

أثر القوة التنظيمية على الإبداع الإداري

(دراسة تطبيقية على عدد من المصارف-محلية سنار-2023)

*The impact of organizational power on administrative creativity
(An applied study on a number of banks - Sinnar locality - 2023)*أبوبكر علي خضر بخيت^{1*}Abobakr ali khedr bkhit¹¹ جامعة سنار (السودان)، Abosinnar@outlook.com

تاريخ النشر: 2024-03-31

تاريخ القبول: 2024-03-01

تاريخ الاستلام: 2024-01-16

ملخص: هدف الدراسة يتمثل في معرفة العلاقة بين القوة التنظيمية بمحاورها (قوة التهديد والعقاب، القوة الرسمية، قوة المكافأة) والإبداع الإداري بمحاوره (الطلاقة الفكرية، الأصالة)، أهمية الدراسة من أهمية القوة التنظيمية لأداره الموارد البشرية لتحقيق الابداع. وتطوير الاعمال، تكونت عينة الدراسة من موظفي المصارف العاملة في بولاية سنار، تم إختيار العينة عن طريق الحصر الشامل لمجتمع الدراسة لعدد 110 موظف، واعتمد الباحث الإستبيان بغرض جمع البيانات. استخدم التحليل الكمي للبيانات، بإستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كشفت النتائج: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين محوري القوة التنظيمية (القوة الرسمية وقوة التهديد والعقاب) ومحوري الإبداع الإداري (الأصالة الطلاقة الفكرية). ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين محور القوة التنظيمية (قوة المكافأة) ومحوري الإبداع الإداري (الأصالة الطلاقة الفكرية). أهم التوصيات: . ان يكون موقع الرئيس الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه الأخطاء، الاهتمام بنظام الرواتب والمكافآت، تطوير الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.

الكلمات المفتاحية: القوة الرسمية، القوة التنظيمية، قوة التهديد والعقاب، قوة المكافأة، الإبداع الإداري، الطلاقة الفكرية، الأصالة.

Abstract: The study aimed to know the relationship between organizational power with its axes (formal power, reward power, threat and punishment power) and administrative creativity with its axes (authenticity, intellectual fluency). The importance of the study lies in the importance of organizational power for managing human resources to achieve creativity and business development. The study sample consisted of bank employees. Working in Sinnar State, the sample was selected through a comprehensive enumeration of the study population of 110 employees, and the researcher adopted the questionnaire for the purpose of collecting data. Quantitative data analysis was used, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results revealed: There is a statistically significant relationship at a significant level (0.05) between the two axes of organizational power (formal power and the power of threat and punishment) and the two axes of administrative creativity (originality and intellectual fluency). There is no statistically significant relationship at a significant level (0.05) between the organizational strength axis (reward power) and the two administrative creativity axes (originality and intellectual fluency). The most important recommendations: - That the president's official position authorizes him to use gradual authority to terminate the employee's service when he commits mistakes, pay attention to the system of salaries and rewards, and develop the procedures used in completing the work.

Keywords: organizational power, reward power, threat and punishment power, formal power administrative creativity, intellectual fluency originality.

1. المقدمة:

تشهد المنظمات في السنوات الأخيرة زيادة وتداخلاً متنامياً في العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر بشكل كبير على بنيتها التنظيمية. كما تشهد العلاقة بين هذه العوامل والمتغيرات تشابكاً، حيث تتعاون جميعها بغاية تعزيز التنمية وتحسين الأداء وإدارة الموارد البشرية. يتسع نطاق هذا التأثير ليشمل الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية، وذلك من خلال التركيز المشترك على تحقيق التطوير والتقدم في السياق التنظيمي.

فالقوة التنظيمية هي عملية طبيعية في أي جماعة أو منظمة يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة والقوة هي قدرة الشخص أو مجموعة على التأثير في بعض الجوانب المتعلقة بأشخاص أو مجموعة آخرين. (صباح، 2018، ص2)

وقد تعددت أبعاد القوة التنظيمية وفقاً لتصنيفات مختلفة والتي تمثلت في القوة الرسمية، قوة المكافأة، وقوة التهديد والعقاب. (السنوار، 2012، ص2)

وقد تم استخدام هذه الأبعاد وربطها بالمتغير التابع للإبداع الوظيفي وأبعاده المتمثلة في الأصالة، الطلاقة الفكرية. (العجلة، 2009، ص15)

يعتبر التنظيم ثاني وظائف العملية الإدارية وتظهر أهمية من خلال قدرة المنظمة على تنظيم الخطط والعمليات ومواردها بالشكل اللازم لنجاح الخطة المطلوبة، بما أن الإنسان يمثل العنصر الأساسي لأداء أي منظمة، ويعتبر محرك نموها واستمرارها، فإن تحقيق الإبداع الإداري يعتبر وسيلة حيوية لتعزيز هذا النمو والاستمرار. يتمثل توفير السلوك الإبداعي للعاملين كأحد أولويات المنظمات، حيث يلعب الإبداع دوراً أساسياً في تعزيز الإنتاجية الفعالة في المؤسسات بشكل عام، ويُعد الإبداع من العوامل الرئيسية التي تسهم في تطوير الأداء في عصرنا الحالي. (الحيارى، 2015، ص2)

القوة الرسمية هي مقدرة الفرد على التأثير على الآخرين بحكم وظيفتهم، فقوة المكافأة هي القدرة التي تنتج من السلطة لمكافأة الآخرين، بالنسبة لقوة التهديد والعقاب، تُعرف هذه القوة بكونها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال فرض عقوبات عليهم.

أو عن طريق خلق تهديد محتمل للقيام بذلك العقاب، ونظراً للأزمة الاقتصادية التي يشهدها العالم وما ترتب عيها من تدهور اقتصادي حاد أثر على القطاعات المصرفية أكثر من غيرها، ولد ذلك الاهتمام الكافي للنظر على واقع البنوك التجارية من خلال التركيز على زيادة الإبداع الوظيفي على القطاع المصرفي بالاعتماد على القوة التنظيمية التي تساعد في تطوير وتنمية البنوك التجارية. (أبوزيد، 2010، ص9)

الأصالة تعني القدرة على إبداع أفكار جديدة ونادرة، غير مكررة، وذات فائدة، متجاوزة لتكرار الأفكار السابقة، وهي عملية إنتاج تمتاز بالغير تقليدي والابتكار البعيد المدى. أما الطلاقة الفكرية، فتتمثل في القدرة على استحضار عدد كبير من الأفكار في إطار زمني محدد. (العجلة، 2009، ص27)

• مشكلة الدراسة:

وتتمثل مشكلة الدراسة في انه ليس هنالك اسس أو معايير واضحة لاستخدام القوة التنظيمية تجعل الموظف يتمسك بالأمل في تحسين مستواه المهني والاجتماعي والاقتصادي، كذلك هنالك عدم اهتمام بالأبداع في بيئة العمل في المصارف، وصعوبة الوصول الي المناصب العليا في المنظمة لتحقيق طموحات وتوقعات وتحسين الأداء.

قد تمثلت هذه التساؤل الاتي: . ما هو أثر القوة التنظيمية على الإبداع الإداري؟

1/ هل هنالك تأثير للقوة الرسمية على الإبداع الإداري؟

2/ هل تؤدي قوة المكافأة إلى تحقيق الإبداع الوظيفي؟

3/ ما مدى تأثير قوة التهديد والعقاب على تحقيق الإبداع في الأداء الوظيفي؟

• أهمية الدراسة:

1. أهمية القوة التنظيمية لأداره الموارد البشرية التي من أهم واجباتها تحقيق الابداع الاداري للعاملين بالمصرف.

2. توضيح أفضل الطرق التي تستند عليها عملية الإبداع الإداري في المؤسسات.

