



جامعة الميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر تطبيق مبادئ

إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات

الحكومية في المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد

محمد علي صالح الأجود

251000534

إشراف

1446هـ/2025م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

مقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم على مستوى المؤسسات العامة والخاصة على حدٍ سواء، أصبح السعي نحو تحقيق التميز والإبداع التنظيمي أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تسعى الحكومات إلى تحقيقها لضمان استدامة الخدمات العامة وتحسين جودتها. وقد أفرزت بيئة المنافسة العالمية وظهور التقنيات الحديثة ومتطلبات المواطنين المتزايدة اتجاهات جديدة في إدارة المؤسسات الحكومية بعيداً عن الأساليب التقليدية البيروقراطية، حيث دعت الحاجة إلى تبني مبادئ إدارة الأعمال وتكييفها مع خصوصية القطاع العام، بما يسهم في تحفيز الابتكار وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي.

لقد أكدت الأبحاث العلمية على أهمية مبادئ إدارة الأعمال الأساسية - التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية - في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال تحسين توجيه الموارد وتنمية قدراتها على التجديد المستمر (الخفاجي، 2017؛ الحكيم، 2017). وعند نقل هذه المبادئ من إطار القطاع الخاص إلى المؤسسات الحكومية، تظهر تحديات تتعلق بتباين طبيعة الأهداف والهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية؛ الأمر الذي يستدعي دراسة معمقة لمدى ملاءمة هذه المبادئ وقدرتها على تحفيز الإبداع التنظيمي في هذا السياق الخاص.

ويمثل الإبداع التنظيمي ظاهرة حيوية للمؤسسات الحكومية، إذ يشمل القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات أو عمليات ذات قيمة مضافة للمجتمع. وقد تناولت الدراسات أبعاده المختلفة، من التفكير الابتكاري إلى إدارة المعرفة وتبني ثقافة التغيير، وأبرزت دوره في رفع مستوى الأداء المؤسسي وكفاءة العمليات التشغيلية (سعدي وولبي، 2015؛ رشيد، 2015). بيد أن الأبحاث التي تركز على تفاعل مبادئ إدارة الأعمال مع الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية تظل محدودة، خاصة في السياق السعودي، حيث تتطلب خصوصية الأنظمة والترتيبات الإدارية أعمال منظور بحثي ميداني يربط تطبيق هذه المبادئ بنتائج الإبداع الفعلية.

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى استجلاء آليات تطبيق مبادئ إدارة الأعمال داخل المؤسسات الحكومية السعودية وتحديد أثرها على خلق بيئة قادرة على إطلاق الطاقات الإبداعية للموظفين. وبوصفها دراسة تطبيقية، تعتمد هذه الدراسة استبانةً لقياس مدى التزام الهيئات بممارسات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية، وترتبط بين هذه الممارسات ومؤشرات الإبداع التنظيمي مثل تطوير العمليات وتحسين الخدمات. ويُعَوَّل على النتائج لتقديم توصيات علمية تساهم في صياغة سياسات إدارية تركز على تبني ممارسات الأعمال الحديثة بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030 في تعزيز فعالية القطاع الحكومي وتحقيق رضا المستفيدين.

وتسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة بحثية مهمة، إذ تتمعن في تأثير أربعة محاور رئيسية لإدارة الأعمال على الإبداع التنظيمي في البيئة الحكومية السعودية، مستفيدةً من الأدبيات المحلية والإقليمية التي تناولت المبادئ الواردة (الخشروم وآخرون، 2018؛ النحاس، 2018؛ عفيفي ورضا، 2022) وأبحاث الإبداع التنظيمي (النجار، 2024؛ علي، 2016؛ الشلي، 2019). كما تعزّم تقديم إطار تطبيقي يمكن أن يكون مرجعاً للقيادات الإدارية في مختلف الجهات الحكومية لتصميم برامج تدريبية وتنظيمية تدعم مسار الإبداع وترجمه إلى خدمات ومنجزات عملية.

وتنقسم هذه الدراسة البحثية إلى خمس فصول رئيسية. يبدأ الفصل الأول بمراجعة الأدبيات المتعلقة بمبادئ إدارة الأعمال وتعريفها وأهميتها في السياق الحكومي، متناولاً الدراسات التي أبرزت دور التخطيط والاستراتيجيات والقيادة في القطاع العام. يلي ذلك الفصل الثاني الذي يستعرض مفاهيم الإبداع التنظيمي وأبعاده النظرية والتطبيقية في المؤسسات، مع التركيز على العوامل المحفزة والمعوقات المحتملة. أما الفصل الثالث فيخصص لعرض المنهجية المتبعة في الدراسة، موضحاً كيفية تصميم الاستبانة واختيار العينة وطريقة تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. ويختتم الفصل الرابع بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأدبيات، ثم يصدر الفصل الخامس التوصيات المقترحة للسياسات الإدارية والممارسات التنظيمية، مع الإشارة إلى أبعاد البحث وقيوده وآفاقه المستقبلية.

من خلال هذا التقسيم المنهجي، تأمل هذه الدراسة في تقديم مساهمة بحثية وعملية تساعد صانع القرار على صياغة نظم إدارية تدعم الإبداع وتحقق التطوير المستدام للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التباين الواضح بين التطورات النظرية التي شهدتها مبادئ إدارة الأعمال في العقود الأخيرة، ومتطلبات الابتكار المؤسسي المتسارعة داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من الإقرار الرسمي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والقيادة التحفيزية والتسويق الداخلي، فإن الممارسات الفعلية داخل العديد من الهيئات الحكومية لا تزال تقليدية وبيروقراطية في معظمها، مما يعوق قدراتها على توليد الأفكار الجديدة وتطوير العمليات والخدمات.

أدى غياب التكامل الفعال بين ممارسات إدارة الأعمال ونظم العمل الحكومي إلى خلق بيئة عمل تفتقر إلى المرونة والإبداع، حيث تركز الإجراءات على الالتزام بالإجراءات الروتينية والضوابط الصارمة، دون إتاحة الفرصة للموظفين للاختبار والتجربة أو للمبادرة في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد لاحظت بعض الدراسات المحلية أن المؤسسات الحكومية تعاني من قصور في نقل الخبرات والابتكارات الإدارية من القطاع الخاص، نتيجة لافتقارها إلى برامج تدريبية مكثفة وتقييمات دورية للأداء الإبداعي (الخشروم وآخرون، 2018؛ النحاس، 2018).

كما تواجه المؤسسات الحكومية السعودية تحديات في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التماثل التنظيمي الإيجابي، وتُعزز الثقة بين قياداتها وموظفيها. فغياب القنوات الفعالة للتواصل الداخلي والمردودات التحفيزية يحدّ من رغبة الموظفين في تقديم اقتراحات تطويرية أو المشاركة في فرق عمل مبتكرة. وتتفاقم هذه المشكلة مع ضعف آليات قياس الإبداع التنظيمي وتوثيقه، وهو ما يجعل من الصعب على صانعي القرار تحديد نقاط القوة والضعف ووضع الخطط التصحيحية الملائمة (سعدي وولهي، 2015؛ الشلبي، 2019).

وقد أفرزت رؤية المملكة 2030 تحديات جديدة أمام القطاع الحكومي، إذ تضع على عاتق المؤسسات العامة مسؤولية تحسين جودة الخدمات وتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز رضا المستفيدين. وفي ظل هذه الرؤية، لا يكفي تبني مبادئ إدارة الأعمال شكلياً، بل يجب دمجها عملياً في أنظمة العمل اليومية لتفعيل الابتكار المستمر. ومع ذلك، يبدو أن الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر هذا الدمج على الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في السياق السعودي

محدودة أو سطحية، وغالباً ما تركز على دراسة جانب واحد من مبادئ إدارة الأعمال دون فهم التفاعل بين المحاور الأربعة بشكل شامل.

ومن هنا تنبع ضرورة البحث في المشكلة التالية: إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ إدارة الأعمال – الممثلة في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية – في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ وما العوامل الإدارية والثقافية التي تعيق أو تساعد هذا التطبيق وتؤثر في نتائجه؟ يهدف هذا التساؤل البحثي إلى سد الفجوة المعرفية بين النظريات والممارسات، وتوفير أدلة علمية يمكن الاعتماد عليها في تصميم سياسات تدريبية وتنظيمية تدعم الابتكار المؤسسي.

إن الإجابة على هذه الأسئلة لم تعد ترفاً أكاديمياً، بل ضرورة عملية تستجيب لتوجيهات القيادة السعودية نحو حكومة أكثر ابتكاراً وكفاءة، قادرة على مواجهة تطلعات المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى بناء إطار تطبيقي يقيس الممارسات الإدارية الأربعة ويُربطها بمؤشرات الإبداع التنظيمي، مع استكشاف أبعاد العلاقات بينها، لتقديم توصيات تساهم في صياغة نظم حكومية متجددة ومرنة تتوافق مع متطلبات المستقبل.

