



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة عامة

أثر مصادر قوة القيادة على الأبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفين شركة كراون

"The Impact of Leadership Power Sources on Job Creativity: An Applied
Study on Crown Company Employees"

مشروع تخرج

إعداد

نشوى خلف السلمي

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يعد العصر الذي نعيش فيه عصر التطورات الحديثة، والتقدم الهائل الذي حصل في جميع المجالات، وإن هذا التقدم والتطور كان نتيجة طبيعية، وانعكاس حقيقي لمخزون إبداعي قدمته المنظمات، وساهمت فيه الموارد البشرية فعلياً. كما يعتبر الإبداع من أعدل الأشياء قسمة بين البشر، حيث لا تستطيع إن تستمر المنظمات في مواكبته، ما لم تكن محتفظة بعناصر بشرية مبدعة وخلاقة، ويعتبر العنصر البشري هو التجسيد الحقيقي لهذا الإبداع، فالإبداع لا يعمل في فراغ بشري، بل إن البشر هم صانعو هذا الإبداع ومنفذه، وينعكس على شكل ومضمون المخرجات للمنظمة (نجم، 2017)

كما ينظر الى الإبداع بشكل عام على أنه عنصر أساسي لضمان بقاء المنظمات على قيد الحياة وخاصة أن الإبداع أصبح جزء لا يتجزأ من الهياكل التنظيمية والعمليات، والمنتجات، والخدمات داخل المنظمة، ونتيجة لذلك، اعتبر العديد من الباحثين الإبداع أحد أهم المحددات لزيادة كفاءة، وفعالية الأداء التنظيمي، ويتطلب الإبداع أنشطة عديدة قبل أن يخرج إلى حيز التنفيذ، ويلعب القائد دوراً بالغ الأهمية في خلق وتنفيذ الإبداع لدى موظفيه (Daft, 2018).

كما إن القيادة ظاهرة معقدة، فمعظم سمات الفرد الشخصية تميزه في علاقاته المتبادلة مع غيره، ومدى استخدامه للعمليات التنظيمية، وبراعته في معالجة الأمور التنظيمية للتعامل مع الجماعات التابعة، كل ذلك يدخل بدرجات متفاوتة في كل أدوار القيادة، وعليه تبدو أنماط القيادة من ديكتاتوري - فوضوي - ديمقراطي - تبادلي - تفاعلي - تحويلي - استراتيجي... إلخ) كخليط من كل الأنماط البديلة في النظرية الشخصية، ونظرية العلاقات المتبادلة، ونظرية المركز، والنظرية الاجتماعية، ومهما كان نمط القيادة، فإنه يركز على سته أمور على وجه التحديد: تتمثل في وضع الاستراتيجية، وتشكيل بيئة العمل، وتخصيص الموارد، وتنمية العاملين، وبناء التنظيم، ومتابعة العمليات (سادلر، 2018).

هنا يضيف بيرسون أهمية قيام القائد بتقدير توقعاته عن درجة العلاقة بين المتغيرات التي تتحكم في نجاح العمل، وتبسيط هذه العلاقة للمرؤوسين (بن سرحان ،2020)

كذلك فإن المنظمات المبتكرة تتطلب قادة يتحلوا بأنماط قيادية ميسرة وحاضنة، ومشجعة على الإبداع، فمع تزايد التعقيد والتنوع في الهياكل التنظيمية بسبب الضغوط الناجمة عن التغيرات المتلاحقة.

في بيئات الأعمال، ولا سيما التغيرات التي سببتها العولمة، فإن القادة قد يكونوا أكثر عرضة للفشل، ولهذا السبب ينظر إلى القادة على أنه مسؤولين عن التعامل مع التغيير، لذا تزايد إدراك المنظمات للأهمية القصوى لتواجد قيادة تتسم بالقدرة على التحكم في زمام الأمور، وتعزيز مهارات الإبداع ودعمها لدى المرؤوسين، مما زاد من قناعتها بأهمية الإبداع، وضرورة تشجيع العمل الإبداعي من خلال نشر ثقافة الإبداع بين العاملين بها (خير الله، 2018)

ومن هنا جاءت الدراسة للكشف على إن مصادر القوة القيادية لها أثراً كبيراً على مستوى الإبداع الوظيفي لدى القادة، وأن النمط القيادي المتبع يؤثر على درجة الإبداع، فكلما كانت الأنماط القيادية المتبعة إيجابية، كلما كان مستوى الإبداع الوظيفي مرتفع، لذلك فنحن في حاجة ماسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية، ومدى أثرها على الإبداع الوظيفي، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسات الوظيفية، والعمل على رفع أدائها.

