

تأثير الإطار والتخويف في مهارات التفكير الإبداعي

(دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الحكومية شمال غرب سورية)

أ. خالد صبرة، أ. د. أحمد عطا اليوسف، أ. م. د. وحيد عبدان

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة إدلب

<https://orcid.org/0009-0007-6214-9117>

المستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أسلوب إدارة الانطباع لدى المديرين، المتمثلين في الإطار والتخويف، في مهارات التفكير الإبداعي لدى موظفي المنظمات غير الحكومية العاملة شمال غرب سورية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستعملت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (403) موظفًا من العاملين في المنظمات غير الحكومية في شمال غرب سورية، توزعت بين المنظمات الدولية بنسبة (60.3%) والمنظمات المحلية بنسبة (39.7%)، كما استعانت الدراسة بالأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد أظهرت النتائج أنّ الموظفين في المنظمات محل الدراسة يدركون أنّ المدراء يمارسون الإطار بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.708)، بينما يمارسون التخويف بدرجة أقل بمتوسط حسابي بلغ (2.564)، وحصلت جميع مهارات التفكير الإبداعي على متوسط حسابي أعلى من القيمة الحدية (3)، ما يدل على ارتفاع مستوى هذه المهارات لدى هؤلاء الموظفين، كما أنّ العلاقة بين الإطار ومهارات التفكير الإبداعي جاءت منخفضة، إذ بلغ معامل الارتباط ($r=0.181$)، إذ أسهم الإطار في تفسير التغيرات التي تطرأ على (الطلاقة والأصالة)، والمرونة ومهارات التفكير الإبداعي بنسبة (2.3%)، و(4.7%)، و(3.3%) على التوالي. كما فسّر التخويف التغيرات المرتبطة بمهارتي الحساسية للمشكلات والمخاطرة بنسبة (1.5%) و(1.1%) على التوالي. إضافة إلى محدودية التأثير المعنوي لكل من الإطار والتخويف مجتمعين في مهارات التفكير الإبداعي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.05$)، أي ما يعادل (5%) فقط.

الكلمات المفتاحية: الإطار، التخويف، مهارات التفكير الإبداعي، المنظمات

غير الحكومية شمال غرب سورية.

The Influence of Ingratiation and Intimidation in Creative Thinking Skills

(A Field Study on Workers in Non-Government Organizations (NGOs) in Northwestern Syria)

PhD Student Khaled Sabra, Prof. Ahmad ALyousef & Asst. Prof.
Dr. Waheed Abdan

**Faculty of Economics and Management, Department of Management
Idlib University**

Abstract:

The study aimed to explore the impact of managers both impression management styles, ingratiation and intimidation, in employees' creative thinking skills in non-government organizations operating in northwest Syria. The study adopted the descriptive approach and used a questionnaire as the primary tool for data collection. The study sample consisted of (403) employees working in (NGOs) in northwest Syria, distributed between international organizations (60.3%) and local organizations (39.7%). The study also employed statistical methods provided by SPSS Statistics to analyze the data and test the hypotheses.

The results showed that employees in the studied organizations perceive that managers practice ingratiation at a high level, with a mean score of (3.708), while intimidation is practiced at a lower level, with a mean score of (2.564). All dimensions of creative thinking skills recorded mean scores above the neutral value (3), indicating a high level of these skills among employees. Moreover, the relationship between ingratiation and creative thinking skills, on the one hand, was found to be weak, with a correlation coefficient ($r = 0.181$), where ingratiation explained variations in fluence, originality, flexibility, and overall creative thinking skills by (2.3%), (4.7%), and (3.3%) respectively. Intimidation, on the other hand, explained variations in problem sensitivity and risk skills by (1.5%) and (1.1%) respectively. The combined effect of both ingratiation and intimidation on creative thinking skills was also limited, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.05$), meaning that only (5%) of the variance was explained.

Keywords: Ingratiation, Intimidation, Creative Thinking Skills, NGOs in Northwestern Syria.

مُقدِّمة:

تُعَدُّ إدارة الانطباع من المفاهيم المهمة في مجال السلوك التنظيمي، إذ تشير إلى الجهود التي يبذلها الأفراد لتوجيه تصورات الآخرين عنهم. وقد تطور هذا المفهوم عبر الأدبيات السلوكية والتنظيمية ليشمل مجموعة من السلوكيات التي يستعملها الأفراد في التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات، إذ يستعمل المديرون أساليب إدارة الانطباع لتحقيق أهدافهم على المستوى الشخصي والتنظيمي، ومن أبرزها أسلوبا الإطراء والتخويف بوصفهما من الأدوات المؤثرة في تشكيل سلوك الآخرين والتأثير في أدائهم. ويُعَدُّ الإطراء أحد الأساليب الإيجابية لإدارة الانطباع، وقد تطور مفهوميًا من مجرد سلوك اجتماعي بسيط قائم على المجاملة والتقرب (Shaheen, Bari, & Anwar, 2019, p. 3)، إلى استراتيجية سلوكية مقصودة تهدف إلى تشكيل انطباع إيجابي لدى الآخرين من خلال إظهار الود والتقدير وتسلط الضوء على نقاط القوة والإنجازات (George & Obipi, 2016, p. 140) في المقابل، يُمثل التخويف أحد الأساليب السلبية في إدارة الانطباع، والذي تطور في الأدبيات ليعكس نمطًا سلوكيًا يقوم على التهديد وإظهار الصرامة أو القسوة بهدف فرض الامتثال، وقد يتضمن استخدام أساليب ضغط أو عدوانية تجاه الآخرين عند مخالفة التوقعات أو عند التدخل في العمل أو تجاوز الحدود (Benton, Ceballos, & Burton, 2020, p. 14).

ورغم تناول الدراسات السابقة لأساليب إدارة الانطباع في سياقات تنظيمية متعددة، إلا أنَّ الاهتمام بتأثير الإطراء والتخويف تحديدًا في الجوانب المعرفية والسلوكية للموظفين ما يزال محدودًا، ولا سيما فيما يتعلق بمهارات التفكير الإبداعي التي تُعَدُّ عنصرًا حاسمًا في تمكين الأفراد من توليد أفكار جديدة وتطوير أساليب عمل أكثر مرونة، ومن ثمَّ زيادة القدرة على التكيف والميزة التنافسية (Barros, Resende, & Pontes, 2025, p. 2).

يُحاول الباحثون قياس تأثير هذين الأسلوبين في مهارات التفكير الإبداعي للموظفين في المنظمات غير الحكومية، على عدَّة هذه المهارات يمكن أن تكون الشرارة الأولى لتوليد الأفكار الإبداعية التي قد ينتج عنها ابتكار وسائل وأدوات وطرق عمل أكثر مرونة وقابلية

للاستجابة مع بيئة عمل دائمة التغيير، بما يحقق أهداف المنظمة وتحملها للمسؤولية الاجتماعية، لاسيما في فترة الكوارث الطبيعية والصراعات والأزمات.

1- مشكلة البحث

خلال أكثر من عقد مضى أدت المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية دوراً حيوياً وأصبحت شريان حياة لشريحة واسعة من السكان؛ لذلك فإن استمرارية هذه المنظمات في تقديم الخدمات، يعتمد على قدرة مواردها البشرية على التكيف مع الظروف المتغيرة من خلال توفير بيئة مواتية لتقديم الأفكار والمقترحات المبتكرة لمواجهة التحديات.

إن امتلاك الموظفين لمهارات التفكير الإبداعي مهم جداً، إذ تُستعمل في صنع القرارات أو حل المشكلات وحسن استعمال الأفضل منها (Kumar, 2016, p. 389)، لكن تنمية هذه المهارات لا تتم بمعزل عن البيئة التنظيمية وأساليب القيادة والتفاعل الإداري، فقد يكون لأساليب المديرين أثر مباشر في تعزيزها أو إضعافها، وقد تتطلب من المدير استعمالها بشكل مناسب ليتمكن الموظف من التفكير السليم، وفي هذا السياق، تشير بعض الدراسات إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر لإدارة الانطباع في الإبداع التنظيمي بتوسيط المناخ التنظيمي (مبارز، 2020)، لكن طبيعة تأثير بعض الممارسات السلوكية للمديرين، مثل الإطراء والتخويف، في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين ما تزال بحاجة إلى مزيد من التحقق والدراسة، خاصة في بيئات المنظمات غير الحكومية.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما تأثير أسلوب الإطراء والتخويف في مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها المختلفة لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في شمال غرب سورية؟ ومن هذا المنظور، يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع إدراك العاملين في المنظمات محل الدراسة لمفاهيم الإطراء والتخويف ومهارات التفكير الإبداعي وأبعادها المختلفة؟
2. ما تأثير الإطراء في مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها (الطلاقة والأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) لدى العاملين محل الدراسة؟

3. ما تأثير التخويف في مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها (الطلاقة والأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)
4. ما تأثير الإطار والتخويف مجتمعين في مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.

2- أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال التركيز على أثر أسلوب إدارة الانطباع، الإطار والتخويف، في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية. كما تسهم في إثراء الجانب النظري المتعلق بالعلاقة بين الممارسات الإدارية والتفكير الإبداعي، مع توضيح الفروق بين تأثير كل أسلوب. وتوفر الدراسة أساساً يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة. ومن الناحية العملية، تقدم إرشادات للمدراء ومتخذي القرار حول كيفية توظيف هذه الأساليب بما يعزز الإبداع لدى الموظفين. كذلك تساعد في تطوير استراتيجيات إدارية تدعم حل المشكلات واتخاذ القرارات بفاعلية. كما تسهم في خلق بيئة عمل داعمة للإبداع بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي، ويزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات بطرق مبتكرة ومرنة.

3- أهداف البحث

1. يهدف البحث بشكل أساسي إلى دراسة تأثير الإطار والتخويف في مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها المختلفة لدى العاملين، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
2. التعرف إلى واقع استعمال أسلوب الإطار والتخويف.
3. التعرف إلى واقع مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمات محل الدراسة.
4. تحليل أثر كل من الإطار والتخويف في مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها المختلفة.

4- فرضيات البحث

لمعالجة مشكلة البحث والوصول إلى أهدافه، يطرح الباحثون الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير معنوي للإطراء في مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها (الطلاقة والأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) لدى العاملين محل الدراسة.
2. يوجد تأثير معنوي للتخويف في مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها (الطلاقة والأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) لدى العاملين محل الدراسة.
3. يوجد تأثير معنوي للإطراء والتخويف مجتمعين في مهارات التفكير الإبداعي.

5- منهج البحث وأدواته

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة بين الإطراء والتخويف ومهارات التفكير الإبداعي وأبعادها، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة، وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة وهي:

- **البيانات الشخصية:** وتتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات العينة من حيث (نوع المنظمة، الحالة الاجتماعية، الخبرة الوظيفية، الفئة الوظيفية، المستوى التعليمي).
 - **المقياس الأول:** مقياس الإطراء والتخويف، واعتمد الباحثون على دراسة (الحدراوي، 2019)، (علوان، 2019)، (بكر، 2018)، (كروي، 2016).
 - **المقياس الثاني:** مقياس مهارات التفكير الإبداعي يتعلق بقياس كل من (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)، واعتمد الباحثون على دراسة (الصفدي م.، 2019)، (الحميش، 2019)، (بالطبيب وآخرون، 2019)، (أبو زريق ف.، 2017)، (رباحي، 2012)، (رحمة، 2015).
- بعد الانتهاء من جمع البيانات، استعمل الباحثون الأساليب الإحصائية المتوفرة في حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كدرجة الصدق والثبات للمقاييس المستعملة والأساليب الوصفية والاستدلالية وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.

6- مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: يتكون من العاملين في المنظمات غير الحكومية شمال غرب سورية، وشملت الدراسة على العاملين في المنظمات محل الدراسة التي لها مشاريع وأنشطة في محافظتي إدلب وحلب؛ سواء كانت مكاتبها الرئيسية في تركيا أو في الداخل السوري، وسواء كانت محلية أو دولية، ويمثل الموظف في جميع المستويات الإدارية وحدة المعاينة

في المنظمات محل الدراسة، وكون المجتمع غير معلوم الحجم، حُدد حجم العينة أو عدد الموظفين ضمن العينة، وفقاً للقانون الآتي (Taha, 2026, p. 56):

$$n_0 = \frac{Z^2 \times p(1-p)}{e^2}$$

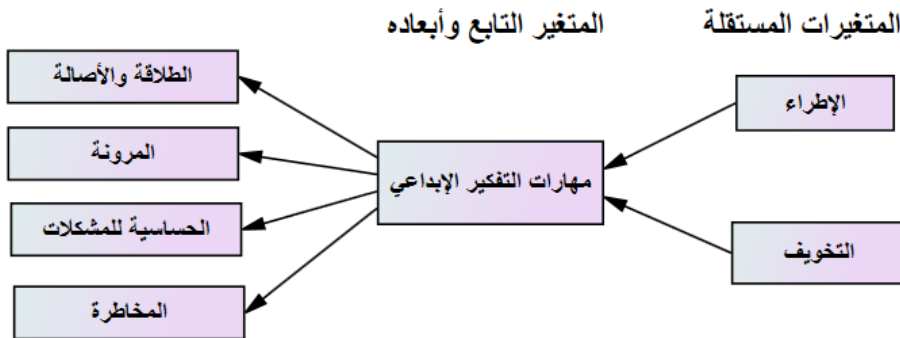
وباعتماد مستوى ثقة (95%) وقيمة ($Z=1.96$)، ونسبة تباين افتراضية ($p = 0.50$)، وهامش خطأ (0.05)، فقد بلغ حجم العينة المبدئي (384) مفردة.

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)}{(0.05)^2} = 384.16 \approx 384$$

بهدف تعزيز القوة الإحصائية ودقة النتائج، ومع اعتماد أسلوب جمع البيانات إلكترونياً بما يضمن اكتمال الاستجابات، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (403) استبانة، ما يجعل العينة النهائية مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

7- نموذج البحث

يعرض الشكل رقم (1) متغيرات البحث، ويتضمن المتغيرات المستقلة (الإطراء والتخويف)، والمتغير التابع (مهارات التفكير الإبداعي وأبعاده).



الشكل (1): متغيرات البحث

8- حدود البحث:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على أسلوبين فقط من أساليب إدارة الانطباع (الإطراء والتخويف) الممارس من قبل المدير ومهارات التفكير الإبداعي للموظفين، باستعمال استبيان يقيس المتغيرات من وجهة نظر الموظفين.
 2. **الحدود البشرية والمكانية:** تشمل موظفي المنظمات غير الحكومية في شمال غرب سورية (إدلب وحلب).
 3. **الحدود الزمانية:** طبقت في الفترة من 24 أيلول إلى 23 تشرين الأول 2024.
- ## 9- الدراسات السابقة

أورد الباحثون أهم الدراسات التي يعتقد أنها ذات صلة بموضوع وهدف الدراسة:

أ- الدراسات المتعلقة بالإطراء والتخويف:

- 1- دراسة (مبارز، 2020) بعنوان: "تحليل اتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي على المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات".

هدفت الدراسة إلى بيان دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع التنظيمي، وبخاصة الإطراء وتقدير الآخرين، والإبداع التنظيمي، واعتمدت قائمة الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات من (180) من العاملين في الشركة المصرية لتكنولوجيا الكيماويات، وأظهرت النتائج أن أساليب إدارة الانطباع تسهم بدرجة كبيرة في تفسير الإبداع التنظيمي، وترجع الآثار الكلية لإدارة الانطباع، ومنها الإطراء على الإبداع التنظيمي إلى التأثيرات المباشرة وغير المباشرة عبر المناخ التنظيمي، حيث وُجد أثر غير مباشر موجب ودال إحصائياً يعزز الإبداع التنظيمي من خلال البيئة التنظيمية.

