (5) ملخص نموذج الانحدار بين أبعاد الأداء القيادي والدوافع الإبداعية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.625 <sup>a</sup>	.390	.370	.402
a. Predictors: (Constant), Q4, Q3, Q1, Q2				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يعرض هذا الجدول ملخصاً لإحصاءات نموذج الانحدار المتعدد الذي يوضح العلاقة بين أبعاد الأداء القيادي الأربعة (قدرة اتخاذ القرار الفعال Q1، التواصل والتوجيه Q2، التحفيز والدعم Q3، القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات Q4) كمتغيرات مستقلة، والدوافع الإبداعية Y كمتغير تابع. وتم بناء الوصف في الجدول اعلاه

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Q_1 + \beta_2 Q_2 + \beta_3 Q_3 + \beta_4 Q_4 + e$$

حيث أن Y : الدوافع الإبداعية ، Q1 : قدرة اتخاذ القرار الفعال ، Q2 : التواصل والتوجيه ، Q3 : التحفيز والدعم ، Q4 : القدرة على حل المشكلات ،  $\beta$  : الثابت ، e : حد الخطأ العشوائي .

أذ تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.625$ ) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي نسبياً بين أبعاد الأداء القيادي والدوافع الإبداعية. كما يظهر من قيمة مربع ( $R^2 = 0.390$ ) أن هذه المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 39% من التباين في الدوافع

الإبداعية، مع تعديل قيمة  $R^2$  لتكون 0.370 بعد الأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات في النموذج، مما يدل على أن النموذج مناسب وقادر على تفسير جزء قليل من التغير في الدوافع الإبداعية، مع وجود عوامل أخرى خارج النموذج قد تسهم في تفسير التباين في الدوافع الإبداعية. إذ اظهرت نتائج التحليل ان بعد التواصل (Q2) كان له تأثير سلبي وغير دال احصائيا في الدوافع الابداعية، ويعزى ذلك الى طبيعة نمط التواصل السائد داخل المنظمات محل الدراسة وبالتالي قد يغلب عليه الطابع الرسمي او العمودي القائم على الاوامر من الاعلى الى الاسفل بدلا من التواصل التفاعلي كما قد يعكس هذا التأثير ضعف الرؤية او محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، الامر الذي يحد من تحفيزهم على الابداع. من جانب اخر بينت نتائج الانحدار المتعدد التي قد فسرت ما نسبته (39%) من التباين في الدوافع الابداعية وهي نسبة تعد مقبولة في الدراسات السلوكية والادارية، الا انها تشير في الوقت ذاته الى ان هناك نسبة (61%) من التباين تعود الى عوامل اخرى مثل الثقافات التنظيمية والحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل مما يفتح المجال امام دراسات مستقبلية لتناول هذه المتغيرات.

#### الجدول (6) تحليل التباين (ANOVA) لدراسة أثر أبعاد الأداء القيادي على

#### الدوافع الإبداعية لدى العاملين في شركات وزارة النفط

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.622	4	3.156	19.538	.000 <sup>b</sup>
	Residual	19.704	122	.162		
	Total	32.326	126			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), Q4, Q3, Q1, Q2						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين (ANOVA) لتقييم مدى تأثير أبعاد الأداء القيادي) قدرة اتخاذ القرار الفعال Q1 ، التواصل والتوجيه Q2 ، التحفيز والدعم Q3 ،

والقدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات (Q4) على الدوافع الإبداعية لدى العاملين في شركات وزارة النفط. تشير النتائج إلى أن قيمة اختبار F تساوي 19.538، مع مستوى دلالة إحصائية (Sig.) يساوي 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة التقليدي 0.05. وهذا يدل على أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية، أي أن هناك تأثيرًا حقيقيًا لأبعاد الأداء القيادي على تعزيز الدوافع الإبداعية. بمعنى آخر، يمكن القول إن تحسين مستويات القيادة في هذه الأبعاد يساهم بشكل ملموس في رفع دوافع العاملين نحو الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل.

