

دور الأبعاد البيئية التنظيمية الداخلية في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة

The Role of Internal Organizational Environmental Dimensions in Promoting

Administrative Creativity in the Organization

ط.د/ غربي بدر الدين¹ ، أ.د/ لطاد ليندة²¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، gharbi.badreddine@univ-alger3.dz² جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، lettad.lynda@univ-alger3.dz

مخبر دراسات وتحليل السياسات العامة في الجزائر، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2025/08/03 تاريخ القبول: 2025/11/10 تاريخ النشر: 2025/12/10

ملخص:

تسعى هذه الورقة البحثية لتحليل أبعاد ومقومات البيئة التنظيمية الداخلية في ظل التحديات التي تواجهها على كافة الأصعدة والمستويات حيث لم يعد البقاء فقط مجدياً للمنظمة وإنما باتت مطالبة بتحقيق التميز التنافسي، وهو ما دفعها لتبني النهج الإبداعي في الإدارة والذي يقوم على التجديد المستمر مما يمكنها من مجابهة هذه التحديات.

وقد جاءت هذه الدراسة لتزيل اللثام عن الدور المحوري الذي تلعبه الأبعاد البيئية التنظيمية الداخلية (القيادة، التمكين التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز) في تنمية الإبداع الإداري، وقد استخلصنا بأن الأبعاد السالفة الذكر بقدر ما تساهم في زيادة فعالية العملية الإبداعية بقدر ما قد تقف عائقاً في طريق بلوغها، ولذلك لا بد على المنظمة من تسخير مقومات بيئتها الداخلية وتحسينها خدمة للإبداع الإداري.

كلمات مفتاحية: البيئة التنظيمية الداخلية، الإبداع الإداري، القيادة، التمكين التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز.

Abstract

This research seeks to analyze the dimensions and of the internal organizational environment in view of the challenges it faces at all levels. Viability is no longer merely achievable for an organization; it is now required to attain competitive excellence. This has prompted it to adopt a creative administrative approach inspired by continuous innovation, empowering it to confront these challenges.

This study aims to unveil the pivotal role performed by internal organizational environmental dimensions (administrative leadership, organizational empowerment, organizational culture, organizational structure, incentive system) in developing administrative creativity within the organization. We conclude that the above mentioned dimensions, while taking part in increasing the effectiveness of the creative process, may also hinder its achievement. Therefore, the organization must harness and enhance the components of its internal environment to serve administrative creativity.

Keywords: Internal organizational environment, administrative creativity, administrative leadership, organizational empowerment, organizational culture, organizational structure, incentive system.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تعد المنظمة كيان إجتماعي هادف تتواجد ضمن بيئة تتسم بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة، ولذلك فهي تسعى جاهدة لتوفير أهم المقومات التي تمكنها من بلوغ غاياتها، ومن أهم هذ المقومات والمتطلبات وجود أفراد أكفاء يمكنهم المساهمة بجهودهم في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة إليهم بكل كفاءة، ومن أجل أن تتمكن المنظمة من الحفاظ على عاملها لا بد أن تتوفر على مختلف الوسائل الضرورية واللازمة التي من شأنها المساهمة في رفع وتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.

ولذلك كان على المنظمات العمل على القيام بتهيئة البيئة اللازمة التي من شأنها المساهمة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وتشجيعهم على إبراز مواهبهم وقدراتهم الإبداعية بما يساهم في تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي، وفي إطار هذا السياق ازدادت أهمية الإبداع الإداري في المنظمات نظرا لما يحققه من آثار إيجابية على الكفاءة والفعالية التنظيمية، فهو يركز على استحداث طرق وعمليات أو تقديم منتجات جديدة والتي تتجلى كنتيجة للقرارات المتخذة داخل المنظمة والتي تركز على تجاوز الطرق التقليدية في إنجاز المهام وبلوغ الأهداف التي لم تعد قادرة على مواكبة التغييرات السريعة التي تشهدها البيئة التنظيمية في الحاضر والمستقبل.

ولكن على الرغم من الآثار الإيجابية التي يتركها الإبداع الإداري على المنظمات إلا أنها غالباً ما تواجه مجموعة من العراقيل في تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين، وذلك نتيجة للمعوقات التي تحتويها البيئة التنظيمية الداخلية التي تشمل البعد القيادي والثقافي والتحفيزي والهيكلية وغيرها من العوائق التنظيمية الأخرى.

ولذلك نجد منظمات اليوم التي ترغب في التطور والريادة أمام هذه التحديات الكبيرة التي قد تقف حجر عثرة أمام تحقيق التميز، الأمر الذي يضعها أمام حتمية تطوير بيئتها التنظيمية وجعلها تعمل على بلورة الإتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير ممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيبي متجدد ومطلوب من خلال إيجاد الميكانيزمات اللازمة للتعامل مع مختلف الظروف والمستجدات التي تطرأ على البيئة.

تأسيساً على ما سبق يمكننا طرح الإشكال الآتي: كيف يمكن للأبعاد البيئية التنظيمية الداخلية أن تلعب دوراً في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة؟

للإجابة عن هذه الإشكالية تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

-تساهم القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري من خلال اتباع النمط القيادي الذي يركز على زرع قيم الإبداع لدى العاملين.

-يؤدي التمكين التنظيمي لزيادة ثقة العاملين بأنفسهم والإيمان بقدراتهم مما يؤدي لتنمية الإبداع الإداري في المنظمة.

-تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع دوراً محورياً في إطلاق القدرات الإبداعية للعاملين.

-يساهم الهيكل التنظيمي المرن في الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة وبهيا الظروف الملائمة للإبداع الإداري في المنظمة.

-يؤدي تحفيز العاملين ومكافأتهم جراء ما يقدمونه من أفكار إبداعية إلى دفعهم لبذل المزيد من الجهود وتقديم إنجازات أكبر تساهم في زيادة وتيرة الإبداع الإداري.