- 2- دراسة (عثمان، 2024) بعنوان: **توظيف موقع الفيس بوك في إدارة الانطباع حول أداء كلية التربية جامعة أسوان لوظائفها.**

هدفت إلى التعرف على درجة توظيف موقع الفيس بوك في إدارة الانطباع حول أداء كلية التربية في جامعة أسوان لوظائفها، واعتمدت على المنهج الوصفي وأسلوب تحليل

المحتوى نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، إذ طُبِّقَت استمارة تحليل مضمون على (392) منشوراً في الصفحة الرسمية للكلية على موقع الفيس بوك، وقد توصل البحث إلى أنَّ (46.94%) منشوراً فقط من إجمالي المنشورات تم توظيف بعض أساليب إدارة الانطباع فيها، وجاء ترتيب هذه الأساليب حسب الأكثر استعمالاً كما يلي: الترويج، التفاخر، التمثيل، إخلاء المسؤولية، الإطراء، التلميع، التعويض، السلوك الاجتماعي، الترهيب، والدعاء.

3-دراسة (Blunden & Brodsky, 2024) بعنوان: مراجعة سلوكيات ونتائج

إدارة الانطباعات الافتراضية.

A Review of Virtual Impression Management Behaviors and Outcomes

تستعرض الدراسة الأبحاث حول إدارة الانطباع في البيئات الافتراضية مع تزايد دور التفاعلات الرقمية في المنظمات، رغم أهميتها، يظل الفهم الشامل لكيفية تكوين وإدارة الانطباعات عبر الوسائط الافتراضية محدوداً، ويقترح البحث إطاراً نظرياً بثلاث فئات: سلوكيات لفظية، غير لفظية، وميتا (متعلقة بالتحكم في التفاعل والبيئة الافتراضية)، تؤكد المراجعة أنَّ التفاعلات الافتراضية غنية وتؤثر بشكل ملموس على الانطباعات، كما تتباين نتائج إدارة الانطباع الافتراضية تبعاً للظروف والسياقات المختلفة.

ب- الدراسات المتعلقة بمهارات التفكير الإبداعي:

1- دراسة (Balková, Lejsková, & Ližbetinová, 2022) بعنوان: القيم

الداعمة لإبداع الموظفين.

The Values Supporting the Creativity of Employees

درس البحث العلاقة بين التفكير النقدي والإبداع في السياقات التعليمية، وقد استعمل اختبار تورانس للتفكير الإبداعي واختبار جيلفورد للتفكير المتشعب، شاركت (1716) شركة من جمهورية التشيك وسلوفاكيا، وخلصت إلى أنَّ التفكير النقدي يساعد على تقييم الأفكار، بينما الإبداع يركز على توليدها، كما أنَّ الفروق الفردية لها أثر مهم.

2- دراسة (الزهراني، 2025) بعنوان: تأثير المرونة التنظيمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتنوعة، باستخدام قائمة الاستبيان على عينة عشوائية من (498) مفردة، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على جميع أبعاد الإبداع التنظيمي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل).

3- دراسة (النقراشي و الشهري، 2025) بعنوان: تأثير الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

هدفت إلى معرفة أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي، واستعمل الباحثان أسلوب العينة الميسرة في مجتمع الدراسة والذي بلغ (387) من العاملين في شركات الاتصالات السعودية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجينات التنظيمية بأبعادها والإبداع التنظيمي، إضافة لارتفاع مستوى تطبيق الجينات التنظيمية وارتفاع مستوى الإبداع التنظيمي بين أفراد العينة.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الإطار

يُعد الإطار من أهم ظواهر تقديم الذات وأكثرها شيوعاً لدى الأشخاص (Jones & Pittman, op.cit, p. 236)، إذ يركز على سلوكيات لكسب ميل الآخرين إلينا عبر إبراز صفات مفضلة مثل: الحماسة والموثوقية والجاذبية لتكوين انطباع بالقبول الاجتماعي (GVN, 2020, p. 1431)؛ ويُعد وسيلة لتسهيل العلاقات الشخصية الإيجابية والانسجام داخل الإطار التنظيمي وتعزز الألفة ويشجع المعاملة بالمثل (McLane, 2012, p. 20).

يظهر هذا التعريف البعد السلوكي والاجتماعي للإطار باعتباره سلوك اجتماعي ليق يهدف إلى تكوين انطباع إيجابي (إبراز الصفات المفضلة)، وتعزيز الانسجام والعلاقات الإيجابية داخل المنظمة، مع تأثير مباشر في الأداء الفردي والتنظيمي.

يعرف الإطار بأنه إظهار التواضع والتسامح والمجاملات والاهتمام لتكوين انطباع إيجابي وتقديم الأوامر بصيغة طلبات (Kolb, 2022, p. 28)، أي محاولة إثارة إعجاب الآخرين عبر المبالغة في الثناء والمدح (Guadagno & Cialdini, 2007, p. 486)، يتناول هذا التعريف البعد التأثيري، ويركز على تأثير الإطار في إدراك الآخرين وتقييمهم للفرد أو سلوكه، دون التركيز على نية الشخص أو المبالغة، ويشمل التعاون، والمشاركة في العمل. يُسمى أيضاً إدارة الجاذبية (Soran & Balkan, 2013, p. 156)، ويتمثل التحدي أمام الشخص في معرفة واكتشاف ما يجده الجمهور أو المراقبين جذاباً ومحبباً ويحقق مصلحتهم الشخصية ثم تقديمه لهم (Chaubey & Kandpal, op.cit, p. 11)، يتميز هذا التعريف بالبعد الاستراتيجي أو النفعي حيث يتشابه مع التعاريف السابقة في عدّ الإطار أداة استراتيجية أو تكتيكية لإثارة إعجاب الآخرين أو كسب رضا أصحاب السلطة، مع توظيف ما يراه الجمهور جذاباً لتحقيق مصالح شخصية أو مكافآت. يرى الباحثون أنّ الإطار من قبل المدير هو سلوك متعدد الأبعاد لتقديم الذات، يتمثل في استخدام اللباقة والمجاملات لإظهار الصفات المفضلة وبناء قبول اجتماعي، مع إمكانية توظيف المدح بشكل مقصود لإثارة الإعجاب وتحقيق مكاسب شخصية أو تنظيمية.

ثانياً: مفهوم التخويف

يستعمل التخويف كأحد أساليب إدارة الانطباع القوة أو السلطة لإظهار القدرة على العقاب وفرض الامتثال، عبر التهديد والصرامة في التعامل مع من يتدخل في شؤون الآخرين (Bolino, Kacmar, Turn, & Gilstrap, 2008, p. 1082)، ويُبرز المخيف سمات الخطر مثل الغضب والانزعاج لإضفاء المصداقية على تهديداته وإثارة الاحترام والخوف لجعل الآخرين يمتثلون لمطالبه (Meydan, Basim, & Başar, 2014, p. 109)، فالمُخيف يعلن عن قوته المتاحة لإحداث عدم الراحة أو جميع أنواع الألم النفسي للآخرين، ويحاول بناءً هوية للسلطة ليبدو عنيداً وقوياً (Jones & Pittman, op.cit, p. 239).

يرى الباحثون أنَّ التخويف يظهر في ثلاثة مستويات مترابطة: (البعد السلوكي: فرض الامتثال باستعمال السلطة، البعد التأثيري: التأثير في إدراك الآخرين ومشاعرهم باستخدام الغضب، البعد الاستراتيجي: بناء صورة قوية للسلطة والقدرة على العقاب).

يُعدّ التخويف من الأساليب التي تُكوّن انطباعات سلبية لدى الموظفين، ورغم قلة الأبحاث حول فعاليته، غالبًا ما يُقابل بردود فعل غير مرغوبة (Bolino, Long, & Turnley, 2016, p. 386). كما أنَّ الاستعمال المتكرر للتخويف يترك انطباعًا طويل المدى قائمًا على الخوف والكراهية (Guadagno & Cialdini, op.cit, p. 486)، إضافة لتداعيات إيجابية وسلبية على تقييمات الأداء (Arif & Akhtar, 2011, p. 713)، وهو نقيض الإطار (McLane, 2012, p. 22)، وقد يتحول التخويف إلى تتمر عندما يستعمل المشرفون أو الزملاء التهديد للتأثير في الموظفين، بما ينعكس سلبيًا على دافعية الموظف وأدائه وصحته الجسدية والنفسية (GVN, op.cit, p. 1431)، غالبًا يظن مستعملو التخويف أنَّ أفعالهم مقبولة، في حين أنَّها مكروهة، وهو ما يُعرف بـ"معضلة المخيف" (McLane, op cit, p. 22)، وتشير الدراسات إلى أنَّ النساء اللواتي يستخدمن التخويف أكثر عرضة للنظرة السلبية مقارنة بالرجال (Arif & Akhtar, opcit, p. 713).