3. تركيزها على دراسة العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي لدى العاملين وأثرها على تطوير أعمالها، ومعرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه.

• أهداف الدراسة:

1/ بيان أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين.

2/ بيان أثر قوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين.

3/ بيان أثر قوة الخبرة لدى المدربين على الإبداع الوظيفي للعاملين.

• فروض الدراسة:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين القوة الرسمية والأصالة.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين قوة المكافأة والأصالة.

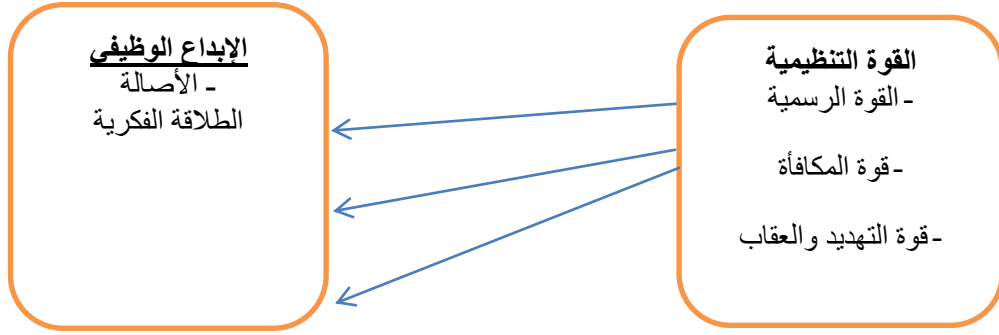
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين قوة التهديد والعقاب والأصالة.

4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين القوة الرسمية والطلاقة الفكرية.

5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين قوة المكافأة والطلاقة الفكرية.

6. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين قوة التهديد والعقاب والطلاقة الفكرية.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع تكوين فرضيات الدراسة 2023م

• منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، المنهج التاريخي: لعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذلك المعلومات التاريخية.

• طرق جمع البيانات: اعتمد الباحث على المصادر التالية:

➤ البيانات الأولية: أداة الاستبيان

➤ البيانات الثانوية: وتشمل الكتب، المراجع، الدوريات، التقارير السنوية والمنشورات الإحصائية والدراسات السابقة في هذا المجال.

• حدود البحث:

➤ الحدود الزمانية: 2023م

➤ الحدود المكانية: المصارف العاملة في ولاية سنار "محلية سنار"

➤ الحدود البشرية: موظفي المصارف العاملة في محلية سنار.

❖ دراسة السونار 2018م:

تكمن مشكلة الدراسة في وجود ضعف الإبداع الإداري وآثاره المحتملة التي تؤدي إلى هدر الموارد المالية والبشرية وضياح كل جهد بهدف تنمية حقيقية في المجتمع. أما أسئلة الدراسة: تحتوي الدراسة على عدد من الأسئلة، ما مدى توفر أبعاد القوة التنظيمية في المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين؟، ما مستوى توفير الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين؟، هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية، قوة المرجعية، قوة التهديد والعقاب القوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة المعلومات، والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين. وأما أهداف الدراسة: تتمثل في تحديد طبيعة العلاقة بين كل أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية في المحافظات، الكشف عن الفروق في استجابات الباحثين حول القوة التنظيمية. أما متغيرات الدراسة: التغير المستقل: القوة التنظيمية وأبعادها (قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة الشرعية، قوة التهديد والعقاب، قوة

المرجعية، قوة المعلومات)،. التغير التابع: الإبداع الإداري. فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية. منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة. أما حجم العينة ومجتمع الدراسة: اشتملت على (395) موظف من المدراء العاملين في المدارس بمحافظة غزة تم استرداد (339) استبانة ولم يتم استبعاد أي استبيان. تتمثل أهم نتائج الدراسة في أنها متعلقة بالعلاقة ما بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس. ومتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية. ومتعلقة بالإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية. توصلت الدراسة لعدة توصيات منها: حث مدراء المدارس على تجنب الأساليب الروتينية في العمل. وحث مدراء المدارس على الأفكار الجديدة بالتزامن مع حصولهم على الموافقة اللازمة. وحث مدراء المدارس على إفادة المدرسين بخبراتهم العالية لتحسين جودة العمل.

❖ دراسة عثمان 2017م:

تكمن مشكلة الدراسة في تأثير البنوك السودانية بأزمة اقتصادية حادة بسبب اتهام البنوك التجارية في الولايات العربية المتحدة وأوربان في منح قروض وتسهيلات بنكية للعملاء دون قيود تمكن العملاء من تسديد التزاماتهم المالية لعدم وجود تفويض السلطة والقوة التنظيمية في خلق الإبداع الوظيفي الذي يؤدي إلى تلافي وقوع البنوك بأزمة مالية متجددة.

تدور أسئلة الدراسة في: هل يؤثر تفويض السلطة على الإبداع الوظيفي؟ هل يؤثر تفويض السلطة على القوة التنظيمية؟ هل تتوسط القوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي؟ أما أهداف الدراسة تتمثل في معرفة العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي. وقياس مستوى إدراك المصارف السودانية لأهمية التفويض وأثره على الإبداع. و معرفة تأثير تفويض السلطة على الإبداع الوظيفي في المصارف السودانية. ودراسة توسيط القوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي في المصارف السودانية. وأن تخدم قطاع المصارف السودانية على اختيار الأبعاد المناسبة للإبداع الوظيفي عند تبنيها فلسفة تفويض السلطة ضمن خططها الاستراتيجية. ومحاولتها للخروج بتوصيات لازمة لتعميق مفهوم التفويض في تعزيز وتطوير الإبداع الوظيفي في ظل وجود القوة التنظيمية لدى العاملين في المصارف السودانية. أما متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: تفويض السلطة الدور الوسيط: القوة التنظيمية (قوة الخبرة ، القوة الرسمية، قوة المكافأة) المتغير التابع: الإبداع الوظيفي (الطلاقة الفكرية، توليد أفكار جديدة، حل المشكلات)، أما فرضيات الدراسة: هنالك علاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي. ومنهجية الدراسة: استخدم الباحث منهج الأسلوب التحليلي الوصفي لجمع البيانات وتحليلها. ومجتمع وعينة الدراسة يتكون من جميع المديرين في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى) في عدد من البنوك السودانية داخل ولاية الخرطوم. عينة الدراسة: تم اختيار عينة مكونة من (120) مديراً من المستويات الإدارية (العليا، الوسطى) أهم نتائج الدراسة: لا توجد علاقة إيجابية بين

تفويض الصلاحيات وتوليد أفكار جديدة. ولا توجد علاقة إيجابية بين تنمية المهارات القيادية وتوليد أفكار جديدة. وتوجد علاقة إيجابية بين التنظيم الإداري وتوليد أفكار جديدة. أهم التوصيات: التأكيد على تبني توجه استراتيجي للتفويض من قبل المصارف السودانية. والتأكيد على مراقبة التغيرات في البيئات الخارجية للمصارف السودانية وذلك لمواكبة التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات العاملين. والاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للمؤسسة تحقيق أداء فعال يمكنها من التفوق على منافسيها. أما المقترحات لبحوث مستقبلية فهي إجراء مزيد من الدراسة تتعلق بمعرفة أثر القوة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة ما بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي. وإجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتد على منظمات أخرى مثل الشركات، الجامعات، المستشفيات ... الخ.

