**Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)**
**2026, VOL. 07, NO. special, 274-284, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790**
**DOI:** https://doi.org/10.56967/ejfb2026998

# *The Impact of Moral Incentives on Creative Performance: An Applied Study at Al-Husseiniya General Hospital*

Aseel H. A. Ali Allah[1], Nidhal A. Al-Maliki[*2], Hussein M. A. Kashkoul[3]
[1] Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Warith Al-Anbiyaa, Karbala, Iraq
[2]Acconting department, College of Administration and Economics, University of Warith Al-Anbiyaa, Karbala, Iraq
[3] Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Kufa, Najaf, Iraq
dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq, husseinmohammed.1986@gmail.com.

**Article information:**
Published: 25–10– 2026

**Corresponding author:**
Nidhal A. Al-Maliki
dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq

**This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.**

## Abstract:

This study aims to analyze the impact of non-monetary incentives on enhancing the creative performance of administrative staff at Al-Husayniya General Hospital. It stems from the question of the extent to which non-monetary incentives can stimulate creative behavior in a stressful work environment. The study employed a descriptive-analytical approach, and data was collected using a questionnaire distributed to 123 employees, of which 101 (82.1%) were returned, with 92 questionnaires deemed valid for analysis.

The study focused on non-monetary incentives as the independent variable, with its dimensions of self-motivation, leadership support, quality of work life, and participation in decision-making, and on creative performance as the dependent variable. Data were analyzed using PLS-SEM.

**Keywords:** Moral incentives, creative performance, administrative staff، Organizational creativity.

## Conclusions:

The results showed a significant positive correlation and impact of non- monetary incentives on enhancing creative performance, although there was a variation in employees' perception of the level of these incentives. The study recommends adopting administrative policies that promote non-monetary incentives, support positive leadership, and encourage participation, thereby contributing to the development of creative performance in healthcare institutions.

# إثر الحوافز المعنوية على الاداء الإبداعي : دراسة تطبيقية في مستشفى الحسينية العام

أصيل حافظ عليوي علي الله[1]، نضال عبد الله المالكي*[2]، حسين محمد علي كشكول[3]
[1]ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وارث الانبياء، كربلاء، العراق
[2]المحاسبة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وارث الانبياء، كربلاء، العراق
[3]ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق
dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq، husseinmohammed.1986@gmail.com

**معلومات البحث:**
• تاريخ النشر: 2026 –10–25

**المؤلف المراسل:**
نضال عبد الله المالكي
dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq

**هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)**

**المستخلص:**
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المعنوية في تعزيز الأداء الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في مستشفى الحسينية العام. وانطلقت من إشكالية تتمثل في مدى قدرة الحوافز المعنوية على تحفيز السلوك الإبداعي في بيئة عمل تتسم بالضغوط. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على (123) موظفًا، استُرجع منها (101) استبانة بنسبة (82.1%)، وكانت (92) استبانة صالحة للتحليل. ركزت الدراسة على الحوافز المعنوية كمتغير مستقل بأبعاده (الدافعية الذاتية، الدعم القيادي، جودة الحياة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرار)، والأداء الإبداعي كمتغير تابع. وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب (PLS-SEM).
أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي إيجابي للحوافز المعنوية في تعزيز الأداء الإبداعي، مع وجود تفاوت في إدراك الموظفين لمستوى الحوافز. وأوصت الدراسة بتبني سياسات إدارية تعزز الحوافز المعنوية، وتدعم القيادة الإيجابية، وتشجع المشاركة، بما يسهم في تطوير الأداء الإبداعي في المؤسسات الصحية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز المعنوية، الأداء الإبداعي، الموظفون الإداريون، الإبداع التنظيمي.

## المقدمة:

تسعى المنظمات المعاصرة، ولاسيما المؤسسات الصحية، إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية، إذ يُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي. وفي هذا السياق، برزت الحوافز المعنوية كأحد أهم الأدوات الإدارية التي تسهم في رفع مستوى الدافعية وتحفيز العاملين نحو الإبداع والابتكار، لاسيما في البيئات التي تتطلب مستويات عالية من التفكير غير التقليدي واتخاذ القرار. (الصقور &amp؛ مصطفى، 2015: 3)، وتؤكد الأدبيات الإدارية أن الحوافز المعنوية، مثل التقدير المعنوي والمشاركة في اتخاذ القرار والدعم القيادي، تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز الرضا الوظيفي وتنمية قدرات الأفراد، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي والإبداعي. فقد أظهرت دراسة حديثة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ودافعية العمل والإنجاز لدى الموظفين، مما يعزز من أهمية تبني هذه الحوافز داخل المنظمات المختلفة. (فاطمة ، 2025: 55)، كما تشير الدراسات إلى أن توفير بيئة عمل داعمة قائمة على الاعتراف بجهود العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات يسهم في خلق مناخ تنظيمي محفز للإبداع، ويزيد من قدرة الأفراد على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية. (سارة &amp؛ زهير، 2018: 572)، وفي السياق ذاته، تبين أن غياب أو ضعف الحوافز المعنوية قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي والإبداعي، نتيجة تراجع الدافعية وغياب الشعور بالتقدير، مما يؤثر سلبًا على كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. (أبو عرار، 2021: 225)، وانطلاقًا من ذلك، أصبح الاهتمام بالحوافز المعنوية ضرورة ملحة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي، حيث يتطلب تحقيق التميز المؤسسي تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وتوفير بيئة عمل محفزة تساعدهم على الابتكار والتجديد. ويعد القطاع الصحي من أكثر القطاعات حاجةً إلى مثل هذه الحوافز، نظرًا لطبيعة العمل التي تتسم بالضغط والتحديات المستمرة، مما يجعل تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين أمرًا حيويًا لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
وبناءً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الحوافز المعنوية في تعزيز الأداء الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في مستشفى الحسينية العام، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وبيان دور الحوافز المعنوية في تطوير الأداء المؤسسي.