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

➤ سد الفجوة المعرفية: تساهم هذه الدراسة في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين مبادئ إدارة الأعمال الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية) والإبداع التنظيمي داخل القطاع الحكومي السعودي، حيث تندر الدراسات التطبيقية التي تتناول هذا التفاعل في السياق المحلي (الخشروم وآخرون، 2018).

➤ تطوير الإطار النظري: تضيف الدراسة إسهاماً في بناء إطار مفاهيمي متكامل يربط بين ممارسات إدارة الأعمال ومؤشرات الإبداع التنظيمي (التفكير الابتكاري، وتطوير العمليات، وتحسين الخدمات)، ما يوفر قاعدة لتوسيع البحث المستقبلي واختبار نماذج أخرى في بيئات مشابهة.

➤ منهجية بحثية محلية ميدانية: تعكس هذه الدراسة أهمية المنهج الميداني القائم على استبانة مُصمَّمة خصيصًا لقياس المتغيرين في البيئة الحكومية السعودية، ما يعزز مصداقية النتائج ويُعطي نموذجًا يمكن تكراره أو تطبيقه في دراسات قادمة..

➤ الأهمية العملية

دعم صانعي القرار: تزود الدراسة المسؤولين في الجهات الحكومية برؤى مبنية على بيانات حول ممارسات إدارة الأعمال التي تثبت فعاليتها في تحفيز الإبداع، مما يساعدهم على توجيه السياسات التنظيمية وتخصيص الموارد نحو المبادرات ذات الأثر الأكبر.

تصميم برامج تدريبية: استنادًا إلى نتائج الدراسة التي تبرز أهمية القيادة التحفيزية والتخطيط الاستراتيجي في بيئات العمل الحكومية، يمكن إعداد مناهج تدريبية متخصصة ترفع كفاءة الموظفين وقادتهم في تطبيق مبادئ إدارة الأعمال لتحقيق نتائج ابتكارية ملموسة.

تعزيز جودة الخدمات الحكومية: من خلال تطبيق توصيات الدراسة، سيتمكن القائمون على تطوير الإجراءات الحكومية من تحسين بيئات العمل لتمكين الموظفين من طرح الأفكار وتطويرها، ما ينعكس إيجابًا على رفع مستوى رضا المستفيدين وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

آليات قياس ومتابعة الإبداع: تقترح الدراسة إطار عمل لقياس مؤشرات الإبداع التنظيمي بصورة دورية، ما يُمكن المؤسسات من مراقبة الأداء الابتكاري وتقديم التحسينات المستمرة في عملياتها وخدماتها.

4,1 أهداف الدراسة

- تقييم أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال (التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية) على مؤشرات الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية.
- تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التفكير الابتكاري وتطوير العمليات داخل الجهات الحكومية.

- دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة على قدرة الموظفين على طرح الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مشاريع ابتكارية.
- قياس مدى تأثير التسويق الداخلي في تحسين خدمات المؤسسات الحكومية وتحفيز ثقافة الإبداع.
- استكشاف دور القيادة التحفيزية في تشجيع الموظفين على المشاركة والابتكار داخل بيئة العمل الحكومي.
- صياغة توصيات عملية لتدعيم مبادئ إدارة الأعمال داخل المؤسسات الحكومية بهدف رفع مستوى الإبداع التنظيمي وتحسين جودة الأداء.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول:

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال—المتبعة في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية—على الإبداع التنظيمي بأبعاده (التفكير الابتكاري، وتطوير العمليات، وتحسين الخدمات) في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على التفكير الابتكاري وتطوير العمليات في الجهات الحكومية؟
2. كيف تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تمكين الموظفين من تحويل الأفكار إلى حلول إبداعية؟
3. ما هو دور التسويق الداخلي في تحفيز ثقافة الإبداع لدى العاملين وتحسين جودة الخدمات الحكومية؟
4. كيف تؤثر القيادة التحفيزية على مشاركة الموظفين في برامج الابتكار ورفع مستوى الإبداع التنظيمي؟

5. ما العقبات التنظيمية والثقافية التي قد تعيق تطبيق مبادئ إدارة الأعمال لتحقيق الإبداع التنظيمي في الجهات الحكومية؟

6.1 فرضيات الدراسة

. الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الأعمال—المتتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية—على الإبداع التنظيمي (التفكير الابتكاري، وتطوير العمليات، وتحسين الخدمات) في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) للتخطيط الاستراتيجي على التفكير الابتكاري وتطوير العمليات.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحويل الأفكار إلى حلول إبداعية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) للتسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات وتحفيز ثقافة الإبداع.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) للقيادة التحفيزية على مشاركة الموظفين في برامج الابتكار ورفع مستوى الإبداع التنظيمي.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على

المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة الأعمال

- المتغير التابع: الإبداع التنظيمي

2. 8.1 أسباب إختيار الموضوع

نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الحكومية في تحقيق أهداف التنمية الشاملة لرؤية المملكة 2030، أصبح تعزيز الإبداع التنظيمي ضرورة ملحة لتحسين جودة الخدمات العامة وزيادة كفاءة الأداء الحكومي. إختيار هذا الموضوع يساهم في تقديم إطار علمي يُرشد صناع القرار نحو تبني ممارسات إدارية تدعم الابتكار المؤسسي.

رغم الانتشار الواسع لمبادئ إدارة الأعمال في القطاع الخاص، إلا أن انتقال هذه المبادئ إلى القطاع الحكومي يواجه تحديات ثقافية وإجرائية. الدراسة تتيح فهماً معمقاً لكيفية تكييف مبادئ التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية مع خصوصية المؤسسات الحكومية السعودية.

بينت مراجعة الأدبيات ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بين تطبيق مبادئ إدارة الأعمال وأبعاد الإبداع التنظيمي في السياق الحكومي السعودي. لذا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة بتقديم بيانات ميدانية وتحليل إحصائي يمكن الباحثين المستقبليين من البناء عليها.

من خلال تحليل أثر الممارسات الإدارية الأربعة على الإبداع التنظيمي، توفر الدراسة مخرجات علمية تساعد في صياغة برامج تدريبية متخصصة للقادة والموظفين الحكوميين، مستندة إلى أدلة حول الممارسات الأكثر فاعلية في تحفيز بيئة عمل مبتكرة.

يوفر البحث توصيات عملية لآليات قياس ومتابعة الإبداع، ما يمكن الجهات الحكومية من تبني منهجية مستدامة لتحسين الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين والمقيمين، بما ينعكس إيجابياً على مستوى رضا المستفيدين وثقتهم في الأداء الحكومي.

في ظل التطورات التقنية والعولمة، يحتاج القطاع الحكومي إلى مرونة أكبر وقدرة على التجاوب السريع مع المتغيرات. يتيح إختيار هذا الموضوع دراسة دور مبادئ إدارة الأعمال في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على الابتكار الرقمي وتبني أساليب عمل حديثة داخل المؤسسات الحكومية.

تزايد أهمية القيادة التحفيزية اليوم كعامل رئيسي في تمكين الموظفين وتحميلهم مسؤولية تطوير الخدمات. وتسلط الدراسة الضوء على دور هذه الصورة القيادية في رفع مستوى الإبداع المؤسسي داخل الهيئات الحكومية، مما يوفر دافعية للمسؤولين لتبني أساليب تحفيزية فعالة.

9.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقه على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي

الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على

التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت

المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث

تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق

مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقه على المؤسسات الحكومية في المملكة