نستنتج أنَّ التخويف أداة مزدوجة الأثر، فعلى المدى القصير يزيد الالتزام والإنتاجية ويظهر القائد قويًا، أما على المدى الطويل فيترك انطباعًا سلبيًا قائمًا على الخوف والكراهية، وتعتمد فعاليته على العلاقة السابقة مع الموظفين، طبيعة المهمة، وتكرار استخدامه.

ثالثاً: مهارات التفكير الإبداعي

تحدد مهارات التفكير الإبداعي مدى مرونة وخيال الأشخاص عند مواجهة المشكلات والمهام، وتتطلب جرأة لتكون مبدعًا وتغيير الوضع الراهن، ويمكن للأفراد تعلم تعزيز إبداعهم واستعمال أدوات الحلول الإبداعية (Vidal, 2005, p. 3). ويعرف جيلفورد (Guilford) الإبداع بأنه مجموعة الصفات الفردية مثل الطلاقة في التفكير، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وقد ابتعد عن النظرية التقليدية للذكاء التي تساويه بالإبداع، وقدم نظريته في التكوين العقلي وفرّق بين التفكير المتقارب (التجميعي) الذي

تقيسه اختبارات الذكاء، وبين التفكير المتباعد (المتشعب) الذي تقيسه اختبارات الإبداع (الأخضر، 2011، صفحة 32).

كما يوصف التفكير الإبداعي بأنه القدرة على تطبيق الخيال لتوليد الأفكار والفرضيات، واستكشاف البدائل، وتقييم الأفكار والمنتجات والعمليات النهائية (O'Sullivan, 2015, p. 53)، وفي الوقت الذي يركز الإبداع على النتائج، يهتم التفكير الإبداعي بالعمليات العقلية التي يستعملها الفرد، ويتضمن إعادة تنظيم أنماط العمل بطريقة جديدة وأكثر فعالية (الرابغي، 2013، صفحة 63)، ويتطلب مبادرة الفرد وقدرته على التخلي عن نمط التفكير التقليدي واتباع أسلوب جديد (رباعي، 2012، صفحة 58). في هذا التعريف يبرز استعمال الخيال والاستكشاف والتقييم كعملية متكاملة، ويركز على العمليات العقلية والمبادرة الفردية، وليس النتائج فقط ويميز بين الإبداع والتفكير الإبداعي.

يُعدُّ التفكير الإبداعي جهداً ذهنياً موجه نحو تحقيق غايات معينة، إذ يسهم في توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول للتحديات والمشاكل المعقدة (الصرن، 2020، صفحة 87)، كما يعبر الإبداع عن أفكار جديدة ومفيدة، متصلة بحل المشكلات بطرق معينة في أشكال فريدة، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة (محمد، 2020، صفحة 48)، وتركز هذه التعاريف على الجانب العملي والتنظيمي لتحقيق نتائج ملموسة من خلال حل المشكلات بطرق جديدة وغير مألوفة، ونستنتج ممّا سبق بأنّ جميع التعريفات تتفق على أنّ الإبداع والتفكير الإبداعي يتعلق بإيجاد أفكار جديدة، وحلول مبتكرة، والتعامل مع المشكلات بطرق غير مألوفة.

رابعاً: أبعاد مهارات التفكير الإبداعي

يظهر الشكل (2) المهارات الرئيسية للإبداع التي اقترحها (Guilford, 1968) وتمثل بمجملها العناصر الداخلية للشخصية (Miranda, Ortuño, & Angulo, 2020, p. 5)



الشكل (2): مهارات التفكير الإبداعي، المصدر: إعداد الباحثين.

1- الطلاقة والأصالة: يمكن التمييز بينهما كالآتي:

1/1- الطلاقة: تعني القدرة على توليد أفكار أو حلول متعددة للمشكلات، (Vidal, op. cit, p. 11)، إذ تعزز إنتاج الأفكار بسرعة وسهولة (Miranda, et al., op cit, p. 16)، وتمثل الجانب الكمي في الإبداع (رحمة، مرجع سابق، صفحة 63)؛ لأنها تركز على عدد الأفكار وكميتها وليس على نوعها أو جودتها (El-Tabal, 2020, p. 80).

2/1- الأصالة: تعني الجدة والتفرد، وتمثل النتيجة النهائية لنواتج التفكير الإبداعي (جروان، 2007، صفحة 78)، أي الابتعاد عن التفكير الروتيني، وتوليد أفكار جديدة تتسم بالغرابة أو الجذرية، ويمكن تعزيزها عبر العصف الذهني (Vidal, op. cit, p. 13). ممّا سبق نلاحظ أنّ الطلاقة تعني "كم الأفكار" وتركز على التنوع والإنتاجية الفكرية، والأصالة تعني "جدة الفكرة" وتركز على التفرد والابتكار النوعي، وغالبًا ما يعملان معًا: فالطلاقة تزيد عدد الأفكار، والأصالة تحدد إن كانت الفكرة جديدة ومفيدة فعلاً.

2- المرونة: تعني قدرة الفرد على تعديل وجهات نظره ومواقفه والتكيف مع التغيرات (رحمة، مرجع سابق، صفحة 64)، والنظر إلى الأمور من عدة زوايا وربط عناصر متباعدة بطرق غير مألوفة، وتمثل البعد النوعي للإبداع (عيشة وآخرون، 2019، ص 23)، أي تنوع الأفكار أكثر من كميتها (El-Tabal, op cit, p. 80)، ما يعزز القدرة على التكيف وتوسيع بدائل الحلول، وقد ينتج عنها أفكار متعددة دون أن تكون جميعها أصيلة.

3- الحساسية للمشكلات: يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو ضعف في البيئة أو الموقف (جروان، مرجع سابق، صفحة 79)؛ والعثور على المشكلات قبل أن يكتشفها الآخرون (Awad, EL Demerdash, & Eid, 2021, p. 163)، وحلها بأدوات أو أساليب أو أفكار إبداعية (الحميش، مرجع سابق، صفحة 19)، فالحساسية للمشكلات هي

نقطة الانطلاق لإنتاج أفكار جديدة وحلول مبتكرة، تدمج بين الجانب النظري والجانب التطبيقي والسلوكي (المبادرة، البحث عن حلول مبتكرة، واستكشاف البيئة).

4- المخاطرة: تمثل المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والسعي إلى إيجاد حلول للمشكلات الراهنة والمحتلة (رحمة، مرجع سابق، صفحة 65)، وتعكس مستوى قبول الفرد للمخاطر، وتحمل المسؤولية، والجرأة (El-Tabal, op cit, p. 80)، ممّا سبق نلاحظ أنّ المخاطرة هي البعد السلوكي والوجداني للإبداع.

الإطار العملي

1- وصف خصائص عينة البحث

يعرض الجدول (1) الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإفراد العينة البالغ (403) مفردة، وذلك بحسب المتغيرات المذكورة بهدف وصف خصائص البيانات وتحديد مستوى المتغيرات محل الدراسة، إضافةً إلى تقديم صورة أولية عن اتجاهات استجابات أفراد العينة (Field, 2008, pp. 54-58).