2.1 مشكلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة التأثيرية بين الانماط القيادية على الإبداع الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال بشكل عام، ، تبين أن هنالك تباين في نتائج تلك الدراسات. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة المعايطة (2014) حول أثر الأنماط القيادية، وتأثيرها على مستوى الإبداع الوظيفي كدراسة تطبيقية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في الأردن، ودراسة (Bosiok, 2013) التي أشارت إلى وجود تأثير واضح للأنماط القيادية للمسؤولين في القطاع الاستثماري الصناعي على الإبداع الوظيفي. وعليه لاحظ الباحث أن الإبداع الوظيفي أحد المتغيرات ذات الارتباط الوثيق بالأنماط القيادية، حيث إنه إما أن تحفز الأنماط القيادية الإبداع، وأما أن تثبطه أو تحد منه، الأمر الذي دفعت لباحث إلى التحقق مما إذا كان الإبداع الوظيفي في

شركة كراون يمكن تعزيزه من خلال الأنماط القيادية الممارسة ، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لجسر الفجوة في الدراسات والبحوث السابقة، والتي تتعلق بالدور الذي يمكن أن تقوم به مصادر القوة القيادية في تنمية الإبداع الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شركة كراون.

3.1 أهمية الدراسة:

❖ الأهمية النظرية:

- تساهم الدراسة النظرية في توسيع المعرفة حول علاقة مصادر قوة القيادة والإبداع الوظيفي ،وتقدم الدراسة فهماً أعمق للمفاهيم والعلاقات المرتبطة بهذين المجالين.
- يمكن للدراسة أن تقدم إسهامًا جديدًا للنظريات الحالية المتعلقة بقيادة المؤسسات والإبداع الوظيفي، مما يساهم في تطوير النظريات القائمة وتحسينها.
- يساعد البحث النظري في إجراء تحليل شامل للأدبيات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع، مما يوفر إطارًا فكريًا لفهم أعمق للسياق النظري للمشكلة.

❖ الأهمية التطبيقية:

- فهم كيفية تأثير مصادر قوة القيادة على الإبداع الوظيفي يمكن أن يساعد في تحسين أداء الموظفين وزيادة فعالية القيادة في الشركة.
- توفير أدلة عملية حول كيفية تحسين قوة القيادة يمكن للشركة اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل لتعزيز الإبداع وتحسين أداء العاملين.
- يمكن للدراسة أن تساهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، مما يعزز رضا الموظفين ويحفزهم لتقديم أفضل أداء.
- فهم كيفية تأثير مصادر قوة القيادة يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات التوظيف والتدريب لضمان اختيار وتطوير القادة الذين يساهمون في تعزيز الإبداع.
- تحقيق توازن بين مصادر قوة القيادة والإبداع الوظيفي يمكن أن يساعد الشركة في تحقيق تفوق تنافسي من خلال تطوير مزايا تنافسية فريدة.

4,1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى فهم وتحليل العلاقة بين مصادر قوة القيادة والإبداع الوظيفي في موظفي شركة كراون وتتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية كالتالي :

- تقييم تأثير كل مصدر من مصادر قوة القيادة (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي لدى موظفي شركة كراون.
- تحليل فروق الدلالة الإحصائية في التأثير بين مصادر قوة القيادة على الإبداع الوظيفي.
- استكشاف العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وآراء الموظفين في مصادر قوة القيادة.
- تحليل الفروق في آراء المبحوثين بناءً على المتغيرات الديمغرافية وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آرائهم.
- تقديم توصيات عملية لإدارة شركة كراون بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة لتعزيز الإبداع الوظيفي وتحسين أداء الموظفين في الشركة.

5.1 أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر مصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي في موظفي شركة كراون ؟
- وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:
- ما هو مدى تأثير كل مصدر من مصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على مستوى الإبداع الوظيفي لدى موظفي شركة كراون ؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير كل مصدر من مصادر قوة القيادة على الإبداع الوظيفي ؟

— كيف يختلف تأثير مصادر قوة القيادة على الإبداع الوظيفي بناءً على المتغيرات الديمغرافية مثل المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

— هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول مصادر قوة القيادة بناءً على المتغيرات الديمغرافية؟

— كيف يمكن لإدارة شركة كراون تعزيز مصادر قوة القيادة لتعزيز الإبداع الوظيفي وتحسين أداء الموظفين؟

6.1 فرضيات الدراسة

— الفرضية الرئيسة الأولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لمصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافاة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي لدى موظفين شركة كراون.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

— لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقوة الشرعية على الإبداع الوظيفي لدى موظفين شركة كراون.

— لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لقوة المكافاة على الإبداع الوظيفي لدى موظفين شركة كراون.

— لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي لدى موظفين شركة كراون.

— لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لقوة الإعجاب على الإبداع الوظيفي لدى موظفين شركة كراون.

— الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين لمصادر قوة القيادة في شركة كراون تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (المؤهل العلمي ، الجنس المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

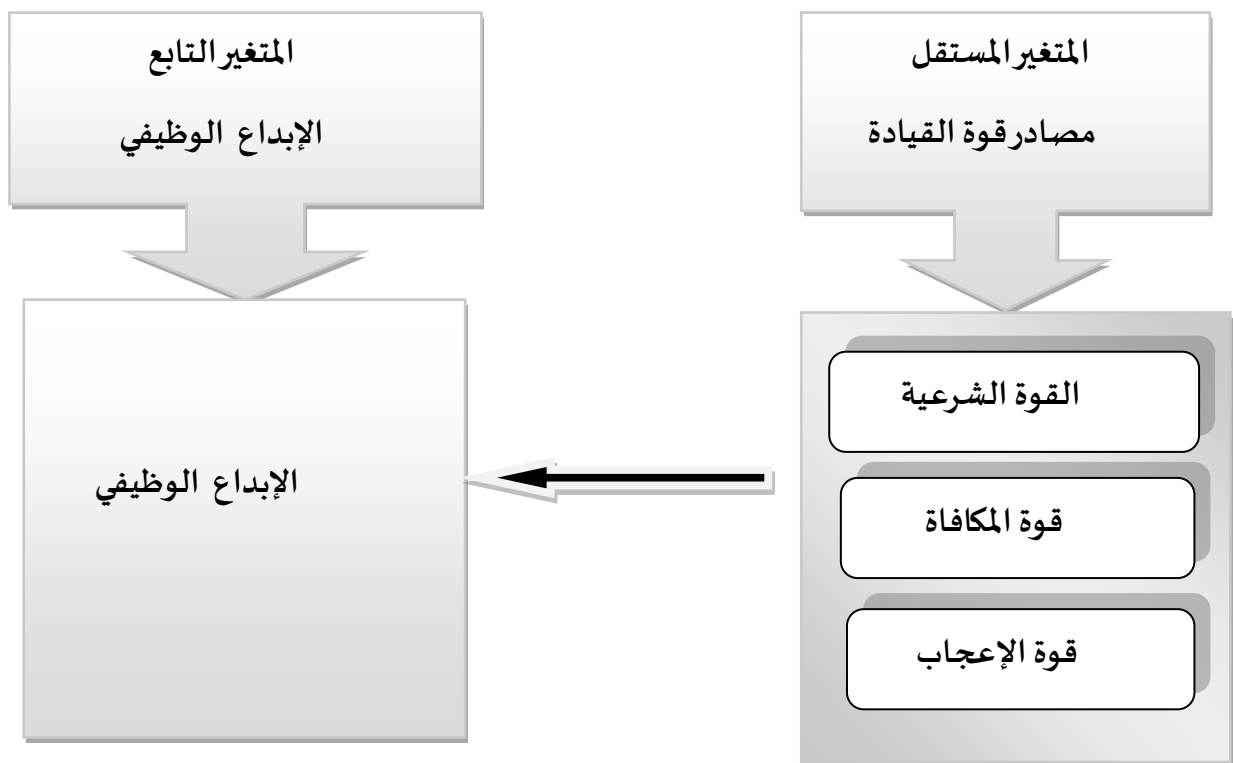
7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر لمصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافاة، قوة الخبرة،

قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: مصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافاة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب)
- المتغير التابع: الإبداع الوظيفي

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

❖ الأسباب الذاتية:

- هناك اهتمام شخصي بالموضوع نفسه أو بمجال الدراسة المرتبط به، وهذا يدفعه لاختياره.
- لدى للباحث خبرة شخصية أو مهنية في المجال المرتبط بالموضوع، ويرغب في فهمه بشكل أعمق أو في تحليل جوانب جديدة منه.
- الدراسة جزءاً من مسار أكاديمي أو مهني يرغب الباحث في تحقيقه، وقد يكون الموضوع ذا صلة وثيقة بهذا المسار.

❖ الأسباب الموضوعية:

- الموضوع ذو أهمية كبيرة اجتماعياً أو اقتصادياً، وقد يحمل الحلول لمشكلة معينة أو يساهم في تطوير قطاع معين.
- لاحظ الباحث فجوة في البحث الحالي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والتحليل، ويمكن أن يكون الموضوع فرصة لتقديم مساهمة جديدة.
- يعالج التحديات والمشكلات الحالية في المجتمع أو في مجال معين، بهدف إيجاد حلول فعالة.
- يكون للموضوع فرص كبيرة للتطبيق العملي، مما يمكن أن يجعل الدراسة ذات أثر عملي وملامس على المجتمع أو الصناعة.