العربية السعودية

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة

المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات العامة الحكومية ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
- حدود زمانية: العام الدراسي 2025.
- حدود بشرية: العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	أهداف الدراسة
الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2017).	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأطر الاستراتيجية التي يمكن من خلالها إعادة تشكيل دور الموارد البشرية من وظيفة داعمة إلى محرك رئيس للابتكار within المؤسسات. وجاءت الدراسة لتكشف النقاب عن ثلاثة أبعاد رئيسية في الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية: المظلة (وهي الرؤية الشاملة التي تغطي مهام ووظائف الموارد البشرية داخل المنظمة)، والقصد (الغاية الاستراتيجية التي توجه هذه المهام نحو تحقيق أهداف المؤسسة الكلية)، والتركيز (القدرة على تحديد الأولويات والموارد وضبطها بما يضمن الفاعلية والكفاءة). وانتهت الدراسة إلى أن خلق مظلة واضحة يساهم في توحيد الجهود بين أقسام الموارد البشرية والإدارة العليا، في حين أن وضوح القصد والاستراتيجيات يعزز من مشاركة الموظفين واندماجهم، أما التركيز الدقيق فيضمن استثمار الموارد المحدودة في المبادرات الأكثر تأثيراً.
إطار الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية (المظلة، القصد، التركيز).	المتغير المستقل
مستوى فاعلية قسم الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية (كالابتكار، والتحسين المستمر).	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي لإطار الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء القسم وفاعلية دوره في دعم الابتكار التنظيمي. فقد بدا جلياً أن المؤسسات التي وضعت مظلة واضحة لرؤية الموارد البشرية شهدت تحسناً ملحوظاً في التفاعل بين الفرق الوظيفية ونسبة المبادرات الداخلية الناجحة. كما برهنت الدراسة على أن تحديد قصد استراتيجي واضح يرفع من مستوى الالتزام الوظيفي ويعزز انتماء الموظفين للمؤسسة. أما العنصر الثالث، التركيز، فتبين أنه يساعد على توجيه الإنفاق البشري نحو البرامج التدريبية والمبادرات الأكثر جدوى. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة: 1. صياغة رؤية شاملة لقسم الموارد البشرية تُعرض بوضوح أمام جميع مستويات الإدارة والموظفين. 2. تحديد أهداف استراتيجية قصيرة وطويلة الأجل للموارد البشرية تتماشى مع الخطة العامة للمؤسسة. 3. إنشاء آليات دورية لمراجعة أولويات الموارد البشرية وضبطها، مع تخصيص موارد مالية وبشرية للمبادرات الأكثر تأثيراً.
الدراسة	الحكيم، منير سليمان. (2017).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص كأداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتناولت الدراسة تحليل نماذج العلاقات التعاونية بين الحكومات والشركات الخاصة، مع التركيز على العناصر الأساسية التي تضمن مشاركة ناجحة ومستدامة، مثل تبادل المخاطر، وتقاسم الموارد، وتوحيد الأهداف. وأكدت الدراسة أن الشراكات التي تُبنى على قواعد واضحة للحوكمة والشفافية تؤدي إلى رفع كفاءة المشروعات العامة، وتقليل الأعباء المالية على الميزانيات الحكومية، وتسريع وتيرة الإنجاز للمشاريع الضخمة.
المتغير المستقل	نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص (درجة وضوح الأطر القانونية، مرونة العقود، مشاركة المخاطر).
المتغير التابع	مستوى دعم التنمية (من حيث جودة الخدمات، سرعة التنفيذ، استدامة التمويل).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	كشفت النتائج أن المشاريع التي عكست توازناً مرناً في توزيع المخاطر والعوائد بين الشريكين حققت معدلات إنجاز وكفاءة أعلى، مقارنةً بالتي ارتكزت على أطر جامدة. وأبرزت الدراسة دور الإطار التشريعي الداعم للشفافية وحماية المستثمرين في جذب القطاع الخاص ودفعه للمشاركة الفعالة. كذلك تبين أن غياب قنوات التواصل الدائم بين الطرفين يؤدي إلى تأخر في اتخاذ القرارات وزيادة التكاليف. ومن هنا أوصت الدراسة بما يلي: 1. تطوير إطار تشريعي واضح ينظم مشاركة القطاع الخاص في المشروعات الحكومية، مع آليات رقابية تمنع التضارب في المصالح. 2. اعتماد نماذج عقود مرنة تسمح بمراجعة دورية لشروط الشراكة وفقاً لمستجدات المشروع. 3. إنشاء لجان مشتركة تضم ممثلين عن القطاعين للإشراف على التنفيذ وضمان تبادل المعلومات بفعالية.

الدراسة	على . (2018)
أهداف الدراسة	قدمت هذه الورقة لمحة تأملية حول تطور مفهوم إدارة الأعمال، مستعرضةً مراحل التحول من التركيز على الكلفة والإنتاجية إلى تبني منهجيات أكثر شمولية تركز على الابتكار والقيمة المضافة للمستفيدين. وسعت الورقة إلى تحليل الإشكاليات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات في عصر العولمة والتقنية، مثل التحديات البيئية والرقمنة، واقتراح رؤى مستقبلية لإعادة صياغة ممارسات الإدارة بما يتوافق مع المتغيرات المعاصرة.
المتغير المستقل	الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال (كالرقمنة، والاستدامة، وإدارة المعرفة).
المتغير التابع	جاهزية المؤسسات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	خلُصت هيئة التحرير إلى أن تبني المؤسسات لإدارة الأعمال بشكل سطحي—من دون ربطها بمتطلبات البيئة والتكنولوجيا—يجردها من قدرتها على الابتكار والتنافس. وأشارت إلى أهمية إدخال مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة ضمن صلب الاستراتيجيات الإدارية. كما أوصت بمراجعة دور الموارد البشرية لتتجه نحو إدارة المعرفة وتنمية المهارات الرقمية، وتشجيع ثقافة التعلم المستمر.
الدراسة	الخشروم، محمد بن مصطفى؛ مرسى، نبيل محمد؛ الهندي، وحيد بن أحمد. (2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار شامل يجمع بين المبادئ الأساسية لإدارة الأعمال، والمهارات الضرورية لمديري المستقبل، والوظائف الرئيسية للإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. واستعرضت الحاجة لتفعيل هذه الوظائف بكفاءة عالية ضمن بيئات عمل ديناميكية تتسم بالتغير المتسارع، مؤكدةً على أهمية بناء قدرات إدارية تُمكن القادة من اتخاذ قرارات سريعة ومدعومة بالبيانات.
المتغير المستقل	مستوى إلمام المديرين بمبادئ الإدارة ومهارات القيادة.
المتغير التابع	كفاءة الأداء الوظيفي والمؤسسي (دقة اتخاذ القرار، سرعة الاستجابة للتغيرات، جودة الرقابة).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أشارت النتائج إلى وجود فجوة ملموسة بين ما يُدرّس في برامج الإدارة الأكاديمية ومتطلبات الأسواق الفعلية، لاسيما في

	المهارات التحليلية والتقنية. كما برهنت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب المديرين على مهارات التفكير النقدي وإدارة الأزمات تحقق أداءً تشغيلياً أفضل. وأوصت الدراسة بـ: 1. تحديث المناهج الأكاديمية لتشمل برامج تدريبية عملية وتشاركية تركز على حل المشكلات الواقعية. 2. تطوير برامج تدريب مستمر للمديرين تعزز من مهاراتهم في تحليل البيانات واستخدام التقنيات الحديثة. 3. إشراك مؤسسات الأعمال في تصميم محتوى التدريب لضمان ملاءمته لاحتياجات السوق.
الدراسة	النحاس، صفوت صلاح الدين. (2018).
أهداف الدراسة	سعت هذه الورقة إلى توضيح الفروق الجوهرية بين إدارة الأعمال في القطاع الخاص والقطاع الحكومي، وتحديد العوامل التي تعيق نقل الممارسات الحديثة من إطار الربحية إلى إطار تقديم الخدمات العامة. كما هدفت إلى اقتراح آليات لتكييف مبادئ إدارة الأعمال مع طبيعة المؤسسات الحكومية التي تلتزم بقواعد بيروقراطية ومحددات ميزانية صارمة، مع الحفاظ على فاعلية الأداء والابتكار.
المتغير المستقل	درجة توافق مبادئ إدارة الأعمال مع خصائص القطاع الحكومي (المرونة التنظيمية، وضوح الصلاحيات، الثقافة المؤسسية).
المتغير التابع	: قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	خلّص البحث إلى أن الصياغة الحالية للوائح والهيكلية الحكومية تُعوق تنمية مرونة اتخاذ القرار وتشجع على الروتين الزائد، مما ينعكس سلباً على سرعة الابتكار وتحسين الخدمات. وأكد الباحث على أهمية إعادة هيكلة بعض الإجراءات لتقليص المستويات الإدارية وتعزيز تفويض الصلاحيات. وتضمنت التوصيات: 1. تعديل اللوائح لتوحيد إجراءات الأداء وتقليل البيروقراطية عبر تبسيط المسارات الإدارية. 2. تمكين المسؤولين الميدانيين من اتخاذ قرارات تشغيلية ضمن نطاق صلاحيات واضحة. 3. إطلاق برامج تدريبية لتطبيق مبادئ Lean Management في بعض الإدارات الحكومية وقياس أثرها قبل التوسع.
الدراسة	الدحابة، عارف. (2023).
أهداف الدراسة	استهدفت هذه الدراسة استعراض المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال وربطها بأدوات التكنولوجيا الرقمية، مع تسليط الضوء على التحولات الضرورية في بنية المنظمات لتبني نماذج عمل هجينة تجمع بين العنصر البشري والتقنيات الذكية. وقد ركزت الدراسة على كيفية إعادة تصميم العمليات وأساليب التواصل والتعلم المؤسسي لدعم المرونة والابتكار.
المتغير المستقل	درجة تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع ممارسات إدارة الأعمال.
المتغير التابع	مستوى التحول الرقمي والابتكار المؤسسي داخل المنظمة.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	بينت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى تكامل الأدوات الرقمية وسرعة الابتكار داخل المؤسسات التعليمية. فأولئك الذين وفروا منصات تواصل وتعلم إلكتروني مرنة سجلوا زيادة في عدد المبادرات الابتكارية وتبنهم لأساليب عمل عن بُعد ووجد أنها تحفز الإبداع.