الجدول (1): حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الإطراء	3.708	0.749	74.16%
التخويف	2.564	0.913	51.28%
الطلاقة والأصالة	4.097	0.487	81.94%
المرونة	4.114	0.525	82.28%
الحساسية للمشكلات	3.328	0.863	66.56%
المخاطرة	3.627	0.642	72.54%
مهارات التفكير الإبداعي	3.960	0.450	79.2%

يبين الجدول (1) أنّ قيم المتوسط الحسابي للإطراء (3.708) وهي أكبر من (3) القيمة الحيادية وبأهمية نسبية تقترب من 75%، وهذا يدل على أنّ المدراء يمارسون الإطراء

بدرجة كبيرة، وفي الوقت نفسه يمارسون التخويف بدرجة أقل إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.564) أي وأهمية نسبية (51.28%)، ما يشير إلى محدودية استعمال هذا الأسلوب مقارنة بالإطراء، أمّا فيما يتعلق بمهارات التفكير الإبداعي، فقد أظهرت النتائج ارتفاعاً في مستواها لدى العاملين أكبر من (3) القيمة الحبادية، إذ بلغ المتوسط العام (3.960) وبأهمية نسبية (79.2%)، وهو ما يعكس مستوى جيداً من امتلاك هذه المهارات. وعلى مستوى الأبعاد، جاءت المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.114) وأهمية نسبية (82.28%)، تلتها الطلاقة والأصالة بمتوسط (4.097) وأهمية (81.94%)، ما يدل على قوة هذه المهارات لدى العاملين. كما جاءت المخاطرة بمستوى مرتفع نسبياً (72.54%)، في حين سجلت الحساسية للمشكلات مستوى متوسطاً (66.56%)، ما يشير إلى وجود مجال لتحسين قدرة العاملين على اكتشاف المشكلات والتعامل معها، وبشكل عام، تعكس النتائج ارتفاع مستوى مهارات التفكير الإبداعي مقابل انخفاض نسبي في استخدام أسلوب التخويف، وارتفاع استعمال الإطراء، ما قد يشير إلى بيئة تنظيمية تعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، وتميل إلى الأساليب الإيجابية في التأثير في العاملين.

2- ثبات أداة الدراسة (Reliability Analysis)

تعدّ معادلة "ألفا" هي صورة عامة من المعادلة التي اقترحها "كودر ريتشاردسون"، ويُستعمل في حساب الاتساق الداخلي (الثبات)، أو معاملات ارتباط المتغيرات بُغية تقدير الاتساق الداخلي Consistency Internal، للعوامل المستخرجة (رضوان، 2018، صفحة 389)، وقد اعتمد الباحثون على معامل كرونباخ ألفا بُغية قياس معامل الثبات، وذلك على مستوى جميع المتغيرات الخاصة بإدارة الانطباع، مهارات التفكير الإبداعي، ويوضح الجدول (2) عدد المتغيرات التي تشبعت على كل عامل من أصل (35) متغيراً، وشملت الفقرات المحذوفة: الفقرة (34، 35) فقط، وقد اعتمد الباحثون على معامل كرونباخ ألفا لقياس معامل الثبات، و(الجزر التربيعي لمعامل الثبات) لحساب معامل الصدق الذاتي (جعفور، 2014، صفحة 232).

الجدول (2): المحاور المستخلصة من التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المحور (العامل)	المتغيرات (الفقرات)	عدد المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا	الصدق الذاتي
1	الإطراء	q1, q2, q3, q4, q5	5	0.856	0.925
2	التخويف	q6, q7, q8, q9, q10,	5	0.891	0.944
3	الطلاقة والأصالة	q11, q12, q13, q14, q15, q16, q17, q18, q19, q20	10	0.903	0.950
4	المرونة	q21, q22, q23, q24, q25	5	0.836	0.914
5	الحساسية للمشكلات	q26, q27, q28, q29, q30	5	0.749	0.865
6	المخاطرة	q31, q32, q33	3	0.831	0.912
	مهارات التفكير الإبداعي		23	0.923	0.961

المصدر: إعداد الباحثين.

تؤكد نتائج الجدول (2) على صلاحية واعتمادية الأداة المستعملة بشكل كبير لقياس كل من (الإطراء، التخويف، الطلاقة والأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، مهارات التفكير الإبداعي)، إذ بلغت قيم معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغيرات المذكورة (0.856، 0.891، 0.903، 0.836، 0.749، 0.831، 0.923) على التوالي، ما يعكس درجة عالية جداً من ثباتها واعتماديتها في إثبات صحة الفروض.

3- اختبار التوزيع الطبيعي

إنَّ اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب (الأساليب المعلمية أو غير المعلمية) لإختبار فرضيات البحث يعتمد على اختبار شرط التوزيع الطبيعي لبيانات العينة بإجراء اختبار كولموجروف-سميرنوف، إذ تُقبل الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد اختلاف بين توزيع

بيانات العينة والتوزيع النظري عندما تكون معنوية الاختبار ($Sig > 0.50$) والعكس صحيح (Drezner & Turel, 2011, p. 1240)

الجدول (3): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0.000	403	0.941	0.000	403	0.125	الإطراء
0.000	403	0.964	0.000	403	0.112	التخويف
0.000	403	0.957	0.000	403	0.155	الطلاقة والأصالة
0.000	403	0.926	0.000	403	0.177	المرونة
0.000	403	0.974	0.000	403	0.097	الحساسية للمشكلات
0.000	403	0.976	0.000	403	0.097	المخاطرة
0.000	403	0.982	0.000	403	0.100	مهارات التفكير الإبداعي

المصدر: إعداد الباحثين.

ويظهر الجدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig) لجميع المتغيرات أقل من (0.05)؛ ما يعني أنَّ بيانات عينة الدراسة تتوزع بشكل غير طبيعي، وبالرغم من ذلك استعمال الباحثون نموذج الانحدار الخطي استناداً للمسوغات العلمية الآتية:

1- كفاية حجم العينة ونظرية النهاية المركزي: نظراً لأن حجم العينة (403) وهو ما يتجاوز بكثير الحد الأدنى المطلوب للعينات الكبيرة، فإن الانحراف عن التوزيع الطبيعي لا يشكل عائقاً إحصائياً، فوفقاً لنظرية النهاية المركزية، تميل توزيعات المعاينة إلى الاعتدالية في العينات الكبيرة (Field, op cit, p. 134)، ومن ثم تبرير استعمال اختبار (t) (Smith & Wells, 2006, p. 5). بمعنى أنَّ متوسطات العينات تقترب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة، وتقترض صلاحية استخدام الاختبارات الإحصائية الاستدلالية عندما يكون حجم العينة $30 \leq$ (Arachige, 2025, p.

2)، ما يجعل اختبارات (t) و (F) المستعملة في الانحدار ذات كفاءة عالية ونتائج موثوقة.

2- استعمال أسلوب إعادة التوزيع العشوائي (Bootstrapping) للتغلب على مشكلة التوزيع غير الطبيعي وتقليل التحيز، إذ يتيح تقدير خصائص توزيع المعاينة بالاعتماد على بيانات العينة نفسها (Field, op cit, p. 416)، يُعد أسلوب (Bootstrapping) اللامعلمي بديلاً مناسباً، لأنه لا يفترض أي افتراضات حول توزيع المجتمع. كما يُعد الحل الشائع لأنه لا يتطلب معرفة توزيع المعاينة للإحصاء المستهدف، ويمكن استعماله مع نماذج الانحدار الخطي لتقدير معاملات النموذج وفترات الثقة بطريقة لا تعتمد على افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، (Cheung, Pesigan, & Vong, 2023, pp. 474-475)، ما يعزز دقة النتائج ولا يتأثر بالقيم المتطرفة أو الانحراف الطفيف في التوزيع.

4- اختبار فرضيات البحث

أ- معاملات الارتباط بين الإطار ومهارات التفكير الإبداعي وأبعادها المختلفة:

قبل إجراء تحليل الانحدار الخطي حُسِبَت معاملات الارتباط بين المتغيرات، والجدول (4) يبين مصفوفة الارتباط بين الإطار والتخويف ومهارات التفكير الإبداعي وأبعادها، وبناءً على نتائج معنوية هذا الارتباط قام الباحثون بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Field, op cit, pp. 54-58)، بين المتغيرات التي معاملاتها معنوية فقط.

الجدول (4): نتائج معاملات الارتباط البسيط بين الإطار ومهارات التفكير الإبداعي وأبعادها

المتغيرات	الأصالة والطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	المخاطرة	مهارات التفكير الإبداعي
الإطار	.151**	.216**	0.088	0.076	.181**
المعنوية	0.002	0.000	0.077	0.128	0.000
التخويف	-0.023	-0.062	.121*	.106*	0.031
المعنوية	0.019	0.000	0.000	0.000	0.000

يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإطار و(الأصالة والطلاقة) والمرونة ومهارات التفكير الإبداعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.15)، (0.21)، (0.18) على التوالي، وجميعها قيم معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، ويتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخويف والحساسية للمشكلات والمخاطرة فقط، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.12)، (0.10) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى المعنوية (0.05).

