



التفكير الإبداعي والمعوقات التي تحول دون الأداء التنظيمي: دور الوسيط لإبداع الموظفين

م.م. محمد تايه محمد بخش

المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف

[Mail: aioaliraqia@gmail.com](mailto:aioaliraqia@gmail.com)

الخلاصة

إبداع الموظف هو عامل النجاح الحاسم لأي مؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية في السوق. ومع ذلك، هناك عدة عوامل تمنع مشاركة الأفكار المبتكرة المتعلقة بالعمل وتؤثر في النهاية على الأداء التنظيمي للأفكار الإبداعية للموظف في هذه الدراسة، سوف نبين العلاقة بين قيود الأفكار الإبداعية والأداء التنظيمي من خلال إبداع الموظف. بناء على نظرية المنظورات التفاعلية، كان من المفترض أن يؤثر موقف عمل الموظفين على إبداعهم وأداء المنظمة. جمعنا البيانات من خلال استبيان تكون من 529 موظفا في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف. أظهرت النتائج أن العوائق التي تحول دون الأفكار الإبداعية تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال إبداع الموظفين. أشارت الدراسة إلى أن المنظمات بحاجة إلى معالجة العوامل التي تحد من الأفكار الإبداعية للموظفين لتحسين قدراتهم الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: معوقات الأداء، إبداع الموظفين، الأداء التنظيمي، التفكير الابتكاري، الميزة التنافسية.

Creative thinking and obstacles to organizational performance: The mediating role of employee creativity

Assistant teacher: Mohammed Taieh Mohammed Bakhsh

General Directorate of Education in Najaf Governorate

[Mail: aioaliraqia@gmail.com](mailto:aioaliraqia@gmail.com)

Abstract:

Employee creativity is the critical success factor for any organization to gain a competitive advantage in the market. However, there are several factors that prevent the sharing of innovative ideas related to work and ultimately affect the organizational performance of the employee's creative ideas. In this study we will examine the relationship between the limitations of creative ideas and organizational performance through employee creativity. Based on the theory of interactive perspectives, it was assumed that the employees' work situation affects their creativity and the performance of the organization. We collected data through a questionnaire consisting of 529 employees in the General Directorate of Education in Najaf Governorate. The results showed that the obstacles that prevent creative ideas affect organizational performance from During employee creativity, the study indicated that organizations need to address the factors that limit employees' creative ideas to improve their creative abilities.

Keywords: performance obstacles, employee creativity, the organizational performance, the innovative thinking, the competitive advantage.



المقدمة

في الماضي، كانت النظرة المفترضة أن الأفراد المبدعين موهوبون لأنهم ولدوا بالفطرة مع الإبداع. ومع ذلك، أظهرت الأبحاث الحديثة أن معظم الناس يولدون بمخيلات حية وحيوية، مما يجعلهم مبدعين (مارتن، 1998) و (Mnisri & Wasieleski, 2020). لذلك، يمكن لأي شخص أن يكون مبدعاً، على الرغم من أن مستوى الإبداع قد يختلف من شخص لآخر (Cocu et al., 2015) تشير الأدبيات التي تناولت الإبداع إلى أنه ليس صفة ثابتة إلى أنها مهارة يمكن تدريسها وتحسينها وتعلمها (Amable & Pillemer, 2012).

في عالم اليوم، يعد الإبداع أحد أكثر القدرات البشرية تقديراً. وبشكل عام، يربط الناس الأفكار الإبداعية بمهن معينة، مثل الموسيقى والدراما والفنون البصرية. لكنه ضروري لجميع التخصصات، لأنه يتعلق بالأفكار المبتكرة التي تقترح حلولاً للمشاكل المتعلقة بالعمل (أحمد وآخرون، 2020). إن إبداع الموظفين هو الترويج لأفكار مبتكرة ومفيدة حول الخدمات والإجراءات والمنتجات والعمليات، وهو حقيقة لا جدال فيها (Mai, 2016; Ye Liu & Janssen, 2019)، كذلك إنه ضروري لأداء المنظمة (Ye Liu & Janssen, 2019). لهذا السبب تركز الشركات على الاستفادة من إمكاناتها لتحسين القدرات المبتكرة لموظفيها (Zhu & Zhang, 2019). تركيز المنظمة على إبداع الموظفين لم يتم التأكيد عليه (Ye Liu & Janssen, 2019) والذي يظهر مدى أهمية إبداع الموظفين. إذ تشير الأدبيات حول الإبداع إلى أن الأداء الإبداعي (الابتكاري) للموظف المتميز (الذكي) يمكن تفويضه أو إعاقته بسبب القيود والتوتر أو المواقف أو الأحداث الاجتماعية والبيئية الأخرى. (Amable & Pillemer, 2012). بينما تمت مناقشة التأثير على إبداع الموظفين في دراسات سابقة، إذ ركزت هذه الدراسات بشكل أساسي على تأثير المتغيرات مثل القيادة والمكافآت والزيادات وممارسات إدارة شؤون الموظفين والكفاءة الذاتية الإبداعية والتحفيز. ومع ذلك، لا سيما في أدبيات علم النفس التنظيمي، إذ من الصعب العثور على تأثير الإعاقات على الإبداع الذي يواجهه الأفراد بسبب سمات الشخصية المختلفة والمتطلبات الشخصية. وكما لاحظنا في المراجعات إن الإبداع ضروري لأداء المنظمة.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاعتراف بأهمية التفكير الإبداعي للموظفين في تعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات في إنشاء بيئة عمل تشجع وتدعم الإبداع. هناك حاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تشكل معوقات الإبداع في المنظمات وكيفية تأثير هذه المعوقات على العلاقة بين الإبداع والأداء التنظيمي. ستساعد هذه المعرفة المنظمات في تطوير استراتيجيات فعالة لتحفيز الإبداع والوصول إلى أداء تنظيمي أفضل.