	وبناءً عليه، أوصت الدراسة بـ: 1. تطوير بنية تقنية معلومات موحدة تربط جميع وحدات المؤسسة وتدعم مشاركة المعرفة. 2. تصميم برامج تدريبية للمسؤولين حول إدارة التغيير الرقمي وأساليب العمل الهجينة. 3. تشجيع تشكيل فرق عمل صغيرة متعددة التخصصات تعمل على مشاريع ابتكارية برؤية واضحة وأدوات رقمية مناسبة.
الدراسة	سعدي، وحيدة، وولهي، حنان. (2015)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومعاصرة لمفهوم الإبداع التنظيمي، تتجاوز التعريفات التقليدية التي تركز على النتائج الشكلية، إلى تناول الأبعاد النفسية والثقافية والسلوكية التي تُمكن المؤسسات من تحويل الأفكار إلى ابتكارات عملية. وتمحورت الدراسة حول فهم آليات بناء بيئة تشجع على المخاطرة المحسوبة وتُقدّر المبادرات الفردية والجماعية، كما ركزت على استكشاف العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية—من قيم ورؤية ورسائل—ومستوى الاستجابة الإبداعية للموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
المتغير المستقل	خصائص الثقافة التنظيمية المعاصرة (قيم الابتكار، الدعم القيادي، مساحات التجريب).
المتغير التابع	مستوى الإبداع التنظيمي العام في المؤسسة (إنتاج الأفكار، وتطبيقها، وانتشارها).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	بيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد سياسات واضحة لتعزيز قيم الابتكار—مثل تخصيص أوقات للتجريب وفتح قنوات لتبادل الأفكار دون خوف من الرفض—تشهد ارتفاعاً ملحوظاً في إنتاج المبادرات الإبداعية. كما أكدت وجود دور محوري للدعم القيادي في تحفيز الموظفين، إذ إن القادة الذين يمارسون أساليب تشاركية ويشجعون على التعلم من الأخطاء يساهمون في خلق بيئة آمنة للمخاطرة المحسوبة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة: 1. صياغة وثيقة قيم تنظيمية واضحة تصدر عن أعلى سلطة إدارية، تُعزّز قيمة الابتكار. 2. إنشاء مختبرات ابتكار داخلية تتيح للفرق اختبار أفكارها بسرعة وتوسيع إمكانيات التعلم التجريبي. 3. تدريب القادة على أساليب القيادة التحفيزية والتشاركية، مع تضمين مؤشرات لقياس الدعم المقدم للابتكار في تقييم الأداء السنوي.
الدراسة	النجار، سامر أحمد محمد طلبه (2024).
أهداف الدراسة	استهدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير التماثل التنظيمي—أي مدى اتساق الهيكل والقيم الداخلية للمؤسسة—على مستوى الإبداع التنظيمي في بيئة أكاديمية، مع التركيز على الدور الوسيط لقيم الثقة التنظيمية بين الأعضاء الأكاديميين. سعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت العلاقة بين التماثل التنظيمي والإنتاجية الإبداعية تعتمد على مدى شعور الفرد بالثقة في مؤسسته وزملائه، وكيف يختلف ذلك بحسب اختلاف مواقع الأعضاء واستراتيجيات الجامعة.
المتغير المستقل	مستوى التماثل التنظيمي (اتساق الهيكل، وتوافق الإجراءات، وتشابه القيم).
المتغير التابع	درجة الإبداع التنظيمي لدى الأعضاء الأكاديميين (اقتراح مبادرات تدريسية وبحثية جديدة).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي، ولكن هذه العلاقة كانت أكثر قوة عندما كانت قيم الثقة التنظيمية عالية. بمعنى أن بيئات العمل التي تتسم باتساق واضح في الهيكل والإجراءات لكنها تفتقر إلى الثقة الداخلية لا

	تحقق مستواها المتوقع من الإبداع. وأكدت الدراسة على ضرورة بناء ثقافة ثقة داخلية عبر: عقد جلسات دورية شفافة لمشاركة المعلومات والخطط مع أعضاء هيئة التدريس. تطوير آليات تداول القرار تشرك الأكاديميين في صياغة السياسات. تنظيم ورش عمل لتعزيز التعاون والثقة بين الأقسام المختلفة.
الدراسة	علي، سر الختم محجوب. (2016).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الورقة إلى إلقاء الضوء على العلاقة التكاملية بين عمليات الإبداع الإداري ومراحل التطوير التنظيمي داخل المؤسسات العربية، مع التركيز على كيفية دمج أساليب التنظيم والتخطيط الحديثة مع مبادرات الابتكار الإداري. وانطلقت الدراسة من فرضية أن التطوير المستدام للمؤسسة لا يتحقق إلا عبر خلق إطار يسمح بالإبداع المتسلسل والمتدرج، بحيث تتلاحم الخطط الاستراتيجية مع المبادرات الصغيرة التي تضفي طابع التجديد المستمر على العمليات.
المتغير المستقل	نظم التطوير التنظيمي (إعادة هندسة العمليات، إدارة التغيير، التخطيط المرحلي).
المتغير التابع	مستوى الإبداع الإداري (تقديم حلول إدارية جديدة، وتحسين هيكليات العمل).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	بينت الدراسة أن المؤسسات التي اعتمدت على خطوات من التطوير المرحلي—ابتداءً من إعادة هندسة العمليات وصولاً إلى تبني نظم إدارة التغيير المدعومة بتقنيات المعلومات—نجحت في خلق بيئة إدارية أكثر مرونة، مما ساهم في إطلاق شرارة الإبداع الإداري. كما لوحظ أن الجمع بين جلسات التفكير الاستراتيجي وورش الابتكار العملي يسرع من وتيرة التطوير. أوصت الدراسة بـ: 1. تبني خطة تطوير مرحلية تبدأ بمشروعين صغيرين لتطبيق الابتكار قياس أثرهما قبل التوسع. 2. دمج وحدات إدارة التغيير والإبداع ضمن الهيكل التنظيمي كفريق واحد لضمان التنسيق. 3. استخدام أدوات تقنية لدعم اجتماعات العصف الذهني وتوثيق الأفكار ومتابعتها.
الدراسة	رشيد، سندس سعيد. (2015).
أهداف الدراسة	سعت هذه الدراسة الميدانية إلى قياس مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة—من جمع الخبرات وتوثيقها إلى نقلها داخلياً بين الموظفين—على تعزيز الإبداع التنظيمي في قطاع الصناعات الجلدية بمدينة زبون. وركزت على تبين كيف تُترجم المعرفة المهيكلية والغير مهيكلية إلى ابتكارات منتجات أو تحسينات في العمليات الإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار الحواجز التقنية والثقافية التي تعترض تدفق المعرفة.
المتغير المستقل	ممارسات إدارة المعرفة (توثيق الدروس المستفادة، استخدام أنظمة قاعدة المعرفة، جلسات تبادل الخبرات).
المتغير التابع	مستوى الإبداع التنظيمي (اقتراح منتجات جلدية جديدة، وتحسين عمليات التصنيع).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	• أهم النتائج والتوصيات (مقالي): أظهرت النتائج أن الاستخدام المنهجي لأنظمة إدارة المعرفة يزيد من عدد المبادرات الابتكارية بنسبة تتراوح بين 20-30%، خاصة عندما تُدمج جلسات "نقل المعرفة" في جدول العمل الأسبوعي. كما تبين أن مقاومة بعض الموظفين لتوثيق خبراتهم تشكل حاجزاً رئيسياً. أوصت الدراسة بـ:

1. وضع سياسة إلزامية لتوثيق الدروس المستفادة بعد كل مشروع.	
2. إطلاق منصات إلكترونية بسيطة تسمح بمشاركة الخبرات بشكل فوري وسهل.	
3. تحفيز الموظفين عبر مكافآت ميدانية ونشر قصص نجاح مبادراتهم لتحفيز الآخري	
الدراسات الأجنبية	
1. El-Menawy, S. M. A., & Khayal, Z. A. E. (2022). Psychological empowerment and employees' administrative creativity...	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى بيان الكيفية التي يساهم بها التمكين النفسي—المتمثل في أربعة أبعاد هي المعنى والتمكين والتمكين الذاتي والتأثير—في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة. سعت الدراسة إلى مقارنة أثر هذه الأبعاد بين القطاعين للكشف عن مدى تأثير سياق المؤسسة على العلاقة بين التمكين النفسي وطرح الحلول الإدارية المبتكرة.	أهداف الدراسة
التمكين النفسي (المعنى، والتمكين، والتمكين الذاتي، والتأثير)	المتغير المستقل
الإبداع الإداري لدى الموظفين	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التمكين النفسي تتنبأ إيجابياً بالإبداع الإداري، وكان بُعد التمكين الذاتي والتأثير الأقوى أثراً. كما لاحظت الدراسة تفوق الجامعات الخاصة في مستويات التمكين والإبداع. أوصت الدراسة بضرورة تفويض الموظفين بسلطات واضحة، وتكريم مبادراتهم، وتدريب القيادات على أساليب تعزيز الشعور بالتأثير والإيجابية النفسية تجاه العمل.	أهم النتائج والتوصيات
Muhammad, B. M. Z. A. (2023).	الدراسة
سعى الباحث إلى استقصاء العلاقة بين المهارات العقلية—مثل حل المشكلات والمرونة المعرفية والانتباه الانتقائي—ومستوى التفكير الإبداعي لدى طلاب كلية التجارة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. هدف البحث إلى تحديد أي من هذه المهارات يساهم أكثر في تنمية القدرة على توليد الأفكار الأصيلة والمتعددة.	أهداف الدراسة
المهارات العقلية (حل المشكلات، المرونة المعرفية، الانتباه الانتقائي)	المتغير المستقل
التفكير الإبداعي (الطلاقة، والأصالة، والاستطرد)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	بينت النتائج أن المرونة المعرفية هي أقوى متنبئ للأصالة في الأفكار، بينما أظهر حل المشكلات أثراً كبيراً على طلاقة توليد الأفكار. وأثر الانتباه الانتقائي بشكل متوسط على الاستطراد. بناءً على ذلك، أوصى الباحث بإدماج التعلم القائم على حل المشكلات وورش العصف الذهني ضمن المناهج الجامعية لتعزيز المرونة المعرفية وتنمية التفكير الإبداعي.
الدراسة	3. Abu Khater, Shaima Ahmed, & Qteishat, Mazen Kamal. (2016). The influence of creativity model on organizational ...performance
أهداف الدراسة	هدفت هذه الرسالة إلى تقييم مدى تأثير نموذج الإبداع المكون من القيادة الإبداعية، ونظام إدارة الأفكار، وآليات التحفيز على أداء المنشآت داخل المنطقة الصناعية "عبدالله الثاني بن الحسين". أرادت الدراسة كشف ما إذا كانت هذه العناصر تلبى توقعات الموظفين وتُترجم إلى تحسينات في الإنتاجية والجودة وخدمات المؤسسة.
المتغير المستقل	مستوى تطبيق نموذج الإبداع (القيادة الإبداعية، إدارة الأفكار، آليات التحفيز)
المتغير التابع	أداء المنشأة (مقاييس الإنتاجية والجودة وكفاءة الخدمات)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أوضحت النتائج أن القيادة الإبداعية وأنظمة إدارة الأفكار تُعزّز الإنتاجية والجودة بشكل كبير، بينما كانت آليات التحفيز هي المحرك الرئيس لتحسين كفاءة الخدمات. وأدرك الموظفون فجوة بين توقعاتهم بشأن المكافآت والواقع، مما أثر سلباً على المعنويات. لذا أوصت الرسالة بتصميم حوافز تتناسب مع توقعات العاملين، وتأسيس لجان تقييم منتظمة للأفكار، وبرامج تدريب للمديرين على أساليب القيادة الإبداعية.
الدراسة	4. Al-Najjar, A. M., Qawasmeh, R., & Sharari, H. (2023). Transformational Leadership and Employee Creativity...
أهداف الدراسة	هدفت هذه الرسالة إلى كشف أثر القيادة التحويلية—بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي—على إبداع الموظفين. فضلاً عن دراسة دور ثقافة المنظمة (الداعمة للابتكار، والمتسامحة مع المخاطر، والمنفتحة على التواصل) كمتغير معدل يقوّي أو يضعف هذه العلاقة.

المتغير المستقل	القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز المهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)
المتغير التابع	ثقافة المنظمة (دعم الابتكار، تسامح المخاطر، انفتاح التواصل)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أكدت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا في الإبداع، وكان التحفيز الفكري أقوى الأبعاد. وأظهرت أن هذه العلاقة تتعزز بشكل كبير في بيئات ثقافية داعمة للابتكار ومنفتحة على التواصل، بينما تضعف في ثقافات محافظة. بالتالي، أوصى الباحثون بتنمية سلوكيات قيادية تحويلية عبر التدريب، وإطلاق مبادرات ثقافية مثل منتديات للابتكار وسياسات تشجع المخاطرة المحسوبة، لضمان استدامة أثر القيادة على الإبداع.

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت جوانب متباينة من موضوع الإبداع التنظيمي وإدارة الأعمال، يمكن استخلاص مجموعة من أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها، وكذلك تحديد مكامن الإضافة التي تسعى إليها الدراسة الحالية:

أوجه الشبه

1. التركيز على العلاقة بين المتغيرات الإدارية والإبداعية

جميع الدراسات السابقة تتفق على أن ثمة رابطاً وثيقاً بين ممارسات إدارية محددة (كالتمكن النفسي، والمهارات العقلية، ونماذج الإبداع، والقيادة التحويلية) ومستويات الإبداع سواء على صعيد الأفراد أو الأنظمة التنظيمية ككل. فدراسة El-Menawy & Khayal ركزت على التمكين النفسي وتأثيره على الإبداع الإداري، ودراسة Muhammad وضعت المهارات العقلية في مواجهة التفكير الإبداعي، بينما درس Abu Khater et al. أثر نموذج الإبداع على أداء المؤسسة، وقام Al-Najjar et al. بفحص كيفية تأثير القيادة التحويلية في الإبداع بشرط وجود ثقافة تنظيمية داعمة.

2. استخدام المنهج الكمي التحليلي

تشارك جميع الدراسات—باستثناء ورقة هيئة التحرير التي كانت تأملية—في اعتماد الاستبانات كأداة رئيسية

لجمع البيانات، ومن ثم تطبيق أساليب إحصائية حديثة (كالانحدار المتعدد وتحليل المسار وتحليل التفاعل) لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات.

3. السعي إلى توصيات عملية
رغم تنوع موضوعاتها وقطاعاتها، جميع الدراسات السابقة اختتمت بتقديم توصيات تطبيقية تستهدف قيادات المنظمات وموظفيها، سواء عبر تصاميم برامج تدريبية أو إعادة هيكلة الإجراءات أو تبني نماذج تحفيزية، بغية تعزيز البيئة التي تُثمر مزيداً من الإبداع والابتكار.

أوجه الاختلاف

1. اختلاف إطار المفاهيم الإدارية

- التمكن النفسي (El-Menawy & Khayal) يركز على البعد النفسي للفرد وعلاقته بحس تأثيره ومعدله الذاتي في العمل.
- المهارات العقلية (Muhammad) تعنى بكفاءات الإدراك المعرفي للفرد وارتباطها بالمقدرة على التفكير الابتكاري.
- نموذج الإبداع (Abu Khater & Qteishat) يستهدف هيكلة الإجراءات الإدارية ضمن إطار ابتكاري يشمل القيادة وإدارة الأفكار والحوافز.
- القيادة التحويلية (Al-Najjar et al.) تعنى بسلوكيات القادة وكيف تثير الدافعية الإبداعية، مع تعامل الثقافة كمتغير معدل.
- يحتوي كل إطار على بعد أو اثنين من أبعاد إدارة الأعمال، لكنّه يختلف في طبيعة المتغيرات وتركيزها: فردية نفسية، مهارة معرفية، هيكلية منظمة، أو قيادية ثقافية.

2. تباين مستويات التطبيق والبيئة

○ El-Menawy & Khayal نفّذت بحثها داخل جامعات (قطاع تعليمي)،

○ Muhammad في بيئة طلابية أكاديمية (تعليمي بحث)،

○ Abu Khater & Qteishat في منشأة صناعية خاصة بالأردن،

○ Al-Najjar et al. في شركات خاصة أو مؤسسات عاملة بالأردن.

هذا التنوع يؤكد النتائج في بيئات محددة، لكنه يترك فجوة في بيئة القطاع الحكومي، خاصة في المملكة العربية السعودية.

3. مدى شمولية المتغيرات المدروسة

تمحورت الدراسات السابقة عادة حول بعد واحد أو اثنين فقط (نفسى، معرفى، قيادى، هيكلى)، في حين أن الإبداع التنظيمى كظاهرة كلية يتأثر بتفاعل متداخل لأبعاد متعددة—استراتيجية وتنظيمية وبشرية وثقافية وتواصلية—ما يجعل النتائج قابلة للتفسير الجزئى دون رسم صورة شاملة عن المنظومة الإدارية بأكملها.

