

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)

ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date & Issue: 1st July 2019, Vol.7, No.4, October 2019

<https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.4.293.315>

Reviewing the Concept of Innovation and its relationship with Organizational Innovation: A Literature Review

Dr. Kholoud Sudqi Al-Louzi

An Independent Researcher, Amman, Jordan,

Allouzi.kh.s.abdallah@hotmail.com

Abstract:

The adoption of innovation by the organizations is one of the basic concepts that play a positive role at the level of activity and life of the organization and continuity, especially at the present time where the competition for the development of the human element, considering the human being is the essence of the creative process, and the adoption of this concept requires a set of values and principles that seek to achieve creativity. The present study aimed at reviewing Arab and foreign studies on the concept of innovation and its relation to organizational innovation.

Keywords:

Innovation, Organizational Innovation, Literature Review

Citation:

Al-Louzi, Dr. Kholoud Sudqi (2019). Reviewing the Concept of Innovation and its relationship with Organizational Innovation: A Literature Review; Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM) Vol.7, No.4, pp.293-315, <https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.4.293.315>.

مفهوم الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة نظرية
خلود صدقي اللوزي، دكتوراه في الإدارة، باحثه مستقلة، عمان، الأردن،
Allouzi.kh.s.abdallah@hotmail.com

ملخص

إن اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً إيجابياً على مستوى نشاط وحيوية المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبني هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع. هذا فقد هدفت الدراسة الحالية لمراجعة الدراسات العربية والأجنبية الخاصة بمفهوم الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري.

الكلمات الدالة:

الإبداع، الإبداع الإداري، دراسة نظرية.

1 المقدمة:

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد. والإبداع ليس حكراً على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية، في القرن الماضي إذ أصبح موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في تلك أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما أسهم في بلورة هذا المفهوم. وستتناول الدراسة في هذا البحث الموضوعات التالية: تمهيد عن الإبداع، ومفهوم الإبداع وأهميته، ومستويات الإبداع، وأثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي، ومفهوم الإبداع الإداري، وأنواع الإبداع الإداري وعناصره، والسلوك الإداري والسلوك الإبداعي، والمركزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري، ومراحل العملية الإبداعية، ومستويات الإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع الإداري، وتنمية الإبداع الإداري.

2 مفهوم الإبداع وأهميته:

الإبداع لغة: إن أصل كلمة "إبداع" في اللغة العربية مأخوذة من "بَدَعَ" الشيء أو ابتدعه أي: "أنشأه وبدأه. و "بدعه بدعاً" أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقه. وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود بينما يقصد به البعض الآخر بالعمليات وخصوصاً السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه. بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازها. وهناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع فقد عرف (Galton) الإبداع بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد". كما عرفه (Smith) على أنه: "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً". في: (أبو تايه، 2003: 286 - 371). أما روبنز (Robbins and David, 1998, p. 541) فقد عرف الإبداع بأنها: "القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها". ويرى آخرون أن الإبداع هو: "المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب. (أبو تايه، 2003: 386).

تظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أدواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، لذلك تحاول المنظمة سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع. ويعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل. (اللوزي، 1999: 291).

كما وتعرف المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الإبداع بأنه: "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة 2, American society for training and Development, 1989. أما المرسي (2001: 65) فقد عرف الإبداع "بأنه القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل".

وقد نظر العساف (1999) إلى الإبداع من أبعاد مختلفة على النحو الآتي:

- البعد الأول: ويضم التعريفات التي تنظر إلى الإبداع من زاوية كونه عملية.
- البعد الثاني: ويركز على كون الإبداع مجموعة من المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.
- البعد الثالث: ويركز على الخصائص والمميزات الشخصية التي تميز الأفراد المبدعين وتمكنهم من إظهار السلوك الإبداعي لديهم.

- البعد الرابع: ويشمل التعريفات التي تركز على الإنتاج وحل المشكلات.

وتعد هذه الأبعاد الأساس النظرية التي تركز عليها الدراسات المتعلقة بالإبداع سواء انطلقت من الإبداع بوصفه عملية تتم خلالها تفاعلات معينة لتؤدي إلى مخرجات إبداعية، أم تناولت الإبداع من خلال مخرجات العملية

الإبداعية، أم تناولت الإبداع من خلال المراحل الأساسية التي تمر بها وتنوعت حولها وجهات النظر، أو تلك التي ركزت على الخصائص الفردية والاستعداد النفسي للإبداع. إن اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً إيجابياً على مستوى نشاط وحياء المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبني هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع ومن هذه المبادئ: (الطيب، 1988: 17).

1- الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان، وكذلك العمل على تنمية الصلات، والعلاقات مع المستهلكين.

2- إعطاء الاستقلالية للوحدات، والأقسام الإدارية، مما يشجعها على التفكير والإبداع.

3- تنمية البيئة التنظيمية، وقدرة المروسين، بهدف زيادة الإنتاجية.

4- اعتماد المنظمة على مبدأ المشاركة في الإدارة، واعتبار التدريب واجباً وظيفياً، ومتجدداً لكل العاملين، واعتماد أنظمة موضوعية لغايات الأداء والتقييم.

مما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري إلى أنه: "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة".

1/2 مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها: (العميان، 2004: 392).

أ- الإبداع على المستوى الفردي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

ج- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بأرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي.

د- الإبداع على مستوى المجتمع: إن للمناخ الاجتماعي دوراً أساسياً في تكوين شخصية الفرد وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لتنشئة نشأة سليمة واستمرار تنمية قدراته ومواهبه الذاتية. فالعادات والقيم ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط بالفرد من خلال علاقته بالأسرة والمؤسسات الاجتماعية، تكون الإطار المطلق أو المقيد، لنشاطه وتفاعلاته وتعتبر الأنظمة الاجتماعية والتقاليد والقيم عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والإبداع مما يجعله مجتمعاً يميل إلى الجمود رافضاً للإبداع والتجديد.

وقد أشار حريم وآخرون (2006: 35) إلى أن الباحثين قسموا الإبداع إلى ثلاثة مستويات الأول فردي، والثاني جماعي، والثالث على مستوى المنظمة ككل. ويبدأ المستوى الأول بحلقة ضيقة تتسع لتشمل المستوى الثاني وتمتد لتشمل المستوى الثالث. وهناك خيط يصل بين هذه المستويات الثلاثة فلا يمكن التوصل للإبداع التنظيمي دون إبداع جماعي، وإبداع فردي فالمستويات الثلاثة يكمل بعضها بعضاً وفيما يلي استعراض لهذه المستويات الثلاثة:

الإبداع على المستوى الفردي:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، الذي يتمتع بصفات أو خصائص أو سمات تميزه عن بقية الأفراد وتكون هذه الخصائص أو السمات إما فطرية أو مكتسبة كالذكاء والموهبة والطلاقة والمرونة العقلية والقدرة على إصدار الأحكام والثقة بالنفس والدافعية والإصرار والقدرة على صياغة الأفكار وشمولية تلك الأفكار واتساعها، والقدرة على حل المشكلات، وروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين والمعرفة بطبيعة الأشياء والمهارات الاجتماعية.

الإبداع على المستوى الجماعي:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة، فريق عمل) وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، ويتمثل في ناتج التفاعل وتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مجموعة الأفراد. وأشار الحوامده (2003) إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة. وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً من الجماعة الأقل تماسكاً وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين

أفرادها انسجام وأن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة وكذلك حجم الجماعة فالإبداع يزداد بزيادة عدد أعضاء الجماعة، على اعتبار تعدد الآراء والأفكار وتنوعها.

الإبداع على مستوى المنظمة:

- إن مسألة الإبداع ليست مجرد ترف أو مسألة كمالية، بل باتت أمراً ضرورياً ملحاً لا غنى عنه، وخصوصاً إذا ما أرادت هذه المنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة متنافسة.
- والإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أعضاء المنظمة، بصورة جماعية تعاونية لا يتم إلا إذا توافرت في تلك المنظمات المبدعة سمات وخصائص معينة منها:
- إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.
- تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية.
- مشاركة العاملين في تقديم مقترحات للعمل لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لديهم.
- البساطة في الهيكل التنظيمي.

