

## تعزيز الإبداع في المؤسسات من خلال تمكين العاملين كأحد آليات تحقيق التميز على المنافسين Enhancing creativity in organizations by empowering employees as one of the mechanisms for achieving distinction over competitors

فيروز بوزورين

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، fairouzpme@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/20

تاريخ الاستلام: 2021/06/05

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تمكين العاملين بتسليط الضوء على أبعاده المتمثلة في كل من: الحرية والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب، ودوره في تحقيق الإبداع في المؤسسات. ومفهوم التمكين هو إستراتيجية قائمة على تشجيع العاملين على تحمّل المسؤولية لتطوير طريقة أداء أعمالهم، وتعتمد أساساً على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من خلال تحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبناء العلاقات وقنوات الاتصال، وتجاوز الحدود التنظيمية بين الإدارة والعاملين، بحيث يتم وضعهم في مركز تحمّل مسؤولية قراراتهم التي شاركوا في اتخاذها مع الإدارة العليا، وهذا ما يؤدي إلى رفع دافعيتهم للإنجاز والإبداع وتقديم الأفكار الخلاقة التي تدفع بالمؤسسة نحو زيادة تميزها واكتساب المزايا التنافسية التي تضمن لها الاستمرارية والريادة.

**كلمات مفتاحية:** التمكين؛ الإبداع؛ العاملين؛ المؤسسات؛ التميز.

### Abstract:

This study aims to highlight the importance of empowering workers by highlighting its dimensions represented by: independence, communication and information sharing, self-work teams, influence and training, and its role in achieving creativity in organizations. The concept of empowerment is a strategy based on encouraging employees to take responsibility for developing the way they do their work, and it mainly depends on the mutual trust between management and workers by motivating them and involving them in decision-making and building relationships and communication channels, and it transcends the organizational boundaries between management and workers, so that they are placed in the center of responsibility for their decisions that they took part in with senior management. This is what leads to raising their motivation for achievement and creativity and introducing creative ideas that push the institution towards increasing its distinction and gaining competitive advantages that ensure continuity and leadership.

**Keywords:** Empowerment; Creativity; Workers; Institutions; Distinction.

\* المؤلف المرسل: فيروز بوزورين، الإيميل: fairouzpme@yahoo.fr

**1. مقدمة:**

أصبحت المؤسسات ملزمة بتغيير أساليب العمل التقليدية وتعويضها بأساليب حديثة تساهم في جعل هذه المؤسسات غاية في المرونة وتزيد من قدرتها على التعلم والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، ولغرض تحقيق ذلك، تعددت البحوث والدراسات التي اهتمت بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات، نتيجة لمختلف التفاعلات التي ميزت بيئة عملها، إذ تقوم هذه المفاهيم في غالبيتها على اعتبار المورد البشري من أهم موارد المؤسسة. ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز مفهوم التمكين كقوة دافعة في اتجاه تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بمواردها البشرية مما يؤدي إلى حثهم وتشجيعهم على توظيف مهاراتهم ومعارفهم وأفكارهم لصالح تطوير المؤسسة ونجاحها. وقد أثار التمكين اهتمام الباحثين لما له من تأثير على مختلف الممارسات الإدارية، بما في ذلك الإبداع الذي ثبتت أهميته وضرورته في المؤسسة التي ترغب في الاستمرارية والتفوق على المنافسين، إذ يتوجب على المؤسسات التي تسعى نحو التميز وتعظيم قيمة منتجاتها لدى العملاء، تبني تغييرات جوهرية في توجهاتها، أساسها تطوير نماذج عمل فعالة وإبداعية تتضمن تقنيات غير متوفرة لدى منافسيها، للتمكن من اختراق الأسواق وتحقيق رضا العملاء وضمان توفير المزيد من الطلب على منتجاتها.

**1.1. إشكالية البحث:**

يعتبر الإبداع أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الحالية، وذلك لكونه أحد الأسس الضرورية لبناء المزايا التنافسية. لذلك سعى الباحثون لتحديد مسببات الإبداع والعوامل التي تؤدي إلى تحقيقه. وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور التمكين في تحقيق وتعزيز الإبداع في المؤسسات. ويمكن تلخيص إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير تمكين العاملين على تعزيز الإبداع في المؤسسات؟**

ولتحليل هذه الإشكالية، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو المقصود بالتمكين وما هي أهميته ومختلف أبعاده وضمائنه نجاحه؟