❖ دراسة العجلة 2009م:

مشكلة البحث تتسائل عن العلاقة بين الإبداع الإداري ورفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة. أما أهداف البحث، فتشمل التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين في وزارة قطاع غزة، وكذلك التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى هؤلاء المديرين. تشجيع على التحرر من الأفكار التقليدية والنظر إلى الأمور بروح شاملة، متجاوزين الحدود الصارمة للحلول المعتادة، والسعي نحو الوصول إلى حلول إبداعية ومبتكرة. متغيرات الدراسة: المتغير المتقل: القدرات المميزة للشخصية المبدعة (الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة الذهنية، والاحتفاظ بالاتجاه، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، تركيز الانتباه). والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري (الحوافز، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، البناء التنظيمي، نمط القيادة، والتدريب). المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي للمديرين. فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة تحت مستوى معنوي 0.05. منهجية الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي. حجم العينة: تم اخذ عينة (370) مفردة من المجتمع وزعت بشكل عشوائي تمثل الاستبانات المستردة في (322) وتم استبعاد (17) استبانة لعدم صلاحيتها. مجتمع الدراسة: يتكون من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعددهم (1235) موزعين حسب الدرجات. النتائج تتمثل في: دافع الأداء بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. والتغيرات التنظيمية عبر الدراسة تسهم بمستويات متباينة في توفير المناخ الإبداعي. والمدراء بوزارات قطاع غزة يمثلون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة كافية. التوصيات: إقامة إدارة حاضنة للإبداع، أو ما يُعرف ببنك الأفكار، وتطوير استراتيجيات تعتمد على معايير دقيقة لاكتشاف الموهوبين والمبدعين. تفعيل نظام حوافز قائم على معايير مهنية تشمل التميز والإبداع في الأداء، مع مراعاة مكافأة الأفراد المبدعين.

2. الإطار النظري:

1.1.2 مفهوم التنظيم:

يصعب حصر كل مفاهيم التنظيم فيمكن القول إن التنظيم هو العملية التي تتضمن تحقيق الآتي:

- 1/ تقييم العمل اللازم لتحقيق الهدف إلى أجزاء تسمح بتوزيعها على الأفراد.
- 2/ عدم حدوث أي تداخل وتضارب في العمل.
- 3/ توجيه كافة الجهود اتجاه تحقيق الهدف المشترك ومع ذلك يمكن القول بأن التنظيم يتضمن:
أ- تقسيم العمل بما يسمح مبدأ التخصص بحيث يزداد تطبيقه كلما تدرجنا هبوطاً إلى المستويات السفلى من الشكل التنظيمي.

ب- توفير الأساس اللازم لتحقيق الترابط والتكامل بين الوظائف التي يؤديها الأفراد المختلفون

1.1.2 تعريف التنظيم

ومن التعريفات السابقة يمكن أن يعرف التنظيم على أنه " جسم الإدارة الذي بدونه لا يمكن للمؤسسة أو المنظمة أن تقوم بتنفيذ وظائف الإدارة الأخرى ". (النواورة، 2013، ص137)
أهمية التنظيم: (المغربي، 83، 2013)

- 1/ يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل اللازم اتجاه انجازه لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2/ تقسيم العمل الكلي للمنظمة أي أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- 3/ يربط بين مهام الأفراد بالمنظمة بطريقة منطقية وكفاءة.

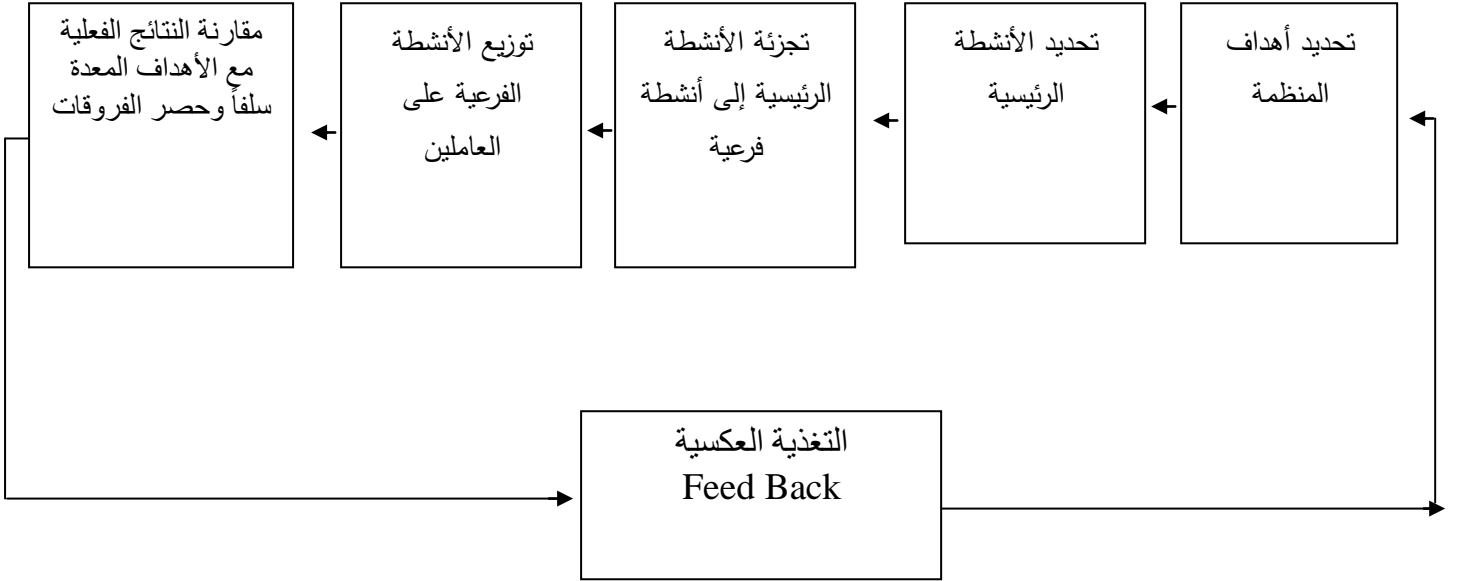
2.1.2 أنواع التنظيم:

يوجد في المؤسسة أو المنظمة نوعين من التنظيم هما:

الأول: التنظيم الرسمي: وهو التنظيم الذي تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية كالإدارة العليا والإدارة الدنيا والذي ينشئ بقرار من الهيئة العامة ممثلاً بمجلس الإدارة، وهو الذي بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى.

الثاني: التنظيم غير الرسمي: وهو التنظيم الذي لا تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية لكنه ينشئ تحت مظلة التنظيم الرسمي (النواورة، 2013، ص140) فهو غير محدد الشكل ويتسع نطاقه أو يضيق وفقاً للأحوال وقوة تماسكه.

الشكل (2) نموذج خطوات بناء التنظيم



2.2. مفهوم السلطة:

المعنى العام: النفوذ، الهيمنة، الدليل، البرهان، التملك، السلطان، إمارة الحصول على الطاعة. أما اصطلاحاً: فتعني الحق القانوني الشرعي لإصدار الأوامر لأخبار الشخص أن يعمل شيئاً ما، والسلطة الإدارية هي من أساسيات عمل المديرين وامتلاكها يمكن ممارسة مسؤولياتهم. (المغربي، 2014، ص151)

والسلطة هي قوة الإيجار أو الإلزام وتتبي على عنصرين هما:

- أ- حق التوجيه للآخرين.
- ب- إذن التصرف لإنجاز أعمال معينة.

3.2. أنواع السلطة:

لقد حدد (ماكس فيبر) ثلاث أنواع أساسية للسلطة، وهي: السلطة التقليدية والتي تقوم على التقاليد والأعراف وتلك المعنقات، وكذلك على القواعد التي تضي الشرعية بتجرد في ثلاث جوانب: الأول تظهر فيه ممارسة السلطة بمشاركة الأفراد مشاركة تقليدية. والثاني، تتم ممارسة السلطة حسب المكانة الاجتماعية والوضع الإداري والثالث، توجد حرية في استخدام القوانين التقليدية. (النائب، 2017، ص71) السلطة الملهمة (الكاريزما) وأخيراً السلطة العقلانية (القانونية): وهي التي تقوم على مجموعة من القواعد القانونية المبنية على أساس المنطق، وكل من له سلطان يستمد صلاحيته من القواعد الدستورية والقانونية.