2/2 أثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي:

تمثل بيئات العمل مصدراً من مصادر معوقات الإبداع التنظيمي وخاصة في البيئات التي لا يتوفر فيها المناخ والظروف التنظيمية الملائمة للإبداع حيث أن بعض البيئات تفتقر إلى التهوية والإضاءة والتدفئة الملائمة، بل إن الكثير من المنظمات قد تفتقر كذلك إلى عدم وجود قنوات اتصال جيدة بين الأفراد مما يعرقل من انسياب المعلومات بين مديرياتها وأقسامها بالشكل السليم لحل المشكلات وكذلك عدم قدرة الإدارة في بعض الأحيان على إدراك قدرات وإمكانيات الأفراد واستثمارها الاستثمار الأمثل في حل المشكلات وقد يعزى ذلك لعدم ثقة الإدارة بالعاملين. لذا فإن على المنظمات أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز الإبداع. بحيث تكون قادرة على جني ثمار المواهب الإبداعية لدى العاملين فيها، بغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية. ومن هذه الآليات ما يلي: (Gray & Strake, 1988: 328 – 329).

- 1- التدعيم (مادياً ومعنوياً).
- 2- المساندة والتعاضيد (بالعدد والآلات والمختبرات ومراكز البحوث).
- 3- جدولة الأولويات (برمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق نظام زمني خاص بالتنفيذ).
- 4- الموازنة بين التكيف وحرية العمل أي خلق حالة من التوازن بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة.

وأكد كل من (Adair, 1985)، و(الدهان، 1989)، أنه بالإمكان زيادة الإبداع لدى الفرد العامل من خلال

ما يأتي:

- 1- تقوية الانتماء الروحي للمنظمة التي يعمل فيها.
- 2- تشجيع قدراته العقلية بشكل علمي للتعامل مع الأزمات من خلال مكافأته مادياً ومعنوياً.
- 3- تعليمه الانفتاح على الرأي الآخر.
- 4- البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد المبدعين وغيرهم. وعليه فإن العملية الإبداعية قد تكون ذاتية أو مكتسبة بمعنى أن الوراثة لها اثر إيجابي أو سلبي على مقدرة الإنسان الإبداعية كما أن الإبداع يمكن أن يكتسب بالتعلم والمعرفة والتدريب والاجتهاد (الحمادي، 1999: 49). وهذا يعني أن هناك حاجة لوجود أفراد مبدعين لديهم القدرة على اكتشاف الأفكار. إلا أن وجود مثل هؤلاء الأفراد لا يكفي، فلا بد من وجود منظمات أو منشآت تتبنى هذه الأفكار وتحولها إلى سلعة أو خدمة مفيدة لجهة معينة. وأكد (Roorda، 2001) على ضرورة التركيز على ثلاثة أمور أساسية هي: التحسن المستمر في السلع المنتجة والخدمة المقدمة، والإبداع، وأهمية زيادة الكفاءة.

إن المنظمات غير المبدعة عادة ما تستثمر جزءاً قليلاً من إمكانيات أفرادها مما قد يدفع هؤلاء الأفراد إلى عدم الاهتمام وعدم بذل المزيد من الجهود لحل المشكلات، أو قد تكون ثقافة المنظمة من معتقدات وقيم سائدة قد تحد من تفكير العاملين كالاعتقاد بأن حل المشاكل أمر يتطلب العبقورية وتقتصر على أفراد دون غيرهم أو التمسك بالقواعد والأنظمة السائدة، وكذلك فإن غياب الدوافع على الإبداع متمثلة بالحاجة إلى التقدير، بناء على الإنجاز والمكافآت والحوافز والاستقلالية والمخاطرة وحب الاستطلاع والتحدي حيث أن كل هذه الدوافع قد تحد الأفراد من التوصل إلى الأفكار أو الحلول الإبداعية. (المهشري، 1994: 126).

3/2 مفهوم الإبداع الإداري:

يؤدي الإبداع دوراً مهماً في جوانب ومجالات الحياة كافة وفي مختلف دول العالم دون استثناء وازدادت حاجة المنظمات له في ظل تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، والتغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات إلى تنمية الإبداع ليتمكنها من التعايش والتكيف مع متطلبات المستقبل والمتغيرات البيئية.

ويعد الإبداع من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص. وهذا ما دفع الإداريين، والإداريين التربويين من ضمنهم، إلى الاهتمام به وتشجيع العاملين وحثهم عليه، إذ

- أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها (الحوامده، 2003). والإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة تدعم من خلالها العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل (الزهرى، 2002).
- لقد عرف الإبداع في الإدارة بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة: يتمثل العنصر الأول في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، أما العنصر الثاني، فيتمثل في تحريك وإكفاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القوات الإنتاجية الصحيحة". (بدران، 1989: 2). كما عرف كل من رو وبويس (Rowe and Boise, 1974: 258) الإبداع الإداري بأنه "عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة، التي تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية".
- أما العميان (2004: 389) فقد عرف الإبداع بأنه "إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة"، كما عرفه الزهرى "بأنه القدرة على تقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة". (الزهرى، 2002: 246). في حين عرفه جواد: بأنه توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، وهو عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها، وتجاه الحالات والمشكلات التي تواجه الفرد أو المنظمة، وبشكل منفرد وغير مألوف" (جواد، 2000: 175). ورأى روبينس وديفيد بأن الإبداع الإداري "عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل" (Robbins and David, 1998: 248).
- أما الحوامده فقد عرف الإبداع الإداري "بأنه القدرة على إيجاد واستخدام أساليب ووسائل وأفكار ومهارات مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب من قبل العاملين، وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب" (الحوامده، 2003: 11). ولعل هذه التعريفات تفسر إيلاء العديد من المنظمات أهمية خاصة للبحث العلمي، وعمليات التطوير الهادفة إلى الوصول لأفكار جديدة وإبداعات يمكن الاستفادة منها بشكل يحسن الأداء ويزيد من الإنتاجية.
- 4/2 أنواع الإبداع الإداري وعناصره:**
- الإبداع هو الإجابة في إتقان عمل ما، وإتمامه بشكل كامل مع الإتيان بشيء جديد. وليس الإبداع تحسين أداء عمل ما بمهارة عالية فحسب، بل الإسهام في التطوير نحو الأفضل، وإضافة شيء جديد بعد أداء العمل بالمهارة اللازمة. وقد أصبح الإبداع ضرورة في كافة مجالات الحياة المختلفة وعلى مستويات مختلفة، يأتي الفرد والنظام التربوي والقطاع الصناعي ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع في طليعة هذه المستويات (رضا، 2002).
- أنواع الإبداع:**
- صنف إيفان (Evan, 1993) الإبداع إلى نوعين:
 - **الإبداع الإداري:** الذي يشتمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها ونظمها الرقابية.
 - **الإبداع الفني:** الذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات أخرى في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل.
 - وأشار (Daft & Noe, 2001) إلى أن الإبداع الفني عملية تتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أما الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من أعلى إلى أسفل إذ يتم تبني الإبداع، ودعم تطبيقه من قبل المستويات الإدارية العليا. وأشار الخوادة (2005) إلى أن كثيراً من الدراسات الإدارية ترى أن المنظمات تركز بشكل ملفت للنظر على الإبداع الفني، بشكل يفوق تركيزها على الإبداع الإداري، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ككل، إذ وجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها هذه الفجوة يكون أداؤها أفضل. واستنتج أن الإبداع الإداري يمكن أن يأخذ واحدة من الصور الآتية:
 - اختراع شيء جديد (أفكار جديدة، أساليب، وسائل، خدمات، منتجات).
 - تجميع أفكار ومعلومات وأساليب مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.
 - الاستفادة من تجارب الآخرين في مجالات جديدة (تطبيقات جديدة) وذلك بعد تعديلها وتطويرها وتكييفها بما يتلاءم مع الوضع الجديد.
 - العمل على إحداث تغييرات شكلية في المنتج والخدمات لا تتجاوز المظهر العام له.
 - كما أشار كل من الضمور (2003) والصيرفي (2005) من خلال البحوث والدراسات العلمية والتربوية التي أجمعت على أن الإبداع يتكون من ستة عناصر هي:
 - الإحساس بالمشكلة: أي تعرف المشكلة من جميع جوانبها، لأن ذلك يزيد من فرص التوصل إلى أفكار جديدة.
 - وفرة الأفكار: وتتمثل في قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة وعدم التشكيك بها أو التشدد في قبولها.