- ما هو مفهوم الإبداع وما هي مداخله والجوانب الأساسية فيه؟

- كيف يؤثر التمكين على الإبداع؟

- كيف يؤثر الإبداع في تحقيق التميز للمؤسسة مقارنة بمنافسيها؟

## 2.1. أهمية البحث:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية المتغيرين المدروسين، فموضوع التمكين بأبعاده التي تشمل كلاً من: الحرية والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب، يعدّ من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وأحد معايير زيادة القدرة التنافسية لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرار، وهو بحاجة أكثر للدراسة والبحث وذلك لتحديد أبعاده وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية ومنها الإبداع الذي يعتبر مصدر الأفكار الخلاقة التي تدفع بالمؤسسة للمضي نحو التطور واكتساب مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والريادة. إضافة إلى تحليل أهمية التمكين وإبراز دوره في تحقيق الإبداع، سيما وأن البحوث الأجنبية أثبتت نجاعة هذا الأسلوب مما يستدعي تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطها، مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة.

## 3.1. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ما يلي:

- تقديم إطار نظري يوضح مفهوم التمكين وأبعاده الأساسية وضمانات نجاحه.
- التعرف على ماهية الإبداع والعوامل المؤثرة فيه.
- تحليل العلاقة بين التمكين بأبعاده المختلفة والإبداع في المؤسسة.
- إبراز أثر الإبداع في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات.
- تقديم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي من شأنها دعم الإبداع في المؤسسة من خلال تفعيل دور تمكين العاملين.

## 4.1. منهج البحث:

استنادا إلى طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، سيتم الاعتماد في إنجازها على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله يتم جمع مختلف البيانات اللازمة لموضوع الدراسة وتبويبها وتحليلها. وسيتم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجته، والتي تتمثل في الدراسات السابقة والكتب والمقالات والأطروحات.

## 2. تمكين العاملين:

في أواخر القرن العشرين، دخل مصطلح "التمكين" إلى تيار خطاب التنمية الدولي. كما بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين (Biewener, 2015, p. 58)، وفكرة التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر كنتيجة تراكمية وتطويرية خلال ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الفرد داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها (العملاء).

## 1.2. تعريف التمكين:

يعرّف التمكين بأنه: "إطلاق حرية العاملين ومنحهم السلطة والمشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم وبالأعمال التي يؤديونها لكي تتوفر لدى العامل الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات ومعارف تساعده في بلوغ الأهداف المرجوة" (Lawler, 1995, p. 73). ويعرّف كذلك بأنه: "تفويض عملية اتخاذ القرار إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة وتوفير التدريب الكافي والضروري للمسؤوليات الجديدة المناطة بهم" (Baudin, Bourdier, & Quérel, 2013, p. 10). وبالتالي يمكننا أن نعتبر أن مفهوم التمكين يشير عموماً إلى "عملية اكتساب السلطة التي تؤدي إلى نتيجة ملموسة" (Bossé, 2008, p. 138). وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الفرد الذي يمتلكها، يمتلك الخصائص التالية التي تسمى خصائص الحالة الذهنية للتمكين وهي:

أ. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

ب. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (كل ما يتعلق بالعمل الذي يؤديه).

ج. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الفرد.

د. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف التمكين بأنه منح العاملين وفرق العمل مزيدا من الحرية والاستقلالية والسلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز وظائفهم، تلبية لحاجة من لديهم الرغبة في الحصول على السلطة، واستجابة لطلبات ورغبات العملاء وخدمة لأهداف المؤسسة ودعمها لموقفها التنافسي.

## 2.2. خصائص التمكين:

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، وهو يأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها: تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار، كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلا من الرأسية، ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتيا، ويركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية والإبداع، كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا، وأيضا يجعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، كما أنه يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم (مُجَدِيَّة، 2016، صفحة 18).

## 3.2. أبعاد التمكين:

يجب أن يُنظر إلى التمكين ليس كقدرات معينة أو وضع محصّل عليه، وإنما كعملية إدراك لحالة الفرد وإمكانياته للعمل مع الآخرين ضمن فرق العمل. لذلك لا ينبغي اختزاله في "تقدير الذات" أو الشعور "بالكفاءة الذاتية" ولكن على أنه تطور على ثلاث مستويات: فردية، تنظيمية ومجتمعية (Goudet, 2005, p. 10). لذلك دراسة إستراتيجية التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على

محتواه كما يشار إليها بعوامل التمكين. ويوجد تباين بين الباحثين في تحديدها، وسنعمد فيما يلي الأبعاد التي اتفق عليها عدد كبير منهم كما يلي (بوزورين، 2020، الصفحات 364-365):

أ. **الحرية والاستقلالية:** وذلك من خلال منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم. وتعبّر عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يتعلق الأمر بالإنجاز وأداء المهام، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص و ينبغي أن يكون للعاملين الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤولياتهم.