-أهداف الدراسة

- تحليل أبعاد البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد العوامل المؤثرة في فعاليتها.
- تحديد أهم مضامين عملية الإبداع الإداري من حيث طبيعتها وأهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة وتحديد عناصرها التي تعد بمثابة المؤشرات للحكم على نجاح العملية الإبداعية من عدمه.
- استكشاف طبيعة العلاقة بين الأبعاد البيئية التنظيمية الداخلية وعملية الإبداع الإداري في المنظمة.
- الخروج بتصور حول كيفية تفعيل مقومات البيئة التنظيمية واستثمارها في جعل المنظمة مبدعة ومتميزة في ظل ما تواجهه من منافسة شرسة.
- انطلاقاً من طبيعة الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة وصفاً كمياً أو كيفياً من خلال جمع المعلومات المتعلقة بها وتحليلها وتحديد العلاقات بين عناصرها، ويتبين المنهج الوصفي في دراستنا من خلال الوصف الكيفي للبيئة التنظيمية الداخلية بعواملها وأبعادها، والإبداع الإداري في المنظمة وعناصره وتحدياته وتبيان طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتأثير كل منهما على بقاء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

2. الأطر المفاهيمية للبيئة التنظيمية الداخلية

- عندما نتحدث عن البيئة الداخلية للتنظيم فنحن نتحدث عن مفهوم واسع متعدد الأبعاد فهي تشمل المجال الداخلي الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل بين وحدات المنظمة.
- 1.2 مفهوم البيئة التنظيمية الداخلية:**

يمكن تعريفها بأنها كل ما يوجد في الحيز الداخلي للمنظمة ويؤثر فيها وتشمل النواحي الفنية والإجرائية لإنجاز الأعمال كطرق الأداء الوظيفي والتقنيات المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي والغير رسمي وجماعات العمل الرسمية والغير رسمية، وأنماط الاتصالات والقيادة ونظام الحوافز والمهارات والفلسفة الإدارية (الفاعوري، 2005، الصفحات 173-174)، كما تعبر البيئة التنظيمية الداخلية عن مجموعة العناصر والعوامل المتواجدة داخل محيط المنظمة والتي تؤثر إلى حد كبير

على أدائها وأنشطتها وتتضمن مجلس الإدارة، الأفراد العاملين، ثقافة المنظمة وعلاقات العمل، السياسات ووسائل الإنتاج كتكنولوجيا البحث والتطوير (النعيبي، 2007، صفحة 24)، فالبيئة التنظيمية الداخلية هي مجموعة العناصر والقدرات التي تمتلكها المنظمة وتتواجد في محيطها الداخلي وتشمل مختلف الإمكانيات المادية والبشرية والثقافية التي تتفاعل مع بعضها البعض تحقيقاً لأهداف المنظمة.

2.2. العوامل المؤثرة على البيئة التنظيمية الداخلية

تتأثر البيئة التنظيمية الداخلية بعدة عوامل أهمها: (عبد الرحمن، 2020، الصفحات 27-29)

1.2.2. **الموارد البشرية:** تؤثر القوى العاملة على بيئة المنظمة الداخلية بما تمتلكه من كفاءات ومهارات في مختلف الفئات المهنية في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بكل كفاءة.

2.2.2. **المواد الخام:** وهي مجموعة الاحتياجات التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية وتتمثل في الأجهزة والمكاتب والتقنيات وكل ما يتعلق بالجانب المادي.

3.2.2. **الموارد المالية:** يؤثر الجانب المالي إيجاباً على بيئة العمل الداخلية من خلال المساهمة في تحقيق الرضا والأمن الوظيفي للعاملين، كما أنها تزيد من ثقتهم بأنفسهم وتعمق من انتمائهم للمنظمة.

4.2.2. **نمط القيادة:** يؤثر النمط القيادي بشكل كبير على البيئة الداخلية للعمل حيث أن النمط الديمقراطي يزيد من حماس ودافعية العاملين للعمل ويؤدي لإطلاق قدراتهم الإبداعية، عكس النمط الأوتوقراطي الذي يكبح قدراتهم الإبداعية.

5.2.2. **سياسات المنظمة:** تلعب السياسات التنظيمية التي تقوم على العدالة والمساواة دوراً مهماً في تهيئة البيئة الملائمة للإبداع خلافاً لسياسات المنظمة الغير عادلة التي تحده.

6.2.2. **القيم التنظيمية:** تشجع القيم المهنية والإنسانية التي تقوم على احترام الفرد وتصون كرامته وتحقيق رفاهيته على بقاءه في المنظمة، بينما تؤدي القيم التي تقوم على الإستغلال السلبي للأفراد ومعاملتهم كالأداة إلى تشجيعهم على ترك المنظمة.

3.2. **أبعاد البيئة التنظيمية الداخلية:** وتتمثل في مجموعة العوامل التنظيمية التي تتواجد

على المستوى الداخلي للمنظمة والمتمثلة في: (السكرانة، 2014، صفحة 18)

1.3.2. القيادة الإدارية: استقطب موضوع القيادة اهتمام الباحثين في كافة المجالات نظرا للأثر الكبير للقيادات عبر التاريخ في بناء الحضارات والأمم، وذلك من أجل التعرف على مجموعة الخصائص التي ساهمت في الإرتقاء بمجتمعاتهم ومنظمتهم، فالقيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال الإشراف على العاملين وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات باستخدام مجموعة من الوسائل متجسدة في السلطة الرسمية وقوة التأثير من أجل تحقيق غايات وأهداف معينة، كما تعني قدرة المدير على استخدام ما يمتلكه من سلطات ومقومات (القوة، المهارة) التي تسمح له بالتأثير على المرؤوسين وكسب ثقتهم وولائهم في ضوء مقتضيات المواقف التي يواجهونها وما تتطلبه من قدرات للتعامل معها (قنديل، 2010، صفحة 19).