### 1. مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة، ولاسيما المؤسسات الصحية، تحديات متزايدة في تحسين مستوى أدائها وتحقيق التميز في ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد والضغوط المستمرة. ويُعد الأداء الإبداعي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في تطوير خدماتها

وتحسين جودة مخرجاتها. إلا أن تحقيق هذا النوع من الأداء يتطلب توافر بيئة تنظيمية محفزة تدعم الابتكار، ومن أبرز عناصرها الحوافز المعنوية التي تسهم في تعزيز دافعية العاملين وتوجيه سلوكهم نحو الإبداع. ورغم الأهمية المتزايدة للحوافز المعنوية، إلا أن العديد من المؤسسات، خاصة في القطاع الصحي، لا تزال تعاني من ضعف في تبني أنظمة تحفيزية فعالة تركز على الجوانب غير المادية، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية لدى العاملين وانعكاس ذلك سلبًا على أدائهم الإبداعي. وقد أكدت الدراسات أن غياب الحوافز المعنوية أو ضعفها يؤدي إلى تراجع مستوى الابتكار والقدرة على حل المشكلات داخل بيئة العمل، نتيجة انخفاض الشعور بالتقدير والرضا الوظيفي لدى الموظفين، إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن الحوافز المعنوية والدعم التنظيمي تُعد من العوامل الأساسية في تعزيز الإبداع داخل المنظمات، لما لها من دور في تنمية الدافعية الداخلية لدى الأفراد (Amabile & Pratt, 2016).

وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية التي أُجريت في مستشفى الحسينية العام، لوحظ وجود تباين في مستوى إدراك الموظفين الإداريين للحوافز المعنوية المقدمة لهم، فضلاً عن مؤشرات أولية على تفاوت في مستويات الأداء الإبداعي، الأمر الذي يعكس وجود فجوة تستدعي البحث والتحليل العلمي للكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وبناءً على ما تقدم، يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الحوافز المعنوية في تعزيز الأداء الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في مستشفى الحسينية العام.

**2. أهمية البحث:**

تتجلى أهمية الدراسة في مجموعة من المستويات، وعلى النحو الآتي:

**1. على المستوى الفردي (الموظفين)**

1. تسهم الدراسة في توضيح دور الحوافز المعنوية في تعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظفين الإداريين.
2. تساعد في تنمية القدرات الإبداعية للأفراد، من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق مبتكرة.
3. تعزز الشعور بالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، مما ينعكس إيجابًا على سلوكهم الوظيفي.

**2. على مستوى المؤسسة (المستشفى)**

1. تساعد الإدارة في فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الإبداعي، بما يدعم اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية.
2. تسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي من خلال استثمار الطاقات الإبداعية للعاملين.
3. تقدم مؤشرات عملية لتطوير سياسات تحفيزية حديثة تعزز بيئة العمل الإبداعية داخل المستشفى.

**3. على مستوى القطاع الصحي**

1. تبرز أهمية الحوافز المعنوية كأداة استراتيجية في تحسين جودة الخدمات الصحية.
2. تدعم توجه المؤسسات الصحية نحو تبني ممارسات إدارية حديثة قائمة على الإبداع والابتكار.
3. تسهم في تعزيز كفاءة الأداء في القطاع الصحي، بما يواكب التحديات والتطورات المتسارعة.

**3. أهداف البحث:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها ما يأتي:

1. تحليل طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في مستشفى الحسينية العام.
2. قياس مستوى توافر الحوافز المعنوية بأبعادها المختلفة (الدافعية الذاتية، الدعم القيادي، جودة الحياة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرار).
3. تحديد مستوى الأداء الإبداعي لدى الموظفين الإداريين من خلال أبعاده (المرونة، الأصالة، الطلاقة، حل المشكلات).

**4. الفرضيات:**

تنص الفرضية الرئيسية (H1) على ما يأتي: &quote؛ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الحوافز المعنوية والاداء الإبداعي &quote؛ وتتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

H1-1 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاداءالإبداعي.

H1-2 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الجودة الوظيفية والاداء الإبداعي.

H1-3 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الدعم القيادي والاداء الإبداعي.

H1-4 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الدافعية الذاتية والاداء الإبداعي.

**5. مجتمع وعينة البحث:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في مستشفى الحسينية العام، والذين يمثلون الفئة المستهدفة نظرًا لدورهم الفاعل في العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة الصحية، وما يتطلبه عملهم من قدرات إبداعية في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

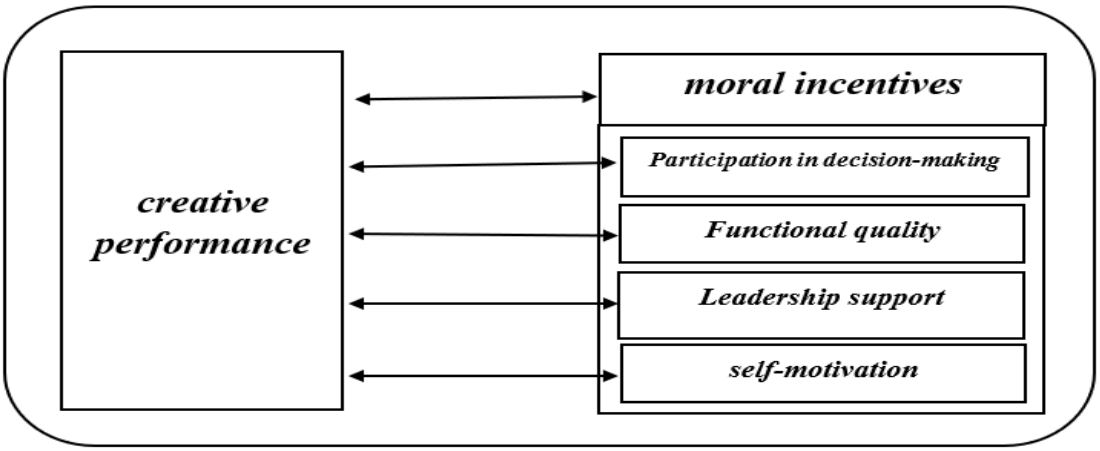
أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل ، اذ تم توزيع (123) استبانة على الموظفين الإداريين والعاملين في الأقسام الأخرى في المستشفى. وقد تم استرجاع (101) استبانة بنسبة استجابة بلغت (82.1%)، وبعد عملية التدقيق والمراجعة، تم استبعاد (9) استبانات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة (92) استبانة، بنسبة (91.1%) من إجمالي الاستبانات المسترجعة.