ب. **الاتصال ومشاركة المعلومات:** العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر جميع مستويات المؤسسة، وتعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه الفرد في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل العملاء، ودون المعلومة الصحيحة أو المتجددة، لا يمكن للفرد التصرف بحرية وجدارة لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح في موقف معين.

ج. **فرق العمل الذاتية:** يختلف دور الفريق في المؤسسات المتمكنة عنه في المؤسسات الهرمية التقليدية، ففي هذه الأخيرة يتشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في حالة المؤسسة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة، إضافة إلى أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية ويكون الفريق بذلك أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاته.

د. **التأثير:** يعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يتأتى هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في أمور هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد وتلك الدافعية نابعة من الوظيفة ذاتها.

هـ. **التدريب:** يمثل التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، التحفيز والعمل مع فرق العمل، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني لدى العاملين.

#### 4.2. ضمانات نجاح برامج التمكين:

يقترح (Civerolo) مجموعة من الإجراءات التي يمكن استخدامها لضمان نجاح جهود تمكين العاملين وتتمثل فيما يلي (الهيبي، 2006، صفحة 248):

- الاستمرار بتواصل الرؤى أو التصورات حول أهداف وتوجهات المؤسسة وعوائدها المتوقعة.
- قيادة المرؤوسين بالأفعال وليس بالأقوال.
- تمكين العاملين من حل مشكلات العمل بأنفسهم.
- بناء الفكر الجديد لدى العاملين.
- التعجيل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.
- إيجاد مناخ العمل الهادف لأن تمكين الأفراد دون إيجاد المناخ التعاوني يعتبر مضيعة للوقت.
- إيجاد أدوات حل المشكلات، إذ ينبغي فهم الأدوات التي تساعد في حل المشكلات من قبل الأفراد مثل الخرائط التنظيمية بأنواعها وفن العصف الذهني.
- تشكيل فرق عمل مؤهلة وبقيادة فعالة، وذلك بعد التأكد من تعليم وتدريب القادة المنتظرين على مختلف المهارات لضمان نجاح كل الفريق، ويرتبط بذلك الاختيار الملائم للأفراد، التركيز على مشكلة محددة، إيجاد مقاييس أداء واضحة، تجنب التشتت في التحليل وتعيين حدود وصلاحيات حل المشكلة.
- الاعتراف بجهود العاملين هو حجر الزاوية للتمكين، فيجب تقدير جهود العاملين واحترامهم ومكافأهم على أعمالهم المتميزة، ويجب التأكيد على المنجزات وتعميمها داخل إدارات وأقسام المؤسسة لكي يعلمها الجميع. ويؤدي عدم الاعتراف بالأداء المتميز إلى فقدان الأفراد لدافعيتهم وحماسهم والتزامهم بمعالجة المشكلات وتحقيق الإنجازات.

ولا بد من الإشارة إلى أن هناك العديد من المزايا التي تنجم عن تمكين العاملين ، منها نذكر:

- تحقيق الانتماء: حيث يساهم التمكين بزيادة الانتماء الداخلي للفرد وكذلك انتمائه للمهام التي يقوم بها، إضافة إلى انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي يعمل ضمنه؛
- يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفعالية الهادفة؛
- اكتساب المعرفة والمهارة: إذ أن نجاح برنامج التمكين يتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى الفرد ويتحقق ذلك من خلال التنمية والتدريب؛
- تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد المزايا المتحققة من نتائج التمكين حيث أن الشعور بمحبة التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل، من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين؛
- شعور الفرد بمعنى الوظيفة: إذ أن العامل الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، سيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج؛
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة وذلك من خلال شعورهم بالتمكين وحرية التصرف؛
- تحسين إنتاجية العامل كما ونوعا؛
- مساعدة المؤسسة ببرامج التطوير والتجديد، فالعامل المتمكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له؛
- تحقيق نتائج أداء جيدة على كلفة الأصعدة ولاسيما تحقيق مؤشرات مالية تنافسية؛
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين العاملين فيما بينهم وبشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل؛
- يعمل على تنمية طريقة تفكير المدراء وتطوير قدراتهم الإبداعية.

### 3. الإبداع:

يحتل الإبداع أهمية بالغة في علم النفس والاجتماع بشكل عام، وهو من الظواهر المعقدة نسبيا بسبب تعدد الأشكال والمخرجات المجسدة له، تنوع طرق وأساليب تحقيقه وكثرة العوامل المؤثرة فيه. وهو



ليس مرجحاً وليس بالعملية النمطية بل يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد والقدرة على تنسيق المعلومات والأفكار والمعارف.