**الجدول (7) معاملات الانحدار (Coefficients) لتأثير أبعاد الأداء القيادي على الدوافع الإبداعية لدى العاملين في شركات وزارة النفط**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.705	.416		1.694	.093
	Q1	.288	.087	.535	3.323	.001
	Q2	-.200	.091	-.359	2.192	.030
	Q3	.080	.078	.158	1.024	.308
	Q4	.587	.081	.544	7.254	.000

a. Dependent Variable: Y

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.**

يعرض الجدول معاملات الانحدار لكل بعد من أبعاد الأداء القيادي على الدوافع الإبداعية. تشير النتائج إلى أن Q1 (قدرة اتخاذ القرار الفعال) و Q4 (القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات) لهما تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الدوافع الإبداعية، حيث أن Sig. لكل منهما أقل من 0.05 (Q1 = 0.001، Q4 = 0.000). هذا يعني أن زيادة كفاءة القائد في اتخاذ القرارات وإدارة التغيير تعزز بشكل ملموس دوافع العاملين نحو الإبداع.

بينما يظهر أن Q2 (التواصل والتوجيه) له تأثير سلبي لكنه أيضًا ذو دلالة إحصائية (Sig. = 0.030)، مما يشير إلى أن بعض أنماط التواصل والتوجيه الحالية قد تقلل

من الدوافع الإبداعية، وهي نقطة مهمة للتطوير القيادي، أما Q3 (التحفيز والدعم)، فالقيمة  $\text{Sig.} = 0.308$ ، وهي أكبر من 0.05، مما يعني أن تأثير هذا البعد على الدوافع الإبداعية غير ذي دلالة إحصائية في هذه العينة.

وبناء عليه:

الفرضيات المتعلقة بـ Q1 و Q4: مقبولة، لأنها ذات تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية.

الفرضية المتعلقة بـ Q2: مقبولة جزئياً، لأنها ذات تأثير سلبي لكنه ذو دلالة إحصائية.

الفرضية المتعلقة بـ Q3: مرفوضة، لأنها ليست ذات دلالة إحصائية.

**نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء القيادي Q

في تعزيز الدوافع الإبداعية Y لدى العاملين في شركات وزارة النفط.

الجدول (8) ملخص نموذج الانحدار لتأثير الأداء القيادي (Q) على الدوافع

الإبداعية (Y) لدى العاملين في شركات وزارة النفط

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.260 <sup>a</sup>	.067	.060	.491	.067	9.033	1	125	.003

a. Predictors: (Constant), Q

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يوضح الجدول ملخص نموذج الانحدار الذي يدرس أثر الأداء القيادي (Q) على الدوافع الإبداعية (Y) لدى العاملين في شركات وزارة النفط. تشير قيمة  $R = 0.260$  إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين الأداء القيادي والدوافع الإبداعية، بينما  $R^2 = 0.067$  توضح أن الأداء القيادي يفسر حوالي 6.7% من التباين في

الدوافع الإبداعية، ويعزى انخفاض قيمة R Square الى الطبيعة المعقدة للدوافع الإبداعية بوصفها متغيرا سلوكيا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والنفسية والشخصية ، مثل الثقافة التنظيمية ونمط الحوافز والرضى الوظيفي والخبرة والخصائص الفردية للعاملين وهي عوامل يصعب حصرها في نموذج واحد مما يعني أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً مهماً في تشكيل هذه الدوافع.

القيمة  $F \text{ Change} = 9.033$  مع مستوى دلالة  $\text{Sig. } F \text{ Change} = 0.003$  (أقل من 0.05) تؤكد أن الأداء القيادي له تأثير إحصائي ذي دلالة على الدوافع الإبداعية. بناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية القائلة بأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للأداء القيادي في تعزيز الدوافع الإبداعية، رغم أن قوة هذا التأثير منخفضة نسبياً.