4.2. مفهوم القوة التنظيمية:

هو مفهوم اجتماعي يتعلق بالأفراد والتفاعلات بينهم، حيث أن القوة لا تكون ثابتة وتتأثر بتغير الظروف. يتميز بدينامية متغيرة تعتمد على التطورات الفردية والتغيرات الزمنية، ويعتمد بشكل أساسي على العلاقات والتفاعل المتكامل بين الأطراف. يظهر تأثير كل فرد على الآخر، حيث يمكن لكل طرف أن يسهم أو يعيق الطرف الآخر، مستفيداً من حرية الاختيار والرغبات والاستجابة. وفي هذا السياق، يُستخدم الفرد القوة للدفاع عن مصالحه الشخصية. (سارة، 2018، ص 164)

■ القوة هي:

القدرة على التأثير على الآخرين داخل المنظمة بهدف تحقيق النتائج المرجوة لأصحاب السلطة من حيث تحقق هذه القدرة المحتملة من خلال عمليات السياسة والنفوذ (سارة، ص 166).

5.2. تعريف القوة التنظيمية:

هنالك تعاريف متعددة للقوة التنظيمية منها: (أبوزيد، 2010، ص 21-22)

■ هي القدرة على التأثير على الآخرين بحكم موقع العمل، وبأنها القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي.

6.2. مفهوم القيادة:

القيادة في جوهرها هي عملية التأثير على أنشطة جماعة منظمة بقصد توجيه جهودهم في وضع أهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها. (آل ياسين، 2014، ص 54)

7.2. تعريف القيادة:

تعد القوة قدرة الفرد على التأثير في فرد أو جماعة، موجهاً إياهم وتوجيههم نحو تحقيق التعاون والتحفيز اللازم للعمل بكفاءة عالية، بهدف تحقيق الأهداف المحددة. (المغربي، 2014، ص 221)

أداة القيادة: (مصباح، 2020، ص 3)

إذا كانت القيادة تمثل قدرة القائد على التأثير في توجهات وسلوكيات الأفراد الذين يتبعونه، يتطلب وجود أدوات تُستخدم لتحقيق هذا التأثير. تُعتبر القوة أداة القائد في تحقيق هذا النوع من التأثير، حيث تمثل الوسيلة أو الوسائل التي ينتهجها القائد لتحقيق التأثير المرغوب في سلوكيات واتجاهات تابعيه. وبالتالي، يُعتبر القوة جوهر القيادة، وتستمد قوة القائد من مصدرين رئيسيين هما:

■ قوة المذهب Position:

وتُعبّر عن قدرة القائد على تمكين أو منع الأفراد من تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على موقعه الوظيفي داخل المنظمة.

■ قوة الشخصية Personal Power:

تُعبّر عن قدرة القائد على إتاحة أو إعاقاة الأفراد في تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على سمات شخصيته وعلى العلاقة التي يحتفظ بها معهم.

8.2. علاقة القوة بالقيادة:

حاز موضوع تحليل العلاقة ما بين نمط السلوك القيادي والقوة اهتماماً كبيراً لدى العديد من الباحثين، حيث كلاهما يعرفان القدرة بالتأثير في الآخرين ، فالقوة ضرورية لعمل القيادة والإدارة ، والقيادة يستخدمون القوة لغرض تحليل إنجاز أهدافهم ، حيث أن القادة والمديرون الأقوياء هم الذين يستطيعون الحصول على موارد أكثر عن طريق التأثير في قرارات الموازنة والتخصيص ، فالذي يمتلك القوة هو الذي يحدد نمط القرارات وآلياتها في المنظمة ، وقد أكدت دراسات كثيرة أن القوة القسرية تؤدي إلى المقاومة ، بينما بينت دراسات أثر أسلوب استخدام قوة الخبرة وقوة المكافأة على القيادة الإدارية للمديرين ، والاستخدام الفعال للقوة هو العنصر الأكثر أهمية في موضوع القيادة. (حسين، 2009، ص 118-121)

■ مصادر القوة التنظيمية:

تأتي هذه القوة من مصادر مختلفة، ومنها ما يتعلق بالمركز الوظيفي ومنها ما يتعلق بالجوانب الشخصية.

✚ قوة الموقع:

وتشمل: القوة القسرية، قوة المكافأة، والقوة الشرعية.

■ محاور القوة التنظيمية:

1- القوة الرسمية (الشرعية): الحق المعترف به للفرد في ممارسة سلطة على الآخرين بمقتضى المركز الذي يشغله في تسلسل الهرم التنظيمي، وهي القوة التي يوفرها المركز القيادي في الهيكل التنظيمي التي تستمد من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في الطلب من مرؤوسيه تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وعليهم الالتزام والطاعة وتستمد أيضاً على الاعتراف والقبول القانوني لمجموعة الأفراد المكونة للمنظمة (عدناني، 2019، ص 243)

ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة أو طمعاً في المكافأة، ولكن بسبب اعتقادهم أن الفرد (القائد) يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على أنها جزء من حياة المنظمة ولذلك فهم يقبلونها. (أبوزيد، 2010، ص 23)

2- قوة المكافأة: تعزز وتدعم نظم المكافآت الإبداع، وربط هذه النظم بالإبداع يتم من خلال تقديم الاعتراف والتقدير للأداء المتميز. فقوة المكافأة تتجلى في قدرة الفرد على تحفيز الآخرين أو التأثير في قرارات مكافآتهم، سواء كانت مادية أو معنوية، مما يجعلهم يستجيبون بطاعة لتوجيهاته وينفذونها. (سارة، 2018، ص 575)

تعتبر المنظمة الناجحة هي التي تعتمد مبدأ المكافأة وتحدد معايير النجاح والمكافآت الخاصة بها. تقوم الإدارة الفعالة بالاستعانة بأنظمة الثواب والعقاب لتوجيه جهود المنظمة نحو تحسين الأداء. ونظراً لتأثير المكافأة في توجيه سلوك الأفراد في بعض جوانب حياتهم، يمكن استخدام قوة المكافأة لجذب العناصر المؤهلة، وإبراز القدرات الملائمة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

9.2. صور وأشكال المحفزات:

1-الأجر: في معناه الاقتصادي " يطلق على جميع أنواع أشكال المكافآت التي يحصل عليها الفرد " فهو العامل الأول والمحفز على العمل. (موسي،2012، ص52)
المقابل المادي الذي يناله الفرد العامل نظير أدائه لعمله.

2-المكافآت: المكافأة هي: مبلغ من النقود بالإضافة إلى المكافأة أو الأجر المعتاد لخدمة تؤدي أما كجزء لعمل إضافي غير منتظم، أو لتفوق في نوع العمل، أو لمواجهة أعباء عائلية، أو لمجرد مرور فترة من الزمن على الاشتغال بعمل معين أو غير ذلك من الأسباب.

3-المشاركة في الأرباح: الصيغة الأساسية للمشاركة في الأرباح غير مباشرة فهي تقوي روح الولاء والرغبة والتعاون والشعور بالمصلحة المشتركة، وتزيد من اهتمام الأفراد بالعمل، وتهدف إلى إيصال جانب من أرباحها إلى العمال فوق أجورهم السنوية، ويكون ذلك حسب تعهد سابق من صاحب العمل يتضمن موعد الصرف والنسبة المستحقة للعمال من الأرباح.