### 1.3. تعريف الإبداع:

قبل التطرق إلى الإبداع، لابد من الإشارة إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة، حيث:

- أ. يقصد بالتطوير بأنه التغيير المخطط وذلك بهدف الانتقال من وضع إلى وضع أفضل.
- ب. ويقصد بالتحديث السعي إلى جعل الشيء صالحاً للاستخدام، بمعنى أن الشيء موضوع التحديث قد تقادم ولم يعد صالحاً للاستخدام في الوقت الحالي (قنديل، 2010، صفحة 124).
- ج. في حين أن الابتكار هو عملية تتم عبر عدة مراحل أين تكون الأفكار في المرحلة الأولى عديدة مع طرق جديدة للتفكير، ثم تتكاثف وتدمج فيما بعد لتجسيدها وصولاً إلى التصميم النهائي والإنتاج والتسويق (Chabault, Hulin, & Soparnot, 2014, p. 77). وهو نشاط منظم ومتميز من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً وهو ما يعرف بالابتكار الجذري (أو الاختراق) ويتمثل في: التوصل إلى المنتج أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق. أو جزئياً وهو الابتكار التدريجي (أو التحسين): وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية (نجم، 2003، صفحة 16). ويعتبر الابتكار حسب (Paul Trott)، التفاعل بين ثلاثة عناصر، هي (Chaix, 2015, p. 25):

- قاعدة علمية ناتجة عن المعارف والأبحاث التي تقوم بها الجامعات والمؤسسات العلمية،

- التطور التكنولوجي المحقق من طرف المؤسسات،

- احتياجات السوق والتي يُعبّر عنها من خلال سلوكيات وتوقعات العملاء.

وعليه، يمكن القول أنّ الابتكار على المستوى الجزئي، هو أحد المحددات الرئيسية لديناميكية الأسواق والصناعات. ويرتبط كل من البقاء والاستمرارية، التطور، وأيضاً زوال العديد من المؤسسات بالابتكار الناجح من طرف المؤسسة أو من قبل منافسيها. ومنذ فترة طويلة، كانت الابتكارات أكثر عددًا

وأفضل نوعيةً في الدول المتقدمة. ثم انتشرت إلى البلدان الأخرى، خاصة من خلال تأثير الشركات متعددة الجنسيات (Mayrhofer & Very, 2013, p. 134).

د. أما كلمة إبداع فقد ظهرت لأول مرة عندما درس "غولتون" عام 1869 المحددات الوراثية للانجاز الإبداعي عند العباقرة، إلا أنّ هذا المفهوم لم يُتخذ أساساً للدراسات حتى الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين. وهذا بسبب توجه علم النفس في بداياته إلى فهم العمليات النفسية البسيطة مثل الإحساس والإدراك والتذكّر، مما جعل العلماء لا يملكون الشجاعة لدراسة عمليات ذهنية أكثر تعقيداً من ذلك، كالإبداع (الفاعوري، 2005، صفحة 12). وقد اختلفت تعاريف الإبداع باختلاف وجهات نظر الكتاب وانتماءاتهم الفكرية. وفيما يلي بعضها: يعرف الإبداع بأنه: "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيعتها العامة" (العجلوني، 2010، صفحة 48).

وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فإن: "الإبداعات تضم معظم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة وأيضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات الفنية. ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع أساليب)، وذلك بتدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية" (الجوزي، 2011، صفحة 276).

ويُعرف كذلك بأنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه". وقد حدد (J. Schumpeter) خمسة أشكال في هذا المجال، وهي (Bressy & Konkuyt, 2014, p. 152):

- إنتاج منتج جديد؛ بمعنى ألا يكون مألوفاً لدى المستهلكين أو إنتاج منتج بنوعية جديدة،
- إدخال طريقة إنتاج جديدة؛ بمعنى أن تكون غير معروفة عملياً في قطاع الصناعة المعني، وليس من الضروري أن تقوم على اكتشاف علمي جديد. كما يمكن أن تكمن في عمليات تجارية جديدة لمنتج ما،
- فتح أسواق جديدة لمنتجات قطاع صناعة معينة،

- الحصول على مصدر جديد للمواد الأولية أو المنتجات النصف مصنعة، سواء كان موجودا من قبل أو لم يؤخذ بعين الاعتبار أو كان يتعذر الوصول إليه،
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

ويرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، أي أن الإبداع هو القدرة على توليد وإيجاد الأفكار الجديدة. في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم ويفترض: دراسة السوق، النماذج، الإنتاج والإطلاق التجاري (Benveniste, 2015, p. 47)، أي أنه العملية التي يكون فيها التركيز موجه نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب. بعبارة أخرى، فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، أي أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع.