وتُعد هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات البحث باستخدام برنامج (SPSS)، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

**6. المخطط الفرضي للدراسة:**

يتضمن المخطط الدراسة الفرضي مجموعة من الابعاد والمتغيرات ومنها:

1. المتغير المستقل : الحوافز المعنوية ويتضمن اربع ابعاد وهي: (المشاركة في اتخاذ القرارت، الجودة الوظيفية، الدعم القيادي، الدافعية الذاتية).
2. المتغير التابع : الاداء الإبداعي ويتضمن اربع ابعاد (المرونة، حل المشاكل، الأصالة، الطلاقة).




**الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي**
**المصدر: من اعداد الباحث**

## المحور الأول : الجانب النظري

### اولاً: الحوافز المعنوية

**1. مفهوم الحوافز المعنوية**

تعد الحوافز أحد أهم وظائف إدارة إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة. وتشمل الحوافز الجوانب المادية مثل المكافآت والرواتب، والمعنوية مثل التقدير والترقية وتؤثربشكل مباشر في تنمية الاداء الابداعي لدى العاملين لذا يتم التركيزهنا على جانب الحوافز المعنوية. تلك المحفزات التقديرية المعنوية التي تقدمها المنظمة لعامليها كالترقيات وشهادات الشكر والتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات واوسمة النجاح والتميز (المصلوخي،2024: 56 ). بانها المكافات او التقدير الذي يقدم للعاملين كتعزيز لجهودهم ومساهماتهم في تحقيق اهداف المنظمه (شكروم ، 2025 :475).هي من أحد الاشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل و رفع معنوياته في بيئة عمل مثل ترقية العامل المتميز أو الجهد العالي أو حتى منحه بعضا من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة إليه و الذي اصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة العاملين والذين سيحاولون القيام بمهامهم على اكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى لما سيكون بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.(ابوحميد،2020 :635) .تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل ، من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى ، و الحوافز المعنوية هي الوسائل التشجيعية التي تمنح للعاملين داخل المؤسسة من جهة أخرى .(نور الدين،2015 :21).هي الحوافز التي تساعد الانسان وتحقق له اشباع حاجاته الاخرى النفسية والاجتماعية فتزبد من شعور الفرد بالرقي في عمله وولائه في تحقيق التعاون بين الزملاء (بن طيبه،2022 :132). تعريف الباحث وهي الحوافز التي تشبع الحاجات النفسية والذاتية والمتعلقة بالشعور بالتقدم والرقي والمكانة الاجتماعية والتقدير والثناء في العمل .

**اهمية الحوافز المعنوية**

تعتبر الحوافز المعنوية هامه للعاملين خاصه أنها تشبع حاجات معنويه يحتاجون اليها باستمرار كذلك فان الحوافز المادية وحدها لا ترضي الإنسان ، حيث أن هناك حاجيات بخلاف المادة يسعي الفرد لإشباعها وكثيرا ما يترك الإنسان عملا يدر عليه الكثير من المال لكنه لا يجد فيه راحه نفسية او رضا معنوي فيهجره بالرغم ما يحققه من عائد مجزي وتعتبر الحوافز المعنوية موضوعا محوريا في مجال الادارة وذلك لارتباطه بالعنصر البشري ، خاصه بالكوادر التي تتميز بالكفاءة والقدرة والابداع بوجه خاص وبالطبع فإن هذا لا يعني أن العمالة العادية لا تهتم بالجانب المعنوي وإن كان تأثيرها به يقل مقارنة بأثرها على الكفاءات الأعلى، فالعامل البسيط يبحث أيضا عن المعاملة الكريمة والاحترام والمشاركة في الرأي والتقدير (مزغيش، 2020).وحيث ان الحوافز المعنوية تؤثر على الأداء برغم انها لا تكلف الإدارة أي تكلفة مادية ولعل هذا ما يزيد من اهميتها وهي تعتبر قوى داعمة ودافعة للإدارة. كما يرى

(مهدي،مسعودان ،واخرون ، 2021: 875-876) ان اهمية الحوافز المعنوية تتجلى بما يلي:

ا- تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه الى تحقيق رضاه واشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وهذا بتحسين أحوال معيشة وتحسين وتهيئة ظروف العمل المناسبة، بخلق الجو المناسب لذلك مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الفرد العامل.

ب- إيجاد علاقات اجتماعية مع الزملاء تقوم على التعاون الفعال وعدم العداء تجاه بعضهم البعض واتجاه الإدارة وتحقيق أو خلق جو يسود التفاهم داخل التنظيم الواحد.

ج-تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى جودها في صفوف العاملين كحب العمل والعمل على إتقانه من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الأفضل.

**3. ابعاد الحوافز المعنوية**

1. الدافعية الذاتية: الدافعية الذاتية هي القوة الداخلية التي تحفز الفرد على الحمل وتحقيق الهاتف بشكل فعال وسيز.وتلعب الدافعية الذاتية دوراً هاما في تحفيز الموظفين القيام بأعمالهم بشكل جيد وتحقيق النتائج المرجوة. كما أشار دراسة أبو زمان والجوري والبوريني (2011) بانه يعتمد أداء الموظفين على مدى ن العيلهم للعمل والعطاء وهناك بعض العوامل التي تؤثر على الدافعية الثانية وتساهم في تحسين الأداء الوظيفي كما اشارت دراسة شفاعة وصوالحة (2018) وهي كالاتي:

- الاعتراف والتقدير : يشعر الموظفين بالدافع والصلب عندما يتلقون الاعتراف والتقدير عن جهودهم واسهاماتهم. يعزز ذلك الشعور بالثقة والرضا ويحفزهم على تقديم أداء أفضل.
- التحدي :يشعر الأفراد بالنافع عندما يكون لديهم تحديات تتطلب مهارات وقدرات إضافية، إذايشعر الموظف بالفخر والرضا عندما يتمكن من التغلب على التحديات وتحقيق النجاح
- رؤية واضحة :للأهداف يكون الموظف أكثر دافعية عندما يكون لديه رؤية واضحة للأهداف التي يجب تحقيقها عندما يعلم الموظف المساهمة التي يقدمها في تحقيق الأهداف العامة المؤسسة، فإنه يشعر بالدافع للعمل بعد وتحقيق النجاح
- العلاقات الإيجابية :في مكان العمل تؤثر العلاقات الجيدة والداعمة مع المدراء والزملاء على الدافعية الذاتية عندما يشعر الموظف بالتقدير والدعم من قبل فريقه ومحيطه بالعمل، فإنه يشعر بمزيد من المدافع لتقديم أداء جيد.