9.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر مصادر قوة القيادة على الأبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفين شركة كراون، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر أثر مصادر قوة القيادة على الأبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفين شركة كراون.

أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة لتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في شركة كراون ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي.
 - القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر لمصادر قوة القيادة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافاة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب) على الإبداع الوظيفي
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على شركة كراون بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في شركة كراون.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسة	نافع ومحمد (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية على أداء العاملين في شركة النيل للبترول، والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في أداء العاملين والتوصية بمعالجتها في شركة النيل للبترول
المتغير المستقل	القيادة الإبداعية
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها بينت نتائج الدراسة بأن هناك تبني واضح للقيادة لأسلوب القيادة الإبداعية لأداء العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة النشطة أكثرهم تأثيراً تليها المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا الأسلوب القيادي في القطاع الخاص، وفيما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى لخصائص القادة أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي). كانت أهم التوصيات بضرورة تعميم تجربة شركة النيل للبترول في تبني نمط القيادة الإبداعية على أداء العاملين بحيث تعمم نتائج هذه التجربة على قطاع الخدمات دعوة إدارة شركة النيل إلى تفعيل دور القيادة الإبداعية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الشركة من تنمية رأس مالها البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.
الدراسة	الحمورى وبني ملحم (2020)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة: (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) والإبداع لدى الموظفين في قطاع مياه الشمال في الأردن. كما هدفت إلى دراسة أثر وجود الأمان النفسي لدى الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى الموظفين
المتغير المستقل	القيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة: (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية)
المتغير التابع	الإبداع الوظيفي
المتغير الوسيط	الأمان النفسي
منهجية البحث	لتحقيق هدف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: - وجود مستوى متوسط في ممارسة مجالات وسلوكيات القيادة التحويلية، من قبل القيادات الإشرافية في قطاع مياه الشمال في الأردن، بالإضافة إلى وجود مستوى متوسط للإبداع لدى الموظفين في قطاع مياه الشمال في الأردن، في ظل وجود مستوى متوسط من الأمان النفسي في البيئة التنظيمية المتمثلة بقطاع مياه الشمال في الأردن. - بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ومن خلال مجالي (الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع لدى الموظفين، وتقدر نسبة هذا التفسير بـ (29.5%)، وقيمة R Square بلغت (0.317)، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود أثر لمجالي (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي) على الإبداع لدى موظفي قطاع مياه الشمال في الأردن. - بينت الدراسة أن الأمان النفسي كمتغير وسيط يلعب دورا إيجابيا في نقل الأثر من المتغير المستقل المتمثل بالقيادة التحويلية، على المتغير التابع المتمثل بالإبداع، حيث إن نسبة التفسير ارتفعت لتصبح (32.2%)، وقيمة R Square بلغت (0.333) بوجود المتغير الوسيط الأمان النفسي، لدى موظفي قطاع مياه الشمال في الأردن. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدمت الباحثة عددا من التوصيات من أهمها: القيام بدورات وبرامج تدريبية وتشجيعية من شأنها التعريف

بمفاهيم القيادة التحويلية وتعزيز تطبيقها، وخصوصاً في القطاعات الخدمية، بالإضافة إلى القيام بتسليط الضوء في الدراسات المستقبلية على تعزيز البحث والدراسة في مجال تطبيق مفهوم القيادة التحويلية وأثرها على عوامل أخرى مثل الأداء الوظيفي، والرضا، وبوجود متغيرات وسيطة أخرى. وتعزيز الأمان النفسي لدى العاملين من خلال خلق أجواء من الثقة، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة، والتقييم والنقد وإبداء الرأي دون خوف، وبشكل شفاف وموضوعي.