4-الترقية: تعتبر الترقية من أهم الحوافز التي تركز عليها نظم الوظيفة العامة، حيث إن طرق تخطيطها والاستفادة منها هي من بين العوامل المؤثرة في المستقبل الوظيفي للموظفين. (شراف،2006، ص124)

5-التدريب: هو النشاط العملي متنوع الأساليب الهادفة إلى إضافة أو تحسين المعارف والمهارات والسلوكيات التي تسهم في تطوير أو العلاج اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة. (علوان،2020، ص173)

6-الخدمات الاجتماعية: " هي الجهود التي ترمي إلى معالجة المشكلات التي تنشأ في مجالات العلاقات الاجتماعية، وباستخدام مناهج علمية فائقة على أسس علمية مستنيرة ".
كما يمكن تعريفها: " بأنها تشمل جميع الخدمات الاقتصادية الترفيهية والتسهيلية التي تهدف المنشأة من خلالها إلى رفع الروح المعنوية للعاملين".

10.2. أنواع الحوافز:

هنالك تقسيمات متعددة للحوافز وهي: (المغربي،2014، ص163)

1/ من حيث المحتوى:

1-1: حوافز مادية: تُمثل متطلبات الدافع التي يجب اتباعها في شكل مادي، وتشمل الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح، وبدلات الانتقال، وتوفير الوجبات الغذائية المجانية، وغير ذلك. تنقسم هذه الحوافز إلى مباشرة، مثل الأجر، وغير مباشرة، مثل توفير وجبات التغذية والسكن.

1-2: حوافز معنوية: تظهر في التعبير عن كلمات الإشادة والتعاطف تجاه الآخرين، وفي الرضا النفسي الذي يُظهره الزملاء تجاه إنجازات الفرد.

وهناك حوافز تأخذ الشكلين معاً - على سبيل المثال الترقية.

2/ من حيث الفلسفة:

1-2: حوافز إيجابية: تهدف إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء عبر تبني نهج التشجيع والإثابة، حيث يُحفّز الفرد على اتباع سلوك معين يُرغب فيه من قبل الإدارة. يتم ذلك من خلال توفير فرص للتقدم والمكافأة المالية والتقدير الأدبي للأداء المتميز.

2-2: حوافز سلبية: تستهدف التأثير على سلوك الأفراد من خلال تبني استراتيجيات التأديب وتهديدات العقوبة، أو بمعنى آخر، عن طريق استخدام إجراءات العقوبة كوسيلة للتأديب.

11.2. قوة التهديد والعقاب:

تتجلى هذه القوة من خلال التهديد والخوف، سواء على الصعيدين العاطفي والجسدي، وتظهر في بعض المنظمات عبر وسائل مثل التأنيب اللفظي أو الكتابي، وتطبيق العقوبات التأديبية مثل الغرامات، وتخفيض الرتبة، والإذلال. يتم استخدام قوة الإكراه في العديد من المؤسسات على الرغم من الرفض الذي يعبر عنه معظم المدراء تجاهها. تعني هذه القوة قدرة الفرد على تأثير الآخرين من خلال القدرة على معاقبتهم، حيث ينشأ انقياد الشخص نتيجة لخوفه من العقوبة في حال عدم الامتثال للتوجيهات والأوامر، ويتجلى ذلك في التأنيب الشخصي أو الكتابي، وفي فرض الغرامات وسائر وسائل الإكراه الأخرى. (السنوار، 2012، ص2)

- قوة الإكراه: هي قدرة القائد على إنزال العقاب على المرؤوسين الذين لا يمثلون الأوامر والتعليمات، أو الذين انخفض مستوى أدائهم. (آل ياسين، 2014، ص57)

🚩 النظام التأديبي:

يهدف النظام التأديبي إلى تعديل سلوك وتصرف العاملين من سلبية إلى إيجابية، وضمان حقوق كافة المعنيين في المنظمة؛ وهذه الحقوق ما يلي: (مصباح، 2020، ص4)

- 1- حقوق المنظمة على العاملين فيها.
- 2- حقوق العاملين بعضهم على بعض من أجل منع انتهاك هذه الحقوق.
- 3- حقوق الرؤساء على المرؤوسين.
- 4- حقوق المرؤوسين على الرؤساء.

🚩 مداخل النظام التأديبي:

- 1- مدخل العقوبة الفورية: يقوم على معلومة وقاعدة أساسية تشكل عموده الفقري.
- 2- مدخل التغيب المتدرج تصاعدياً: ويقوم على أساس وضع نظام لسير العمل ويحدد درجات ومستويات لمخالفتها من قبل العاملين.
- 3- مدخل التغيب بدون عقوبة: ويقوم على مبدأ إتاحة الفرصة لمحو العقوبة التأديبية.

3. ماهية الإبداع الوظيفي:

1.3. مفهوم الإبداع الوظيفي:

الإبداع الوظيفي يشكل أمراً حيوياً بالنسبة لجميع المنظمات، خاصة تلك التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة. وقد أصبح تشجيع وتعزيز الإبداع الوظيفي في صدارة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها. (أبوزيد، 2010، ص33-36)

مصادر الإبداع الإداري:

هنالك سبعة مصادر للفرص الإبداعية الرئيسية:

- 1- النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
- 2- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية (process).
- 3- التغيير في الإدراك، والأمزجة والمعاني.
- ❖ التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.
- 5- التغيرات في العوامل الديمغرافية.
- 6- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- 7- المعرفة الحديثة.

2.3. أنواع الإبداع الوظيفي:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

يعبر عن الإبداع الذي يتم تحقيقه عند الأفراد الذين يتمتعون بمهارات وخصائص إبداعية. (عدناني، 2010، ص248)

2- الإبداع على مستوى الجماعات:

يقصد به الإبداع الذي تم تقدمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق وعمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

وسيتم الوصول إليه نتيجة الجهود المشتركة لجميع أفراد المؤسسة بالتالي فهو يعمل بدلالة الإبداع الجماعي.

3.3. مجالات الإبداع الوظيفي:

- 1- تفعيل سياسة جديدة، أي إحداث تغيير في التوجه.
- 2- إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديد.
- 3- استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات جديدة. (أبوزيد، 2010، ص36-

(48)

4.3. معوقات الإبداع الوظيفي:

- 1- معوقات تنظيمية: تتمثل في تحديد سلوك العاملين.
- 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية.
- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

5.3. مبادئ الإبداع الوظيفي:

1. لتحقيق فعالية الإبداع، يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً على حاجة محددة.
2. يبدأ الإبداع الفعال عادةً بشكل صغير، مما يقلل من الحاجة إلى موارد مالية وبشرية كبيرة.
3. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة فقط، ولكن يجب أيضاً التفاعل مع الناس والاستفسار والاستماع إلى آرائهم.
4. يبدأ الإبداع المنظم والهادف بتحليل المصادر المحيطة، حيث ينطلق من التفكير في المصادر الإبداعية المتاحة ويُجرى تحليل شامل لها، مع الإشارة إلى أهمية كل مصدر في سياقه الفريد.

6.3. أبعاد الإبداع الوظيفي:

يُقصد بالأصالة في هذا السياق التجديد أو التميز في الأفكار، وهي خاصية ترتبط بشكل أساسي بالإبداع والتفكير الإبداعي. تعني الأصالة هنا امتلاك الفرد للخبرة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعاريف التي تركز على الجوانب الإبداعية كمعيار لتقييم مستوى الإبداع. ويشير أيضاً إلى قدرة الفرد على إنتاج ردود فعل أصلية، أي ذات قليل من التكرار داخل المجموعة التي يتبعها الفرد. وبالتالي، كلما انخفضت شيوعية فكرة معينة، زادت درجة أصالتها. (محسن، 2010، ص 26-27)

7.3. خطوات الأصالة:

تتلخص في تحديد المفهوم أو الفكرة أو الشخص ثم الإشارة إليه بالتفصيل وتولد أفكار جديدة تدور حوله، ثم وصف الأفكار الناتجة عن ذلك باستخدام الوسائل التعليمية أو العرض الشفوي، ثم تحديد الصفات أو الخصائص الحرجة لتلك الأفكار ثم تطبيق العمليات الفكرية المكتسبة واختبار مدى فاعليتها عن طريق طرح الأسئلة الآتية: .