ثانياً: أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى حقيقة أنها تملأ الفجوة بين الإبداع الفردي للموظفين والمعوقات المرتبطة بأفكارهم المبتكرة من خلال:

- 1- الإسهام النظري في فهم العلاقة بين التفكير الإبداعي للموظفين والأداء التنظيمي، باستكشاف دور المعوقات كمتغير وسيط.
- 2- الأهمية التطبيقية في تزويد المديرين والقادة برؤى حول كيفية تهيئة بيئة العمل لتعزيز الإبداع والحد من المعوقات، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.
- 3- الأهمية الاستراتيجية في المساعدة على تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.
- 4- الأهمية البحثية المستقبلية في فتح آفاق جديدة لاستكشاف عوامل أخرى مؤثرة على العلاقة بين الإبداع والأداء التنظيمي.



ثالثاً: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحقيق التالي:

- 1- فحص تأثير التفكير الإبداعي للموظفين على الأداء التنظيمي.
- 2- تحديد القيود الرئيسية التي تحد من الإبداع في بيئة العمل.
- 3- استكشاف دور هذه المعوقات كمتغير وسيط في العلاقة بين الإبداع والأداء التنظيمي.
- 4- اقتراح استراتيجيات وتوصيات لتعزيز الإبداع وتحسين الأداء التنظيمي من خلال معالجة المعوقات المحددة.

رابعاً: مراجعة الأدبيات وتطوير الفرضيات

1- معوقات التفكير الإبداعي والأداء التنظيمي

بالنظر إلى حالة عدم اليقين المعاصر للأسواق المالية على المستويين الدولي والمحلي، تبنت العديد من المنظمات الناجحة نماذج أعمال جديدة تعتمد على استخدام الإبداع الفردي لتمكين الابتكار التنظيمي (هوتون وديليلو، 2010). أظهرت الدراسات السابقة أن إبداع الموظف يمكن أن يؤثر على الميزة التنافسية ومكان العمل للمنظمة (يو وآخرون، 2019)، واستمرارية الأعمال (كاروناسيكارا وآخرون، 2021). إن وجود ميزة تنافسية يعني أن أداء المنظمة أفضل مقارنة بمنافسيها. اليوم، يتوق المستثمرون إلى الاستثمار في مثل هذه الشركات مع موظفين مبتكرين للغاية، حتى لو كان عليهم دفع ثمن باهظ، لأن من الواضح أن المنظمة الناجحة تكون مبتكرة (صلاح الدين وآخرون، 2015). ووفقاً (لأنصاري، 2014)، أجريت (59) دراسة في بلدان مختلفة لدراسة تأثير الابتكار على النمو التنظيمي والأداء، مع أن دراسة واحدة فقط كانت لها نتائج سلبية. لذلك، من السهل القول أن أداء المنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بالابتكار الذي ينشأ من الإبداع. وتتأثر قدرة المؤسسة على الابتكار بشكل كبير بمدى إبداع موظفيها. ووفقاً لستيف جوبز، لا يتعلق الابتكار بكمية الأموال التي تنفقها على البحث والتطوير، بل يتعلق بالأشخاص العالميين في مؤسستك والطريقة التي تقود بها (هانسن، 2012). جميع الإجراءات المبتكرة ترجع إلى تصرفات الموظفين. نتيجة لهذه الحقيقة، يصبح الموظفون مراكز احترام واهتمام. إذا أرادت المنظمة تعزيز قدرتها على الابتكار، فقد يغذي الموظفون أو يعيقون الأنشطة المبتكرة (ديك وآخرون، 2013).