الطويسى وبني حمدان (2020)

الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأنماط القيادية المختلفة (النمط القيادي الحر، والنمط القيادي الاوتوقراطي، والنمط القيادي التحويلي) في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية

أهداف الدراسة

الأنماط القيادية المختلفة (النمط القيادي الحر، والنمط القيادي الاوتوقراطي، والنمط القيادي التحويلي)

المتغير المستقل

الإبداع الوظيفي

المتغير التابع

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الكمي) للكشف عن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين في وزارة الشباب في المملكة الأردنية، والبالغ عددهم (1851) موظف وموظفة

منهجية البحث

أشارت النتائج إلى إن أعلى الأنماط القيادية أثراً على الإبداع الوظيفي لدى الموظفين، هو النمط القيادي التحويلي بنسبة تأثير بلغت (28.7%)، يلي ذلك النمط القيادي الحر بنسبة تأثير بلغت (15.5%)، أما فيما يتعلق بالنمط القيادي الاوتوقراطي فلم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي للموظفين في الوزارة. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع بعض الأساليب الإدارية الحديثة، كالتمكين الإداري، وتفويض الصلاحيات، والتي من شأنها زيادة مستوى مشاركة الموظفين في العمل الإداري، والذي بدوره ينعكس على قوة التنافس الوظيفي. كما أوصى بتدريب القيادات في الوزارة على بعض المفاهيم

أهم النتائج والتوصيات

الإدارية الحديثة، كإدارة المواهب، والاستثمار في رأس المال البشري، والعقلي للموظفين في الوزارة.

الترك والجوازنة (2020)

الدراسة

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء لدى فئة المسؤولين والإداريين في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن، وتكمن أهمية اختيار هذه المنظمة في أنها تحتل أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني، وتعد من أكبر المؤسسات التي تقدم الخدمات المهنية في العالم

القيادة الإبداعية (قوة وتأثير القائد، ومهارة القائد، خبرة القائد)

المتغير المستقل

تطوير الأداء

المتغير التابع

تم اتباع المنهج الوصفي (التحليلي)

منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية من خلال البعدين (قوة وتأثير القائد، ومهارة القائد)، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير (خبرة القائد) في تطوير الأداء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ قدمت الباحثة عددا من التوصيات، منها: اتباع أسلوب القيادة التشاركية مع عاملها لتسيير الأعمال؛ نظرا لفاعلية هذا الأسلوب وحث المديرين والقياديين على التحلي بالجرأة اللازمة لاتخاذ القرارات المصيرية بذكاء، خاصة في الأزمات، فضلا عن ضرورة توفير بيئة محفزة للعاملين لممارسة الإبداع والابتكار بشكل عام، وتشجيع قادة المؤسسات على تبني مفهوم القيادة الإبداعية لتطوير الأداء لتحقيق الأهداف الرئيسية

الخزاعله واخرون (2020)

الدراسة

أهداف الدراسة

دفت الدراسة التعرف إلى مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتحقيق التنافسية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والتعرف إلى أثر متغيرات: نوع الجامعة، والجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية في تقديرات أفراد عينة الدراسة عن مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتحقيق

التنافسية للجامعات.

مصادر سلطة القادة الأكاديميين (سلطة الجاذبية، وسلطة الخبرة، وسلطة المكافأة)

المتغير المستقل

التنافسية

المتغير التابع

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت استبانة تكونت من محورين، الأول: لمعرفة مصادر السلطة؛ والمحور الثاني: للتعرف إلى الميزة التنافسية للجامعات الأردنية، وتم التحقق من صدقها وثباتها

منهجية البحث

وصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن درجة تقدير ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها متوسطة؛ وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة. -عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، والكلية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على المجالات (سلطة الجاذبية، وسلطة الخبرة، وسلطة المكافأة) والكلية؛ بينما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على المجالين (السلطة القسرية، وسلطة الإقناع)، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك على المجال (سلطة الجاذبية، وسلطة الخبرة، وسلطة الإقناع)؛ بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية على المجالات (السلطة القسرية، والسلطة الشرعية، وسلطة المكافأة) والكلية. بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك على مجال (المرونة، والأداء الوظيفي، والجودة والتكلفة، والكفاءة المتميزة) -وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال المرونة تعزى للرتبة الأكاديمية، وذلك بين مستوى رتبة أستاذ ورتبة مدرس، وبين رتبة أستاذ مشارك ومدرس، وبين رتبة أستاذ مساعد ومدرس. -وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين مجالات مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية ومجالات الميزة التنافسية. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بمجموعة من

أهم النتائج والتوصيات

التوصيات، من أهمها: العمل على تفعيل الممارسات الديموقراطية بين القادة والمرؤوسين في الجامعات، والعمل على تعزيز ممارسة السلطة المرجعية المهنية المبنية على الخبرة؛ والتأكيد على معايير ضمان الجودة وتطبيقاتها للوصول للتميز والمنافسة بين الجامعات على المستوى العربي والعالمي.