- ما الذي تم إنجازه حتى الآن؟

- ما الذي يتم إنجازه بعد؟

- وما الذي يمكن عمله مستقبلاً بشكل جديد ومختلف عما تم فعله؟

وتعد الأصالة أعلى أنواع الإبداع بحيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث: .
(الجعبري، 2009، ص 18)

1/ أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار صورته أو أفكاره كما في المرونة، إنما تشي إلى رفض تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع إلى الأفكار الشائعة؛ أي كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة

ومدى خروجها عن المستوى التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة من خلال الوصول إلى أفكار جديدة بطريقة مختلفة عن الآخرين.

2/ أن الأصالة لا تعبر عن حجم الأفكار الإبداعية التي ينتجها الفرد كما في الطلاقة إنما أي جديّة الأفكار ونوعيتها وقيمتها.

* الأصالة تشمل على ثلاثة جوانب رئيسية هي: (العجلة، 2009، ص 27)

- الاستجابة غير الشائعة: المقدرة على توليد أفكار جديدة.
- الاستجابة البعيدة: المقدرة على سرد أحداث بعيدة غير مباشرة.
- الاستجابة الماهرة: المقدرة على توليد أفعال يحكم عليها بالمهارة.

8.3. الطلاقة الفكرية:

أن الطلاقة تلعب دوراً مهماً في معظم صور التفكير الإنساني بصفة خاصة، فهي تلعب دور رئيسي عند صياغة الفروض، والطلاقة لها أنواع كثيرة متعددة وهذا التعدد يرجع إلى تعدد أنواع المحتوى أو الأداء العقلي بداية من الأشياء المدركة حسيّاً إلى النواحي المجردة وعلى الرغم من تعددها إلا أنها كلها ترتبط بالتفكير الإبداعي. (مرجان، 2011، ص 735)

أنواع الطلاقة الفكرية: (محسن، 2010، ص 21)

✓ طلاقة لفظية أو طلاقة الكلمات: تشير إلى القدرة على إنتاج الكلمات والتعبير بسرعة، وتذكيرها بشكل مناسب للسياق التعليمي.

✓ طلاقة المعاني: المرونة و القدرة على توليد أعداد كبيرة من الأفكار في فترة زمنية محددة، دون النظر إلى نوع الأفكار أو مستوياتها أو مدى جديّة محتواها.

✓ طلاقة الأشكال: تُعبر هذه القدرة عن المهارة في تغيير الأشكال باستخدام إضافات بسيطة، فضلاً عن القدرة على إنشاء رسوم سريعة لتمثيل عدة أمثلة أو تعديلات، استجابةً لمحفز بصري محدد.

✓ طلاقة التداعي: وهي المقدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى المشترك.

✓ الطلاقة التعبيرية: وهي عبارة عن القدرة على سهولة التعبير والصياغة للأفكار في الكلمات، بحيث تربط بينهما وتجعله جميعاً متلائمة مع بعضها.

9.3. خطوات تدريس مهارة الطلاقة الفكرية:

1- عرض المهارة.

2- شرح المهارة.

3- توضيح المهارة بالتمثيل.

4- مراجعة خطوات التطبيق.

5- تطبيق الطلاب للمهارة.

6- المراجعة الختامية.

4. إجراءات الدراسة التطبيقية:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، وتمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الاسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع وتم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين تم العمل بكافة الارشادات والتوجيهات.

أ. مجتمع الدراسة: موظفي المصارف في محلية سنار، تحت الاشراف الشخصي للباحث وتم استرداد عدد 90 استمارة منها (75) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت (83%).

ب. عينة الدراسة: تم إختيار العينة بطريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة (اوما سيكارن 2010) وتم توزع عدد (110). تحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم استمارة تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (أثر القوة التنظيمية على الإبداع الإداري) وتتكون الاستمارة من قسمين:

■ القسم الاول: البيانات الشخصية الخاصة بالعينة المبحوثة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة)

■ القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية، ويشتمل هذا القسم من عدد (29) عبارة

الجدول رقم (1): محاور الدراسة:

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	القوة الرسمية	7
2	قوة المكافأة	7
3	قوة التهديد والعقاب	5
4	الأصالة	5
5	الطلاقة الفكرية	5
	مجموع العبارات	29

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

ج. تحليل بيانات الدراسة:

معامل ألفا كرو نباخ: Cranach's Alpha Coefficient

الجدول رقم(2): معامل ألف كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	عدد القياسات	معامل الفا
	29	0.845

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

يوضح الجدول أعلاه نتائج طريقة الاتساق لمعامل الثبات لأداة الدراسة الاستبيان ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ الكلي بلغت 0.91 وهي قيمة عالية جداً تدل على أن الاستبانة

المصممة بواسطة الباحث إذا طبقت على فرد أو على مجموعة من الأفراد عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو التقديرات، وبالتالي فإن استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة.

الجدول رقم (3): قيمة معامل الصدق

معامل الصدق	عدد القياسات	معامل الفا
	29	0.919

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الصدق الذاتي بلغت 0.957 وهي قيمة عالية جداً، تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث أثبتت صدقها في قياس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4): التوزيع التكراري النسبي للأفراد عينة الدراسة لبياناتهم الشخصية:

البيانات الشخصية	المتغير	التكرار	النسبة	البيانات الشخصية	المتغير	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	43	57.3%	التخصص العلمي	إدارة الأعمال	14	18.7%
	أنثى	32	42.7%		محاسبة	25	33.3%
العمر	20 وأقل من 30	16	21.3%	اقتصاد	20	26.7%	
	30 وأقل من 40	35	46.7%	تقنية/ نظم معلومات	2	2.7%	
	40 وأقل من 50	14	18.7%	بنوك وتمويل	6	8.0%	
	50-60 سنة	10	13.3%	أخري	8	10.7%	
المؤهل العلمي	ثانوي	4	5.3%	5 سنوات و أقل	22	29.3%	
	بكالوريوس	58	77.3%	من 6-10 سنة	21	28.0%	
	دبلوم عالي	9	12.0%	من 11-15 سنة	17	22.7%	
	ماجستير	4	5.3%	من 16-20 سنة	7	9.3%	
				أكثر من 20 سنة	8	10.7%	
المجموع		75	100%		75	100%	

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

التحليل من الجدول أعلاه لمتغير الدراسة الاول النوع ان غالبية افراد العينة من الذكور بنسبة (57.3%) اما الاناث (42.7%) سياسة التوظيف في المصارف تعتمد على الذكور. أما متغير الدراسة الثاني العمر فإن الأقلية منهم أعمارهم من 50-60 سنة (13.3%) يليهم من 40-50 سنة (18.7%) من 30-20 سنة (21.3%) من 40-30 سنة بنسبة (46.7%) أما متغير الدراسة الثالث المؤهل العلمي ان غالبية افراد العينة حاصلين على بكالوريوس بنسبة (77.3%) لأنه يعتبر مدخل الخدمة، اما الدبلوم العالي نسبة (12%) وتتساوي النسبة للثانوي والماجستير (5.3%). بالنسبة للمتغير الرابع التخصص فكانت نتائجه كالآتي محاسبة (33.3%) اقتصاد (26.7%) إدارة أعمال (18.7%) أخري (10.7%) بنوك وتمويل (8%) تقنية/ نظم معلومات (2.7%) سنوات الخبرة فكانت كالتالي من 16-20 سنة

(9.3%) أكثر من 20 سنة (10.7%) من 11-15 سنة (22.7%) من 6 سنوات وأقل من 10 (28%). أقل من 5 سنوات (29.3%) لأن المصارف تفضل الشباب.