تجدر الإشارة إلى أن الدافعية الذاتية تعتبر عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء الوظيفي، ويمكن تعزيزها من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة وتقديم الاعتراف والتقدير الجهود المسئولة، وتزفير الفرص التحدي والتطوير المهني.

2. الدعم القيادي: الدعم القيادي يشير الى الدعم والتوجيه الذي يقدمه القادة للموظفين في مكان العمل. وقد يكون للدعم القيادي تأثير كبير على الأداء الوظيفي للموظفين. وذلك لعد أسباب على حسب ما أشارت اليه دراسة زناتي (2019) ومنها:

- زيادة الثقة والرضا :عندما يتلقى الموظف دعماً قيادياً فعالاً، يشعر بالثقة في قدرته على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.
- توفير الموارد والدعم العملي : يلعب الدور القيادي دوراً حاسماً في توفير الموارد اللازم والدعم العملي للموظفين. وقد يتضمن ذلك توفير التدريب والتطوير المناسب، وتوفير الأدوات والتجهيزات لعمل اللازم، وإزالة العقبات التي قد تواجه الموظفين في أداء مهامهم.
- تحفيز وتطوير الموظفين :يعزز الدعم القيادي تحفيز الموظفين وتطويرهم. عندما يوفر القائد الدعم والتشجيع ويعمل على تطوير قدرات العاملين ويصبح لديهم الدافعية لتحقيق النجاحوتحسين أدائهم.
- تعزيز المشاركة والتواصل : يعمل الدعم القيادي على تعزيز المشاركة والتواصل بين القادة والموظفين.

3. الجودة الوظيفية: أكد (David.2013) بأن الجودة الوظيفية العالية هي التي تتميز بتنظيم عمل وسلطة تقديرية لمهام مقدم الخدمة إضافة الى التدريب والمرونة في العمل وتلعب الجودة الوظيفية دورا مهما للغاية في نجاح المؤسسة وبها تميز المؤسسات بينها في الخدمة. وأشارت دراسة رجب ( 2021) بأنه هناك عدة، ومن أبعاد للجودة الوظيفية منها :

- المصداقية :وهي درجة ثقة العميل بالمؤسسة، وهو يعكس الى حد كبير مدى قدرة المؤسسة بتقديم الخدمة في الموعد المحدد وبدرجة عالية من الدقة.
- الاستجابة: وهي قدرة مقدم الخدمة على توفير الخدمات في الوقت المحدد.
- الفورية: أي سهولة الوصول الى الخدمة في الموقع والوقت المناسب.

4. المشاركة في اتخاذ القرارت : أن اتخاذ القرارات هو عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية. وتعرف المشاركة بأنها اندماج الأفراد عقليا وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسئوليات المنوطة بها، فالمشاركة في اتخاذ القرار هي إسهام المرؤوسين في صنع القرارات بأشكالها ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرار (طواهرية ، 2020). وهناك عدة دراسات هدفت الى التعرف على إثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز أداء الموظفين مثل دراسة خفش (2020) ودراسة رحمون(2014)ودراسةمصطفى(2020)، (العامري،2023: 20 -22).

**ثانياً: الاداء الابداعي**

1. **المفهوم الاداء الابداعي**

الاداء الابداعي هو القدرة على حل المشكلات باسلوب غير روتيني وايجاد علاقات جديدة بين الاشياء في القدرة على حل المشكلات باسلوب غير تقليدي او تقديم افكار جديدة ذات فائدة (محجوبي ،بوخمرة، 2024: 284). ويرى (توفيق، 2025 :265) بانه الإنجازات التنظيمية الإجمالية نتيجة للجهود الإبداعية للمنظمة في التطوير والتجديد للمجالات المختلفة التى

تأخذها بعين الاعتبار والدعم الفعال للأفكار الجديدة والتجديد والتجريب والحلول الابتكارية .

والأداء الإبداعي من وجهة نظر((Crass,peters,2014;2 هو بناء مركب وذو ابعاد متعددة يمكن قياسها بطرق مختلفة منها استخدامات وبراءات الاختراع وتقديم منتجات وعمليات جديدة اجراء تخفيضات في الكلف، وحصة المبيعات من المنتجات الإبداعية. كما عرفه (رحماني ،تخة ،2025 :12) &quot؛قدرة المنظمة على نقل المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية، ودمجها لخلق معرفة جديدة تنتج إبداع إداري أو تقني ويعتبر أداء العاملين الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الموارد البشرية المتميزة والتي بدورها تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الجودة والابداع .

ويُعَّرف ( جودت ، 2025 :13) أيضا على أنه الطريقة التي يتعرف بها الفرد على مشكلةٍ ما، ويولد ألافكار أو الحلول حولها، ويضع مسارا لتنفيذ هذه الحلول فهوعملية متعددة المراحل تحتوي على انشطة وسلوكيات فردية مختلفة في كل مرحلة ويمكن تعريف الاداء الابداعي على انه حرص متعمد من قبل الافراد على الاداء بشكل فريد لاجراءات افضل والتواصل مع الزملاء واستخدام التكنولوجيا المتقدمة والتوسع في انتاج سلع وخدمات جديدة .(عثمان،محمد 2024: 245).

ويرى (عشري ،القحطاني ،2025 : 1551) أنه عبارة عن قدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة وفريدة من نوعها لحل المشكلات، ولتحقيق المهام بكفاءة وتعزيز الاداء التنظيمي.

**2. اهمية الاداء الابداعي**

وتتمحور اهمية الاداء الابداعي للعاملين في المؤسسات حول التفوق والتميز في العمل فلاداء الابداعي يعني القدرة على توليد افكار جديدة وحل المشكلات وتطبيقها بشكل ناجح وتحسين العمليات والخدمات المقدمة كماان العاملين الابداعيين يتمتعون بقدرة فريدة على التفكير الخلاق والتحلي بالشجاعة لتجربة افكار جديدة مما يساهم في تطوير المنظمة (ال راكه،2024:3148).

كما يرى (عبد القادر،دحو واخرين ، 2023: 3-4) دخل عالم الاعمال الان مسارا جديدا باتت تسعى فيه المؤسسات الى تحقيق ميزة جديدة وجوهرية للغاية وهي ميزة الاداء الابداعي :

1. يقود الى تحسين انتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الادارة وانجاز الاهداف للمنظمة وللافراد .
2. يؤدي الى تحسين حياة المنظمة عن طريق حل المشكلات باكثر من فكرة لتحسين الفريق والمنظمة .
3. معبرا للنجاح والتميز والتفوق على الاخرين .