صلاح الدين (2020)

الدراسة

أهداف الدراسة

هدف البحث إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، الرؤية، التنافسية، تحمل المخاطرة)، وكذلك مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني، البيئي) بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، والوقوف على دور القيادة الريادية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالمدارس، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، والمؤهل الأكاديمي

المتغير المستقل

القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، الرؤية، التنافسية، تحمل المخاطرة)

المتغير التابع

المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني، البيئي)

منهجية البحث

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج SPSS، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية (٥٣١) من المديرين ومساعدتهم والمعلمين والأخصائيين الماليين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي

أهم النتائج والتوصيات

توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: أن مستوى تطبيق القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع، وتوجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية؛ حيث بلغت القوة الارتباطية (٠,٧٢١) وهي مرتفعة جدا، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية والقيادة الريادية وفقا للجنس لصالح الإناث، ووفقا للمسمى الوظيفي لصالح المديرين والمعلمين، ولا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الإبداع والرؤية والتنافسية في المسؤولية الاجتماعية بنسبة

(٠,٦٨٣) و(٠,٧٠٢) و(٠,٧١٢) على التوالي وهي علاقه معنوية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في المسؤولية الاجتماعية بنسبة (0.346) وهي علاقة غير معنوية.

العجب وحمدنا الله (2019)

الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية على تنمية الموارد البشرية في شركة النيل للبترول، والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في تنمية الموارد البشرية والتوصية بمعالجتها في شركة النيل للبترول

أهداف الدراسة

القيادة الإبداعية

المتغير المستقل

تنمية الموارد البشرية

المتغير التابع

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

منهجية البحث

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها بينت نتائج الدراسة بأن هناك تبني واضح للقيادة لأسلوب القيادة الإبداعية لتنمية المورد البشري حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة النشطة أكثرهم تأثيراً تلهمها المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا الأسلوب القيادي في القطاع الخاص، وفيما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى لخصائص القادة أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإبداعية وتنمية الموارد البشرية تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) وكانت أهم التوصيات بضرورة تعميم تجربة شركة النيل للبترول في تبني نمط القيادة الإبداعية على تنمية الموارد البشرية بحيث تعمم نتائج هذه التجربة على قطاع الخدمات دعوة إدارة شركة النيل إلى تفعيل دور القيادة الإبداعية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الشركة من تنمية رأس مالها البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.

أهم النتائج والتوصيات

عقل والخشالي (2019)

الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى خصائص الإبداع وأثرها في التميز المنظمي في شركات

أهداف الدراسة

الصناعات الغذائية الأردنية من خلال وجود التمكين كمتغير معدل. أعتمد الباحث في هذه الدراسة على خصائص الإبداع كمتغير مستقل بأبعادها (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، الإحساس بالمشكلات، والإفاضة)، وكان التميز المنظمي متغيرا تابعا بأبعاده (تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة المنظمة)، بالإضافة إلى التمكين كمتغير معدل بأبعاده (معنى العمل، والتأثير، والجدارة، والتوجيه الذاتي). تكون مجتمع الدراسة من المديرين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي

الإبداع بأبعادها (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، الإحساس بالمشكلات، والإفاضة)،

المتغير المستقل

التميز المنظمي متغيرا تابعا بأبعاده (تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة المنظمة)

المتغير التابع

التمكين بأبعاده (معنى العمل، والتأثير، والجدارة، والتوجيه الذاتي).

المتغير المعدل

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي

منهجية البحث

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع مستويات الأهمية النسبية لخصائص الإبداع، وارتفاع مستويات الأهمية النسبية لأبعاد التميز المنظمي، باستثناء تميز الثقافة المنظمة الذي جاء مستواه متوسطا، وارتفاع مستويات الأهمية النسبية لأبعاد التمكين. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص الإبداع بدلالة أبعاده مجتمعة (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والإحساس بالمشكلات، والإفاضة) في التميز المنظمي في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص الإبداع (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والإحساس بالمشكلات، والإفاضة)، مجتمعة في التميز المنظمي (تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة المنظمة) كلا على انفراد. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص الإبداع (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والإحساس بالمشاكل، والإفاضة) في التميز المنظمي من خلال التمكين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. من أهم ما قدمته الدراسة من

أهم النتائج والتوصيات

توصيات ما يلي: نشر ثقافة الإبداع داخل الشركات، والقيام بتشجيع الأفكار الإبداعية، ومكافأة المديرين الذين يقدمون الأفكار الإبداعية. وتوسيع مدارك العاملين، وتحسين مستوى تفكيرهم عن طريق اختلاطهم بثقافات جديدة، وزيادة نسبة النساء العاملات في إدارات الشركات.