### القسم الثالث:

#### 1- الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء القيادي لدى القادة في شركات وزارة النفط كان مرتفعاً نسبياً (المتوسط الكلي = 3.78، الانحراف المعياري = 0.657، عند مستوى دلالة 0.000)، مما يشير إلى تأثير إيجابي للقيادة على بيئة العمل.
2. عند تحليل أبعاد الأداء القيادي، تبين أن القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات كانت الأعلى تأثيراً على الدوافع الإبداعية (المتوسط = 4.16)، تليها القدرة على اتخاذ القرار الفعال (3.72)، والتواصل والتوجيه (3.74)، فيما كان التحفيز والدعم الأقل (3.51).
3. أظهرت النتائج أن الدوافع الإبداعية لدى العاملين مرتفعة نسبياً (المتوسط = 3.75، الانحراف المعياري = 0.507، Sig. = 0.000)، مع تسجيل أعلى متوسط للرضا في تجربة أساليب عمل غير تقليدية (4.10) وأدنى متوسط للشعور بتقدير الإدارة للجهود الابتكارية (3.23).
4. تحليل الانحدار متعدد المتغيرات أظهر ارتباطاً إيجابياً قوياً نسبياً بين أبعاد الأداء القيادي والدوافع الإبداعية ( $R = 0.625$ ،  $R^2 = 0.390$ ، Adjusted  $R^2 = 0.370$ )، مما يوضح أن هذه الأبعاد تفسر حوالي 37-39% من التباين في الدوافع الإبداعية، مع دلالة إحصائية واضحة ( $F = 19.538$ ، Sig. = 0.000).
5. تحليل معاملات الانحدار أظهر أن Q1 (قدرة اتخاذ القرار الفعال) و Q4 (القدرة على إدارة التغيير وحل المشكلات) لهما تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الدوافع الإبداعية، بينما كان تأثير Q2 (التواصل والتوجيه) سلبياً لكن ذو دلالة إحصائية، أما Q3 (التحفيز والدعم) فلم يكن ذا دلالة إحصائية.
6. تحليل نموذج الانحدار الأحادي أظهر أن الأداء القيادي ككل له تأثير إحصائي على الدوافع الإبداعية ( $R = 0.260$ ،  $R^2 = 0.067$ ، Sig. F Change = 0.003)، مما يؤكد صحة الفرضية العامة للدراسة، رغم أن قوة التأثير منخفضة نسبياً.

يمكن القول إن الأداء القيادي له تأثير إيجابي ملموس على تعزيز الدوافع الإبداعية لدى العاملين، مع تفاوت في قوة تأثير الأبعاد المختلفة، حيث كان إدارة التغيير وحل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة الأكثر تأثيراً، بينما كان التحفيز الفردي أقل تأثيراً.

## 2- التوصيات

1. تعزيز مهارات القادة في إدارة التغيير وحل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة، نظراً لتأثيرها القوي على الدوافع الإبداعية.
2. تحسين استراتيجيات التواصل والتوجيه بحيث تكون مستمرة وتركز على توضيح أهداف المنظمة بشكل دائم، مع مراعاة أن بعض أنماط التواصل الحالية قد تقلل الدوافع الإبداعية.
3. تطوير برامج التحفيز والدعم الفردي للموظفين، مع التركيز على تقدير ومكافأة الابتكارات والمبادرات الفردية لضمان تعزيز الدوافع الإبداعية.
4. تشجيع القادة على فتح قنوات للحوار ومشاركة الآراء بشكل دوري، لضمان بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.
5. تعزيز التواصل التنظيمي التفاعلي من خلال إشراك العاملين في تبادل الآراء وتقديم المقترحات، واعتماد قنوات واضحة للتغذية الراجعة، إلى جانب تدريب القيادات الإدارية على مهارات التواصل الفعال والاستماع النشط.
6. توصي الدراسة بضرورة تعزيز الأداء القيادي وتطوير ممارساته بما يساهم في رفع الدوافع الإبداعية لدى العاملين، مع التركيز على دمجها مع عوامل تنظيمية أخرى نظراً لانخفاض قوة تأثيره منفرداً. كما توصي بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية يمكن أن تعزز القدرة التفسيرية للنموذج.