ما ستضيفه الدراسة الحالية

1. إطار مفاهيمى متكامل لأربعة مبادئ أساسية

على عكس الدراسات التي ركّزت على بعدٍ واحد أو مجالٍ محدد، ستجمع الدراسة الحالية بين التخطيط الاستراتيجى وإدارة الموارد البشرية والتسويق الداخلى والقيادة التحفيزية، لتبيان تفاعلاتها المشتركة مع الإبداع التنظيمى في القطاع الحكومى. هذا التكامل يوفر رؤية أشمل وأكثر واقعية لطبيعة التحديات والفرص.

2. تحليل تطبيقي في المؤسسات الحكومية السعودية

تغطي الدراسة قطاعاً لم يُستكشف كفاية؛ حيث تندرج الأبحاث التطبيقية التي تربط ممارسات إدارة الأعمال بالإبداع التنظيمى داخل الهيئات الحكومية السعودية. هذا يخدم صانعى القرار المحليين ببيانات مباشرة من سياقهم، بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030.

3. قياس الأثر على ثلاثة أبعاد للإبداع التنظيمي

ستدرس الدراسة الحالية الإبداع التنظيمي عبر ثلاثة مؤشرات رئيسية: التفكير الابتكاري وتطوير العمليات وتحسين الخدمات. يضمن هذا التحديد عمقاً في فهم نتائج الإبداع وتأثيرها المباشر على وظائف الجهات الحكومية.

4. توظيف المنهج الميداني المختلط مع تحليلات إحصائية متقدمة

بينما اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الكمي الوصفي أساساً، ستمج الدراسة الحالية قياس الأثر الإحصائي (انحدار متعدد، اختبار الفرضيات) مع ملاحظات نوعية (مثل مقابلات مع قيادات) إن أمكن، لتقديم توصيات مدعومة بأدلة كمية وكيفية.

5. تقديم توصيات موجهة لصانع القرار الحكومي

بناءً على النتائج التطبيقية، ستعرض الدراسة مقترحات عملية قابلة للتنفيذ لإعادة صياغة السياسات والإجراءات التدريبية والتنظيمية في الجهات الحكومية، بما يضمن بيئة مستدامة للإبداع ومؤشرات أداء قابلة للمتابعة والقياس الدوري.

بهذا التلاقي بين أبعاد إدارة الأعمال الأربعة وتسلط الضوء على الإبداع التنظيمي في بيئة القطاع الحكومي السعودي، تقدم الدراسة الحالية إضافة نوعية للمكتبة العلمية، وتسد فجوة واضحة في الأبحاث التطبيقية المحلية. كما توفر دليلاً عملياً وقابلاً للتنفيذ لصانعي القرار، يحقق الدمج بين النظرية الإدارية الحديثة ومتطلبات التنمية الحكومية وفق رؤية المملكة 2030.

المنطلقات النظرية للبحث

1. مبادئ إدارة الأعمال

1.1 التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأسس الجوهرية لإدارة الأعمال، حيث يتيح للمؤسسات وضع أهداف طويلة المدى، وتحديد الموارد اللازمة، واختيار البدائل المناسبة لتحقيق الرؤية المنشودة. يتناول الخشرون

(2018) مبادئ التخطيط الاستراتيجي كوظيفة إدارية رئيسية تُنظّم عملية اتخاذ القرار وتضمن توافق

الأنشطة اليومية مع الأهداف المؤسسية العامة. ويرى الخفاجي (2017) أن وجود «مظلة» استراتيجية

واضحة يعزّز من قدرة الموارد البشرية على توجيه جهودها بتركيز وقصد، ما ينعكس إيجاباً على الأداء والابتكار.

1.2 إدارة الموارد البشرية

تركز إدارة الموارد البشرية على جذب الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها لتحقيق مزيج مثالي من المهارات والخبرات داخل المنظمة. تؤكد الرسالة المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على دورها كقوة دافعة للإبداع التنظيمي من خلال بناء ثقافة التعلم المستمر وتحفيز المشاركة الفاعلة للموظفين (الخشروم وآخرون، 2018). كما يشير الخفاجي (2017) إلى أهمية «القصد» الاستراتيجي في الموارد البشرية لضمان أن تكون مبادرات التدريب والتطوير مُنسجمة مع الأهداف العامة للمؤسسة.

1.3 التسويق الداخلي

ينظر التسويق الداخلي إلى الموظفين كـ«عملاء داخليين»، ويعمل على تلبية احتياجاتهم ودعمهم بما يضمن نشر قيم المؤسسة وثقافتها بينهم، مما يعزز انتماءهم ويحفزهم على الإسهام في تطوير المنتجات والخدمات. ويذكر الحكيم (2017) أن التسويق الداخلي الفعال يُعد جسراً يربط بين استراتيجية المؤسسة وسلوك الموظفين اليومي، ويسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الإبداع داخل بيئة العمل.

1.4 القيادة التحفيزية

تكمن أهمية القيادة التحفيزية في قدرتها على إلهام الأفراد لإطلاق العنان لإبداعاتهم. فالقائد التحفيزي لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر بل يُشكل محفزاً حيويًا من خلال الاعتراف بالجهود، وتقديم التشجيع المستمر، وتوفير بيئة آمنة للمخاطرة المحسوبة. (El-Najjar et al., 2023) ويستند هذا النهج إلى نظرية القيادة التحويلية التي تبرز بُعدي التحفيز الفكري والاعتبار الفردي كعوامل رئيسة لإطلاق العنان للإبداع التنظيمي.

2. الإبداع التنظيمي

2.1 المفهوم وتعريفه

يشير الإبداع التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على توليد أفكار جديدة ومفاهيم مبتكرة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات ذات قيمة مضافة. وقد صاغ سعدي وولهي (2015) رؤية معاصرة للإبداع التنظيمي كعملية ديناميكية تشمل «إنتاج الأفكار، وتطبيقها، وانتشارها» ضمن ثقافة تنظيمية داعمة.

2.2 أبعاد الإبداع التنظيمي
تنقسم نَشْدَان الإبداع التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

- التفكير الابتكاري: مدى قدرة الأفراد والمؤسسة على توليد حلول بديلة وغير تقليدية.
- تطوير العمليات: إعادة تصميم الإجراءات والآليات التشغيلية لتعزيز الكفاءة وجودة المخرجات.
- تحسين الخدمات: ابتكار أساليب تقديم خدمات جديدة أو تحسين القائم منها، بما يرفع رضا المستفيدين (رشيد، 2015).

3. الأطر النظرية للبحث

3.1 نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)
تركز هذه النظرية على أن الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية الفريدة هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية المستدامة. وعند تطبيقها على الإبداع التنظيمي، فإن الاستثمار في مبادئ إدارة الأعمال—خاصة الموارد البشرية والتخطيط—يُؤيِّ البيئة المناسبة لإطلاق القدرات الابتكارية (الخشروم، 2018). et al.,

3.2 نظرية القيادة التحويلية
تؤكد هذه النظرية على دور سلوكيات القائد التحولي في تعزيز الدافعية الذاتية للموظفين وتمكينهم من تحدي الفرضيات القائمة، وبالتالي دفع عجلة الابتكار. ويُعد التحفيز الفكري والاعتبار الفردي في صلب هذه النظرية (Bass & Riggio, 2006)، وقد طبقها (Al-Najjar et al. (2023) في سياق الثقافة التنظيمية كمتغيرٍ معدل يؤثر في تحقيق نتائج إبداعية.

تُبرز هذه النظرية العلاقة التفاعلية بين عمليات إدارة المعرفة—جمعها وتخزينها ونقلها—ومخرجات الإبداع التنظيمي. فالمعرفة المنهجية التي تنتج عن توثيق الدروس المستفادة ونقل الخبرات بين الموظفين تمثل قاعدة صلبة لتوليد أفكار جديدة (رشيد، 2015).