يتضح من خلال ما تقدم أن القيادة تقوم بالتركيز على وسيلتين أساسيتين من أجل تحقيق أهدافها وهما قوة التأثير التي يمارسها القائد عن طريق سماته كفاءاته، وقوة المركز الوظيفي، حيث يقوم القائد بالاتصال بالعاملين وتحفيزهم وشرح طرق العمل وكيفية التعامل مع المشكلات التي تطرأ وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- **أدوار القيادة الإدارية:** تتولى القيادة في المنظمة مجموعة من الأدوار على كافة الأصعدة والمستويات الإنسانية والتنظيمية والاستراتيجية وهو ما سنوضحه.

-**الدور التوجيهي للقيادة الإدارية:** ويتضح من خلال تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة عن عملهم وتنسيق وتوجيه جهودهم على المستوى الفردي والجماعي (فرق العمل) لتحقيق أهداف المنظمة ووضع والخطط الزمنية لذلك. (السلي، 2004، صفحة 708).

-**الدور الإنساني للقيادة الإدارية:** ويتمثل في رفع الروح المعنوية للعاملين ودعمهم وتشجيعهم على إثبات قدراتهم الإبداعية من خلال توفير مناخ صحي وآمن يتيح لهم المشاركة في حل مشكلات العمل (أبو قحف، 2002، صفحة 430).

-**الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية:** والذي يتجلى في شرح التوجهات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة على المستوى المتوسط والبعيد وتوضيح رؤية ورسالة المنظمة

للعاملين وتشجيعهم على الإلتزام بها، إضافة إلى وضع معايير الأداء والإنجازات المستهدفة ومعايير تقييم المكاسب المحققة وتحديد أسس بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية الملائمة للتوجهات الإستراتيجية (السلي، 2004، صفحة 430).

2.3.2. التمكين التنظيمي

مع ازدياد وتيرة التغيرات على مستوى البيئة التنظيمية أصبح القادة يبحثون عن الطرق الكفيلة بإطلاق القدرات الإبداعية للعاملين، هذه التغيرات أدت لتصويب الأنظار نحو تمكين العاملين، ويشير المعنى اللغوي للتمكين إلى القدرة والاستطاعة (ابن منظور، 1999، صفحة 164)، أما قاموس الوسيط فتناول مفهوم التمكين على أنه كلمة تم اشتقاقها من الفعل مكن، وتعني التيسير والتسهيل، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطانا (العربية، 2004، صفحة 881)، وقد تم ذكر التمكين في القرآن الكريم بخمسة ألفاظ هي (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَّا، أمكن منهم، مكين، مَكِّي، يمكن) في ست عشرة آية، أما في اللغة الإنجليزية فالتمكين مشتق من الفعل يُمكن Power ومعناه منح القوة والسلطة للفرد، ويضيف قاموس Webster أن التمكين يعني التنازل القانوني عن السلطة للعاملين Invest with legal Power (الضمور، 2008، صفحة 32).

يعرف Daft التمكين التنظيمي الناحية الإصطلاحية بأنه مشاركة القادة للسلطات وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين ومنحهم الحرية في أداء أعمالهم الأمر الذي يزيد من دافعيتهم وثقتهم بأنفسهم مما يساهم في إظهار قدراتهم الإبداعية (Daft, 2010, p. 503) كما يرى Brown & Harvey بأن التمكين التنظيمي هو أحد الأساليب الحديثة لإطلاق القدرات البشرية ويرتكز على إشراك العاملين في المستويات الأدنى للسلطات واتخاذ القرارات مما يزيد من انتمائهم للمؤسسة وينبغي ثقتهم بقدرتهم على تحمل المسؤولية (Brown & Harvey, 2006, p. 241).

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن التمكين التنظيمي هو أحد الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي فرضتها التطورات في حقل الإدارة، والتي تتجلى في قيام القادة إشراك

العاملين في ممارسة السلطة وفي عملية اتخاذ القرارات مما يزيد من ثقتهم ويعمق انتمائهم وولائهم للمنظمة.

-عناصر التمكين التنظيمي: إن دراسة التمكين التنظيمي بوصفه استراتيجية إدارية تستدعي التعرف على عناصره التي تعبر عن مضمونه والتي بواسطتها يمكن تحقيق أهدافه ميدانيا، والتي يصنفها **Blanchard, et al** " إلى ثلاثة عناصر.

-المشاركة في المعلومات: يشير **Blanchard** إلى أن التشارك المعلوماتي من أحسن الطرق التي تؤدي لزيادة ثقة العاملين بأنفسهم، كما أن تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن العمل سيمكنهم من اتخاذ القرارات فعالة، ولهذا نجد أكبر المؤسسات تبحث دائما عن توظيف عامل المعرفة في طرق العمل والإنتاج (Blanchard, 2019, p. 22).

- الإستقلالية وحرية التصرف: وتعني منح الأشخاص العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بمهامهم، ويرى **Wilkinson** بأن الاستقلالية تشير إلى إلغاء دور المشرفين في الأماكن الأمامية ومنح العاملين صلاحيات أكبر واتباع إجراءات أكثر اتساعا لإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعه بينهم وتشكيل فرق عمل (Wilkinson, 1998).

- فرق العمل المُمكّنة: يقوم التمكين التنظيمي الجماعي على بناء القوة وتطويرها من خلال العمل الجماعي، فأسلوب عمل الفريق يعتبر وسيلة فعالة لتطوير قدرات العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي، إضافة لانسجامة مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والانتقال من التنظيم الهرمي إلى الأفقي (ملحم، 2009، الصفحات 40-41).

3.3.2. الثقافة التنظيمية: لقيت ثقافة المنظمة رواجا كبيرا بين الباحثين لما لها من دور فعال في تفسير وتوجيه السلوك الفردي والجماعي في التنظيم، كما أنها أداة فعالة في التكيف مع متخلف التغييرات التي تواجهها المنظمة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، ويعرفها **Robbins Stephen & Jaduge Timouty** بأنها عبارة عن نظام من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها أعضاء المنظمة والتي تتيح لها تحقيق التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى (Robbins & Judge, 2023, p. 549) كما تتمثل الثقافة التنظيمية في

مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وكيفية اتخاذ القرار وكذا أسلوب تعاملهم مع بعضهم ومختلف التغيرات البيئية (أبو بكر، 2003، صفحة 401).