- المرونة: معنى المرونة هنا هو النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، والقدرة على إعطاء استجابات متنوعة تتلاءم مع الموقف المحيط.
- الأصالة: وتعني ابتعاد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة.
- التفكير الابتكاري: وهو ذلك الذي يترتب عليه تحول كبير وشامل في مسار المنظمة ومن ثم يتطلب الأمر إعادة ترتيب جميع الأوضاع، ويصاحب ذلك التغيير زيادة بعض العناصر واختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة تلعب دوراً في تحقيق أهدافها، وهذا النمط من التفكير غالباً ما يكون خيالياً وغير متوقع، ويسعى لإيجاد رابطة بين عدة عناصر لم يكن بينها سابق ارتباط.
- الثقافة التنظيمية: وتعني إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي مثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد إذ يقوم بوضع الطريقة التنظيمية التي يؤدي العاملون بها أعمالهم في ضوء ثقافة القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون.
- وأشار المغربي (2004: 198) إلى أن هذه العناصر تشكل بمجموعها سمات أساسية عامة يستدل بها على الشخص المبدع منها:
 - 1 العقل المتسائل الخلاق.
 - 2 القدرة على التحليل.
 - 3 القدرة على التخيل والحدث.
 - 4 الثقة بالنفس.
 - 5 التمرد على السلطة.
 - 6 النزعة نحو التجريب.
 - 7 التقويم الذاتي.
- 5/2 السلوك الإداري والسلوك الإبداعي:**

يختلف السلوك الإنساني بحسب التخصص والمجال والموقف الذي يكون فيه الفرد، وبناءً عليه فقد عرف الصيرفي السلوك "بأنه جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضاً نشاط مستمر يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته لذلك يتخذ السلوك الإنساني صوراً شتى" (الصيرفي، 2005:3). كما عرف السلوك في قاموس ويبستر (Webster, 2004: 68) "بأنه الطريقة التي يتصرف بها الفرد أو الكائن الحي خصوصاً خلال استجابته للمثيرات".

أما السلوك الإداري فإنه يعبر عن الحياة العملية داخل المنظمة التي يفترض أن تميزه بالحركة والديناميكية، وهو سلوك هادف يحتكم إلى العقل والبصيرة. وعرف بأنه الدراسة التي تعنى بنشاط المدير وسلوكه وهو يمارس عمله الإداري والطريقة التي يمارس فيها تأثيره في الآخرين (العساف، 1999: 40). أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن تنتج عنه خدمات أو سلع جديدة، وأنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم، 1987: 40).

وعرفت القطوانة (2000) السلوك الإبداعي بأنه محصلة لمجموعة قدرات يتخذها الفرد تبدأ بإدراك الموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات، ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها. وأوضح الخوالدة (2005) أن العلاقة بين السلوك الإداري والسلوك الإبداعي وثيقة إلى حد ما، ذلك أن توفير البيئة المناسبة للعاملين، ومنحهم الثقة وكذلك سهولة الاتصال وسرعة اتخاذ القرار، وقبول التغيير الإبداعي كل هذا يؤثر في السلوك الإبداعي لدى الفرد داخل المنظمة.

وأشار العساف (1999) إلى أن من أهم مهام إدارة أي منظمة هو تفجير الملكات الإبداعية لدى العاملين من خلال توفير الظروف الموضوعية التي يعملون وسطها ويتفاعلون معها. وأن تعمل هذه المنظمات على تنمية روح الإبداع لدى العاملين من خلال توفير مناخ إبداعي ملائم لهم ومن أهم الشروط الواجب توافرها:

 - توفير مناخ عمل حر، يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دونما أي قيود أو حدود.
 - قيادة الجماعة أو المنظمة، وأهم ما يشترط هنا، تميز هذه القيادة بالحافزية التي تدفع كل فرد أن يكون مبدعاً ومنذفعاً للمشاركة الإيجابية في عمل المنظمة، كما يجب أن تتميز القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن أداة عمل فعالة، وأخيراً ضرورة تميز هذه القيادة بالعدالة والنزاهة.
 - حجم الجماعة أو فريق العمل، إذ يشترط أن يكون الحجم كبيراً بما يسمح بتنمية الأفكار وإثرائها وكشف مزيد من الحلول والبدائل، وأن يكون صغيراً بما يسمح بالتفاعل الجماعي وضمان روح الفريق.
 - وأكد حريم (2004) بأنه لا بد أن ينظر إلى إدارات المنظمات الناجحة والمتميزة في أداءها وإنجازاتها على أنها تلك المنظمات التي تقدر للإبداع جانباً من اهتماماتها، وتسخر له قدراً من إمكانياتها وتحشد له جهوداً كبيرة تتمثل فيما يأتي:
 - إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزياً.

- تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية.
- الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات الإدارية.
- تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد.
- التحرر من الرقابة وتخفيف التشديد على المواعيد النهائية للإنجاز.
- إدارة الصراع وتفويض السلطات بشكل ناجح.
- الاهتمام بالمكافآت المادية منها والمعنوية.
- الاهتمام بتحقيق التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرايتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام الأفراد لتجربتها.
- الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع وتذليلها.

6/2 المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري:

1. أشار كل من المعاني (1990) والخوادة (2005) إلى أن الإبداع الإداري يعد عملية متكاملة، تقوم على جملة مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معاً وتشكل بحق مبادئ ينطلق منها الشخص المبدع وهي: العامل الفسيولوجي: ويتمثل في وجود القدرة على التفكير، عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي يتصف بها المبدعون، ومن أهمها الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التنبؤ، والإحساس بالمشكلة، والقدرة على المثابرة وتحمل المخاطرة.
2. العامل البيئي: ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.
3. العامل السيكولوجي: ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري ومن أهم دوافع العاملين التي تدفعهم إلى الإبداع ما يأتي:
 - أ- الحاجة إلى الإنجاز: وهنا يقصد به دافعية العاملين وحماسهم للعمل وطرح أفكار جديدة توصلهم إلى الإبداع.
 - ب- الحاجة إلى الجودة في الأداء: ويقصد بها توظيف العاملين لإمكاناتهم بصورة مثالية من أجل تحقيق الأهداف بفعالية عالية.
 - ج- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي رغبة العاملين في إنجاز الأعمال التي تكون نابعة من داخلهم.
 - د- الحاجة إلى النظام: وهي ما يقصد به حاجة الشخص المبدع إلى إعادة تنظيم الأشياء.
 - هـ- الحاجة إلى الاجتهاد: وهي الرغبة لدى العاملين في التوجه نحو العمل وإتقانه بأسرع وأفضل الطرق.
 - و- حب الاستطلاع: وهي ما يقصد به رغبة الشخص المبدع البحث عن كل ما هو جديد في مجال عمله.

وقد أورد القريوتي (2004) ركائز الإبداع التي حددها كل من بيترز وتيرمان (Peters &

Waterman) كما يأتي:-

- 1- التعرف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
- 2- التركيز على الأداء وتبسيط الإجراءات.
- 3- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
- 4- معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.
- 5- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

7/2 مراحل العملية الإبداعية:

- تعرف العملية الإبداعية بأنها "مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي، يشتمل على الآليات والديناميكيات النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة إلى صياغة الفرضيات الأولية وانتهاءً بتحقيق النتائج الإبداعية". حيث تندرج في إطار هذه العملية نشاطات: التفكير ونقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية فضلاً عن العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها (العساف، 1994: 32). وتعتبر العملية الإبداعية عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، بينه وبين البيئة المحيطة به، وما يرافق تلك العملية من إرهاصات تنتهي بتحقيق الإنتاج الإبداعي المطلوب.
- أما مراحل العملية الإبداعية التي أشار إليها كل من جواد (2000) والضمور (2003) والحوامده (2003) وحريم وآخرون (2006)، والعساف (1999) وفقاً لتصنيف عالم النفس الأمريكي (Wallace, 1926) فهي:
1. مرحلة الاهتمام: والتي تبدأ بظهور مشكلة ما، ويبدأ الاهتمام بها لحلها أو الشعور بحاجة لحلها.
 2. مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي يدور اهتمام المبدع حولها وتوفير المصادر التي لها علاقة بالمشكلة أو الموضوع بطريقة تمكن الفرد أن يجد نمطاً جديداً في حلها بعيداً عن الأسلوب المألوف.
 3. مرحلة الاحتضان: وفي هذه المرحلة تتفاعل الأفكار في المجال الفكري (العقل) للفرد وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد بما ينتج حالة المخاض الفكري وتقفز بعدها الإبداعات، ويقوم هو باختيار أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي.