### 3- التوجهات المستقبلية

1. دراسة تأثير العوامل التنظيمية والثقافية على العلاقة بين الأداء القيادي والدوافع الإبداعية.
2. البحث في أثر التدريب القيادي المستمر على تعزيز الدوافع الإبداعية في قطاعات النفط والطاقة.
3. إجراء دراسات مقارنة بين الإدارات المختلفة لمعرفة أفضل الممارسات القيادية التي تدعم الابتكار.
4. نظراً لاقصر الدراسة على استبانة والذي يعد محدداً منهجياً، لذا ينصح باستخدام أدوات مستقبلية (كالمقابلات والبيانات النوعية).

### 4- المحددات

1. اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات وزارة النفط، ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى.
2. استخدم البحث استباناً ذاتياً، ما قد يؤثر على دقة التقييم بسبب احتمالية الانحياز الذاتي للمستجيبين.
3. أبعاد الأداء القيادي المدروسة اقتصرت على أربعة أبعاد رئيسية، مما يعني أن هناك أبعاداً أخرى محتملة لم يتم تناولها قد تؤثر على الدوافع الإبداعية.
4. حجم العينة كان 127 فرداً، وهو مناسب للإحصاءات الأولية، لكنه قد لا يمثل كامل تنوع القوى العاملة في القطاع.

## References

Abdel Rahman, Ahmed Hussein Ahmed, (2017), The Impact of Creative Leadership Orientation and Creative Intention on Creative Behavior, Master's Thesis, Faculty of Business Studies, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

Abdel Samie Hassanin, Gad El Rab, Hussein El Siraj (2022). The Impact of Transformational Leadership on Psychological Ownership: An Application to Employees in the Sectors of the Ministry of Electricity and Renewable Energy, Egyptian Journal of Studies, ekb.eg.

Abdullatif, T. N., Johari, H. bt, & Adnan, Z. bt. (2016). The influence of extrinsic motivation on innovative work behaviour with moderating role of quality culture. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 2(1), 1–10.

Abu Amra, Sabreen Saeed, and Al-Shanti, Mahmoud Abdel Rahman (2019). The Role of Job Engagement as a Mediating Variable Between Transformational Leadership and Creative Behavior. Master's Thesis, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, Volume (27), Issue (2), pp. 1-33, Gaza, Palestine.

Al-Barwani, Hamad bin Mohammed bin Nasser (2022). The Impact of Leadership Empowerment on the Creative Behavior of University Employees. Unpublished Master's Thesis, College of Business Administration, University of Sharqiyah.

Al-Mutairi, Yasser, Abdullah Abdul-Tawab Desouki (2025). Administrative Empowerment as an Approach to Improving the Administrative Performance of Secondary School Principals in the State of Kuwait (A Theoretical Study), Journal of the Faculty of Education, ekb.eg.

Amani Farghali Jalal Younis, Amani Farghali Jalal (2024). Entrepreneurial Leadership in University Education. Journal of the Faculty of Education, ekb.eg

Ayman Mirghani Ibrahim Ali (2023). The Role of Administrative Leadership in Achieving Institutional Excellence – Applied to the Ministry of Industry and Trade in Sudan. Journal of Humanities and Natural Sciences, hnjournal.net

Banu Nas, & Sabah (2008). Leadership Style and its Impact on Job Performance (Doctoral dissertation, Biskra, Mohamed Khider University, Faculty of Economic Sciences and Management).