1/4- يوجد تأثير معنوي للإطار في مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها.

1/1/4- يوجد تأثير معنوي للإطار في الطلاقة والأصالة.

الجدول (5): نتائج النموذج والاختبارات لتأثير الإطار في الطلاقة والأصالة

المعالم	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري	قيم اختبار (ت)	p-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R ²)
الجزء الثابت	3.733	0.121	30.738	0.000	معنوية	%2.3
الإطراء	0.098	0.032	3.057	0.002	معنوية	
معامل الارتباط (ر) = 0.151.			الخطأ المعياري للنموذج = 0.482.			
قيمة (F) المحسوبة = 9.345			درجة الحرية = (2، 401)، مستوى الدلالة = 0.00*			

أظهرت نتائج الجدول (5) دلالة نموذج الانحدار الخطي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.345)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجات حرية (2، 401)، ما يؤكد صلاحية النموذج للتفسير والتحليل، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية بين كل من الإطار و(الطلاقة والأصالة)، بمعنى أن زيادة الإطار تؤدي إلى زيادة (الطلاقة والأصالة)، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الارتباط ($r = 0.15$)، وأوضح النتائج أن التغير في الطلاقة والأصالة يُعزى بنسبة (2.3%) إلى التغير في الإطار، وذلك بحسب قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.023$)، في حين تُعزى النسبة المتبقية البالغة (97.7%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل الدعم التنظيمي، والدافعية، والاستقلالية، والخبرة، والتدريب، وغيرها من المتغيرات المؤثرة. كما تشير قيمة الخطأ المعياري البالغة (0.482) إلى تقارب القيم الفعلية للطلاقة والأصالة مع القيم المتنبأ بها، بما يعكس عدم وجود فروق جوهرية بينهما؛ ومما تقدم نستنتج صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي للإطار في الطلاقة والأصالة.

2/1/4-يوجد تأثير معنوي للإطراء في المرونة.

يعرض الجدول الآتي بعض الاختبارات للنموذج المقدر:

الجدول (6): نتائج النموذج والاختبارات لتأثير الإطراء في المرونة

المعالم	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري	قيم اختبار (ت)	P-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R ²)
الجزء الثابت	3.553	0.129	27.465	0.000	معنوية	%4.7
الإطراء	0.151	0.034	4.426	0.000	معنوية	
معامل الارتباط (r) = 0.216.			الخطأ المعياري للنموذج = 0.513.			
قيمة (F) المحسوبة = 19.589			درجة الحرية = (2، 401)، مستوى الدلالة = 0.00*			

أظهرت نتائج الجدول (6) دلالة نموذج الانحدار الخطي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.589)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجات حرية (2، 401)، ما يؤكد صلاحية النموذج للتفسير والتحليل، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ضعيفة بين كل من الإطراء والمرونة، بمعنى أن زيادة الإطراء تؤدي إلى زيادة المرونة، بحسب قيمة معامل الارتباط ($r = 0.21$)، إذ إنَّ التغير في المرونة يُعزى بنسبة (4.7%) إلى التغير في الإطراء، وذلك بحسب قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.047$)، كما تشير قيمة الخطأ المعياري البالغة (0.512) إلى تقارب القيم الفعلية للمرونة مع القيم المتنبأ به؛ ممَّا تقدم نستنتج صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي للإطراء في المرونة.

3/1/4-يوجد تأثير معنوي للإطراء في مهارات التفكير الإبداعي.

الجدول (7): نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الإطراء في مهارات التفكير الإبداعي

المعالم	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري	قيم اختبار (ت)	P-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R ²)
الجزء الثابت	3.556	0.112	31.859	0.000	معنوية	%3.3
الإطراء	0.109	0.03	3.693	0.000	معنوية	
معامل الارتباط (r) = 0.181.			الخطأ المعياري للنموذج = 0.443.			
قيمة (F) المحسوبة = 13.630			درجة الحرية = (1، 402)، مستوى الدلالة = 0.00*			

بيّنت نتائج الجدول (7) دلالة نموذج الانحدار الخطي البسيط إحصائياً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.640)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجات حرية (1، 402)، ما يشير إلى صلاحية النموذج، إذ أظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية بين الإطار ومهارات التفكير الإبداعي، هذا يعني أنّ زيادة الإطار يسبب زيادة مهارات التفكير الإبداعي، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي بلغت ($r = 0.18$)، وأوضحت أنّ التغير في مهارات التفكير الإبداعي يُعزى بنسبة (3.3%) إلى التغير في الإطار بحسب قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.033$)، كما تشير قيمة الخطأ المعياري البالغة (0.443) إلى تقارب القيم الفعلية لمهارات التفكير الإبداعي مع القيم المتنبأ بها، ومن ثمّ صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي لإطار في مهارات التفكير الإبداعي.

2/4- يوجد تأثير معنوي للتخويف في مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها.

1/2/4- يوجد تأثير معنوي للتخويف في الحساسية للمشكلات.

الجدول (9): نتائج النموذج والاختبارات لتأثير التخويف في الحساسية للمشكلات

المعالم	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري	قيم اختبار (ت)	p-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R ²)
الجزء الثابت	3.036	0.128	23.806	0.000	معنوية	%1.5
	0.114	0.047	2.438	0.015	معنوية	
معامل الارتباط (ر) = 0.121		الخطأ المعياري للنموذج = 0.857				
قيمة (F) المحسوبة = 5.942		درجة الحرية = (2، 401)، مستوى الدلالة = 0.01*				

أظهرت نتائج الجدول (9) دلالة نموذج الانحدار الخطي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.942)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (0.01) ما يؤكد صلاحية النموذج، ووجود علاقة طردية ضعيفة بين كل من التخويف والحساسية للمشكلات بحسب قيمة معامل الارتباط ($r = 0.12$)، إذ إنّ التغير في مهارات الحساسية للمشكلات يُعزى بنسبة (1.5%) إلى التغير في التخويف، وذلك بحسب قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.015$)؛ ممّا تقدم نستنتج صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي للتخويف في الحساسية للمشكلات.

2/2/4-يوجد تأثير معنوي للتخويف في المخاطرة.

الجدول (10): نتائج النموذج والاختبارات لتأثير التخويف في المخاطرة

المعالم	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري	قيم اختبار (ت)	p-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R ²)
الجزء الثابت	3.436	0.095	36.137	0.000	معنوية	%1.1
الإطراء	0.074	0.035	2.132	0.034	معنوية	
معامل الارتباط (r) = 0.106.			الخطأ المعياري للنموذج = 0.639.			
قيمة (F) المحسوبة = 4.544			درجة الحرية = (2، 401)، مستوى الدلالة = 0.03*			

أظهرت نتائج الجدول (10) دلالة نموذج الانحدار الخطي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.544)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (0.01)، ما يؤكد صلاحية النموذج للتفسير والتحليل، ووجود علاقة طردية ضعيفة بين كل من التخويف والمخاطرة، بحسب قيمة معامل الارتباط ($r = 0.12$)، إذ إنَّ التغير في المخاطرة يُعزى بنسبة (1.1%) إلى التغير في التخويف، وذلك بحسب قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.011$)، كما تشير قيمة الخطأ المعياري البالغة (0.639) إلى تقارب القيم الفعلية للمرونة مع القيم المتنبأ بها؛ ما تقدم نستنتج صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي للتخويف في المخاطرة.

3/4- يوجد تأثير معنوي للإطراء والتخويف مجتمعين في مهارات التفكير الإبداعي.

استعمل تحليل الانحدار المتعدد ويهدف إلى التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع (مهارات التفكير الإبداعي) استجابةً للتغيرات في المتغيرات المستقلة (الإطراء والتخويف) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019, p. 26)، يعرض الجدول (11) بعض الاختبارات للنموذج المقدَّر، وقد أظهرت النتائج دلالة نموذج الانحدار، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.423)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ضعيفة بين كل من (الإطراء والتخويف) ومهارات التفكير الإبداعي، بحسب قيمة معامل الارتباط ($r = 0.223$)، بمعنى أن زيادة الإطراء أو التخويف تؤدي إلى زيادة مهارات التفكير الإبداعي.