1/التوزيع التكراري النسبي لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة وذلك من خلال تلخيص البيانات في جدول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية لإجابات أفراد العينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

الجدول رقم (5): تحليل عبارات القوة الرسمية للرئيس المباشر في العمل

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق بشدة	1	86%	.854	4.31	يعتمد الرئيس علي صلاحياته الرسمية في توزيع المهام على الموظفين
موافق	2	82%	.885	4.12	يستخدم الرئيس السلطة الرسمية ليراقب مختلف أعمال الموظفين
موافق	3	82%	.955	4.08	يلزم الرئيس الموظفون إتباع قراراته الإدارية بناءً على موقعه الهرمي
موافق	4	79%	.972	3.97	يقوم الرئيس باستخدام سلطته موقعة لإدارة الصراع بين الموظفين
موافق	5	76%	1.162	3.80	يقوم الرئيس بتفويض صلاحياته
موافق	6	76%	1.056	3.79	يعتمد الرئيس علي حرفية القوانين والأنظمة بشكل تام
موافق	7	73%	1.084	3.65	موقع الرئيس الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه عدداً من الأخطاء
موافق		79%	0.593	3.96	الوسط الحسابي العام

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج في الجدول السابق نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (القوة الرسمية للرئيس المباشر في العمل) تراوحت بين (4.31 من 5) للفقرة التي تنص على "يعتمد الرئيس علي صلاحياته الرسمية في توزيع المهام على الموظفين" وذلك بوزن نسبي (86%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على " موقع الرئيس الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه عدد من الأخطاء "بمتوسط بلغ (3.65 من 5)، ووزن نسبي (73%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (3.96 من 5) ووزن نسبي (79%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على القوة الرسمية للرئيس المباشر في العمل.

الجدول رقم (6): تحليل عبارات قوة المكافأة للرئيس المباشر في العمل

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	1	77%	1.281	3.85	يتم ربط ترقية الموظفين ومكافآتهم بمستوي الأداء لديهم
موافق	2	76%	1.115	3.80	تمنح المكافآت على أساس أداء الفريق وليس على أساس الفرد
موافق	3	75%	1.104	3.75	تتسجم توقعاتي المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلا
موافق	4	74%	1.110	3.72	يقوم البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر
موافق	5	72%	1.285	3.59	يحرص البنك على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء
موافق	6	69%	1.177	3.45	يحرص البنك على تكريم موظفيه المغادرين بشكل دائم
موافق	7	69%	1.307	3.44	أنا راضي عما أتقاضاه من رواتب ومكافآت
موافق		73%	0.803	3.66	الوسط الحسابي العام

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج في الجدول السابق نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (قوة المكافأة للرئيس المباشر في العمل) تراوحت بين (3.85 من 5) للفقرة التي تنص على "يتم ربط ترقية الموظفين ومكافآتهم بمستوي الأداء لديهم" وذلك بوزن نسبي (77%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وفي المرتبة الأخيرة من حث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على " أنا راضي عما أتقاضاه من رواتب ومكافآت "بمتوسط بلغ (3.44 من 5)، ووزن نسبي (69%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (3.66 من 5) ووزن نسبي (73%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على قوة المكافأة للرئيس المباشر في العمل.

الجدول رقم (7): تحليل عبارات قوة التهديد والعقاب: للرئيس المباشر في العمل هي قدرة الشخص على التأثير على سلوك الآخرين من خلال معاقبة لهم أو عن طريق خلق تهديد محتمل للقيام بذلك العقاب

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
يتخذ الرئيس القرارات بما يتماشى مع قوانين وسياسات البنك	4.51	.645	90%	1	موافق بشدة
الرئيس ينبه المرؤوسين إذا قاموا بمخالفة للأنظمة والقوانين	4.43	.738	89%	2	موافق بشدة
لدي الرئيس الحق في معاقبة المرؤوسين في حال عدم استجابتهم للتعليمات والتوجيهات	4.19	.865	84%	3	موافق بشدة
يستخدم الرئيس أسلوب العقاب مع المرؤوسين لمنع السلوك غير المرغوب فيه في البنك أو التقليل من حدوثه	3.71	1.124	74%	4	موافق بشدة
يستخدم الرئيس قدرته على معاقبة المرؤوسين يجعلهم يقومون بتنفيذ المهام بكفاءة عالية.	3.51	1.201	70%	5	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام	4.07	0.638	81%		موافق بشدة

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج في الجدول السابق نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (قوة التهديد والعقاب: للرئيس المباشر في العمل هي قدرة الشخص على التأثير على سلوك الآخرين من خلال معاقبة لهم أو عن طريق خلق تهديد محتمل للقيام بذلك العقاب تحليل) تراوحت بين (4.51 من 5) للفقرة التي تنص على "يتخذ الرئيس القرارات بما يتماشى مع قوانين وسياسات البنك" وذلك بوزن نسبي (90%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة جداً مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على " يستخدم الرئيس قدرته على معاقبة المرؤوسين يجعلهم يقومون بتنفيذ المهام بكفاءة عالية "بمتوسط بلغ (3.51 من 5)، ووزن نسبي (70%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (3.66 من 5) ووزن نسبي (85%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على قوة التهديد والعقاب للرئيس المباشر في العمل هي قدرة الشخص على التأثير على سلوك الآخرين من خلال معاقبة لهم أو عن طريق خلق تهديد محتمل للقيام بذلك العقاب تحليل

الجدول رقم (8): تحليل عبارات الأصالة

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق بشدة	1	86%	.731	4.29	أشعر بأن لي مساهمة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
موافق بشدة	2	86%	.785	4.29	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد
موافق	3	83%	.828	4.17	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع.
موافق	4	82%	1.026	4.12	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل
موافق	5	78%	1.093	3.91	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
موافق		83%	0.560	4.16	الوسط الحسابي العام

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج في الجدول السابق نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (الأصالة) تراوحت بين (4.29 من 5) للفقرة التي تنص على "أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل" وذلك بوزن نسبي (86%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة جداً مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على "أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل" بمتوسط بلغ (3.91 من 5)، ووزن نسبي (78%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (4.16 من 5) ووزن نسبي (83%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على عبارات محور الأصالة.