-سمات الثقافة التنظيمية الإيجابية: تختص ثقافة الإيجابية للمنظمة بالعديد من المميزات من أهمها: (الساعدي والعاني، 2018، الصفحات 256-257)

-دعم وتوطين ثقافة وأسس المنظمة المبدعة التي تضع الإبداع كهدف رئيسي متجدد.
-إتباع الأساليب القيادية الأكثر نجاعة مثل القيادة التحويلية بدلا من الأنماط التقليدية.
-زرع الثقافة الموجهة لخدمة العميل وتلبية حاجياته وتحقيق متطلباته.
-توفير مناخ تنظيمي إيجابي يركز على تحقيق العدالة التنظيمية ويزيد من حرية واستقلالية العاملين ويرفع من ثقتهم بأنفسهم وزملائهم ويشجع على التعلم.
-ترسيخ الثقافة التي تشجع على العمل الجماعي وتركز على أخلاقيات العمل وإدارة الوقت وتنبذ الأساليب التقليدية في الإدارة.

يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل ميزة للمنظمة كبيرة للمنظمة فبتشجيعها للإبداع والعمل الجماعي وتوفير المناخ الصحي والأمن للعاملين ستساهم في تحقيق الريادة للمؤسسة وجعلها قبلة لأحسن الكفاءات.

4.3.2. الهيكل التنظيمي

تم تناول الهيكل التنظيمي من قبل علماء الإدارة والتنظيم الأوائل والمعاصرين، حيث يعرفه Max Weber بأنه مجموع القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد بأن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو من الرشد والكفاءة (بال، 1999، صفحة 293)، كما يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلاله تحدد السلطة كيفية انسيابها بين الوظائف والوحدات الإدارية التي تعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة (عاطف، 2004، صفحة 13).

فالهيكل التنظيمي إذاً هو بمثابة الخارطة الرسمية للمنظمة والتي يتم فيها تقسيم المهام وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتوزيعها بين الأقسام والأفراد وذلك بهدف السير الحسن للعمل بالمنظمة.

-**خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:** يتسم الهيكل التنظيمي الفعال بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في: (الشماع وحمود، 2007، صفحة 165)

-**المرونة:** وتتمثل في قابلية الهيكل التنظيمي الذي سيتم تصميمه للتغيير وفقاً للظروف التي تطرأ على البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.

-**التوازن:** ويعني تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنظومة الإتصال من حيث خطوطها واتجاهاتها، وكذلك عملية الإشراف، كما ينبغي العمل بمبدأ وحدة الأمر على كافة المستويات.

-**الاستمرارية:** حيث يتم تأسيس الهيكل التنظيمي بناءً على قواعد متينة وفقاً لرؤية استشرافية بعيدة المدى، مع تجنب القيام بتعديلات كثيرة قد تؤثر على وظائفه سلباً. فالهيكل التنظيمي له دور فعال في السير الحسن لأنشطة ومصالح المنظمة فهو الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية، وقنوات الإتصال والوظائف وخطوط السلطة وتوزيع المهام والصلاحيات، فهو عبارة عن بنیان يتكون من مجموعة من الأجزاء المرتبطة ببعضها البعض وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

5.3.2. نظام الحوافز

تتعدد حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم ما يدفعهم للعمل على سدها وإشباعها، ولذلك تعمل المنظمة على معرفة الحوافز المناسبة لإشباع رغبات العاملين وسد حاجاتهم وزيادة دافعيتهم وتحقيق رضاهم، فالحوافز تعبر عن مجموعة العوامل التي تدفع الأفراد لأن يسلكوا مسارات معينة ويتبعوا اتجاهات مختلفة تساهم في توجيه سلوكهم نحو أهداف يعملون على بلوغها (Amiel, Bonnet, & Jacobs, 1998, p. 61) ويرى "الشنواني" بأن الحوافز بأنها تعبر عن جملة القيم المادية والمعنوية التي تؤثر على سلوك العاملين في مجال معين وتدفعهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم (الشنواني، 1992، صفحة 420).

ومن هنا يمكن القول بأن الحوافز تتمثل في مجموعة العناصر والقيم التي تحرك سلوك العاملين وتدفعهم لإشباع حاجاتهم في قطاع معين مما يساهم في تفعيل أدائهم،

ولذلك وجب على المنظمة دراسة وتحليل دوافعهم واحتياجاتهم والعمل على إشباعها مما يؤدي لتعميق ولاء العاملين لها .

-**معايير منح الحوافز:** يتم منح الحوافز وفقا لمجموعة من المعايير أهمها: (حمداوي، 2004، صفحة 157)

-**معييار الأداء:** يعد الأداء المتميز من أهم معايير منح الحوافز والمقصود هنا بالأداء المتميز أن يتجاوز مستوى الأداء المعدل العادي، ويتم تحديد ذلك من خلال نتائج قياس الأداء التي يتم فيها تحديد مجموعة من المعايير والتي يتم بناءً على نتائجها منح الحوافز.

-**معييار المجهود:** من الصعوبة بمكان قياس نتائج العمل وذلك لعدم وجود ناتج ملموس خاصة في القطاع العمومي، وبالتالي فإن هذا المعيار يرتبط بالمجهود والمحاولة وليس بالنتيجة وهو أقل اعتمادا مقارنة بمعيار الأداء (ماهر، 2004، صفحة 238).

-**معييار الأقدمية:** وتعد من بين المعايير الأكثر شيوعا واستعمالا وتتعلق بالمدة الزمنية التي قضها الموظف في المؤسسة وتُعبّر عن مدى انتمائه إليها، حيث تكون الحوافز على شكل علاوات، وينتشر هذا المعيار بكثرة في القطاع الحكومي (العيان، 2004، صفحة 158).