Bashri, Nafisa Mohamed Bashri, Madkour, Fawzi Shaaban, and Fahmy, Rabab (2017). Organizational Behavior. Cairo University, Faculty of Commerce.

Bashri, Nafisa Mohamed; Madkour, Fawzi Shaaban; Fahmy, Rabab (2017). Organizational Behavior. Faculty of Commerce, Cairo University.

Dean Adel Mohamed El Shdaifat (2021). The Impact of Leadership Styles on Administrative Creativity: An Applied Study of the Opinions of Secondary School Principals in the Qasaba Al Mafraq Education Directorate, Journal of Humanities and Natural Sciences, hnjournal.net

Eliot González Palacios, T. (2014). La creatividad: proceso, elementos y valoración de efecto en carreras de la Universidad Eloy Alfaro: Creativity: process elements and effect assessment of career in Eloy Alfaro University. Retrieved from.

Glaveanu, V., Lubart, T., Bonnardel, N., Botella, M., de Biaisi, P. M., Desainte-Catherine, M., Georgsdottir, A., Guillou, K., Kurtag, G., Mouchiroud, C., Storme, M., Wojtczuk, A., & Zenasni, F. (2013). Creativity as action: findings from five creative domains. Retrieved from

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). Basic Econometrics (5th ed.). McGraw-Hill

Hassan, Tafida Mahmoud Ibrahim Fahim (2022). The Role of Educational Leadership in Developing the Performance of Art Education Leaders. Faculty of Art Education (Helwan University), Research in Education and Arts, Volume (23), Issue 3

Kishar, Ahmed Abdel Hadi Deif (2022). The Effectiveness of Creative Self and its Relationship to Engagement in Learning in Light of Some Variables among Taif University Students, Research and Scientific Publication Department (Scientific Journal), Volume 38, Issue 12, Part 2.

Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship.

European Journal of Work and Organizational Psychology, 30(1), 1-22.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>

Mazen Rashid Yousef Al-Khazraji (2024). The Entrepreneurial Leader and His Role in Promoting Creativity at Work – An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Ministry of Education – General Directorate of Vocational Education, Journal of Humanities and Natural Sciences, hnjournal.net

Mohammed Fallah Salem Al-Majali (2022). Transformational Leadership and Its Role in Improving Job Performance in Municipalities, Journal of Humanities and Natural Sciences, hnjournal.net

Nurjannah Yunus Tekeng, S. (2016). PROMOSI PENGEMBANGAN KREATIVITAS PESERTA DIDIK DALAM PEMBELAJARAN. [PDF]

Salah El-Din Mohamed El-Halawany (2022). The Role of Ethical Leadership Among Heads of Academic Departments in Enhancing Organizational Citizenship of Faculty Members and Their Assistants (A Field Study at Assiut University), Journal of the Faculty of Education, ekb.eg

Salama, Abdul Rahman Naji Muhammad (2024). The extent to which Arabic language teachers utilize thinking skills and creative support activities in their teaching from their perspective, Ahmed El-Menshawy Center for Scientific Publishing and Research Excellence, Journal of the Faculty of Education, Volume (40), Issue (9).

Sapochnik, C. (1970). The myth of creativity at work. Retrieved from.

Shawky, Ibrahim; Abu El-Makarem, Fouad; Amer, Ayman; Khalifa, Abdel-Latif; Darwish, Zein El-Abedin; Abdullah, Moataz Sayed (2017). The Psychology of Creativity: Theoretical Foundations and Institutional Applications. Faculty of Commerce, Cairo University.

Tamadher Mahmoud Kamel Al-Aroud (2024). Transformational Leadership and its Pioneering and Innovative Role in Municipalities. Journal of Human and Natural Sciences, hnjournal.net

Tamadher Mahmoud Kamel Al-Aroud (2024). Transformational Leadership and its Pioneering and Innovative Role in Municipalities. Journal of Human and Natural Sciences (HNSJ), 4) 5, <https://doi.org/10.53796/hnsj54/20>