### 2.3. مداخل الإبداع:

إن علماء وباحثي الأدب الإداري لم يختلفوا كثيرا حول مفهوم الإبداع، وإن حدث اختلاف فيما بينهم فإن ذلك يعود إلى محور ومجال البحث الذي اعتمد كل واحد منهم. ينظر إلى الإبداع من مداخل مختلفة يمكن تلخيصها فيما يلي (الرزاق، 2006، صفحة 70):

أ. التركيز على العملية الإبداعية (التركيز على الآلية): حيث يتم هنا الاهتمام بكيفية إحساس المبدع بالمشكلة وكيفية البحث فيها، على اعتبار أن المشكلة تسبب له نوعا من عدم التوازن، في حين أن حل هذه المشكلة يعيد له التوازن. فالإبداع كعملية تتبع مسارات غير عادية وخلاقة لتقديم تصورات جديدة من خلال إيجاد علاقات بين المتغيرات والتي تؤدي إلى تكوينات وتركيبات أو تنظيمات جديدة.

ب. مدخل التركيز على الناتج الإبداعي (التركيز على المحصلة النهائية): وفيه يتم التركيز على الناتج الإبداعي والذي يتمثل في مقدار الإنتاجية والبراعة (Ingenuity) في اتخاذ القرارات وتقديم منتجات جديدة ذات قيمة من قبل الفرد والجماعة، وبالشكل الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

ج. مدخل التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين: حيث يتناول صفات المبدع من حيث الخصائص النفسية له ومدى استعداده للعمل الدؤوب والمتابعة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية. وبشكل عام يتم التأكيد على كل ما له علاقة بالصفات الإبداعية، وذلك مثل: الفضول، التفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار، التلقائية، المرونة، تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي والقدرة على تفهم المشكلات.

أما عن الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى تبني الإبداع كممارسة، فيمكن إيجازها فيما يلي (الزعيبي، 2012، صفحة 331):

- الظروف السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية المتغيرة التي تعيشها المؤسسات، والتي تحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن لها البقاء والاستمرارية،
- ندرة الموارد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الموارد المتاحة،
- يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات، وطرق إنتاجها، وقصر دورة حياتها، على المؤسسات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزم ذلك من تغيرات في هيكل المؤسسة، وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمان حصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة.

### 3.3. الجوانب الأساسية في الإبداع:

إن للإبداع عدة جوانب أساسية، تتمثل فيما يلي:

- أ. الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وهي المحاور الأساسية له.
- ب. إن القدرة الإبداعية ليست مقتصرة على شخص أو جماعة أو مؤسسة دون غيرها، وإنما هناك فرق بين القدرات الإبداعية من شخص إلى آخر.

ج. العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة، وإنما تمر بعدة مراحل تتمثل في: الإعداد والتهيؤ، التفكير العميق وربط الأفكار، مرحلة الإشراف ثم مرحلة التعبير عن الفكرة.

د. من الممكن إدارة الإبداع وتنميته من خلال التدريب وتوفير المناخ الملائم للإبداع.

هـ. هناك عوامل ومكونات أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن وجود الإبداع.

وقد كانت العوامل التي يمكن من خلالها الحكم على القدرات الإبداعية للفرد وتقييمها محل اهتمام وبُحث العديد من الباحثين، وقد قدّم (Guilford) وزملاؤه في هذا المجال خمسة عوامل أساسية وهي (السرطان، 2005، صفحة 12):

أ. **الطلاقة:** وهي القدرة على تقديم أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية معينة، وهذا بصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمه. وتصنف الطلاقة اعتمادا على ثلاثة اختبارات وهي:

- الطلاقة الفكرية: وهي ترتبط بالقدرة العقلية للفرد، كالقدرة على التخيل، الاستنباط، سعة الإدراك والحدس،

- الطلاقة الترابطية: وهي متعلقة بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض،

- الطلاقة التعبيرية: وتعلق بسهولة بناء الجمل.

ب. **المرونة:** هي القدرة على معالجة المسائل، والموضوعات والمشكلات بصورة شمولية، ورؤية الأشياء من زوايا متعددة. بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية.