الجدول (11): نتائج النموذج والاختبارات لتأثير الإطار والتخويف في مهارات التفكير الإبداعي

المعالم	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري	قيم اختبار (ت)	P-value	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R^2)
الجزء الثابت	3.224	0.167	19.250	0.000	معنوية	%5
الإطراء	0.149	0.033	4.521	0.000	معنوية	
التخويف	0.072	0.027	2.646	0.008	معنوية	
معامل الارتباط (ر) = 0.223.		الخطأ المعياري للنموذج = 0.439.				
قيمة (F) المحسوبة = 10.423		درجة الحرية = (2، 401)، مستوى الدلالة = 0.00*				

المصدر: من إعداد الباحثين.

وأوضحت النتائج أنَّ التغير في مهارات التفكير الإبداعي يُعزى بنسبة (5%) إلى التغير في إدارة الانطباع، وذلك بحسب قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.05$)، في حين تُعزى النسبة المتبقية البالغة (95%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل الدعم التنظيمي، والدافعية، والاستقلالية، والخبرة، والتدريب، وغيرها من المتغيرات المؤثرة. كما تشير قيمة الخطأ المعياري البالغة (0.439) إلى تقارب القيم الفعلية لمهارات التفكير الإبداعي مع القيم المتنبأ بها، وعدم وجود فروق جوهرية بينهما؛ ومما تقدم نستنتج صحة الفرضية: يوجد تأثير معنوي للإطراء والتخويف مجتمعين في مهارات التفكير الإبداعي.

5- النتائج:

1. تشير المتوسطات الحسابية إلى أنَّ الموظفين يدركون أنَّ المديرين يمارسون الإطراء بدرجة كبيرة ($3.708 > 3$)، بينما يمارسون التخويف بدرجة أقل ($2.564 > 3$)، وتتفق مع دراسة (بكر، 2018) فقد حصل الإطراء على متوسط حسابي (3.63)، والتخويف (2.5)، وتتفق مع دراسة (Chaubey & Kandpal, 2017)، إذ يعتمد معظم الموظفين على الإطراء لإحداث انطباع معين، بينما يستخدمون التخويف بدرجة أقل، لكن تختلف عن دراسة (عثمان، 2024) حيث استعمل الإطراء والتخويف بنسبة منخفضة، ومقارنة بدراسة (الحدراوي، 2019) فقد حصل الإطراء والتخويف على متوسط حسابي أكبر من (3).

2. تشير المتوسطات الحسابية أنَّ جميع أبعاد مهارات التفكير الإبداعي تجاوزت القيمة الحيدانية (3)، ما يعكس ارتفاع مستوى هذه المهارات لدى الموظفين، وتتفق مع دراسة (النقراشي والشهري، 2025) إذ جميع أبعاد مستوى الإبداع في مستوى الموافقة المرتفع، كما تتفق مع دراسة (الصفدي م.، 2019). باستثناء المرونة إذ كانت أقل من (3).
3. وجود علاقة طردية منخفضة بين كل من الإطار من جهة و(الطلاقة والأصالة)، المرونة ومهارات التفكير الإبداعي من جهة أخرى، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط $(r=0.151)$ ، $(r=0.216)$ ، $(r=0.181)$ على التوالي، كما أنَّ التغيرات التي تطرأ عليها ترجع إلى التغيرات التي تطرأ على الإطار بنسبة (2.3%)، (4.7%)، (3.3%) على التوالي، وتختلف عن دراسة (مبارز، 2020) حيث أظهرت أنَّ أساليب إدارة الانطباع ومنها الإطار والتخويف تسهم بدرجة كبيرة في تفسير الإبداع التنظيمي.
4. وجود علاقة طردية منخفضة بين كل من التخويف من جهة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة من جهة أخرى، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط التي بلغت $(r=0.121)$ ، $(r=0.106)$ على التوالي، كما أنَّ التغيرات التي تطرأ على الحساسية للمشكلات والمخاطرة ترجع إلى التغيرات التي تطرأ على التخويف بنسبة (1.5%)، (1.1%) التوالي، وتختلف مع دراسة (الحدراوي، 2019) بوجود تأثير عكسي لاستراتيجية التهيب في ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي الذي يمكن أن يساهم في زيادة مهارات التفكير الإبداعي.
5. يوجد تأثير معنوي لنموذج (الإطار والتخويف في مهارات التفكير الإبداعي)، إذ بلغ معامل التحديد $(R^2=0.05)$ ، وهي النسبة التي تستطيع المتغيرات المستقلة تفسيرها للتغيرات التي تطرأ على مهارات التفكير الإبداعي وتمثل (5%) فقط، ويشير ذلك إلى أهمية دراسة عوامل إضافية قد تؤثر في التفكير الإبداعي لدى الموظفين لم تشملها الدراسة.

6- التوصيات:

1. تعزيز الاستعمال الإيجابي للإطراء وتوجيهه لدعم الأداء والإبداع، والحد من التخويف بحسب المواقف، وذلك من خلال إعداد مدونة سلوك، وتنفيذ تدريبات للمدراء حول التحفيز الإيجابي وتضمنين أسلوب التعامل مع الموظفين ضمن آلية تقييم الأداء. **الجهة المسؤولة:** قسم الموارد البشرية، وحدة التدريب والتطوير، الإدارة العليا.
2. تعزيز والاستفادة من مهارات التفكير الإبداعي المتوفرة لدى موظفي المنظمات عبر تنظيم جلسات عصف ذهني دورية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتنفيذ برامج تدريبية في التفكير الإبداعي، وتوفير بيئة عمل مرنة وحوافز مادية تشجع الابتكار. **الجهة المسؤولة:** وحدة التدريب والتطوير، مدراء المشاريع، أعضاء الفرق الميدانية.
3. تقليل الاعتماد على الإطراء بوصفها أداة رئيسة للتأثير في الإبداع وتعزيزه بممارسات تنظيمية أخرى، من خلال تقديم تغذية راجعة بناءة مرتبطة بالأداء، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار. **الجهة المسؤولة:** الإدارة العليا، الموارد البشرية، مدراء المشاريع والأنشطة الميدانية.
4. تعزيز الأمان النفسي ومنع استخدام التخويف في بيئة العمل، وإنشاء قنوات آمنة لتقديم الشكاوى، وقياس مستوى الأمان النفسي ضمن استبيانات الرضا الوظيفي، وتدريب الموظفين على التعامل مع ضغوط العمل. **الجهة المسؤولة:** الموارد البشرية، وحدة الشكاوى والمساءلة، قسم الدعم النفسي ورعاية الموظفين، المدراء المباشرين.
5. تعزز الدافعية الذاتية والشعور بالكفاءة لدى الموظفين، وذلك عبر منح الموظفين استقلالية أكبر في أداء المهام، وتطبيق نظام تقييم أداء قائم على الحوار وعقد اجتماعات دورية لتعزيز التواصل والثقة والاحترام. **الجهة المسؤولة:** الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية ووحدة رعاية الموظفين، المديرون المباشرين.
6. التوسع في دراسة العوامل المؤثرة على التفكير الإبداعي، وإجراء بحوث مستقبلية حول تأثير الإطراء والتخويف في التغيب ونية ترك العمل، من خلال تنفيذ دراسات ميدانية دورية كمية ونوعية، وإدماج متغيرات إضافية مثل الاستقلالية، الثقافة التنظيمية، والتحفيز والقيادة، الدعم التنظيمي، والتدريب لزيادة القدرة التفسيرية للنموذج إلى جانب إنشاء نظام لإدارة المعرفة وتبادل الخبرات. **الجهة المسؤولة:** وحدة المراقبة والتقييم

والمساءلة والتعلم (MEAL)، الإدارة العليا، طلاب الدراسات العليا والباحثون، قسم البحوث والتطوير بالتنسيق مع الإدارة العليا والجامعات المحلية إن أمكن.