-**معييار الإبداع والإبتكار:** ويتجلى في منح المنظمة للحوافز بناء على ما يقدمه العامل من إضافات بالمهارة والإبداع والإبتكار والمتمثلة في: (الهادي، 1990، الصفحات 137-138)

-**الإقتراحات:** وتتمثل في تقديم العامل لمجموعة من الأفكار والمقترحات التي تتسم بالجدة والأصالة سواء للمشرف أو عبر وسائل أخرى، ليتم بعد ذلك تقييم هذه المقترحات وبناءً عليها تُقدم الحوافز للأفراد المبدعين من أجل دفعهم لتقديم المزيد.

-**المسابقات:** حيث تُقام مسابقات حول تقديم منتجات بشأن فكرة أو موضوع معين أو تقديم حلول للمشكلات التي تقع في المنظمة ليتم منح تحفيزات للأفراد بناء على ذلك (مرعي، 2003، صفحة 52).

3. الإبداع الإداري في المنظمة

لكي تكون المنظمة مبدعة لابد لها من مواكبة التطورات الحاصلة، والمقصود بالتطور هنا ليس في الموارد المادية المتمثلة في الوسائل والتقنيات الحديثة بدلا من التقليدية، بل أن القصد من ذلك تطور الفكر وانفتاحه وما يشتمل عليه من ترابط الأساليب والطرق وتكاملها والارتقاء بالأهداف والطموحات.

1.3 مفهوم الإبداع الإداري:

يمكن القول أن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري ليس بالأمر الغريب، لأن أية محاولة للوصول لتعريف جامع لهذا المصطلح تتعارض مع جوهر الإبداع الإداري نفسه لأنه يهدف دائماً للتطوير والتجديد، ويُعرف الإبداع من الناحية اللغوية على أنه مشتق من بدع الشيء بمعنى بدأه وأنشأه، ويقال فلان بدع في الأمر أي أنه كان سابقاً له ولم يسبقه أي شخص في ذلك، وأبدعت الشيء أي اخترعته عن غير مثال سابق (دناوي، 2008، صفحة 30)، وتعرفه الموسوعة البريطانية **The New Enclopedia** بأنه القدرة على إنتاج شيء جديد وإيجاد حلول جديدة للمشكلات (جروان، 2009، صفحة 20)، ويعرف **Peter Drucker** الإبداع الإداري بأنه النتائج المتوصل إليها والتي تظهر من خلال الأفكار والمهارات التي تتجسد على أرض الواقع في سلع ومنتجات وتهدف لنيل رضا الزبون وإشباع حاجاته وتحقيق بقاء وفعالية المؤسسة (Drucker, 1985, p. 108).

أما **Schumpeter** فيعرف الإبداع الإداري بأنه النتيجة النهائية لطرق وأساليب الإنتاج التي تهدف لإيجاد منتج يتصف بالحدثة والأصالة، أو القيام بتحسينات على منتج قديم وكل ذلك يتم بإيجاد توافق بين عوامل الإنتاج (Bussenault & Pretet, 1998, p. 85).

فالإبداع الإداري إذاً يعبر عن مجموعة الأفكار والطرق والأساليب التي يتم استخدامها في إنتاج السلع والخدمات التي تتسم بالجدة والأصالة وتستجيب لتطلعات الزبائن وتمكن المنظمة ليس فقط من البقاء وإنما تحقيق التميز التنافسي.

2.3 أهمية الإبداع الإداري:

يرتبط الإبداع الإداري بكامل مجالات العمل بالمنظمة، كما أنه على صلة وثيقة بمختلف المسائل، وتتضح أهميته فيما يلي: (المحمدي، 2023، الصفحات 160-161)

- الإبداع يقود إلى التجديد والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير في الإدارة.
- الناس والمنظمات وحتى الدول يمكن تصنيفهم إلى قسمين: قسم متقدم وهو القسم المبدع، بينما القسم الثاني هو الذي يسير في طريق التطور، فالمنظمة تسعى دائماً أن تكون ضمن الفئة الأولى لمواجهة أي تغييرات تطرأ على البيئة الخارجية.

- حاجة المنظمة دائماً إلى التطوير وتحسين الأداء ورفع الكفاءة لكي تكون لها القدرة على المنافسة، وهنا تظهر قيمة الأفكار الإبداعية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تجدد المشكلات الإبداعية وتنوعها باستمرار يجعل الإبداع الإداري ضرورة ملحة لما يلعبه من دور في طرح أفكار جديدة لحل تلك المشاكل بطريقة مبتكرة وفعالة.

3.3. عناصر الإبداع: يحدد الباحثون والمختصون مجموعة من العناصر للحكم على الإبداع من عدمه والتي تتمثل فيما يلي: (خيري، 2012، صفحة 52)

1.3.3. الأصالة: وتعني تقديم أفكار مميزة ونادرة وتسم بالخروج عن المألوف.
2.3.3. الطلاقة: وتعني قدرة الفرد على إنتاج أفكار عديدة على المستوى اللفظي والأدائي (الميداني) والتي تهدف لحل لمشكلة مفتوحة قد تترتب عنها مشكلات أخرى.
3.3.3. المرونة: وتعبر عن تغير حالة الفرد الذهنية بتغير المواقف التي تواجهه.
4.3.3. الحساسية للمشكلات: وتتمثل في قدرة الفرد على تحديد النقائص في النظم والأشياء وطبيعة المشكلات التي تعاني منها.
5.3.3. القدرة على إدراك التفاصيل: وتمثل في التوصل لأشياء جديدة في ضوء الخبرات التي يمتلكها الفرد.

6.3.3. القدرة على التحليل: ويعني قيام الفرد بجمع المعلومات حول أشياء معينة واستخدامها في الوقت المناسب، وقدرته على تفكيكها لمجموعة من الأجزاء واكتشاف الروابط التي تجمع بينها (حمود، 2002، صفحة 208).

4. معوقات الإبداع الإداري: بما أن الإبداع يعتبر من أهم مرتكزات التغيير فهو يصادف العديد من العقبات أهمها: (جلدة وعوي، 2006، صفحة 107)

- إرغام العاملين على الإلتزام الحرفي باللوائح والإجراءات والقوانين والجوانب الشكلية.
- سيادة الطابع المركزي الإداري وعدم إشراك العاملين وغياب مبدأ تفويض الصلاحيات.
- ندرة الحوافز المادية والمعنوية مما يؤثر على العمال ويجعلهم منشغلين بأمور أخرى.
- عدم وجود قيادة مؤهلة تحفز العاملين وتشجعهم على المشاركة وتقديم الاقتراحات.