ج. **الأصالة:** وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع، وهي تعني إنتاج ما هو غير مألوف، وتكون الفكرة أصلية وجديدة إذا لم يسبق لها أحد، وكانت غير عادية وذات ارتباطات بعيدة وذكية.

د. **التوسيع:** يُظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة لأفكار أو أساليب قدّمها الغير، بحيث تكتمل الفكرة ويصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

هـ. **الكم والكيف:** وذلك فيما يخص كم الأفكار الجديدة ونوعيتها، فأحيانا يكون توليد كم كبير من الأفكار يعني عددا كبيرا من الأفكار الجديدة، وأحيانا أخرى تتأثر جودة الأفكار سلبا بكم عددها بسبب تركيز الاهتمام على كميتها على حساب جودتها.

#### 4. دور التمكين في تميز المؤسسة من خلال مدخل الإبداع:

##### 1.4. العوامل المؤثرة في الإبداع:

هناك مجموعة من الممارسات التنظيمية المساعدة على تنمية الإبداع في المؤسسات، من بينها (خصاونة، 2011، صفحة 73):

أ. تشجيع العاملين على تقديم ومناقشة أفكارهم بجدية والعمل على احترام آراء الآخرين والاعتراف بإنجازاتهم ومشاركتهم والابتعاد عن التحيز.

ب. فتح قنوات اتصال فعالة بين العاملين، بحيث تسمح لهم بتبادل المعلومات والتعبير عن أفكارهم.

ج. دعم وتشجيع التنافس بين العاملين لخلق أفكار إبداعية جديدة ودعم المبدعين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

د. توفير الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تشجع على دعم الإبداع وتنميته في المؤسسة.

هـ. توفير القيادات الإدارية ذات الكفاءات والمؤهلات العالية والتي تدرك قيمة وأهمية الإبداع، واستخدام أسلوب التفويض ومنح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى في المؤسسة.

إضافة إلى تنمية المهارات والإدارة الذاتية لدى الأفراد لدعم روح المبادرة لديهم وشعورهم بالاستقلالية وتشجيعهم ودعم ثقتهم في أنفسهم. وكذا احترام السمات الشخصية للمبدعين، كالفضول والبحث والمخاطرة ورفض التقيد بالعادات والممارسات المعتادة. وكذلك رعاية الأفكار الجديدة ودعم الإدارة العليا لها وتوفير هيكل تنظيمي مرن يشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والأدوار.

في ذات السياق، وبغرض التعرف على خصائص المؤسسات الأكثر إبداعاً، تم إجراء دراسة على

المؤسسات البريطانية عام 1998، ومن خلالها تم التوصل إلى أن أهم هذه الصفات تتمثل فيما يلي:

- وجود فلسفة ورسالة واضحة للمؤسسة، تتضمن التأكيد على الإبداع والنظر إليه كأحد الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة.

- الاهتمام بالموارد البشرية والبحث عن المتميزين منهم، وتطوير قدراتهم وتوفير المناخ والثقافة المناسبة للإبداع.

- تفاعل وتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المؤسسة.
- توفير أقسام ووحدات للإبداع وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام والقدر الكافي من الحرية.
- وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المؤسسة.
- تشجيع التجربة وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختيار.
- الاهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية والتفاعل المستمر مع العملاء.
- التخطيط طويل الأجل مع التركيز على سياسات الاستقطاب ونظام المكافآت.
- التركيز على تصميم العمل بالشكل المناسب.

وقد قام (Andriopoulos) عام 2001 بمراجعة مكثفة للعوامل التي تؤثر على الإبداع والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة، وتوصل إلى أن هذه العوامل يمكن أن تصنف إلى خمسة عوامل رئيسية هي: المناخ التنظيمي ونمط القيادة والثقافة المؤسسية والموارد والمهارات وهيكل ونظم المؤسسة المختلفة. وفي دراسة مماثلة حول العوامل المؤثرة على الإبداع في شركات المساهمة الأردنية عام 1988 قام بماكل من "الدهان" و"مخامرة"، تبين أن أهم العوامل ذات التأثير الايجابي هي: القيادة المتصفة بالفكر المتجدد والمشجعة للإبداع والتنافس بين العاملين، أما العوامل التي تؤثر سلبا فهي التنظيم الإداري غير المرن وعدم تشجيع ومكافأة المبدعين. وركز "عوامله" في دراسة أجراها سنة 1994 على الإبداع في المؤسسات الحكومية الأردنية، وحاول قياس العلاقة بين الإبداع وعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، وتوصل إلى أن أهم معوقات الإبداع تتمثل في عدم وجود المناخ التنظيمي المناسب. وعليه دعا إلى إحداث تغييرات في المناخ التنظيمي مع التركيز بشكل رئيسي على تغيير نمط القيادة والحوافز وتوفير الأمن الوظيفي.