ويرى (العلي، 2020: 46) أن أهمية الاداء الابداعي تتمثل بالآتي:

1. نقل الافكار الابداعية من أسلوب التلقين الى مستويات التعليم المباشر.
2. تدريب الافراد على اكتساب أكبر عدد من المهارات غير الموجود مسبقا.
3. تنمية القدرات والخصائص الشخصية والعقلية.
4. البحث عن الحلول ومعالجة المشاكل المحتملة.
5. زيادة وعي الافراد بوجود معوقات في البيئة ويجب وضع حلول لتجاوزها.
6. كسر الجمود عند الافراد ومنحهم الحرية في العمل.

**3. ابعاد الاداء الإبداعي**

**1. المرونة :** يري (عماري، 2021) أن المرونة تمثل قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة بها، كظهور منافسين جدد، دخول منتج بديل يمكن أن يستحوذ علي حصة كبيرة من السوق، إغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون إن هذه لتغيرات الجديدة تتطلب رداً سريعاً وحاسماً ، وأوضح كل من (رشيد وحميد ،2019) أن المرونة تمثل القدرة والاستجابة لمواجهة التغيرات والأحداث التي تحدث للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، وتؤثر سلباً علي أدائها وتكون المواجهة من خلال مجموعة التعديلات في الخطط أو الإجراءات وحتي الهيكل التنظيمي، وبذلك تعمل علي إيجاد منظمة قادرة علي الصمود بقوة ضد تلكالتغيرات، وهي بذلك تمثل وسيلة من التفاعل لمعالجة الحالات الطارئة من خلال وضع الخطط واستخدام الوسائل المادية ذات التأثير الإيجابي فضلاً علي أنها تتمثل بإمكانية تغير أنظمة العمليات بما يتلاءم مع متغيرات المرحلة، أما (بن عريمة 2020) يري أن المرونة هي النظر للأشياء من منظور غير الذي اعتادت عليه الأفراد.

**2. حل المشاكل :** إن حل المشاكل يمثل العملية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف والمشاكل التي تحدث، ويستخدم فيها خبراته ومهاراته ومعارفه، (موسى، 2015) يعتبرها بمثابة الأسلوب أو طريقة التفكير التي تقوم علي الملاحظة الواعية والتجريب وجمع المعلومات المتعلقة بالمشاكل من أجل دراستها والوصول إلي حد مقبول لها، إن خاصية الفرد المبدع تجعل الأفراد أكثر قدرة علي التعرف علي المشاكل وأسبابها وطرق معالجتها في وقت مثالي، كما أنهم يدركون الأهداف التي تدفعهم للتفكير ووضع الحلول المناسبة.

3. **الأصالة:** تُعد الأصالة من أكثر الخصائص المرتبطة الإبداع كونها تمثل التميز والابتكار وإنتاج الأفكار الجديدة المميزة التي لم يمتلكها أحد، والابتعاد عن الأفكار المتداولة والمتكررة وامتلاك التفكير الإبداعي بعيد المدي، وأوضح Feng et al,2019)) أن الأصالة هي مقدرة الأفراد المبدعين علي انتاج الأفكار الفريدة وقليلة التكرار وتتمثل بالجوانب الثلاثة الاستجابة غير الشائعة الاستجابة البعيدة، الاستجابة الماهرة ، وأضاف (Awang & Ramly، 2018) أنها الطريق للإبداع والتفكير المميز الذي يؤدي إلي إنتاج الأفكار الفريدة واستخدام النشاط العقلي من أجل الدخول في التحدي مع المنظمات الأخرى والحصول علي الأداء المتميز وأساليب جديدة والقدرة علي الإبداع وخلق النشاطات الفكرية الفريدة، أما1(2021 ، Mao & Yang) يري أن الأصالة هي القدرة علي انتاج الحلول الجديدة فالمبدع بهذا المعني لا يكرر الأفكار المحيطة به ولا.

**4. الطلاقة:** يصف(Jahanzeb et al.، 2021) الطلاقة بأنها القدرة علي جلب أكبر عدد من الأفكار لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة حيث تكون إمكانية الأفراد المبدعين علي جلب الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيرة من أصحاب التفكير التقليدي، بينما يري (عماري ،2021) أنها تعني إمكانية توليد الأفكار بأعداد كبيرة ومتنوعة جديدة، والتحول من فكر معين

إلي فكر أخر أكثر تميز، أما (العلي ،2020) يري أنها تمثل عدد الأفكار.

## المحور الثاني : الجانب التطبيقي

### تقييم الانموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (الحوافز المعنوية، الاداء الإبداعي) وابعادها، اذ يمثل تحليل الارتباط خطوة اساسية تهدف الى استكشاف طبيعة العلاقات ما بين متغيرات وابعاد البحث، ولغرض اختبار علاقات الارتباط فانه سيتم الاستعانة ببرنامج SPSS لغرض اجراء تحليل مصفوفة الارتباط.

**اختبار الفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية**

تنص الفرضية الرئيسية (H1) على ما يأتي: &quote؛ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الحوافز المعنوية والاداء الإبداعي &quote؛ وتتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

H1-1 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الإبداعي.

H1-2 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الجودة الوظيفية والاداء الإبداعي.

H1-3 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الدعم القيادي والاداء الإبداعي.

H1-4 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الدافعية الذاتية والاداء الإبداعي.

ولغرض اختبار هذه الفرضيات فانه تم اجراء تحليل مصفوفة الارتباط والذي يعرض نتائجه الجدول (1)

**جدول (1) نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

| الفرضية | العلاقة | معامل الارتباط | المعنوية | النتيجة |
|---|---|---|---|---|
| H1 | OMS ↔ GQM | .747** | .000 | قبول |
| H1-1 | ON ↔ GQM | .341** | .000 | قبول |
| H1-2 | OS ↔ GQM | .116** | .000 | قبول |
| H1-3 | OE ↔ GQM | .224** | .000 | قبول |
| H1-4 | OK ↔ GQM | .188** | .000 | قبول |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |

**المصدر: مخرجات برنامج SPSS**

من خلال الجدول (1) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين متغير الحوافز المعنوية ومتغير الاداء الإبداعي والتي بلغت (0.747) وبالتالي تقبل الفرضية، اما بالنسبة الى ابعاد متغير الحوافز المعنوية فان هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة لكافة ابعاد متغير الحوافز المعنوية مع متغير الاداء الإبداعي وبالتالي تقبل جميع الفرضيات الفرعية.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولا: الاستنتاجات:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها ما يأتي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الحوافز المعنوية والأداء الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في مستشفى الحسينية العام، مما يدل على أن تعزيز الحوافز المعنوية يسهم في رفع مستوى الإبداع لدى العاملين.
2. تباين مستويات إدراك الموظفين للحوافز المعنوية المقدمة لهم، مما يشير إلى عدم وجود نظام تحفيزي متكامل أو واضح داخل المستشفى.
3. ارتفاع نسبي في بعض أبعاد الأداء الإبداعي مثل القدرة على حل المشكلات والمرونة، مقابل تفاوت في أبعاد أخرى كالأصالة والطلاقة، مما يعكس وجود قدرات إبداعية غير مستثمرة بشكل كامل.
4. الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار يُعدان من أكثر الأبعاد تأثيرًا في تعزيز الأداء الإبداعي، لما لهما من دور في تعزيز الثقة وتحفيز المبادرة لدى الموظفين.
5. ضعف الاهتمام ببعد جودة الحياة الوظيفية كأحد مكونات الحوافز المعنوية، مما قد يحد من قدرة العاملين على الإبداع والاستمرار في تقديم أفكار جديدة.
6. الحوافز المعنوية تسهم في تعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظفين، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى التفاعل مع العمل والاستعداد لتقديم حلول مبتكرة.
7. وجود فجوة بين الإمكانات الإبداعية المتاحة لدى الموظفين ومستوى استثمارها من قبل الإدارة، مما يستدعي تطوير سياسات إدارية أكثر دعمًا للإبداع.

### ثانيا: التوصيات:

1. تعزيز نظام الحوافز المعنوية داخل المستشفى من خلال تبني سياسات واضحة تقوم على التقدير المعنوي للموظفين، مثل كتب الشكر، وشهادات التقدير، والإشادة بالجهود المتميزة.
2. تفعيل دور القيادة الإدارية الداعمة عبر تدريب القيادات الإدارية على تبني أساليب قيادية حديثة تشجع الإبداع، وتدعم الأفكار الجديدة، وتمنح الموظفين الثقة في التعبير عن آرائهم.
3. توسيع المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إشراك الموظفين الإداريين في صياغة القرارات المتعلقة بعملهم، مما يعزز شعورهم بالأهمية والانتماء ويحفزهم على الإبداع.

4. تحسين جودة الحياة الوظيفية عبر توفير بيئة عمل مناسبة، وتقليل الضغوط الوظيفية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
5. تنمية القدرات الإبداعية للموظفين من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل تركز على مهارات التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، واتخاذ القرار.
6. وضع نظام لتبني وتطبيق الأفكار الإبداعية بحيث يتم استقبال مقترحات الموظفين وتقييمها وتطبيق المناسب منها، مع تقديم حوافز معنوية لأصحاب الأفكار المتميزة.
7. تحقيق العدالة في توزيع الحوافز المعنوية لضمان شعور جميع الموظفين بالإنصاف، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الدافعية والأداء الإبداعي.
8. إجراء تقييم دوري لمستوى الحوافز المعنوية من خلال استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين عن النظام التحفيزي والعمل على تطويره بشكل مستمر.
9. تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع تقوم على تشجيع المبادرة، وتقبل الأفكار الجديدة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية في العمل.مؤشرات مالية (يحددها الباحث)، لتحليل الوضع المالي للوحدة المالي.

## توافر البيانات:

من خلال مواقع التواصل العلمية ، ومن خلال الاستبانة

## تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

## موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

## شكر وتقدير:

جامعة وارث الانبياء، جامعة المستقبل، مجلة الريادة، مستشفى الحسينية العام.

## References:

1. Al-Masloukhi, Y. U. (2024). Athar al-hawafiz 'ala al-rida al-wazifi: Dirasah maydaniyyah 'ala sharikat Majmu'at al-Jamaz bi-Madinat al-Riyad [The effect of incentives on job satisfaction: A field study of Al-Jamaz Group Company in Riyadh]. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah wa al-Qanuniyyah, 8*(12, supplement), 52–68.
2. Shakroum, S. A. A. (2025). Al-hawafiz al-madiyyah wa al-ma'nawiyyah wa ta'thiruha 'ala tahsin al-ada' wa al-rida al-wazifi lil-'amilin bi-Kulliyat al-Tarbiyah al-Qasay'ah bi-Jami'at al-Zaytunah [The effect of material and moral incentives on improving employee performance and job satisfaction at Al-Qasay'ah College of Education, University of Zaytuna]. *Al-Majallah al-Libiyyah lil-Dirasat al-Akadimiyyah al-Mu'asirah*, 471–490.
3. Mahjoubi, H., & Khamra, B. (2024). Dawr i'adat handasat al-'amaliyyat al-idariyyah fi tahqiq al-ada' al-ibda'i: Dirasat halat Mu'assasat Sonelgaz, Ouargla, Algeria [The role of business process reengineering in achieving creative performance: A case study of Sonelgaz, Ouargla, Algeria]. [Journal details incomplete].
4. Abu Humaid, M. B. S. (2020). *Athar al-hawafiz al-madiyyah wa al-ma'nawiyyah 'ala ada' al-'amilin* [The effect of material and moral incentives on employee performance] [Master's thesis, University of Business and Technology]. [Additional affiliation and pagination details require verification].
5. Mezghich, I. (2020). *Al-ada' al-wazifi min khilal bu'day al-rida al-wazifi wa al-wala' al-tanzimi* [Job performance through the dimensions of job satisfaction and organizational loyalty]. [Publication details incomplete].
6. Abdelkader, D., & Bouhamida, M. I. (2023). Dawr al-afkar al-ibda'iyyah fi tatwir al-ada' al-wazifi fi al-mu'assasah al-iqtisadiyyah: Dirasat halat al-Mu'assasah al-Jaza'iriyyah lil-Sina'ah lil-Anabib [The role of creative ideas in developing job performance in an economic enterprise: A case study of the Algerian Pipes Industry Corporation]. [Publication details incomplete].
7. Boualcherach, N. E. (2015). *Al-hawafiz wa ada' al-'amilin fi al-mu'assasat* [Incentives and employee performance in institutions]. Dar al-Ayyam lil-Nashr wa al-Tawzi'.
8. Hassan, O., & Ahmed, M. (2024). Ta'thir al-qiyadah al-raqamiyyah 'ala al-tamayuz al-mu'assasi: Al-dawr al-wasit lil-ada' al-ibda'i, dirasah tatbiqiyyah 'ala al-bunuk al-tijariyyah bi-Jumhuriyyat Misr al-'Arabiyyah [The impact of digital leadership

enhancing creative performance]. *Majallat al-Muthanna lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah, 9*(3).