-سيادة الهيكل التنظيمي البيروقراطي والثقافة التنظيمية البيروقراطية لفترة طويلة مما يؤدي لعرقلة الإبداع وكافة الجهود الرامية إلى التغيير. (خيري، 2012، صفحة 64).

من أجل تجاوز هذه المعوقات ينبغي على المنظمة وضع الميكانيزمات اللازمة التي تشجع على الإبداع وتدعمه والتي تتواجد ضمن البيئة الداخلية للمنظمة.

5. علاقة الأبعاد البيئية التنظيمية الداخلية مع الإبداع الإداري في المنظمة

تعتبر مقومات البيئة التنظيمية الداخلية من أهم متطلبات الإبداع الإداري فالأفراد الذين يمتلكون القدرات الإبداعية متواجدون في كل مكان، ولكن ليست كل بيئة توفر الظروف الملائمة للأفراد كي يبدعوا، ولذلك وجب على كل منظمة مراعاة أبعاد بيئتها الداخلية التي تؤثر على الإبداع.

1.5 علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري

يتطلب تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة توفر بيئات تنظيمية تتضمن أنماط قيادية تدعم الأفراد وتشجعهم على طرح أفكارهم الإبداعية دون أي خوف أو تردد من خلال فتح قنوات الإتصال وتسهيل تبادل المعلومات وتدفعها إضافة إلى تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والمصالح داخل المنظمة (Munshi, et al., 2012, p. 12)، وفي هذا الصدد يؤكد Mamford & Licuanan أنه من أجل التكيف مع التغيرات السريعة خاصة في الجانب التكنولوجي لا بد من الإعتماد على المنهج الإبداعي في العمل والذي يتطلب بدوره وجود أسلوب قيادي يدعمه ويحفزه، وهو ما نجده في نمط القيادة الإبداعية التي تمتلك القيم التنظيمية الداعمة للإبداع وتتميز بالمتابعة والتواضع وحب الإكتشاف (Anand & Saraswati, 2014)، وتتسم القيادة الإبداعية بامتلاك الرؤية الإستراتيجية التي تدعم الأفراد الموهبين وتشجعهم على تفجير طاقاتهم وإبراز قدراتهم، وحثهم على تقديم الإقتراحات وتجسيدها فيما بعد في مشاريع ابتكارية تعود بالنفع على المنظمة، والتعلم من تجارب الماضي وجعلها خبرات تساهم في رسم معالم مستقبل أفضل، كما يتسم القائد المبدع بتهيئة الأرضية الملائمة للعاملين لكي يتمكنوا من إنجاز واجباتهم بكفاءة (Shork, Heblish, & Terzidis, 2016).

2.5 علاقة التمكين التنظيمي بالإبداع الإداري في المنظمة

يستوجب الإرتقاء بالإبداع الإداري في المنظمة تبني التمكين التنظيمي الذي يمكن المنظمة من خلال أبعاده ومقوماته من تحقيق غاياتها، وتتجلى مساهمة التمكين التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري على النحو الموالي: (ملحم، 2009، صفحة 59)

-المشاركة في المعلومات: تؤدي المشاركة في المعلومات إلى اتخاذ القرارات الفعالة التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات، فالمعلومات تساهم في تسهيل عملية التواصل بين الأفراد والمصالح مما يؤدي لسرعة إنجاز المهام والدقة والجودة في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات ويؤدي لتنمية الإبداع الإداري.

-الإستقلالية وحرية التصرف: يلعب هذا البعد دورا بارزا في رفع الإبداع الإداري في ظل الرغبة المستمرة للأفراد العاملين في إبراز قدراتهم الإبداعية وتوظيفها خدمة للمؤسسة على الرغم من العوائق التي تعترضهم، لأن منح العامل الحرية والإستقلالية سيزيد من عزيمته ويؤدي لمضاعفة مجهوداته ويظهر طاقاته الإبداعية (Spreitzer & De Janasz, 1999).

-فرق العمل المُمكّنة: إن فرق العمل المدارة ذاتيا تساهم بما تمتلكه من مهارات وكفاءات في تنمية الإبداع الإداري، حيث أن هذه القدرات تمكنهم من أداء عديد المهام في ظرف وجيز، إضافة إلى أن اتخاذ القرارات يكون بصورة جماعية يؤدي لعلاج العديد من المشكلات واحتواء الصراعات نتيجة الإعتماد المتبادل بين العاملين (Schermerhorn, 2013).

pp.436-437.

3.5 علاقة الثقافة التنظيمية مع الإبداع الإداري في المنظمة

يتطلب نجاح المنظمة وبقاءها مواكبة تغييرات بيئة العمل ويكون ذلك من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على تفعيل عملية الإتصال وتدعم انسياب المعلومات بصورة سلسلة وديناميكية مما يسهل اتخاذ قرارات تتسم بالجودة، وتعزز من عملية الانسجام بين الأفراد العاملين وبالتالي تعزيز عملية الإبداع والإبتكار والتحديث باستمرار بما يحقق الاستجابة للتغييرات المتسارعة التي تميز البيئة التنظيمية (القريوتي و الفريح، 2017) فالثقافة التنظيمية الإبداعية اليوم باتت مطلبا ضروريا للمنظمة في ظل ما تعيشه من تحديات وما ترغب في تحقيقه من تطلعات نظرا للوتيرة العالية من المنافسة والرغبة في الإبداع والتميز، فثقافة الإبداع هي مجموعة القيم والمعتقدات والقواعد التي تدفع المنظمة

بكامل مكوناتها نحو الإبداع، فهي إذاً تعد من بين أهم المحددات والمعايير للحكم على نجاح الإبداع من عدمه، فإذا توفرت لدى المنظمة فقد تمكنت من الحصول على أبرز مقومات وركائز الإبداع الإداري (Yesil & Kaya, 2012) وفي هذا الإطار تتسم الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري بمجموعة من الخصائص: (Kalyani, 2011)