المراجع:

1. أسامة محمود النقرشي، و عبدالعزيز بن عثمان بن عبدالله الشهري. (أبريل، 2025). تأثير الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي. *المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية*، 4(13)، 527-560.
2. أيمن عبد العال مبارز. (2020). تحليل إتجاهات العاملين نحو أثر أساليب إدارة الانطباع التنظيمي علي المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات. *مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21) (العدد الرابع ، أكتوبر)*، 495-545.
3. توقير رحمة. (2015). أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفطال - فرع الوقود- سكيكدة. *رسالة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة*.
4. خالد بن محمد الرباعي. (2013). *التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين (المجلد الطبعة الأولى)*. الأردن - عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير.
5. خراز الأخضر. (2011). *دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً*. رسالة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير - جامعة أبو بكر بلقايد.
6. رافد حميد عباس الحدراوي. (2019). استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي: دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف. *المجلة العربية للإدارة، مجلد 39 ، عدد 1 - مارس (آذار)*، ص 23-44.
7. ربيعة جعفرور. (سبتمبر، 2014). مفهوم الصدق في الاختبارات التحصيلية: الخاصية أم المشكل؟ *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 16، ص 218-238.
8. رعد الصرن. (2020). *إدارة الإبداع والابتكار*. الجامعة الافتراضية السورية.
9. رندة رباحي. (2012). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة: المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة. *رسالة ماجستير غير منشورة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة*.

10. سهام أحمد علوان. (2019). إستراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي نموذج ماير وسالوفي. دراسات تربوية وإجتماعية، م 25، ع 11، ج 2، نوفمبر، ص 33-176.
11. سوزان فؤاد السيد بكر. (2018). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر. المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، عدد 2 - يونيو (حزيران)، ص 167 - 190.
12. عيشة بالطيب وآخرون. (2019). الطيب وآخرون ، عيشة ، (2019)، أثر إستراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة ميدانية لعينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي ، وع. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي غير منشورة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
13. فانتن نبيل محمد أبو زريق. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية. رسالة ماجستير غير منشورة - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - جامعة الأقصى.
14. فاروق حسن عبد الله الزهراني. (أبريل ، 2025). تأثير المرونة التنظيمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمدينة الرياض. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد: الحادي والعشرون (العدد: الرابع)، ص 33-68.
15. فاطمة عشري حسن محمد رضوان. (2018). الخصائص السيكمترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد خاص للمؤتمر ٢٠١٧، 281-405.
16. فتحي عبد الرحمن جروان. (2007). تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات (المجلد الطبعة الثالثة). الأردن - عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
17. فراس علي عبد الله الحميش. (2019). ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي غير منشورة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت .
18. كرار نزار نوري كروي. (2016). دور ادارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في بعض الكليات الحكومية في بغداد. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة كربلاء .

19. محمد حمزة حسن الصفدي. (2019). أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
20. ناصر أحمد عثمان. (2024). توظيف موقع الفيس بوك في إدارة الانطباع حول أداء كلية التربية جامعة أسوان لوظائفها. مجلة كلية التربية - جامعة أسوان، ع 46، 352-430.
21. وليد محمد الصادق محمد. (تموز، 2020). العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى القائمين على إدارة الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية المصرية. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 27(27)، ص 45-89.

Reference:

1. Arachige, D. (2025, Mar). The Dissonance Between Statistical Theory and Practice: The Case of Central Limit Theorem and The Sample Size. p. 1-14. doi:10.13140/RG.2.2.32847.19363
2. Arif, A., & Akhtar, C. (2011, JUNE). Impact of Impression Management on Performance Rating. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, p. 711-722.
3. Awad, G., EL Demerdash, S., & Eid, W. (2021, August). Staff Nurses' Perception of Head Nurses' Support for their Creativity. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 22(3), p. 161-184.
4. Balková, M., Lejsková, P., & Ližbetinová, L. (2022, February). The Values Supporting the Creativity of Employees. *Frontiers in Psychology*, 12, p.1-10.
5. Barros, R., Resende, L., & Pontes, J. (2025). Exploring creativity and innovation in organizational contexts: A systematic review and bibliometric analysis of key models and emerging opportunities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11, p. 1-15.
6. Benton, D., Ceballos, S., & Burton, M. (2020). Measuring Impression Management in Women Leaders of Color. *Journal of Business Diversity*, 20(3), p. 10-22.
7. Blunden, H., & Brodsky, A. (2024, July). A Review of Virtual Impression Management Behaviors and Outcomes. *Journal of Management*, 50(6), P. 2197-2236.
8. Bolino, M., Kacmar, K., Turn, W., & Gilstrap, J. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, 34, p. 1080-1081.
9. Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016, April). Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future

- Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, p. 377-399.
10. Cheung, S., Pesigan, I., & Vong, W. (2023). DIY bootstrapping: Getting the nonparametric bootstrap confidence interval in SPSS for any statistics or function of statistics (when this bootstrapping is appropriate). *Behavior Research Methods*, 55, p. 474–490. Retrieved from <https://doi.org/10.3758/s13428-022-01808-5>
11. Drezner , Z., & Turel, O. (2011). Normalizing variables with too-frequent values using a Kolmogorov–Smirnov test: A practical approach. *Computers & Industrial Engineering*, 61, P. 1240–1244.
12. El-Tabal, A. (2020, July). Soft skills and its impact on an organizational creativity-A field study. *ournal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 14(3), p. 78-87.
13. Field, A. (2008). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics 5th Edition*. SAGE.
14. George, B., & Obipi, I. (2016). Leader Ingratiation Impression Management and Subordinate Job Involvement in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 8(6), p. 138-149.
15. Guadagno, R., & Cialdini, R. (2007, March 21). Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review. *Springer Science Business Media*, p. 483–494.
16. GVN, S. (2020). Different Impression Management Techniques Used in Organizational Settings. *Journal of Critical Reviews*, ISSN- 2394-5125, VOL. 7, ISSUE 13, p.1430-1435.
17. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis, Eighth Edition*. Cengage Learning EMEA: Annabel Ainscow.
18. Kolb, A. (2022). Stereotyping or Cultural Incongruities? Impression Management in Asian Americans and European Americans. *Thesis* , p. 1-61. Pitzer College, Department of Psychology, Claremont, California.
19. Kumar, P. (2016, August). Role of creativity in effective decision making a literature decision making: a literature review. *IJRAR*, 3(3), p. 387-393.
20. Mclane, T. A. (2012). From the Top: Impression Management Strategies and Organizational Identity in Executive-Authoried Weblogs. 1-60. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in the Nicholson School of Communication, College of Sciences at University of Central Florida.
21. Meydan, C., Basim, H., & Başar, U. (2014). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(13), p. 105-118.

22. Miranda, M., Ortuño, B., & Angulo, I. (2020, July). The Traits, Skills, Capacities, and Characteristics of Creativity. *rDis: Revista de la Red Internacional de Investigación en Diseño.*, 4(1), p. 20-42.
23. O'Sullivan, M. (2015). *Developing the Cambridge learner attributes*. Cambridge Assessment International Education. Retrieved from <https://www.cambridgeinternational.org/Images/417069-developing-the-cambridge-learner-attributes-guide.pdf>
24. Shaheen, S., Bari, M., & Anwar, M. (2019, July 19). Organizational Cronyism as an Antecedent of Ingratiation: Mediating Role of Relational Psychological Contract. *Front. Psychol*, 10, p. 1-11. doi:10.3389/fpsyg.2019.01609
25. Smith, Z., & Wells, C. (2006). Central Limit Theorem and Sample Size. *Paper presented at the annual meeting of the Northeastern Educational Research Association*, (p. 95 ص). Kerhonkson, New York, October 18-20.
26. Soran, S., & Balkan, M. (2013, June). The Effects of Impression Management Tactics on Emotional Expressions: Research on Banking Sector. *Journal of Global Strategic Management*, 7(1), p. 155-156.
27. Taha, I. (2026). *Sample Size Calculation From Classical Methods to Recent Developments* (Vol. First Edition). Cairo, Egypt.
28. Vidal, R. (2005). Creativity for Operational Researchers. *Investigação Operacional*, 25, p. 1-24.