14. Ben Arima, N. (2020). *Athar al-ihtiraq al-wazifi 'ala al-ada' al-ibda'i lil-'amilin: Dirasah maydaniyyah fi al-mu'assasat al-'umumiyyah al-istishfa'iyyah* [The effect of job burnout on employees' creative performance: A field study in public hospital institutions] [Master's thesis, Kasdi Merbah University of Ouargla, Algeria].
15. Al-Rakah, M. M., Badawi, A. S., & Sadiq, M. (2024). Dawr al-qiyadah al-ibda'iyyah fi tatwir al-ada' al-ibda'i lil-'amilin: Dirasah tatbiqiyyah 'ala mustashfayat Sihhat Najran bi-al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyyah [The role of creative leadership in developing employees' creative performance: An applied study of Najran Health hospitals in Saudi Arabia]. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Dirasat al-Tijariyyah wa al-Bi'iyyah, 15*(4), 1524–1551.
16. Al-Ali, B. M. A. H. (2020). *Al-tafkir al-istratiji wa ta'thiruhu fi al-ada' al-ibda'i: Bahth tahlili li-ara' 'ayyinah min muntasibi Qism Shu'un al-Bitaqah al-Wataniyyah al-Muwahhadah* [Strategic thinking and its impact on creative performance: An analytical study of the opinions of employees of the Unified National Identity Card Department] [Master's thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala].
17. Mahdi, O., Makhlouf, M., & Zouambia, A. N. (2021). Athar al-hawafiz al-madiyyah wa al-ma'nawiyyah 'ala ada' al-ustadh [The effect of material and moral incentives on teachers' performance]. *Majallat Idarat al-A'mal wa al-Dirasat al-Iqtisadiyyah, 7*(1), 870–884.
18. Rahmani, D., & Takha, H. (2025). *Athar musharakat al-ma'rifah al-dimniyyah 'ala al-ada' al-ibda'i: Dirasah maydaniyyah fi al-mu'assasah al-'umumiyyah al-istishfa'iyyah Muhammad Boudiaf, Ouargla* [The effect of tacit knowledge sharing on creative performance: A field study at on institutional excellence: The mediating role of creative performance, an applied study of commercial banks in Egypt]. *Al-Majallah al-Dawliyyah lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah wa al-Maliyyah, 3*(10), 239–288.
9. Ben Taiba, M. (2022). Athar nizam al-hawafiz 'ala tahqiq al-rida al-wazifi fi al-mu'assasat al-saghirah wa al-mutawassitah: Dirasat 'ayyinah min al-mu'assasat al-saghirah wa al-mutawassitah [The effect of the incentive system on achieving job satisfaction in small and medium-sized enterprises: A sample study]. *Majallat al-Iqtisad wa al-Tanmiyah al-Bashariyyah, 13*(2), 132 [page number as supplied; verify full page range].
10. Ammari, S. (2021). Dawr mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah al-khadra' fi ta' al-ada' al-ibda'i: Dirasat halat al-mu'assasat al-sina'iyyah al-kahrumanزiliyyah bi-Wilayat Setif [The role of green human resource management practices in enhancing creative performance: A case study of household electrical appliance industries in Setif]. *Majallat al-Muntada lil-Dirasat wa al-Abhath al-Iqtisadiyyah, 5*(2).
11. Al-Ali, B. (2020). *Al-tafkir al-istratiji wa ta'thiruhu fi al-ada' al-ibda'i* [Strategic thinking and its impact on creative performance] [Master's thesis, University of Karbala, College of Administration and Economics].
12. Mousa, Y. (2015). Ta'thir ra's al-mal al-nafsi al-ijabi fi al-ada' al-ibda'i: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'ayyinah min al-tadrisiyyin fi Jami'atay al-Qadisiyyah wa al-Muthanna [The impact of positive psychological capital on creative performance: An analytical study of the opinions of a sample of faculty members at the Universities of Al-Qadisiyyah and Al-Muthanna]. *Majallat al-Qadisiyyah lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah, 17*(3).
13. Rashid, S., & Hamid, A. (2019). Dawr al-murunah al-istratijiyyah fi ta'زيز al-ada' al-ibda'i [The role of strategic flexibility in

Mohamed Boudiaf Public Hospital, Ouargla] [Doctoral dissertation, Kasdi Merbah University of Ouargla].