4. مرحلة الشروق/الإلهام: وتتجسد الفكرة الجوهرية أو العمل النموذج بشكل مفاجئ في هذه المرحلة وتبدو الفكرة أو الحل كأنها نظمت أو رتبت دون تخطيط في المجال الفكري للفرد بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل الحل الأنموذجي.
 5. مرحلة التحقيق: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت من خلال مرحلة الإشراف، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما مضاعفات عملية التطبيق، وما المستلزمات اللازمة لذلك.
- بينما أشار الضمور (2003) إلى أن هناك أربع مراحل للإبداع (أو العمل الإبداعي) وردت في أنموذج (أوزبون وبارتر، 1967) بعد تنقيحه من ترفسكر، وفيرستين، وأيساكن (Treficiger, Firestien and Isaken, 1982) وأيدهم في ذلك ديفنز (Dafins, 1952) وهذه المراحل هي:
1. مرحلة اكتشاف الحقيقة: وتتضمن جمع كافة المعلومات حول المشكلة من خلال وضع أسئلة بصيغة، ماذا، أين، متى، كيف، لماذا؟
 2. مرحلة اكتشاف المشكلة: وتتضمن تحديد المشكلة وتعريفها بشكل واضح ودقيق.
 3. مرحلة اكتشاف الحل (أو التقييم): وهي مرحلة تقويم الأفكار.
 4. مرحلة القبول: وهي مرحلة قبول الحل الأنسب بالطرق التي ستؤدي إلى تحقيق أفضل الأفكار المنتجة.
- في حين ذكر المنصور (1985) بأن الإبداع لا مراحل له، إنما يتولد لحظة إلهام، عندما تنشأ الفكرة فجأة، وهذا ما يتمخض عنه الإبداع، على أن هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية وكثيراً ما تأتي بطريقة عفوية. ويتضح مما تقدم وجود تجانس وتقارب كبير بين هذه المراحل من حيث المضمون واختلاف من حيث تقسيم المراحل ويمكن القول بأن أنموذج ولاس (Wallace) يعد الأكثر شهرة وانتشاراً لما يحتويه على رؤيا واضحة ومكتفة لمرحلة الإبداع، يجمع بين التصورات المختلفة التي أشار إليها العلماء والباحثون الذين اشتروا في رأي واحد في أنه لا بد أن يبدأ الإبداع بوجود مشكلة، تجمع حولها المعلومات، وصولاً إلى وضع بدائل مناسبة لحل هذه المشكلة ثم اختيار الحل الأنسب وتطبيقه ومن هنا يتبين التقارب بين نماذج مراحل العملية الإبداعية من حيث المضمون مع اختلاف من حيث التفاصيل.
- 8/2 معوقات الإبداع الإداري:**
- تواجه الإبداع التنظيمي مجموعة من العوامل التي تحول دون تنميته وتمنع استفادة التنظيمات المختلفة منه ومن هذه المعوقات ما يلي: (العيان، 2004: 401 – 403).
- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
 - 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضیعة للوقت.
 - 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشديد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
 - 4- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
 - 5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
 - 6- نبذ الزملاء، حيث أن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
 - 7- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتبديل أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من عدم الثقل والعوز مثل عدم تطوير أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد أو عدم توافر معايير عادلة بين الأفراد.
 - 8- القيادات الإدارية غير الكفوءة وذلك أن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت معيقاً في وجه الإبداع لدى العاملين، حيث أن نمط القيادة المتعبد في المنظمة قد يشكل عقبة في وجه الإبداع، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة المشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات.
 - 9- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
 - 10- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
 - 11- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

- 12- ضعف الولاء التنظيمي، يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبال وبالتالي عدم توقع الإبداع منه.
- 13- التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أفكار جديدة، إذ إن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش مما يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

كما يمكن تصنيف القوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتطوره على النحو التالي: (حريم، 2004: 40).

أ- المعوقات الشخصية أو الفردية وأهمها:

1. المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق والبحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
 2. محاولة تجنب الغموض.
 3. الخوف من الفشل.
 4. إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال الاختصاص.
 5. الخوف من تحمل المسؤولية.
 6. اعتقاد الفرد أنه ليس مبدعاً، وانخفاض إحساسه بأهميته.
- ب- معوقات من قبل المدير:** وتتضمن ممارسات المدير السلبية التي قد تشل العمل الإبداعي وأهمها:
1. النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك والريبة.
 2. الامتناع عن مدح الأفراد وإشعارهم بإمكانية فصلهم من العمل بأي وقت.
 3. اتخاذ قرارات إعادة التنظيم والتغيير بسرية تامة وإعلانها للعاملين بشكل مفاجئ.
 4. السيطرة المطلقة على كل مجريات الأحداث التي تقع في المنظمة.

ج- المعوقات التنظيمية وتشمل:

1. الالتزام بحرفية القوانين والأنظمة.
2. المناخ التنظيمي غير الصحي.
3. عدم وجود القيادات المؤهلة.
4. سوء إدارة العمليات الإدارية.
5. عدم توفر الموارد اللازمة وعدم توفر الدعم والمساندة للآراء الجيدة.
6. تطبيق الهيكل التنظيمي غير السليم.

د- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية:

حيث تقف القيم والعادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع، عائقاً أمام تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.

غير أن هنالك بعض العوامل الأخرى الهامة التي تعمل كمحددات لمعدلات انتشار الابتكارات "الإبداعات" المتنوعة. (الحسن، 1999: 141).

- 1- **الميزة النسبية:** حيث يتم الانتشار بدرجة أكبر عندما تكون الفكرة الجديدة أفضل بالمقارنة بالفكرة التي ستحل محلها.
 - 2- **التوافق:** فالانتشار يكون سهلاً عندما يكون متوافقاً مع القيم والمعتقدات والحاجات والممارسات الحالية للمتبني المحتمل للابتكار.
 - 3- **التعقيد:** حيث أن الابتكارات صعبة الفهم تقل احتمالات انتشارها.
 - 4- **احتمال التجريب:** فالابتكار الذي يكون له فرصة في تجربته بصورة غير محدودة تكون فرص انتشاره أكبر.
 - 5- **الملاحظة:** عندما تكون نواتج الابتكار ملحوظة وملموسة تكون احتمالات تحققها أكبر.
- ويذهب المعاني بعيداً في عرضه لمعوقات الإبداع الإداري والتي يراها على النحو التالي: (المعاني، 1990: 123).

1. الخوف من التغيير ومقاومته وتفضيل الوضع الراهن.
2. انشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الجديد من الأفكار.
3. الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة والتعليمات، والتركيز على الشكليات دون المضمون.
4. مركزية الإدارة وعدم إيمانها بتفويض الأعمال.
5. توتر المناخ التنظيمي السائد.
6. قلة الحوافز المادية والمعنوية.
7. عدم وجود القيادات الإدارية الكفوءة وصعوبة الاتصال بالمستويات الإدارية العليا.
8. المعوقات المالية الحائلة دون بذل تكاليف محتملة في سبيل الأفكار الإبداعية.

أما فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في الإبداع فهي لا تكاد تخرج عن واحدة من العوامل التالية كما يراها: (العواجي، 1986: 73).

أولاً: العوامل الفردية أو الشخصية: وهي العوامل التي تميز الشخص المبدع عن غيره كالكفاءة، والثقة بالنفس، والرؤية للأمور، والمثابرة، والصبر، والاستعداد لتحمل نتائج الفشل، هذا بالإضافة إلى الإلمام بالقواعد المعرفية أو العلمية في مجالات الاهتمام.