الدراسة	حمودى والمكي (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة لمعرفة أثر الأنماط القيادية في تطوير إبداع الموارد البشرية (المؤسسة السودانية للنفط)
المتغير المستقل	الأنماط القيادية
المتغير التابع	تطوير إبداع الموارد البشرية
منهجية البحث	اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات العينة
أهم النتائج والتوصيات	وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: امتلاك القائد القدرة على استيعاب الآخرين والتأثير عليهم من خلال تعزيز العلاقات وتوضيح الأهداف داخل الهيكل التنظيمي للموارد البشرية. إن المؤسسة تعمل على استقطاب العاملين ذو الكفاءة والمهارات الإدارية. النمط الديمقراطي بالمؤسسة السودانية للنفط أكثر الأنماط تشجيعاً للإبداع الإداري وتحقيقاً لرضاء للمرؤوسين. تهتم القيادة الإدارية بالمؤسسة بتدريب المرؤوسين مما أدى إلى جودة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة تعتمد المؤسسة السودانية للنفط على أنماط القيادة الإدارية لتطوير إبداع الموارد البشرية. أوصت الدراسة بالاهتمام بالدورات التدريبية وإتاحة الفرص للمبدعين والمبرزين من أجل الارتقاء بمستواهم الإداري والفني وبالتالي يؤدي إلى تطوير إبداع الموارد البشرية. وضع وصف وظيفي مفصل لجميع المرؤوسين بالإدارات. مراجعة الهياكل التنظيمية والأجهزة الإدارية واستطلاع المقترحات لتطوير وزيادة الإبداع. وضع معايير لاختيار القائد على أساس الإبداع الإداري وثقافة القيادة الإدارية.

الدراسات الأجنبية

الدراسة	Hasan G.J.(2022)
أهداف الدراسة	تتناول هذه الدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع في بيئة البحث والتطوير (R&D)، حيث يركز المدراء على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذ السياسات ورصد الموارد لتعزيز الإبداع والابتكار على مستوى الفريق. تهدف الدراسة إلى تقديم مفاهيم جديدة وفحص النتائج النظرية والعملية لفهم أفضل كيفية تنفيذ دور القيادة في بيئة R&D لتعزيز إبداع الفريق.
المتغير المستقل	القيادة والإبداع
المتغير التابع	بيئة البحث والتطوير
منهجية البحث	تم تنفيذ تحليل كمي باستخدام استبيان تم اختياره بعد التحقق من تحليل المكونات الرئيسية وتحليل العامل المؤكد
أهم النتائج والتوصيات	. أظهرت النتائج أن إنتاج الأفكار يؤثر بشكل إيجابي على القيادة، مما يسفر عن نمو وميزة تنافسية للمؤسسة. كما أظهر إطار PMEG (الأشخاص، والوسائل، والآثار، والأهداف) تأثيرًا إيجابيًا على القيادة، حيث يركز القادة على العوامل التي تؤثر على تصورات الفرد وسلوكه، والتفاعلات بين المجموعات. تسلط الدراسة الضوء على دور R&D في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تؤثر إيجابيًا على الفريق. المساهمة الرئيسية هي استكشاف الإبداع كوسيط للابتكار التنظيمي-القيادي، ويُعتبر هذا البحث الأول الذي يسلط الضوء على دور إطار PMEG في تأثير العوامل التي تؤثر على تصورات الفرد وسلوكه، والتفاعلات بين المجموعات.
الدراسة	(Huang Z, Sindakis S, Aggarwal S and Thomas L (2022)

أهداف الدراسة

تركز هذه الدراسة على دور القيادة في تعزيز الابتكار والإبداع على مستوى الفريق، حيث يقوم المديرون باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتشكيل السياسات وإدارة الموارد، وبالتالي يلعبون دورًا حاسمًا في توجيه العمليات الابتكارية. تهدف الورقة إلى تقديم مفاهيم جديدة وفحص الآثار النظرية والعملية لتنفيذ دور القيادة في بيئة البحث والتطوير (R&D) لتعزيز إبداع الفريق والابتكار.

القيادة

المتغير المستقل

الابتكار والإبداع

المتغير التابع

تم استخدام تحليل كمي لاستقصاء العلاقات والتأثيرات بين القيادة والإبداع من خلال الاستبيانات التي تم اختيارها بعد تحليل مكوناتها الرئيسية وتحليل العوامل التأكيدية

منهجية البحث

أظهرت النتائج أن إنتاج الأفكار يؤثر بشكل إيجابي على القيادة، مما يساهم في نمو المنظمة وتحقيقها لميزة تنافسية. كما أوضحت الدراسة أن إطار PMEG (الأشخاص، الوسائل، التأثيرات، الأهداف) يلعب دورًا إيجابيًا في تحسين القيادة، حيث يساعد القادة على التركيز على العوامل التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم داخل المجموعات.