- الانفتاح:** وتتمثل في تعبير الأفراد عن أفكارهم واقتراحاتهم بكل حرية دون خوف أو تردد.
- التعاون:** ويظهر ذلك في مساندة الأفراد لبعضهم البعض والعمل الجماعي بروح الفريق.
- الثقة:** وتظهر في تقوية روابط الثقة بين العاملين وفي اتخاذهم للقرارات بكل استقلالية.
- الأصالة:** وتظهر في انضباط العاملين في إنجاز مهامهم بطرق أكثر جدة وأصالة.
- الاستباقية:** وتعني قدرة الأفراد على توقع المشكلات قبل حدوثها.
- الحكم الذاتي:** ويعني إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية والاستقلالية في إنجاز مهامهم دون قيود تثبطهم وتؤثر على قدراتهم الإبداعية.
- المواجهة:** ويقصد بذلك العمل بمبدأ التعلم والخطأ في التعامل مع المشكلات حيث يتم احتوائها بطرق فردية أو جماعية مما يعمق من ولاء الأفراد وانتمائهم للمؤسسة.
- التجريب:** ويعني تشجيع الأفراد العاملين على تجريب الأفكار الجديدة ومكافأتهم عليها.

4.5. علاقة الهيكل التنظيمي بالإبداع الإداري في المنظمة

لقد أثبتت الدراسات بأن الهيكل التنظيمي يمثل عاملاً محفزاً أو معرقلاً للإبداع الإداري في المنظمة، فالهيكل التنظيمي يساهم في تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات ابتكارية بأحسن العوائد وأقل التكاليف وبالسرية المطلوبة، ويكون ذلك من خلال فتح قنوات اتصال في مختلف الاتجاهات تساعد على إنجاز أعمال المنظمة من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مما يؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية، وبالتالي ينبغي تصميم هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتدعم عملية الإبداع، كما أن العلاقات بين الأفراد ينبغي أن تركز على الطابع اللامركزي بدلاً من الطابع المركزي الرسمي الذي يقيد العاملين ويحد من قدراتهم الإبداعية (كوك، 2008، الصفحات 207-208)، فالهيكل التنظيمي الذي يتم تصميمه على أسس سليمة من شأنه أن يدعم ثقافة الإبداع والابتكار حتى وإن

بدا في البداية غير ذلك، إلا أنه مع مرور الوقت عند القيام بإضفاء طابع المرونة عليه سيجعله داعماً للإبداع (Robbins & Judge, 2023, p. 514).

6.5 علاقة البعد التحفيزي بالإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري مقوماً أساسياً في جميع مجالات التقدم البشري وتزداد أهميته بشكل متزايد في هذا العصر الذي تميزه التطورات التكنولوجية السريعة، وفي هذا الصدد يؤكد Amabile & Adams أن الإبداع يتكون من ثلاثة مكونات متكاملة وهي الخبرة والحوافز ومهارات التفكير الإبداعي، لذلك يعد الحافز عاملاً مهماً في الإنتاج الإبداعي، فعندما يتم تحفيز الفرد على الإبداع فسيزداد شغفه لحل المشكلات ويعمل باستمرار لتحقيق التغيير المنشود في المنظمة، وتضيف (Amabile) بأن الأفراد يكونون أكثر إبداعاً عندما يشعرون بالتحفيز في المقام الأول من خلال الاهتمام بهم وتحقيق رضاهم مما يدفعهم لرفع التحدي في العمل، وليس من خلال الضغوط الخارجية (أي الدافع الخارجي)، ولذلك فإن بيئات العمل الإبداعية تعزز من نظام الحوافز للموظفين مما ينعكس إيجاباً على سلوكهم الإبداعي بشكل إيجابي، وفي المقابل إذا لم تركز البيئة التنظيمية على الحوافز فإن ذلك سيشكل عائقاً أمام العاملين وينعكس سلباً على الإنتاج الإبداعي (Nwaneri, 2010).

6. خاتمة:

ختاماً يمكن القول بأن تطور المنظمة مرهون بتطوير بيئتها الداخلية وتسخير أبعادها ومقوماتها لتنمية الإبداع الإداري ويكون ذلك بالاعتماد على الأسس والأنشطة التي تدعم وترسخ الإبداع كمنهج علمي وعملي وهدف متجدد، وتعمل على التوصل الميكانيزمات الكفيلة بترسيخ ثقافة الإبداع وجعلها مهمة مشتركة بين الفرد والمنظمة، ويكون ذلك بالاعتماد على إستراتيجية قوامها قيادة فعالة تقوم بتمكين العاملين وإشراكهم وتشجيعهم وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتجديد، وتصميم هيكل تنظيمي مبني على قواعد وأسس متينة من شأنه تسهيل سير الأعمال بوتيرة سليمة، وتوفير الموارد المادية والمعرفية اللازمة للبحث والتطوير، إضافة لمكافأة وتحفيز العاملين المبدعين الذين يساهمون في تنمية الأداء المؤسسي بشكل عام. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-تلعب القيادة دورا مهما في تنمية التفكير الإبداعي من خلال تهيئة المناخ الداعم للأفكار الجديدة والذي يشجع العاملين على المجازفة والتعلم من الخطأ.

-يعزز التمكين التنظيمي من القدرات الإبداعية للعاملين نتيجة لمنحهم الحرية والاستقلالية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الانخراط في فرق العمل المُمكّنة.

-يتطلب تحقيق الإبداع الإداري وجود ثقافة تنظيمية تتوفر على القيم والمعتقدات التي تشجع على التجديد والانفتاح والأصالة والتشجيع المستمر للعاملين على تقديم المقترحات.

-يساعد الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة ويقوم على اللامركزية والعلاقات الغير رسمية ويعمل على تفعيل العملية الاتصالية على إطلاق الأفكار الإبداعية للعاملين.