## 2.4. العلاقة بين التمكين والإبداع:

لقد تم الإشارة في الكتابات الإدارية إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين الذي يعد أحد الموضوعات المهمة في حفز سلوك الفرد الإبداعي القادر على مواجهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال. ويعتبر التمكين مهما لإثارة وإدارة الإبداع في المؤسسات، فالجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، كما

أن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين والممكنين منهم أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل، فهم أكثر رغبة وقدرة على تحمّل المخاطر واختبار الأفكار الجديدة، والتأثير على زملاء العمل لتقليدهم، كما أنهم يشعرون بمستوى عالٍ من الإدراك لرؤية المؤسسة واتجاهها الاستراتيجي، مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية (الجعري، 2018، صفحة 45). كما بينت الدراسات بأن هناك علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين، وهي تلك التي تسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي، كما أن الحرية في اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين، وأشارت كذلك إلى أن العاملين الأكثر إبداعاً هم الذين يتولد لديهم نزعة أو ميل نحو حب الاستطلاع ويتجهون نحو التعلم ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر ولديهم القدرة على مواجهة العقبات والتحديات. وأشارت دراسات أخرى إلى أن التمكين يسمح باستثمار الفرص واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة لموافقة الإدارة العليا، كما أنه ضروري لإثارة وإدارة الإبداع في المؤسسات. وبالتالي فإن التمكين يرتبط مع كل من تحمل المخاطرة والمرونة والقدرة على الإقناع، بالإضافة إلى استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.

#### 3.4. أثر الإبداع في بناء المزايا التنافسية:

لقد تطرّق الباحثون لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم، إلا أن الإبداع بمعناه الواسع يعني تقديم أفكار وإيجاد الحلول الجديدة للمشكلات والمناهج. وهو أحد الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق مزاياها التنافسية، إذ أنها تتمكن من إثراء وتنويع التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة لديها بطرق مختلفة، أهمها (Maurin, Bocquillon, & Carrissant, 2016, pp. 79-80):

أ. البحث والتطوير واستثمار مواردها وطاقاتها.

ب. شراء تراخيص وبراءات الاختراع، وهو ما يسمح بسرعة امتلاك تكنولوجيات جديدة لم تكن تتوفر عليها.



ج. شراء مؤسسة تمتلك التكنولوجيا المرغوبة، وقد يكون ذلك مكلفاً، إلا أنه يسمح للمؤسسة بالحصول على وحدة إنتاج تشغيلية في وقت وجيز.

د. الشراكة التكنولوجية، وذلك بمشاركة موارد مؤسسة أخرى لغرض إجراء البحث والتطوير.

ويبين (Schermerhorn) أن المؤسسات المتميزة في مجال عملها تكون مستمرة في الإبداع، حيث يحقق هذا البعد كأسبغية تنافسية عدداً من المزايا منها: تلبية حاجات ورغبات العملاء من المنتجات، تحسين الإنتاجية، تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء أي إنجاز الأهداف بشكل صحيح والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. واتساقاً مع ما تقدم، فإن الإبداع يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على الجهود العملية والفنية التي تعمل على تلبية حاجات العملاء من خلال الاستخدام السليم للموارد المتاحة وتطبيق الأساليب المتطورة في العمل. ويتميز الإبداع عن غيره من الأنشطة، من حيث ما يملكه من خصائص وتعدد في المخرجات التي تنبثق عن العملية الإبداعية وتحقيق مجموعة من المنافع، منها:

- التفرد والتمايز، أي الإتيان بالشيء المختلف عن المنافسين وغيرهم، والذي ينشئ شريحة سوقية عن طريق الاستجابة المتفردة لحاجاتها من خلال العملية الإبداعية،
- الجديد، وهو الإتيان بكل ما هو جديد سواء جزئياً أو كلياً في مقابل الواقع القائم، وكذلك يمثل مصدر التجدد وذلك للمحافظة على الوضع الأفضل للمؤسسة وتقدمها، واستثمار الأفكار الإبداعية في حل مشاكلها في البيئة الداخلية والخارجية وإيجاد طرق أفضل للأداء،
- تحقيق جودة المنتجات مما يسهم في زيادة رضا العملاء ومقابلة رغباتهم المتجددة.