أهم النتائج والتوصيات

تشير المناقشة إلى أهمية المشاركة الفعالة لمنظمات البحث والتطوير في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تساهم في تعزيز الأداء الإبداعي للفرق. تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تسلط الضوء على دور إطار PMEG والعوامل التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم في الفرق. وبالتالي، تساهم الدراسة في استكشاف الإبداع كوسيط محتمل للابتكار التنظيمي

Al-Karaawi, & Amir. (2021)

الدراسة

هدفت الدراسة إلى فهم دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء الإبداعي وفهم الأثر المحتمل لأبعاد المتغير المستقل المحفزة للإبداع (التعاطف، الوضوح، والابتكار) في المتغير المعتمد

أهداف الدراسة

للأداء الإبداعي (المرونة، والانسياوية، والأصالة، وحساسية التحديات).	
القيادة الإبداعية (التعاطف، الوضوح، والابتكار)	المتغير المستقل
الأداء الإبداعي (المرونة، والانسياوية، والأصالة، وحساسية التحديات).	المتغير التابع
استخدمت الدراسة نهجًا وصفيًا تحليليًا لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. تم جمع بيانات الدراسة من خلال توزيع 200 استبيان في قسم البحث، واسترداد 187 استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي. تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل حزمة SPSS.V.25 وتقنية Boxplot وتحليل الإحصائي الأخرى	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، حيث تم تطبيق جميع أبعاد المتغيرين (القيادة الإبداعية والأداء الإبداعي) في قسم مديرية شرطة مثانا. وختمت الدراسة بتقديم عدة توصيات، مع التأكيد على ضرورة زيادة الوعي بأبعاد الإبداع بين الموظفين	أهم النتائج والتوصيات

المراجع

- بن سرحان سليمان عبد الله (2020). القيادة الملهمه والازمات - مفاهيم معاصرة، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الترك، حنان حسين محمد صبيحي، و الجوازنة، بهجت عيد. (2020). القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الحموري، نادية زياد إسماعيل، و بني ملح، يحيي سليم. (2020). العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين: الدور الوسيط للأمان النفسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- حمودي، النور الخير النور، و المكي، محمد عبدالعاطي عبدالله. (2019). دور الأنماط القيادية في تطوير إبداع الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة السودانية للنفط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- الخزاعلة، مقبل محمود، كنعان، عيد محمد عيد، و عليمات، صالح ناصر منيزل. (2020). مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتحقيق التنافسية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- خير الله، جمال ، (2018) الابداع الاداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- سادلر، فيليب (2018) القيادة، ترجمة هدى فؤاد . مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر .
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد. (2020). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع14، ج4 ، 281 - 359.
- الطويسى، أسماء سليمان موسى، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2020). أثر الأنماط القيادية في الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية في وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العجب، أم أيمن يوسف مصطفى، و حمدناالله، مرتضي طلحة. (2019). القيادة الإبداعية واثرها على تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة شركة النيل الكبرى للبترول (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

- عقل، أحمد حسنى بدر، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (2019). أثر خصائص الإبداع في التميز المنظمي: الدور المعدل للتمكين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبدالله، دانية حسن محمد، و عوض الكريم، إدريس موسى. (2020). المناخ التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- المعاينة، عبد العزيز (2014) مستوى الإبداع الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 15 عدد 4، صفحات 5134
- نافع، عبدالله أحمد، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2021). دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- نجم عبود (2017) إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر - والتوزيع، (3) عمان - الأردن.

- Bosiok, Delia; Sad, Novi, (2013). Leadership styles and creativity Online Journal of Applied Knowledge Management, 1(2), 64-77.
- Daft, Richard, (2018). Organization theory and Design, South-western put., 10th Ed.,
- Huang Z, Sindakis S, Aggarwal S and Thomas L (2022) The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. Front. Psychol. 13:1060412. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1060412
- Hasan G.J.(2022) The Role of Creative Leadership in Achieving Creative Performance, International Journal of Research in Social Sciences & Humanities, Oct-Dec 2022 Vol. 12, Issue 4; 83-100 DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.006>

- Al-Karaawi ,Qasim Mohammed Abd Ali, & Amir, Safaa Abdel Ali Abdel. (2021). The role of creative leadership in achieving creative performance (An analytical study of the opinions of a sample of officers working in the Muthanna Governorate Police Directorate). PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology, 18(10), 1370-1399. Retrieved from <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/10016>