ثانياً: العوامل الاجتماعية والثقافية: وتشمل الجوانب التالية:

1- الأسرة: وتعد اللبنة التي تبدأ فيها عملية التفاعل الأولية، والتي يتعلم الفرد دروسه الأولى من خلالها، وتتشكل بواسطتها عناصر شخصيته، حيث أن هذا الدور لا خلاف ولا اختلاف بشأنه، فقد أثبتت الدراسات النفسية أن الخصائص الذاتية للفرد تتأثر إما سلباً أو إيجاباً بالتربية والعلاقات الأسرية.

2- المؤسسات الاجتماعية والثقافية: والتي تشكل وسائل للتربية والتوجيه الثقافي والحوافز، حيث تلعب دوراً كبيراً في دفع الأفراد إلى الاهتمام بالإبداع، ويأتي في مقدمتها المؤسسات التعليمية، وأجهزة الإعلام، والمؤسسات البحثية والثقافية والمهنية.

3- المجتمع: حيث أن للمناخ الاجتماعي دوراً رئيسياً في تكوين شخصية الفرد على اعتبار أنه عضواً اجتماعياً، يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات ومستوى الطموحات الشعبية، وعلى اعتبار أن الإبداع عمل نوعي يتطلب توفر ظروف وقيم اجتماعية تقوم على أساس تشجيع الإبداع ورعايته.

ويرى الكثير من الباحثين بأن الاستعدادات العقلية متوفرة لدى أغلب الأفراد، ولكن مدى صقلها وتطويرها إلى درجة الإبداع يعتمد على العوامل المحيطة بهم.

ثالثاً: العوامل السياسية: إن توفر الإرادة والدعم السياسي كفيل بنقل عمليات الإبداع من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة أو المجتمع، والعمل على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة، حيث أنه لا بد من أن يكون الإبداع إحدى ركائز الإستراتيجية الوطنية التي تعمل المؤسسات المختلفة على تحقيقها وتشجيعها، من خلال الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لذلك.

رابعاً: العوامل الإدارية: وتأتي أهمية الإدارة في الإبداع من واقع دورها الحيوي في إدارة الشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الدول، حيث ينظر إلى دورها في الإبداع من خلال قدرتها على إدخال التقنية الإدارية الحديثة، وتكييفها مع الظروف المحيطة تمهيداً لتهيئة الإدارة تنظيمياً وسلوباً وسلوكاً للعمل الإبداعي.

كما أن هنالك معوقات أخرى قد تؤثر على الإبداع التنظيمي والتي يمكن إجمالها بما يلي:

أولاً: المعوقات الشخصية (الإدارية):

وهي المعوقات التي تتعلق بإدراك أو تصور ما في البيئة المحيطة، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك (الرؤية غير الصحيحة للأشياء) أو خداع في الإدراك (والذي ينتج عن أسباب إما فسيولوجية أو نفسية) وكذلك، ضيق الإدراك أو محدوديته ويعني ذلك صعوبة عزل المشكلة الحقيقية ومعرفتها والمحاولة الدائمة لاستخدام المنطق والبحث باستمرار عن الجواب الصحيح وإهمال المشكلات التي تقع خارج مجال الاختصاص وافتراضات زائدة عن المشكلة وعدم المقدرة على رؤية المشكلة في زوايا مختلفة.

ثانياً: المعوقات النفسية والعاطفية:

وتظهر هذه المعوقات بصورة واضحة عندما تطرأ على الناس - حتى العاديين منهم - أفكار جديدة ولكنهم يترددونها، وذلك خوفاً من الفشل أو انتقاد الآخرين أو نقص الثقة بالنفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها، وتشمل أيضاً: الخوف من الوقوع في الخطأ، وعدم القدرة على اختزان الفكرة، واعتقاد الفرد أنه ليس مبدعاً، وانخفاض إحساسه بأهميته ونقص الرغبة في تحقيق النجاح السريع.

2/9 تنمية الإبداع الإداري:

إن عملية تنمية الإبداع الإداري في المنظمة لا تقل أهميتها عن الإبداع الإداري نفسه، ولذلك على المنظمة أن تبحث عن الوسائل المختلفة لتنمية الإبداع الإداري، وبخاصة الموارد البشرية بوصفها المحور الرئيسي في عمل المنظمات، ولتفعيل هذا المورد في المنظمة لا بد من تنمية الإبداع الإداري من خلال توفير الظروف الملائمة عن طريق تحسين وتطوير العمل في المنظمات.

وأشار الغرابية (2003: 98) بأن هناك كثيراً من الاختلافات في تفسير الخصائص الإبداعية للأفراد المبدعين فهناك من يرى أن بعض هذه الخصائص موروث وكثير منها مكتسب. ومن هنا يرى علماء النفس والاجتماع والعديد من الكتاب والباحثين أن هناك عوامل تعمل على تشجيع وتنمية القدرات والاستعدادات الإبداعية لدى الإنسان. فقد أشار الصيرفي (2005: 87) إلى العوامل التي يجب توافرها لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات وهي:

- الإيمان بالانتماء للمنظمة مما يدفع العاملين للمحافظة على ممتلكاتها وسمعتها.
- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.
- تحديد أهداف واقعية للمشكلة.
- إيجاد مناخ وبيئة ملائمة لدعم التفكير الإبداعي للعاملين.

- احترام الرأي والرأي الآخر.
 - تفويض السلطات للعاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.
 - البعد الإنساني في التعامل والاتصالات والإيمان بمواهب الآخرين.
 - التدريب على الإبداع والتطوير والإستراتيجيات الجديدة لتبني البدائل.
 - التعامل مع أي خطأ على أنه فرصة للتعلم.
 - مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
- ويركز التطوير الإداري على النشاطات التنموية والتطويرات وبرامج التطوير في المنظمات المعاصرة التي تواجه العديد من التحديات، كالتحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي تتطلب مواجعتها أداء إدارياً متميزاً مبدعاً. فقد ذكرت عباس (2004: 77) بعض الأساليب التي تساعد هذه المنظمات في تطوير وتنمية الإبداع الإداري لديها وهذه الأساليب هي:
- دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وأفكارهم وعلى طرح الأسئلة المتنوعة حتى وإن كانت أسئلة غريبة.
 - ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملية خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها فالتفكير مهارة تنمو خلال التدريب والتطبيق.
 - وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حركة التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين والعصف الذهني، وهذا يتضمن تشجيع التفكير الإستراتيجي لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والمديرين.
 - الاعتراف بالفروق الفردية في المنظمات.
 - وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى قيادة المنظمة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
 - زيادة التنوع نحو بيئة الأعمال بحيث ينظر إلى المنظمة كجزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية وغيرها من مكونات البيئة، الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا.
- 3 الدراسات السابقة:**
- سيتم عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإبداع التنظيمي والمتغيرات التي قد تحد من الإبداع التنظيمي في المنظمات بشكل عام، وفيما يلي أبرز هذه الدراسات:
- أولاً: الدراسات العربية:**
- دراسة الخالدة (2005) بعنوان: " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية والتعرف إلى مستويات الإبداع الإداري فيها.
- وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين ونوابهم ومساعديهم ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة المستقلة.
- ومن أبرز نتائج الدراسة:**
1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري وبين طبيعة البرامج المستخدمة والإبداع الإداري.
 2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ملائمة معلومات النظام المستخدم والإبداع الإداري وبين تكامل معلومات النظام الإداري المستخدم والإبداع الإداري.
 3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية نظام المعلومات المستخدم والإبداع الإداري.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات لما لذلك من أثر إيجابي على الإبداع الإداري لدى العاملين.
- دراسة الزعبي (2005) بعنوان **عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية**. هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية.
- وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الوزارات الأردنية، أما عينة الدراسة فتتكون من جميع المديرين العموميين، ونواب المديرين العموميين ومساعديهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام في الوزارات التالية: التخطيط والتعاون الدولي، والصناعة والتجارة، والمالية، والعمل، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، البالغ عددهم لغاية 2004/12/1 (365) مديراً.
- وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها :**
- (1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عوامل المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وهذه العوامل هي (نمط القيادة، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والبيئة الخارجية).
 - (2) يوجد أثر للمتغيرات الوظيفية (عدد المستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة) على السلوك الإبداعي.
 - (3) هناك أثر للعمر على السلوك الإبداعي بينما لا يوجد أثر للجنس على السلوك الإبداعي كمغير شخصي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر عوامل المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

- دراسة الشفحاء (2004) بعنوان: " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على لأنماط القيادة السائدة في المديرية العامة للجوازات في منطقة الرياض وتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فيها وتحديد العلاقة بين مستوى الإبداع الإداري للعاملين والأنماط القيادية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض وقد تكونت أداة الدراسة من استبانته تم التحقق من صدقها وثباتها.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

1. تمارس المديرية العامة للجوازات النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية.
2. توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى إلى الخصائص الشخصية والخصائص الشخصية للعاملين بالمديرية.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل نمط القيادة الديمقراطي لما لذلك من أثر في تطوير المستوى الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات.