الجدول رقم (9): تحليل عبارات الطلاقة الفكرية

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق بشدة	1	87%	.626	4.35	لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
موافق بشدة	2	86%	.677	4.31	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
موافق بشدة	3	85%	.836	4.24	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
موافق	4	83%	.754	4.16	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة.
موافق	5	83%	.783	4.15	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى
موافق		85%	0.518	4.24	الوسط الحسابي العام

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (هي المقدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين ' خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً) تراوحت بين (4.35 من 5) للفقرة التي تنص على "لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل" وذلك بوزن نسبي (87%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة جداً مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على " لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى "بمتوسط بلغ (4.15 من 5)، ووزن نسبي (83%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (4.24 من 5) ووزن نسبي (85%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على الطلاقة الفكرية.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الأصالة

المتغيرات	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأصالة	0.264	8.473	2.091	4.330	.000
القوة الرسمية			.411	3.932	.000
قوة المكافأة			-.097	-1.308	.195
قوة التهديد والعقاب			.199	2.008	.048

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

عند إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر قوة التهديد و العقاب، القوة الرسمية، قوة المكافأة على الأصالة ، كما يتضح في الجدول أعلاه حيث تبين أن 26% من التباين في المتغير التابع يرجع إلي المتغيرات المستقلة (القوة الرسمية و قوة المكافأة و قوة التهديد والعقاب) ، حيث تبين أن هناك أثر إيجابي للقوة الرسمية و قوة التهديد والعقاب على الأصالة حيث بلغ قيمة هذا الأثر 4.11 و 1.99. على التوالي وهو دال إحصائي عند مستوى معنوية 0.00 و 0.048 بمعنى أنه كلما إذا زادت المتغير المستقل بوحدة واحدة القوة الرسمية و قوة التهديد والعقاب فإن الأصالة تزيد بمقدار 411 و 199، بينما نجد أنه لا يوجد أثر لمتغير قوة المكافأة على المتغير التابع حيث بلغت القيمة الاحتمالية لها فيم أكبر من 0.05.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الطلاقة الفكرية

المتغيرات	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة الفكرية	.317	10.978	2.208	5.256	.000
القوة الرسمية			.191	2.103	.039
قوة المكافأة			-.086	-1.341	.184
قوة التهديد والعقاب			.395	4.580	.000

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

عند إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر قوة المكافأة و قوة التهديد والعقاب، القوة الرسمية على الطلاقة الفكرية، كما في الجدول أعلاه حيث تبين أن 31% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة (القوة الرسمية و قوة المكافأة و قوة التهديد و العقاب) ، حيث تبين أن هناك أثر إيجابي للقوة الرسمية و قوة التهديد والعقاب على الطلاقة الفكرية حيث بلغ قيمة هذا الأثر 0.191 و 0.395 وهو دال إحصائي عند مستوى معنوية .039 و .000 علي التوالي و بمعنى أنه كلما إذا ذات المتغير المستقل بوحدة واحدة القوة الرسمية و قوة التهديد والعقاب فإن الأصالة تزيد بمقدار 0.191 و 0.395، كما يوجد أثر سلبي لقوة المكافأة علي متغير الطلاقة الفكرية حيث بلغت قيمة هذا الأثر -0.086- بمعنى أنه كلما ذات قوة المكافأة أدي ذلك إلى انخفاض درجة الطلاقة الفكرية.

5. الخاتمة:

1.5. النتائج:

1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين القوة الرسمية وقوة التهديد والعقاب والأصالة.

2/ ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين قوة المكافأة والأصالة.

3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) لقوة الرسمية وقوة التهديد والعقاب والطلاقة الفكرية.

4/ ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين القوة المكافأة والطلاقة الفكرية.

2.5. التوصيات:

1/ أهمية موقع الرئيس الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه عددا من الأخطاء

2/ الاهتمام بنظام الرواتب والمكافئات

3/ ضرورة استخدام الرئيس قدرته على معاقبة المرؤوسين يجعلهم يقومون بتنفيذ المهام بكفاءة عالية.

- 4/مراعاة تطوير الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل. لمنع التكرار والملل.
- 5/ تدريب وتنمية القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى اللغوي التي تساعد على إتقان العمل.

6. قائمة المراجع:

- آل ياسين والسالم، ملاذ محمد مفيد، مؤيد سعيد، (2014) القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير، مركز العناية الأكاديمي، ط1، الأردن، ص 54.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنات للنشر والتوزيع، ط1، الأردن ص 83.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2014) مبادئ الإدارة، دار الجنات للنشر والتوزيع، ط1، الأردن ص 89.
- النواورة، فيصل محمود، (2013) مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص 137.
- عبد القادر، هويدا علي، (2012) نظم المعلومات الإدارية النظرية والتطبيق، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ط1، صص 15-21.
- أبو زيد، خالد ذيب حسين، (2010)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، ص 9.
- الأخضر، خراز، (2011) دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGT، جامعة أبي بكر بلقايد، ص 185.
- الهاجري، عزاري سعود، (2011) أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، جامعة الشرق الأوسط، صص 30-31.
- النائب، إحسان عبد الهادي، (2017) مفهوم السلطة وشرعيتها (قسم العلوم السياسية. كلية القانون والسياسة - جامعة السليمانية، ص 71.
- الجعبري عنان، (2009) دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، جامعة الخليل، فلسطين، صص 18-19.
- الحيارى، وضاح عبد الفتاح عودة، (2015) أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص 2.
- النذير، عبد الله ثابت محمد، (2010) القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، الجزائرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الساندية. وهران، الجزائر، صص 35-36.
- العجلة، توفيق عطية، (2009)، الإبداع الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الظفيري، ممدوح سويدي منوخ، (2012) أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط صص 10-11.
- إسماعيل، عثمان، (2017) الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بباح، سعد، (2015) القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العامل (من وجهة نظر العمال دراسة ميدانية لمصنع الأجر)، الأطلس - بوسعادة، جامعة محمد بوضياف-المسيلة.
- بسمه، بوترة (2012)، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، (جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسه، ص ص 32-35.
- بسمه، بن صالح، (2011) آراء المتكويين حول مدى تأثير الخبرة المهنية لإطارات مؤسسة سونلغاز كمكونين على فعالية التكوين، جامعة العربي بن مهدي - أو البواقي، صص 29-30.
- لغور، نور الهدى، (2016) تقييم الوظائف التنفيذية (المرونة الذهنية والكفاءة) عند الطفل التوحدي، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، الجزائر، ص 37.
- محسن، عبد العزيز محمود حسن، (2010) أثر التدريب باستخدام مهارتي الطلاقة والأصالة في تحصيل طالبات الصف الأول الثانوي في منطقة عمان الرابعة بمادة علوم الأرض والبيئة واتجاهاتهن نحوها، جامعة الشرق الأوسط، صص 26-27.
- مكناسي، سارة، (2017) دار الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، ص 29.
- عبد الحكيم، مبروكي (2013)، المسؤولية الإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 2
- عبير توفيق السنوار، (2018) علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري، جامعة الأزهر، فلسطين، ص (2).
- علوان محمد، (2020)، احتراف إدارة الموارد البشرية: التحول إلى إدارة رأس المال البشري، أكاديمية إي بي إس للتدريب، ص 173.

- صباح، ماجدة ماجد مصباح، (2018) أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، جامعة الأزهر، فلسطين، ص(2).
- شراف، عقون، (2006) سياسات الموارد البشرية بالجامعات المحلية (جامعة منتوري - قسنطينية - الجزائر، ص 124.
- النائب إحسان عبد الهادي النائب، 2017م، مفهوم السلطة وشرعيتها، المؤتمر العلمي العالمي الأول، p.p 63-80 ،
- حسين، جواد حسين (2009)، القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد9 صص 118- 121.
- محمد فتحي البدوي، (2012) إدارة البنوك (لوزيانا - الولايات المتحدة الأمريكية، المكتبة الأكاديمية، 2012م)، ص15
- مصباح، مها (2020)، القيادة، الفرقة الرابعة شعبية إدارة الأعمال، الجزء الأول، ص 3.
- مرجان، رانيا فدرين أحمد مرجان (2011م)، مقومات الإبداع لدى طلبة الجامعة دراسة نظرية، مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد، العدد 10، ص735.
- سارة، أحمد، مؤمني سارة ويو سهمين أحمد، (2018م)، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة، دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، العدد 4، ص. ص 164-181.
- سارة، زهير، مؤمن سارة، ظافرة زهير (2018)، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السادس، ص 575.
- عدنان، خولة عدنان، عبد الجليل مقدم، (2019) أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، عدد 2، ص 243-254.
- [https:// www. Marefa. Org](https://www.Marefa.Org) يوم السبت 8:30 مساء الموافق 2022/12/26م.