4. التكامل بين مبادئ إدارة الأعمال والإبداع التنظيمي

يوضح الإطار النظري المستمد من الأدبيات أن تطبيق مبادئ إدارة الأعمال الأربعة يُشكل مدخلاً استراتيجياً لخلق بيئة تنظيمية مُحفزة على الابتكار. فالتخطيط الاستراتيجي يحدد الأهداف الابتكارية ويوجه الموارد، وتمكين الموارد البشرية يزود الأفراد بالمهارات والدافعية، والتسويق الداخلي يعزز الانتماء ويشجع على المشاركة، والقيادة التحفيزية تضمن دعمًا مستمرًا وتقديرًا للأفكار الجديدة. ومن ثم يتجسد الإبداع التنظيمي في ثلاثة مسارات: ابتكار الأفكار، وتحسين العمليات، وتطوير الخدمات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

سعدي، وحيدة، وولهي، حنان. (2015). الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات. مجلة دراسات وأبحاث،

ع19 ، 409 - 421. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/706046>

النجار، سامر أحمد محمد طلبه. (2024). التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي: الدور الوسيط لقيم الثقة التنظيمية :

دراسة تحليلية لأراء على الأعضاء الأكاديميين بجامعة الحدود الشمالية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج8، ع2 ، 153 -

176. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1453764>

علي، سر الختم محجوب. (2016). الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. الإدارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي

- بحوث مجمعة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1068 - 1097. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/59004>

رشيد، سندس سعيد. (2015). إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي: العلاقة والتأثير: بحث ميداني في الشركة العامة

للصناعات الجلدية. مجلة الإدارة والاقتصاد، س38، ع102 ، 179 - 183. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/803131>

الشليبي، فراس سليمان حسن عبدالله. (2019). أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة

المواهب: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع37 ، 19 - 64. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1018801>

رينوبة، الأخضر، وعيلان، زكاري. (2024). التماثل التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العمال: دراسة ميدانية

بالصندوق الوطني للعمال الأجراء بوكالة الجلفة. مجلة أبحاث، مج9، ع1 ، 239 - 255. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1496888>

علة، مراد. (2015). ثنائية اقتصاد المعرفة والإبداع التنظيمي: أية مقارنة ممكنة؟. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات*

الاقتصادية، ع2 ، 19. 1 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1085639>

الجوزي، خيرة، و باوية، نبيلة. (2015). *الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز: دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1010394>

بوعطيط، جلال الدين، و بوعطيط، فايزة. (2019). *الإبداع الإداري: خصائصه وعناصره ودور القيادة الإدارية في تنميته*

لدى العاملين. مجلة التكامل، ع5 ، 195. 209 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1358897>

الخطيب، أحمد محمود. (2019). *إدارة التغيير والابداع: استراتيجيات وتقنيات حديثة في التطوير التنظيمي. ندوة تحديث الإدارة الجامعية*، اربد: اتحاد الجامعات العربية ومنظمة اليونسكو وجامعة اليرموك، 227 - 271. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/34577>

الابرو، هادي عبد الوهاب عبد الإمام، و عطشان، نادية عطية. (2020). *أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية. مجلة دراسات إدارية*، مج12، ع25 ، 81 -

117. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301511>

نصير، طلال، و العزاوي، نجم. (2011). *الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، ع4 ، 1. 23. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/644500>

زيد، ميلود، و ابن رطال، الخير عبد القادر. (2011). *أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي. أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية*، ج2 ، البليدة: كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البليدة، 348 - 364. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/646960>

محمد، فلاح، و عثمان، عامر بشير. (2011). *أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية*، ج2 ، البليدة: كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البليدة، 455 - 465. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/647056>

المشهداني، عمر إقبال توفيق، كشوب، سالم بن لبخيت محاد، و بلال، زروق عثمان. (2020). أثر نظم دعم القرارات على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*

والقانونية، مج4، ع9، 52. 70 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103152>

جالو، عبدالله. (2022). دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي. *مجلة البحوث والدراسات الشرعية*، مج10،

ع138، 105. 148 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328461>

الأسدي، رونق جودت، و الابرو، هادي عبدالوهاب عبدالإمام. (2022). تأثير القيادة المتناقضة في الإبداع التنظيمي:

الدور التفاعلي للسلامة النفسية. *العلوم الاقتصادية*، مج17، ع66، 112. 140. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329267>

حسون، شفاء محمد علي، و الفلاحي، مصطفى مؤيد أحمد. (2017). إدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الإبداع

المنظمي: بحث استطلاعي تحليلي في شركة الفارس العامة. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية*

والمالية، مج9، ع2، 72. 91 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1256803>

غالي، بتول عبد علي. (2019). الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة التأمين

الوطنية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، مج11، ع1، 377. 392. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1259572>

غالي، بتول عبد علي. (2019). الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة التأمين

الوطنية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، مج11، ع1، 377. 392. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1259572>

صيتي، عبداللطيف، بهاز، جيلالي، و صيتي، أبو بكر. (2020). دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي: دراسة

حالة المؤسسة سونلغاز لولاية غارداية. *مجلة دراسات اقتصادية*، مج14، ع3، 129. 145. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1340666>

القاضي، حسام صايل، والبشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. مؤنة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج37،

ع5 ، 188. 226 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342959>

بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج7، ع1 ، 196. 227. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1465633>

الاحمري، سعيد بن عايض عبدالله، وفلمبان، كمال نووي توحيد. (2024). أثر الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية لموظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، مج8، ع4 ، 96. 113 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465926>

المياي، حاكم أحسوني مكرود، و الشافعي، نسوم رزاق كاظم. (2023). تأثير القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع4 ، 429. 466. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1469457>

الصادق، ضيف محمد، و زكرياء، بله باسي. (2024). أثر التشارك المعرفي على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لسونطراك حوض بركاوي ورقلة. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع1 ، 727. 740. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1490155>

القاضي، حسام صايل. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. العلوم الاقتصادية، مج18، ع69 ، 276. 301. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1402304>

لحسن، يوسف، و سراج، وهيبة. (2023). تنافسية المؤسسة الاقتصادية ومدى تأثيرها بالإبداع التنظيمي: دراسة حالة موبيليس وكالة بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع2 ، 368. 382. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1406847>

الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2017). إدارة الأعمال: الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية : المظلة ، والقصد ، والتركيز.مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 15، ع 3 ، 48. 52. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/504052>

الحكيم، منير سليمان. (2017). إدارة الأعمال: الشراكة بين القطاعين العام والخاص خطوة لا بد منها لدعم مسيرة التنمية.مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 15، ع 3 ، 53. 56. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/504060>

هيئة التحرير. (2018). إدارة الأعمال: وقفة تأمل وتفكير.مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 16، ع 2 ، 62. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/504589>

الخشروم، محمد بن مصطفى، مرسي، نبيل محمد، والهندي، وحيد بن أحمد. (2018). إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات

والوظائف.الإداري، س 20، ع 75 ، 193. 200. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/50107>

النحاس، صفوت صلاح الدين. (2018). إدارة الأعمال والقطاع الحكومي.التنمية الإدارية، س 27، ع 120 ، 4. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/96139>

الدحابة، عارف. (2023). في إدارة الأعمال.رسالة المعلم، مج 9، ع 3، 4. 44. 47. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/75723>

عفيفي، صديق، ورضا، عبد الحميد. (2022). الادارة في مشروعات الأعمال.مكتبة الإدارة، مج 9، ع 3 ، 59. 72. -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/21057>

حمدي، حسنى إبراهيم. (2023). برنامج ماجستير إدارة الأعمال: حوار مع عمادة كلية العلوم الإدارية بجامعة

الكويت.المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 6، ع 1 ، 9. 16. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/134074>

هيئة، التحرير. (2022). إدارة بيانات الأعمال.مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 18، ع 1 ، 49. 53. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/502134>

زغال، رياض. (2022). إدارة الأعمال بلا تخطيط. مجلة رسالة اليونسكو، س47، 16، 18 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/708933>

مصطفى، توفيق زكي توفيق. (2022). إدارة الأعمال وإدارة الدولة: مصريين الصعود والهبوط. إدارة الأعمال، ع97، 33

35- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/61615>

مصطفى، توفيق زكي توفيق. (2024). إدارة الأعمال وإدارة الدولة: مصريين الصعود والهبوط. إدارة الأعمال، ع97، 33

35- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/61615>

عبدالفتاح، محمد عبدالفتاح محمد. (2024). جمعية إدارة الأعمال العربية. إدارة الأعمال، ع34، 5 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/60718>

فايد، عبدالحميد بهجت. (2016). أخلاقيات إدارة الأعمال: نظرة عامة. ملتقى: أخلاقيات الإدارة والأعمال من أجل

مستقبل أفضل - وورشة عمل - غسيل الاموال، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 95 - 119. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/120480>

فايد، عبدالحميد بهجت. (2018). أخلاقيات إدارة الأعمال: نظرة عامة. ملتقى: أخلاقيات الإدارة والأعمال من أجل

مستقبل أفضل - وورشة عمل - غسيل الاموال، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 95 - 119. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/120480>

سالم، منير محمود. (2024). تقييم أعمال الادارة المركزية. مجلة اتحاد المصارف العربية، مج9، ع16، 105، 43، 48 -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/329983>

رمضان، زياد سليم، وعبدالله، الريح آدم. (2018). إدارة الأعمال المصرفية. مجلة المصرفي، ع47، 54، 55 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/80261>

تيم، مصطفى عبدالفتاح. (2020). الإدارة الالكترونية والأعمال الالكترونية. ندوة التجارة الالكترونية، مج2، أيمها: كلية

اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والادارية - جامعة الملك خالد، 519 - 540. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/73976>

زبدان، عمرو علاء الدين، والأردن. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. مركز التوثيق والمعلومات. (2017). ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية. *المجلة العربية للإدارة*، مج 27، ع 1، 167. 171 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/49896>