## 5. خاتمة:

تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى موضوع غاية في الأهمية وهو تحليل أثر تمكين العاملين على تعزير الإبداع في المؤسسات والذي يعتبر أحد الأسس الأربعة الضرورية لبناء المزايا التنافسية والمتمثلة في كل من: الإبداع، الكفاءة، الجودة والاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء. وذلك من خلال ثلاثة محاور أساسية، المحور الأول هو تمكين العاملين والثاني هو الإبداع ثم تعرضنا في المحور الثالث إلى دور التمكين في تميز المؤسسة من خلال مدخل الإبداع. ولا يمكن الاختلاف حول أهمية التمكين أو تأثيره المباشر على مختلف

المتغيرات، ذلك أنه يسعى إلى ضمان حصول الأفراد على المهارات والقدرات والموارد المناسبة وإمكانية الحصول على دخل وسبل معيشة آمنة ومستدامة، ويعكس نجاح التمكين توافر أفراد يملكون خبرات ومهارات كافية لتحمل المزيد من المسؤوليات إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين، مما يعمل على زيادة ولائهم للمؤسسة وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة. وفي هذا الإطار نقدم جملة المقترحات التالية:

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة ودعمهم ماديا ومعنويا؛
- اعتماد التمكين أسلوبا لإدارة المؤسسات والتعمق بهذا الجانب، نظرا لأهميته في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع؛
- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية والسلطة؛
- ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات وتهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين؛
- تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولعظم المستويات وجعلها أكثر وضوحا وشفافية؛
- تشجيع وتعزيز التدريب والتطوير الذاتي وضمان ملاءمة نظام التعويضات؛
- تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف؛
- دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه؛
- اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطته؛
- التركيز على جانب التحفيز الذاتي وأخذه بعين الاعتبار عند استهداف السلوك الإبداعي؛
- تكثيف الدورات التدريبية وربطها بالاحتياجات التدريبية، وتنفيذ برامج تكوين تسمح بتنمية قدرات العاملين وترفع من مستوى ونوعية أدائهم؛
- العمل على إزالة مختلف الحواجز التي تمنع العاملين من إبداء آرائهم وإبداعاتهم وأفكارهم بكل صراحة ووضوح.

## 6. قائمة المراجع:

1. Baudin, L., Bourdier, Z., & Quérel, L. (2013). *Pouvoir d'agir et empowerment Enjeux et modalités de la mobilisation des sans –voix*. Normandie: Université de Caen Basse.
2. Benveniste, G. V. (2015). *Les secrets des entrepreneurs de la SiliconValley: Innover pour devenir leader*. Paris: Eyrolles.
3. Biewener, C. &.-h. (2015). Feminism and the Politics of Empowerment in International Development. *ASPJ Africa & Francophonie* .
4. Bossé, Y. L. (2008). Empowerment : De quel pouvoir s'agit-il? Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien. *Nouvelles pratiques sociales* , 21 (1).
5. Bressy, G., & Konkuyt, C. (2014). *Management et économie des entreprises*. Paris: Dalloz.
6. Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2014). *Cas d'innovation en entreprise: Organisation et stratégie*. Paris: EMS édition.
7. Chaix, P. (2015). *Innovation et entrepreneuriat*. Paris: E- theque.
8. Goudet, B. (2005). *Les perspectives ouvertes par la Promotion de la santé : les notions d'«empowerment «et de» compétences psychosociales*. CRAES-CRIPS Aquitaine.
9. Lawler, B. D. (1995). *Empowering service employees*. Usa, California: without publisher.
10. Maurin, C., Bocquillon, J. F., & Carrissant, C. (2016). *Economie, Droit, Management des entreprises*. Paris: Dunod.
11. Mayrhofer, U., & Very, P. (2013). *Le management international à l'écoute du local*. Paris: Gualino.
12. جميلة الجوزي. (2011). دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية. (جامعة سطيف 1، المحرر) مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (11).
13. رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
14. عاكف لطفلي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
15. عطا الله فهد السرحان. (2005). دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
16. علاء مُجدد قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
17. عمر جهاد مُجددة. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. جامعة الشرق الأوسط.

18. فيروز بوزورين. (2020). التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة حقن ونفخ البلاستيك بسطيف. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 12 (3).
19. مُجَد الحراحشة؛ صلاح الدين الهيبي. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية ، 33 (2).
20. مُجَد عمر الزعبي. (2012). متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 8 (2).
21. محمود الروسان؛ محمود العجلوني. (2010). أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 26 (2).
22. مكرم الجعبري. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الإتصالات الخلوية جوال. فلسطين: جامعة الخليل.
23. نجم عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. هواري معراج؛ خليل عبد الرزاق. (2006). الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري. (جامعة سطيف، المحرر) مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (6).