-يشكل نظام الحوافز عاملا حاسما في تنمية الإبداع أو عرقلته، فعندما يتم مكافأة الفرد على أفكاره القيمة فإن ذلك يشكل دافعا كبيرا له لتقديم المزيد.

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية للأبعاد البيئية التنظيمية الداخلية على عملية الإبداع الإداري بالمنظمة إلا أنه إذا لم يتم توظيفها بالشكل المناسب فإن ذلك سيعود بنتائج عكسية قد تهدد مكانة المنظمة وتحقيقها لأهدافها، ولذلك توصي دراستنا بأنه ينبغي للمنظمة أن تعمل كل ما في وسعها على تسخير متطلبات بيئتها الداخلية في تنمية العملية الإبداعية وذلك من خلال إضفاء المرونة والتجديد على هذه المقومات ومواكبتها للتطورات الحاصلة، مما يؤدي بها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويساهم في الحفاظ على القوى العاملة التي تمثل جوهرها لأن التقنيات والموارد المادية مهما تطورت سوف تبقى رهينة الأدمغة البشرية التي تتحكم فيها وتستثمرها في الإرتقاء بعملية الإبداع الإداري في المنظمة.

7.قائمة المراجع

- Amiel, M., Bonnet, F., & Jacobs, J. (1998). Management de L'administration (éd. 2). Bruxelles: de Boeck & Larcier.
- Anand, P., & Saraswati, A. (2014). Innovative Leadership: A Paradigm in HR Practises. Global Journal of Finance and Management, 6(6), pp. 497-502.
- Blanchard, K. (2019). Leading at Higher Level (éd. 3). USA: Ken Blanchard Companies.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). An Experiental Approach to Organization Developement. New Jersey: Prentice Hall.
- Bussenault, C., & Pretet, M. (1998). Economie et Gestion D'entreprise (éd. 2). Paris: Vuilbert.

- Daft, R. L. (2010). Organization Theory and Deseign (éd. 10). USA: South-Western.
- Drucker, P. F. (1985). Management Taskes Responsibilities Practices. New Delhi: Allied Publishers Private Limited.
- Kalyani, M. (2011). Innovate Culture; an intervention strategy for sustinable growth in changing scenario. International Journal of Business Administration, 2(4), pp. 84-92.
- Munshi, N., Oke, A., Stafylarakis, M., Puranam, P., Towells, S., Moslein, K., et al. (2012). Leading for Innovation the Impact of Leadership for Innovation. London: The Advanced Institue Of Management.
- Nwaneri, A. C. (2010). Two therapeutic Approaches to Creativity Motivation of Management Trainees : An Experiment in Nigeria. Journal of Comparative International Management, 13(1), pp. 13-22.
- Robbins, S., & Judge, T. (2023). Organizational Behavior (éd. 19). United Kingdom: Pearson Education.
- Schermerhorn, J. R. (2013). Management (éd. 12). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Shork, S., Heblish, B., & Terzidis, O. (2016). Effective Innovation Leadership. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/303804039>.
- Spreitzer, G. M., & De Janasz, S. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. Journal of Organzational Behavior(20), pp. 511-526.
- Wilkinson, A. (1998). Empwoerment: Theory and Practice. Personnel Review, 27(1), pp. 40-56.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2012). The Role of Organizational Culture on linnovation Capability an EMPIRCAL study. international journal of information technology an business management, 6(1), pp. 11-25.
- أبو الفضل جمال الدين ابن منظور. (1999). لسان العرب (الإصدار 3). لبنان: دار إحياء التراث العربي للنشر والتوزيع.
- أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أسامة خيرى. (2012). إدارة الإبداع والإبتكارات (الإصدار 1). عمان: دار الياة للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكارنة. (2014). القيادة الإدارية الفعالة (الإصدار 2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بيتر كوك. (2008). إدارة الإبداع. (خالد العامري، المترجمون) مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

- حمدي أمين عبد الهادي. (1990). إدارة شؤون موظفي الدولة أصولها وأساليبها وإصلاحها. القاهرة: دار الفكر العربي.
- خضير كاظم حمود. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زاهر عبد الرحيم عاطف. (2004). الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندسة) (الإصدار 1). الأردن: دار الراية.
- سعد علي ربحان المحمدي. (2023). الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة. عمان: دار اليازوردي العلمية.
- سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي. (2006). إدارة الإبداع والإبتكار. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- صفاء يوسف إبراهيم الضمور. (2008). العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية (رسالة ماجستير). الأردن، الجامعة الأردنية.
- صلاح الشنواني. (1992). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإصدار 1). الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- صلاح عبد القادر النعيمي. (2007). الإدارة. عمان: دار اليازوردي العلمية.
- عبد السلام أبوقحف. (2002). أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- علاء سيد قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- على السلي. (2004). إدارة السلوك التنظيمي. الكويت: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- فاطمة صديق شيخ عبد الرحمن. (2020). أثريئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بالتطبيق على ديوان الضرائب الرئاسة الخرطوم (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإدارية، الخرطوم: جامعة إفريقيا العالمية.
- فتحي عبد الرحمن جروان. (2009). الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية (الإصدار 2). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط (الإصدار 4). مصر: مكتبة الشروق الدولية.
- محمد أحمد عوض البربري. (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية. المجلة التربوية، 94، الصفحات 830-927.
- محمد اسماعيل بلال. (1999). مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

- محمد خليل حسن الشماع، و خضير كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة (الإصدار 3). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد قاسم أحمد القريوتي، و حامد سليمان الفريح. (2017). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة حالة لكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، 45(4)، الصفحات 87-120.
- محمود سلمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مرعي محمد مرعي. (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تحفيزه في القطاع العام العربي. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مصطفى محمود أبوبكر. (2003). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مؤيد أسعد حسين دناوي. (2008). تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت. إربد: عالم الكتب الحديث.
- مؤيد الساعدي، و أريج خليل العاني. (2018). المنطق الأخلاقي والمعرفي لثقافة المنظمة (الإصدار 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة.
- يعي سليم ملحم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.