- دراسة الضمور (2003) بعنوان: " أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية الأردنية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي، حيث اشتملت الدراسة على (384)، مفردة من مختلف المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وتشجيع وتبني الإبداع كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وطرق تطبيق الإبداع الفعالة لدى الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: إعداد برامج تدريبية من مختلف المستويات الإدارية على التعامل الفعال مع التكنولوجيا المتوفرة في الشركات والعمل على حفز الأفراد المبدعين معنوياً ومادياً وتعزيز ذلك من خلال إيجاد دوائر مخصصة تهتم بالمبدعين.

- دراسة الطراونة (2003)، بعنوان: " أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية في السلوك الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية ". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في هذه السلطة، وتحديد مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات، ومستوى السلوك الإبداعي لدى المبحوثين، كما تهدف إلى تحديد أثر العوامل الديموغرافية على السلوك الإبداعي لدى المبحوثين.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (250) موظفاً يعملون في سلطة منطقة العقبة، واستخدم الباحث استبانته لجمع المعلومات والإجابة على فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير جودة تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية المدركة (الأمر المادية، الاعتمادية، الاستجابة، التأكيدية، التعاطفية، خصائص المعلومات) في السلوك الإبداعي لدى المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

2- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة (الأمر المادية، الاعتمادية، الاستجابة، التأكيدية، التعاطفية، خصائص المعلومات) في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

3- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء السلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية في تكنولوجيا المعلومات الإدارية لما لذلك من أثر واضح على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

- دراسة أبو تايه (2003) بعنوان: " تحليل العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي ". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن من خلال عينة مقدارها (434) مديراً، وذلك باستخدام نموذج (Frenchen)، رافين المصمم في العام (1957) لمصادر قوة القائد، وكذلك نموذج السلوك الإبداعي الفردي المتعدد الأبعاد الذي قدمه كلايسون وستريت في العام (2001).

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:

1. أن هنالك بعض مصادر قوة القائد لها أثر واضح في تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين مثل قوة سحر الشخصية وقوة المعرفة.

2. أن هناك أنواع أخرى من مصادر هذه القوة الشريفة وقوة المكافأة لم يتبين لها أثر واضح في التأثير في السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما القوة القسرية التي يتبعها القادة فتبين أثرها بشكل سلبي على مسيرة السلوك الإبداعي الفردي في المنظمات. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات للكشف عن أساليب القيادة الفعالة في تحقيق السلوك الإبداعي لدى العاملين.

- دراسة القبيسي (2002) بعنوان: " واقع الإبداع في الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومدى تقبل إدارتها الفرعية للقدرات الإبداعية وتميئتها، وهدفت أيضاً إلى التعرف على العوامل التي تعيق العملية الإبداعية في هذه المؤسسات. خلصت الدراسة إلى أن تحقيق الإبداع ليس بالأمر اليسير، وذلك بسبب وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تمكين الأفراد أو الجماعات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وتوظيفها بالشكل الذي يخدم مصالح وطموحات هؤلاء الأفراد والمنظمات التي يعملون بها. وأن الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي تعاني من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بطرح أهدافها المستقبلية وكيفية الوصول إليها. ومن النتائج المهمة الأخرى التي توصلت إليها هذه الدراسة هي وجود مجموعة من المعوقات تمثلت في الاعتماد المفرط على الخبراء، خصوصاً الأجانب منها، وعدم شئوع جو المرح والتسلية، والخوف من الفشل، والتمسك بالأنماط المألوفة، وغياب جو الحرية فيما يتعلق بالحصول على المعلومات وطرح الأفكار. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد العديد من البرامج والتي يتم من خلالها توضيح الرؤية لدى العاملين في الدوائر الحكومية ليقوموا بأعمالهم بشكل مناسب.

- دراسة بكار (2002) بعنوان: " بحث العلاقة بين الإبداع والمنظمات المتعلمة (Learning Organization) : دراسة ميدانية على شركة الاتصالات موبيلكم الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الإبداع في المنظمات المتعلمة (Learning Organization) في دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الأردنية موبيلكم، والتي حددت بخمسة عناصر هي: (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة). وقد توصلت الدراسة:

1. إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة، وبين الإبداع من جهة أخرى.
2. أما بالنسبة لعناصر إدارة الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، فقد تم التوصل إلى وجود علاقة بين متغير الخبرة في العمل داخل الشركة وبين عناصر إدارة الإبداع، فيما لم ترصد تلك العلاقة لمتغيرات المؤهل العلمي والعمر.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية للعاملين في المنظمات، وذلك لتعريفهم بعناصر الإبداع التنظيمي والتي من خلالها يستطيعون تطوير مهاراتهم.

- دراسة الطعامة ويونس (2001) بعنوان: " واقع الإبداع في إطاره العربي". هدفت هذه الدراسة إلى البحث في واقع الإبداع في إطاره العربي وذلك من خلال تحليل آراء عينة عشوائية من القيادات الإدارية العاملة في البيئة العربية.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:
غياب مفهوم التمكين من التطبيق العملي وشيوع معيقات الإبداع التقليدية.
وأوصت الدراسة بضرورة وجود دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارة العليا في إطار عربي، لكن هذه الكوامن بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها، كما أظهرت الدراسة.

- دراسة القطانة، (2000)، بعنوان: " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. كما وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي) للمشرفين الإداريين الذين بلغ عددهم (1128) مشرفاً إدارياً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

إن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة يعتبر مستوى عالياً، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وكل من (الجنس، المؤهل العلمي، والعمر) للمشرفين الإداريين، وأوصت الدراسة:

أ- ضرورة توفير المخصصات المالية اللازمة لدعم العمليات الإبداعية والسلوك الإبداعي، وضرورة الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على توفير التدريب اللائم لتطوير مهارات المشرفين واتجاهاتهم الإبداعية.
ب- وبضرورة إجراء دراسات مشابهة وذلك لبحث العلاقة بين المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي.

- دراسة الهيجان (1999) بعنوان : "معوقات الإبداع في المنظمات". هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى إبراز موضوع الإبداع بصورة عامة، وإلى تحديد عدد من معوقات الإبداع في المنظمات الحكومية السعودية بصفة خاصة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- اعتبار الإبداع مطلباً أساسياً في منظمات اليوم، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد فيها أم الجماعة أم المنظمة ككل، وذلك لما لهذا الإبداع من علاقة ببقاء واستمرار هذه المنظمات في أداؤها لمهامها بكفاءة وفعالية.
- 2- كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تمكين الأفراد والجماعات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وتوظيفها بالشكل الذي يخدم مصالح وطموحات هؤلاء الأفراد والمنظمات التي يعملون بها.
- 3- أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع رغم توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد أو المدراء العاملين فيها، حيث أن تلك المنظمات لا زالت تعاني من وضوح الرؤية فيما يتعلق بطرح أفكارها المستقبلية وكيفية الوصول إلى هذه الأهداف، وإلى جانب ذلك، فإن مناخ هذه المنظمات يفتقر إلى الحرية فيما يتعلق بالحصول على المعلومات وطرح الأفكار، بل إن الخوف من الفشل منع موظفي المنظمات الحكومية السعودية من القيام بأية محاولات إبداعية خوفاً مما قد يترتب على فشلهم في تطبيق هذه المحاولات من نقد أو عقاب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Fagan, 2004) بعنوان : "The Influence of Creative Style and Climate on Software Development Team Creativity: An Exploratory Study" هدفت هذه الدراسة ذات الطبيعة الاستكشافية إلى بحث تأثير أسلوب التفكير المتبع من قبل أفراد فرق العمل والمناخ السائد على الإبداع، وقد تكونت عينة الدراسة من (60) عضواً من أعضاء فرق تطوير نظم المعلومات التكنولوجية في شركات تصنيع مواد كيميائية تعمل على إعادة هندسة عملياتها في تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من أسلوب التفكير المتبع من قبل أفراد فريق العمل الهادف لإحداث تغييرات راديكالية وإنتاج نظم معلومات إبداعية، والمتصف بالقيام بأداء الأشياء بطريقة مختلفة وتحدي الأنظمة والسياسات المتبعة، وحوافز المناخ الإبداعي التي تتضمن كلاً من التحدي في العمل، الحرية، التشجيع التنظيمي، كفاية الموارد، وتشجيع المشرفين، ودعم مجموعة العمل تؤثر على الإبداع.