19. Gawdat, A. A., & Noha. (2025). Dawr khara'it tadfuq al-qimah fi tahsin al-ada' al-ibda'i lil-munsha'ah: Dirasah tatbiqiyyah [The role of value stream mapping in improving organizational creative performance: An applied study]. *Al-Majallah al-Misriyyah lil-Dirasat al-Tijariyyah, 49*(2), 754–778.
20. Ashri, T. I., Al-Qahtani, & Jibril, A. (2025). Ta'thir ra's al-mal al-fikri 'ala al-ada' al-ibda'i lil-'amilin [The impact of intellectual capital on employees' creative performance]. *Majallat Rayah al-Dawliyyah lil-'Ulum al-Tijariyyah, 4*(13), 1547–1572.
21. Ahmed, D., & Tawfiq, B. (2025). Ta'thir Internet al-Ashya' 'ala al-ada' al-ibda'i: Al-dawr al-wasit li-idarat al-ma'rifah, dirasah tatbiqiyyah 'ala al-Sharikah al-Misriyyah lil-Ittisalat [The impact of the Internet of Things on creative performance: The mediating role of knowledge management, an applied study of Telecom Egypt]. *Al-Majallah al-Dawliyyah lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah wa al-Maliyyah, 4*(12), 251–324.
22. Al-Amri, A. B. S. A. (2023). *Athar al-hawafiz 'ala al-ada' al-wazifi bi-al-Mudiriyyah al-'Ammah lil-Khadamat al-Sihhiyyah bi-Muhafazat Janub al-Sharqiyyah fi Saltanat 'Uman* [The effect of incentives on job performance at the Directorate General of Health Services in South Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman]. [Publication details incomplete].
23. Al-Suqur, S. M., & Mustafa, M. K. B. (2015). Athar al-hawafiz wa tatwir asalib al-ta'lim 'ala al-ada' al-tasmimi li-talabat al-handasah al-mi'mariyyah fi al-Urdun [The effect of incentives and the development of teaching methods on the design performance of architecture students in Jordan]. *Architecture and Planning Journal (APJ), 23*(1), 12.
24. Issawi, F. (2025). Athar manh al-hawafiz al-ma'nawiyyah fi al-mu'assasah 'ala dafi'iyyat al-'amal wa dafi'iyyat al-injaz lada al-muwazzafin: Dirasat halat al-Mu'assasah al-Wataniyyah lil-Kahraba' wa al-Ghaz, Sonelgaz, bi-Wilayat Tindouf [The effect of granting moral incentives on employees' work motivation and achievement motivation: A case study of Sonelgaz in Tindouf]. *Majami' al-Ma'rifah, 11*(1), 54–72.
25. Moumni, S., & Tafer, Z. (2018). Quwwat al-mukafa'ah al-ma'nawiyyah fi tanmiyat ruh al-ibda' lada al-afrad [The power of moral rewards in developing individuals' creative spirit]. *Finance and Business Economies Review, 2*(2), 571–591.
26. Abu Arrar, N. R. (2021). Al-hawafiz al-madiyyah wa al-ma'nawiyyah wa 'alaqatuha bi-al-ada' al-wazifi lada mu'allimi madaris al-Naqab [Material and moral incentives and their relationship to job performance among teachers in the Naqab schools]. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (69), 223–233.
27. Al-Yasiri, S. M. A., & Banay, D. F. (2024). Dawr al-qiyadah al-ruhiyyah fi ta'زيز al-tafاني al-wazifi: Dirasah istitla'iyyah tahliliyyah li-ara' 'ayyinah min qiyadat Firqat al-'Abbas al-Qitaliyyah [The role of spiritual leadership in enhancing job dedication: An analytical survey of the opinions of a sample of leaders of the Abbas Combat Division]. *Majallat Warith al-'Ilmiyyah, 6*(20).
28. Banay, D. F. (2021). Al-'alaqah bayna thaqafat idarat al-khata' al-tanzimi wa fa'aliyyat al-fariq: Al-dawr al-wasit li-ra's al-mal al-ijtima'i, dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyinah min al-muhandisin fi Muhafazat Karbala' [The relationship between organizational error management culture and team effectiveness: The mediating role of social capital, a survey of engineers in Karbala Governorate]. *Al-Majallah al-'Iraqiyyah lil-'Ulum al-Idariyyah, 17*(70).
29. Issa, I. S., Al-Mousawi, I. N. H., & Al-Masoudi, F. F. S. (2024). Taqdir dallat al-

baqa' bi-al-fatrah li-tawzi' Frechet li-bayanat al-dababiyyah li-marad sartan al-dimagh fi Muhafazat Karbala' al-Muqaddasah [Estimation of the interval survival function for the Fréchet distribution of fuzzy data on brain cancer in Holy Karbala Governorate]. *Majallat Warith al-'Ilmiyyah, 6*(special issue).

30. Al-Masoudi, F. F. S., Hassan, H. A., & Hadi, A. H. (2024). Tahlil al-'alaqah bayna al-tijarah al-kharijiyyah al-bayniyyah wa ba'd al-mu'ashshirat al-iqtisadiyyah al-kulliyyah lil-Sa'udiyyah lil-muddah (2004–2021) [Analysis of the relationship between intra-regional foreign trade and selected macroeconomic indicators of Saudi Arabia during 2004–2021]. *Majallat Warith al-'Ilmiyyah, 6*(18).
31. Al-Hamdani, M. M., & Kazim, D. A. M. (2023). Thaqafat al-surah wa fa'aliyyatuha fi ta'زيز al-taswiq al-raqami fi al-jami'at al-ahliyyah: Dirasah istitla'iyyah tahliliyyah li-ara' 'ayyinah min talabat Jami'at Warith al-Anbiya' (alayhi al-salam) [Image culture and its effectiveness in enhancing digital marketing in private universities: An analytical survey of students at the University of Warith Al-Anbiyaa]. *Majallat Warith al-'Ilmiyyah, 5*.
32. Al-Hamdani, M. M., & Mohsen, B. A. (2024). Dawr al-masarif al-khadra' fi ta'زيز al-tamayuz al-ma'rifi lil-mu'assasat al-masrafiyyah: Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyinah min al-'amilin fi al-Masraf al-'Iraqi lil-Tijarah fi Muhafazatay Karbala' al-Muqaddasah wa Baghdad [The role of green banks in enhancing the knowledge excellence of banking institutions: A survey of employees of the Trade Bank of Iraq in Karbala and Baghdad]. *Majallat Warith al-'Ilmiyyah, 6*(special issue).
33. Al-Haboubi, M. N. H. (2022). Abtal al-ma'rifah ka-mutaghayyir tafa'uli fi al-'alaqah ma bayna al-bara'ah al-istratijiyyah wa al-ada' al-ma'rifi: Dirasah istitla'iyyah tahliliyyah li-ara' 'ayyinah min muwazzafi Markaz al-Bahth wa al-Ta'hil al-Ma'lومati fi Jami'at al-Kufah [Knowledge champions as a moderating variable in the relationship between strategic ambidexterity and knowledge performance: An analytical survey of employees at the Center for Research and Information Rehabilitation, University of Kufa]. [Volume 10, issue 4].
34. Feng L, Feng T, Jiang W, 2019, workplace ostracism and job performance: Meaning at work and family support as moderators, social behavior.
35. Jahanzeb S, Goodman D and Mushtaq R, 2021, Silence and proactivity in managing supervisor ostracism: implication for creativity.
36. Awang H & Ramly I, 2018, Creative thinking skill approach through problem-based learning: Pedagogy and practice in the engineering classroom, international journal of human and social sciences.
37. Mao Y & Yang D, 2021, The dark sides of engaging in creative processes: coworker envy, workplace ostracism and incivility, Aasia Pacific Journal of management, Vol 38, No 4.
38. Crass, D., & Peters, B. (2014). "Intangible assets and firm- level productivity". ZEWCentre for European Economic Research Discussion Paper, 14-120.
39. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. Academy of Management Annals, 10(1), 157–183.