زبدان، عمرو علاء الدين، والأردن. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. مركز التوثيق والمعلومات. (2023). ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية. *المجلة العربية للإدارة*، مج 27، ع 1، 167. 171 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/49896>

محمود، محمد عزت سعد. (2022). الابتكارية في إدارة الأعمال الصناعية. *مجلة التصميم الدولية*، مج 2، ع 1، 31. 36 -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1021369>

عساف، محمود، وزكي، دلال محمود. (2024). المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال. *مجلة المال والتجارة*، مج 19، ع 223،

39. 45 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/96464>

عساف، محمود، وزكي، دلال محمود. (2017). المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال. *مجلة المال والتجارة*، مج 19، ع 224،

31. 36 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/96477>

محمود، محمد عزت سعد. (2023). الابتكارية في إدارة الأعمال الصناعية. *مجلة المدير العربي*، ع 82، 54. 59 - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/67226>

إبراهيم، روى أحمد، محمد، منتصر حسن، وأحمد، حميد أنور. (2021). دور ريادة الأعمال في إدارة الإبداع التنظيمي:

بحث تطبيقي لعينة من الأكاديميين - جامعة تكريت / السادة العمدة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*،

مج 17، ع 3، 214. 231 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301323>

حمدأوي، وسيلة. (2011). الإبداع في منظمات الأعمال الاقتصادية. *حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية*

والإنسانية، ع 6، 313. 332 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176983>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

El-Menawy, S. M. A., & Khayal, Z. A. E. (2022). Psychological empowerment and employees' administrative creativity: New evidence from Egyptian public and private universities. *Scientific Journal for Commercial and Environmental Studies*, 13(3), 174–214. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1335285>

Muhammad, B. M. Z. A. (2023). Mental skills and their relationship to creative thinking: A field study of students at the Faculty of Commerce, Sudan University of Science and Technology. *North Europe Academic Journal for Studies and Research*, 4(18), 90–110. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1386769>

Suleiman, A. A. M., & Abdel-Khair, A. Y. A. (2021). Knowledge management and its impact on the administrative creativity of service organizations in light of the emerging SARS-CoV-19 crisis: An applied study on the Islamic Solidarity Bank in Sudan. *Global Journal of Economics and Business*, 11(1), 86–95. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1166913>

Al-Qadi, N. S., & Al-Dhmoor, A. G. (2022). Forensic accounting methods and reducing creative accounting practices: Evidence from Jordan. *Jordanian Journal of Business Administration*, 18(4), 567–580. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1326313>

Alshafai, S. A. Y. (2024). Using the application of artificial intelligence in developing business organizations. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, (47), 114–129. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1510769>

Thabet, W. M. (2023). Barriers to creativity in universities from the perspective of postgraduate students. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 15(1), 439–454. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1379239>

- Al-Hassani, T. S. F., & Kathim, S. J. (2024). The impact of creative accounting through elective entitlements on the drafting of the auditor's report. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 26(Special Issue), 10–30. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1526677>
- Taouti, A., & Lamour, R. (2020). The role of organizational culture in achieving a distinguished business organization from employees' perspectives: A field study at the High Plateau Tannery in Djelfa. *Economic and Administrative Research*, 13(3), 227–245. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1034663>
- Chorfi, S., & Hamouti, S. (2023). Bridging the gap from education to entrepreneurship: How universities can empower future business leaders. *Journal of Administrative and Financial Sciences*, 7(2), 184–201. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1454103>
- Hadi, B. H. (2022). The role of innovation ambidexterity in achieving sustainable competitive advantage: An analytical study of a sample of administrative leaders at the University of Al-Qadisiyah. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 24(3), 122–140. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1338727>
- Fouda, F. A. M. S., & Bilal, S. M. A. G. (2021). Designing a digital module in business administration to develop strategic planning and administrative creativity skills for technical commerce students. *Arab Studies in Education and Psychology*, (129), 23–66. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1115294>
- Ghrissi, S., & Bouchikhy, M. R. (2021). Activating knowledge management in economic institutions to develop the capacity for creativity: A field study on a sample of institutions. *Knowledge Aggregates Journal*, 7(Special Issue), 366–379. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1200687>

- Al-Jarjawi, M. A. M., & Al-Alam, W. O. (2024). Training and its effect on administrative creativity: A field study applied to employees at Gaza Municipality. *Journal of Finance and Business Economics*, 8(1), 129–154. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1473822>
- Behaz, J., & Houari, M. A. (2019). The impact of employee empowerment on administrative creativity: Views from a sample of University of Ghardaïa employees. *Oases Journal of Research and Studies*, 12(2), 1064–1081. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1172384>
- Abu Khater, Shaima Ahmed, and Qteishat, Mazen Kamal. (2016). The Influence of Creativity Model on Organizational Performance: Expectations & Evaluation: Field Study: Abdullah II Ibn Al-Hussein Industrial Estate (AHIE) / Sahab - Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa' Applied University, Salt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1299898>
- Al-Najjar, A. M., Qawasmeh, R., and Sharari, H. (2023). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Role of Organizational Culture (Unpublished Master's Thesis). Al-Ahliyya Amman University, Salt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1483639>
- Al-Kasr, Sharifa Bint Awad. (2022). The Impact of Intellectual Capital Management on Organizational Creativity. *Arab Journal of Educational and Social Studies*, Issue 19, pp. 95-125. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1308195>
- Al-Zaben, Mohammed Alian, and Al-Qahwi, Laith Abdullah Sulaiman. (2019). Impact of Strategic Intelligence in Enhancing Organizational Creativity: A Case Study in Jordan Telecom Group - Orange (Unpublished Master's Thesis). Zarqa University, Zarqa. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1103198>
- Marzouqa, Kawthar Mohammed Tariq, and Al-Sarayrah, Aktham Abdul Majeed Muslim. (2014). Creative Destruction is a Main Gateway to the Organizational Excellence: A Field Study of the Private Telecommunication Companies in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa' Applied University, Salt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1298003>

- Ouari, H., and Lefkir, A. (2022). The Effect of Positive Psychological Capital Dimensions on Organizational Creativity. *Journal of Social Sciences*, Vol. 16, No. 1, 986-997. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1269021>
- Imoudache, K. (2024). Creative Pedagogy: Objective Foundations and Impact of the Intelligent Project. *Atras Journal*, Vol. 5, No. 3, 321-336. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1549781>
- Seifeddin, A. H., and El Garawany, M. S. M. (2018). Creative Training: A Step Towards Excellence Training. *Arab Journal of Training and Development Research*, Vol. 1, No. 2, 33-44. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1291723>
- Alrashah, R. A. b. R., Alismail, M. H. M., Alrashah, A. S. R., Alismail, A. M. A., and Alrashah, H. S. A. (2022). The Effect of Human Resource Management Strategies on the Organizational Creativity of Medical and Nursing Staff: An Applied Study at King Khaled Hospital in Saudi Arabia. *Ramah Journal of Research and Studies*, Vol. 74, 379-408. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1338636>
- Al Zyoud, A. A. S., and Kharabsheh, R. E. R. (2012). The Influence of Organizational Climate on Employees' Creativity and Innovation in Jordanian Commercial Banks (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/747988>
- Meklati, F. Z., and Djellal, N. (2021). The Organizational Creativity and its Role in HR Planning in the Economic Institution: A Field Study at Tebessa Cement Institution. *Al-Resalah Journal for Humanities Studies and Research*, Vol. 6, No. 2, 58-69. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1232457>
- Bishr, Diaa El-Din Yousef Ibrahim, and Obeidat, Ahmed Mohammed. (2019). The Effect of Employee Creativity on Entrepreneurial Intention within Organizations in Jordan: The Moderating Role of Perceived Rewards and Organizational Commitment (Unpublished Master's Thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1417484>
- Althaibah, T. S. A., Alalhareth, N. D. N., Alyami, A. S. A., Al Jaraib, S. H. M., and Al Bataj, I. A. M. (2022). Transformational Leadership and its Impact on Organizational Creativity and Patient Safety in

Hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. Rammah Journal of Research and Studies, No. 73, 381-408.

Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1329471>

El-Menawy, S. M. A., and Khayal, Z. A. E. (2022). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship between Entrepreneurial Leadership and Employees' Creativity: New Evidence from PLS-SEM Method. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Vol. 13, No. 4, 727-783. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1376183>

Maher, N. H. (2007). The impact of creative abilities and the organizational context of managers on the developing content of the travel agencies in Egypt. Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol. 4, No. 2, 1-46. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/849952>

Elgammal, Iman El-Shenawi Islam. (2016). How Team Creative Environment is Fostered by Corporate Social Responsibility and Team's Organizational Citizenship Behaviors in Travel Agencies: A Mediation Model. Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol. 13, No. 2, 41-65. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/880374>