- دراسة (Bates & Bureau, 2003) بعنوان "Organizational Climates of Innovation Across Federal Statistical Agencies" والتي هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي الذي يسهم في

الإبداع، وقد توصل الباحث إلى أن هناك أربعة عناصر تسهم في تقوية المناخ الإبداعي وهي :

تقدير الإدارة للإبداع.

تشجيع وتقوية الإبداع في أوقات الخطر.

الانفتاح على طرق جديدة في أداء المهام.

أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار.

- دراسة (Frenkel, 2003) بعنوان: "Barriers and Limitations in the Development of Industrial Innovation in the Region"

في منشآت القطاع الصناعي في المنطقة الشمالية من فلسطين، وقد تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائياً من (211) منشأة صناعية شكلت ما نسبته (72%) من كافة المشاريع الصناعية الواقعة في المنطقة الشمالية المتصرفة بالنمو السريع حيث نسبة التشغيل ونسبة الصادرات. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال إجراء مقابلات شخصية مع مديري الإدارة العليا في كافة المنشآت (عينة الدراسة) والتي تم تقسيمها إلى فئتين، الفئة الأولى الصناعات عالية التكنولوجيا، فيما شملت الفئة الثانية منشآت الصناعات التقليدية.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود تشابه في استجابات المنشآت الصناعية في شمال فلسطين بغض النظر عن الفئة التي تنتمي إليها اتجاه معيقات الإبداع، وإن معظم المعوقات هي تلك المرتبطة بالمخاطرة الكبيرة المتعلقة بالانغماس بالعملية الإبداعية والمرتبطة أولاً بقلّة الموارد المالية، وثانياً بالتكلفة العالية للمشاركة بالعملية الإبداعية، والتي تطيل وقت الحصول على العائد على الاستثمار، بالإضافة إلى ما تم ذكره من معيقات، فإن قلّة العمال المتصفين بالمهارة العالية يشكل هو الآخر معيقاً أساسياً من معيقات الإبداع.

- دراسة (Ramadan, 1998) بعنوان: "Determinants of Innovative Behavior With an Application on Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على الإبداع حيث درست العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس)، المستوى التعليمي، حقل الدراسة، الخبرة في العمل) على السلوك الإبداعي، وكذلك دراسة أثر المتغيرات التنظيمية وشملت (السلوك القيادي، السلوك الإداري، نوعية مناخ العمل، تصميم العمل) على الإبداع. وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

أخرى على دراسة واقع ومستوى الإبداع التنظيمي بشكل عام. إن أهم ما توصي به هذه الدراسة بأنها تقترح دراسة العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، لما في ذلك من مواكبة للتطورات وتحسين ظروف العمل الداخلية والاستجابة للمتغيرات المؤثرة في بيئة العمل الخارجية. كما تقترح أن تركز الدراسة المستقبلية بالإضافة إلى ما سبق على المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن الذين يعتبرون حجر الأساس في التحول نحو استخدام هذه المفاهيم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو تايه، سلطان نايف (2003)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد (30)، عدد (2)، ص: 371 – 386.
- بدران، إبراهيم (1989)، ملاحظات حول الإبداع في الإدارة، عمان، الأردن: محاضرات في تطوير الإدارة العليا المنعقد في معهد الإدارة العامة.
- بكار، براءة (2002)، بحث العلاقة بين الإبداع والمنظمات المتعلمة (Learning Organization): دراسة ميدانية على شكل الاتصالات موبايكم الأردنية. اريد، الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- جواد، شوقي (2000)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد.
- حريم، حسين (2004)، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، عمان، الأردن: الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين، ومنصور ويسار (2006)، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، مجلد (1)، عدد (1)، ص: 83 – 104.
- الحسن، راوية (1999)، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، مصر: دار الجامعية.
- الحمادي، علي (1999)، شرارة الإبداع، بيروت: دار ابن حزم، سلسلة الإبداع والتفكير الإبتكاري، الجزء الثالث.
- الحوامده، باسم علي عبيد (2003)، المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن: أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحوالدة، رياض عبد الله عايف (2005)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الدهان، أميمة (1989)، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد الحادي عشر، العدد السادس والعشرون، ص: 11 – 48.
- رضا، أنور طاهر (2002)، من يحتاج إلى الابتكار ولماذا، مجلة الفيصل، العدد، 305، ص 52.
- الزعيبي، جمانه، (2005)، عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الزهري، رنده (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، الكويت، الكويت: عالم الفكر، مجلد (30)، العدد (3)، ص 231-264.
- السالم، مؤيد، سعيد (1987)، المناخ التنظيمي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، 1، (11)، 37-47.
- الشقحاء، عادل (2004)، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2005)، مفاهيم إدارية حديثة، (ط 1)، عمان، الأردن: الدار العلمية الجديدة للنشر والتوزيع.
- الضمور، فيروز مصلح (2003)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطراونة، محمد (2003)، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، إربد، الأردن.
- الطعمانة، محمد ويونس، طارق (2001)، الإبداع مقوماته ومعوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (25)، العدد (2)، ص: 473-494.
- الطيب، حسن أبشر (1988)، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 2، ص: 5-21.
- عباس، سهيله (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، (ط 1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العساف، حسين موسى (1999)، السلوك الإداري والتنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار زهران.

- العساف، عبد المعطي محمد (1994)، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، 17 (62)، 32.
العميان، محمود سليمان (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
العواجي، إبراهيم محمد (1986)، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية: المفاهيم والتطبيق في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير: ناصر الصائغ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
الغرايبة، خالد، (2003)، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
القببسي، عبد المعطي، (2002)، واقع الإبداع في الدوائر الحكومية، دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
القريوتي، محمد، (2004)، مبادئ الإدارة، النظرية والعمليات والوظائف، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
القطاونة، منار إبراهيم (2000)، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
اللوزي، موسى، (1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، (ط 1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
المرسى، جمال، وإدريس، ثابت (2001)، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عمل الإدارة، عمان، الأردن: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
المعاني، أيمن عودة، (1990)، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
المغربي، كامل محمد (2004)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط 3)، عمان، الأردن: دار الفكر.
المنصور، زهير، (1985)، مقدمة في منهج الإبداع. الكويت: دار ذات السلاسل للطباعة والنشر.
الهمشري، عمر، (1994)، معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 21، العدد 4، ص: 44 – 68.
الهيجان، عبد الرحمن أحمد محمد، (1999)، معوقات الإبداع في المنظمات، الإدارة العامة، المجلد (39)، العدد (1)، ص: 1-77.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

References

- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018a). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Abualoush, S., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2018b). The Role of Employees' Empowerment as an Intermediary Variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237.
- Adair, J. (1985). *Management Decision Making*. Grower Publishing.
- Alananzeh, O., Jawabreh, O., Al-Mahmoud, A., & Hamada, R. (2018). The Impact of Customer Relationship Management on Tourist Satisfaction: The Case of Radisson Blue Resort in Aqaba City. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2(26), 227-240.
- Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.

Al-Dmour, R., Al Haj Dawood, E., Al-Dmour, H., & Masa'deh, R. (2019). The Effect of Customer Lifestyle Patterns on the Use of Mobile Banking Applications in Jordan. *Int. J. Electronic Marketing and Retailing*, Forthcoming.

Aldmour, R., Masa'deh, R., & Obeidat, B. (2017). Factors Influencing the Adoption and Implementation of HRIS Applications: Are they Similar. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(2), 139-167.

Al-Dmour, R, Obeidat, B., & Almajali, D. (2015). The Practice of HRIS Applications in Business Organizations in Jordan: An Empirical Study. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1).

Al-Duhaish, A., Alshurideh, M., & Al-Zu'bi, Z. (2014). The Impact of the Basic Reference Group Usage on the Purchasing Decision of Clothes (A Field Study of Saudi Youth in Riyadh City). *Dirasat: Administrative*, 41(2), 205-221.

Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors Affecting the Adoption of E-Government in Kuwait: A Qualitative Study. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), 84-102.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2016). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 80-95.

AlHrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimah, H. (2016). The Impact of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: An Empirical Study from Managerial Staff Perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(3), 309-339.

Alkandari, A., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge Management and its Role on Organizational Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 833-850.

AL-Lozi, M. (2002). Total Quality Management in the Civil Service Institutions in Jordan. *Mu'tah: Humanities and Social Sciences Series*, 18(4), 151-185.

Almajali, D., & Al-Dmour, R. (2016). The Role of Information Technology in Motivating Students to Accept E-Learning Adoption in Universities: A Case Study in Jordanian Universities. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 36-46.

- Almajali, D., & Maqableh, M. (2015). Assessing the Digital Divide Status of the Jordanian Telecentre. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8(11), 428-439.
- Almajali, D., & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP Systems Implementation Success: A Study on Jordanian Healthcare Sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549-565.
- Almajali, D., Mansour, K., & Maqableh, M. (2016a). The Impact of Electronic Supply Chain Management Usage on Firm's Performance. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(6), 280-293.
- Almajali, D., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016b). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(2), 172-200.
- AL-Syaidh, N., Al-Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2016). Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 14-35.
- AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., & Al-Zu'bi, Z. (2014). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(1), 23-57.
- Altamony, H., & Gharaibeh, A. (2017). The Role of Academic Researcher to Mintzberg's Managerial Roles. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(2), 920-925.
- Bates, N., & Bureau, C. (2003). *Organizational Climates of Innovation across Federal Statistical Agencies*, Census Bureau Staff, Washington D.C.
- Daft, R., & Noe, R. (2001). *Organizational Behavior*. Bandon Organization: Southwestern Publishing.
- Darawsheh, S., ALshaar, A., & AL-Lozi, M. (2016). The Degree of Heads of Departments at the University of Dammam to Practice Transformational Leadership style from the Point of View of the Faculty Members. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 56-79.
- Evan, W. (1993). *Organization Theory*. New York. Macmillan Publishing Co.
- Fagan, H. (2004). The Influence of Creative Style and climate on Software Development team creativity: An Exploratory Study. *Journal of Computer Information Systems*, Spring, 73-80.
- Frenkel, A. (2003). Barriers and Limitations in the Development of Industrial Innovation in the Region. *European Planning Studies*, 11(2), 115-137.

Gray, J., & Strake, F. (1988). *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. (4th ed.), Ohio Columbus: Merrill Publishing Company.

Karajeh, H., & Maqableh, M. (2014). Security of Cloud Computing Environment. The 23rd IBIMA Conference on Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness, USA, 2202-2215.

Khalayleh, W., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.

Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2017). The Association between E-Services Web Portals Information Quality and ICT Competence in the Jordanian Universities. *Asian Social Science*, 13(3), 156-169.

Maqableh, M., & Mohammed, A. (2015). The Acceptance and Use of Computer based Assessment in Higher Education. *Journal of Software Engineering and Applications*, 8(10), 557.

Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). Job Scheduling for Cloud Computing using Neural Networks. *Communications and Network*, 6(3), 191-200.

Maqableh, M., Rajab, L., Quteshat, W., Khatib, T., & Karajeh, H. (2015). The Impact of Social Media Networks Websites Usage on Students' Academic Performance. *Communications and Network*, 7(4), 159-171.

Masa'deh, R. (2016). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan. *Communications and Network*, 8(4), 219-240.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algiatheen, N., Ryati, R., Albayyari, R., & Tarhini, A. (2017a). Employee's Perception of Implementing Green Supply Chain Management on Hotel's Economic and Operational Performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 395-416.

Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017b). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algudah, O., & Tarhini, A. (2018a). The Effect of Promotional Mix on Hotel Performance during the Political Crisis in the Middle East. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 33-49.

Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018b). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *Modern Applied Science*, 12(7), 1-26.

Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. (2018c). The Associations among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.

Masa'deh, R., Hunaiti, Z., & Bani Yaseen, A. (2008). An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies. *Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA) Journal*, 2(24), 180-187.

Masa'deh, R., Gharaibeh, A., Tarhini, A., & Obeidat, O. (2015a). Knowledge Sharing Capability: A Literature Review. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015b). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), 848-866.

Masa'deh, R., Almajali, D., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019a). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14, 1-25.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Maqableh, M., & Shah, M. (2019b). The Impact of Business Intelligence Systems on an Organization's Effectiveness: The Role of Metadata Quality from a Developing Country's View. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Forthcoming.

Mikkawi, B., & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(1), 95-127.

Obeidat, O., Al-Suradi, M., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.

Obeidat, O., El-Rimawi, S., Maqableh, M., & Al-Jarrah, I. (2013). Evaluating the Profitability of the Islamic Banks in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 56, 27-36.

Obeidat, O., Hadidi, A., & Tarhini, A. (2017). Factors Affecting Strategy Implementation: A Case Study of Pharmaceutical Companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.

Obeidat, O., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2019). The Relationship among Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Job Performance in Jordanian Banks.

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM), 7(4), pp. 293-315

International Journal of Human Resources Development and Management, 19(3), 225-265.

Obeidat, O., Sweis, R., Zyod, D., & Alshurideh, M. (2012). The Effect of Perceived Service Quality on Customer Loyalty in Internet Service Providers in Jordan. *Journal of Management Research*, 4(4), 224-242.

Ramadan, E. (1998). Determinants of Innovative Behavior With an Application on Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. The Advanced Management Institute, Alexandria, Egypt.

Robben, M.A. (1998). A Study of the Determinates of Individual Innovative Behavior in a High Technology Product Development Organization. *Dissertation Abstract international*. A 59/04, pp. 1252.

Robbins, S., & David, A.D. (1998). *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*, (2nd ed.) Upper Saddle Rivier, New Jersey: Pearson Education.

Roorda, N. (2001). Backcasting the Future. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(1), 44-72.

Rowe, L., & Boise, B (1974). Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts. *Public Administration Review*, 34(3), 285-287.

Scott, S., & Reoinaid, A. (1994). Determinates of Innovation Behavior: Path Model of Individual Innovation in the Work Place. *Academy of Management Journal*, 37(3), 317-325.

Shannak, R., & Obeidat, B. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic Decisions in Jordan. *Journal of Management Research*, 4 (4), pp. 257-281.

Tarhini, A., Alalwan, A., Al-Qirim, N., & Algharabat, R. (2018). An Analysis of the Factors Influencing the Adoption of Online Shopping. *International Journal of Technology Diffusion (IJTD)*, 9(3), 68-87.

Tarhini, A., Al-Badi, A., Almajali, M., & Alrabayaah, S. (2017a). Factors Influencing Employees' Intention to Use Cloud Computing. *Journal of Management and Strategy*, 8(2), 47.

Tarhini, A., Al-Busaidi, K., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2017b). Factors Influencing Students' Adoption of E-Learning: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of International Education in Business*, 10(2), 164-182.

Tarhini, A., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2016). Modeling Factors Affecting Student's Usage Behaviour of E-Learning Systems in Lebanon. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 299.

Tarhini, A., Mgbemena, C., & Trab, MSA. (2015). User Adoption of Online Banking in Nigeria: A Qualitative Study. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(3), 1-8.

Webster's New World college Dictionary (2004). New York: Merriam-Webster.

Yassien, E., & Mufleh, M. (2017). The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction. *Journal of Management Research*, 9(3), 49-71.