الإبداع هو هيكل متعدد الأبعاد يتكون من مكونات متعددة تمنع أو تحسن الأداء الإبداعي (Ekmekci & Tekin, 2011). الأداء الإبداعي هو ظاهرة تتأثر بتعاون الفرد وبيئته (سارك وآخرون، 2014). وعليه، فإن وجود عمال مبدعين أو مجموعات من الموظفين في أي منهم يزيد من تنظيم فرص الاختراع (Tai & Mai, 2016). ومع ذلك، وبغض النظر عن مدى إبداعهم، لا يمكن للموظفين الأداء وفقاً لقدراتهم الإبداعية، هذا بشكل عام نتيجة الحواجز المرتبطة بالتفكير الإبداعي التي تعيق أدائهم.

يذكر (شاهين، 2011) أن الفرق بين الأفراد المبدعين وغير المبدعين يقع ضمن "صعوبات" والأساليب "غير الإبداعية" مقارنة بمستوى الذكاء. وهذا لا يعني أن الصفات الأخرى المتعلقة بالإبداع لن تؤثر عليه. ومع ذلك، فإن المعوقات لها وزن كبير لأنه بغض النظر عن مدى ذكاء شخص ما، إلا أن هذا الشخص لديه العديد من العوائق التي يجب تجاوزها، فإن القدرة الإبداعية لهذا الشخص سوف تعوق أو تؤدي إلى الفشل. وحتى تصور العوائق يمكن أن يضر بالرغبة في الإبداع (C.Groth & Peters, 1999). يمكن أيضاً وصف حواجز الإبداع بأنها جدار يمنع الفرد من التعرف بشكل صحيح على مشكلة أو التفكير في حل هذه المشكلة (مارتن، 1998). من المتوقع أن تؤثر الحواجز المتعلقة بالابتكار على الأداء الاقتصادي للمنظمة (Hadjimanolis, 1999)، ويعتقد بشكل عام أن الإبداع يحسن الأداء التنظيمي (Bratnicka-Mysliwiec, 2018). وبصرف النظر عن التأكيد على الإبداع والابتكار للحفاظ على ميزة تنافسية، تركز الأدبيات بشكل أقل على المعوقات. إذ لم يجد الباحثون بعد علاقة نهائية بين الإبداع وأداء الشركة أو المؤسسة (Laurence G. Weinzimmer, 2011).



أكدت نظرية المنظور التفاعلي للتنظيم الابداعي على أن الإبداع هو تفاعل معقد بين الفرد وعمله على مستويات تنظيمية مختلفة (Woodman & Schoenfeldt, 1990). ان هذه النظرية استندت إلى فكرة أن الإبداع الفردي هو ظاهرة يمكن أن تتأثر بالمتغيرات الظرفية والشخصية (Jeong et al. 2017) مع تسليط الضوء على أهمية ودور الخصائص الفردية مثل الشخصية والقدرات المعرفية. والدافع الجوهري والتنوع والمعرفة (تشو وشالي، 2015). لذلك، يمكن أن يختلف تأثير هذه التفاعلات على الموظفين من موظف لآخر. الإبداع هو نتيجة مشتركة لنتائج الوضع السابق، وأسلوب الإدراك والقدرة، والتأثير السياقي على المستوى الفردي. هذه هي النظرية الأكثر استخداماً لتصوير العوامل التي قد تمنع أو تعزز الإبداع. على أية حال والمهم، هو أن النظرية التفاعلية تظل الجانب الأقل استكشافاً للإبداع (Jeong et al., 2017). بناءً على المنظور التفاعلي للإبداع التنظيمي ومن خلال الدراسات السابقة، تنقسم عوامل الإبداع إلى ثلاث فئات: السمات الشخصية، والتأثير السياقي، والأسلوب المعرفي. تتكون كل فئة من عوامل فرعية مختلفة، يدعمها أيضاً باحثون آخرون. هذه الحقيقة تزيد من فعالية هذه العوامل من حيث انها تزيد او تعيق الإبداع.

أ- سمات الشخصية:

وهو يوضح كيف يمكن وصف الناس بالسلوكيات والعواطف والأفكار (باركس وآخرون، 2015). وتتكون من الثقة بالنفس (Barron & Harrington, 1981; Wenjing, Wei, & Shuliang, 2013; Mumford, 2000; Nakano & Wechsler, 2018) واحترام الذات (Woodman et al., 2007; Lee & Peccei, 2007; 1993)، والمرونة (Weitao Zhang & Hommel, 2020) والتسامح فيما يتعلق بالغموض (جونج، 2007 و هارينغتون، 1981؛ ناكانو و ويجسلر، 2018) غير التقليدية (West & Wallace, 1991) الشخصية الاستباقية (Albi Alikaj & Wu, 2020). يجب على المديرين إظهار التسامح والدعم في جهودهم لتحمل المخاطر لتشجيع الموظفين على تطوير أفكار محفوفة بالمخاطر (Alpkan et al., 2010). ان سلوك المخاطرة للموظفين له تأثير إيجابي على أداء المنظمة إذ يساعد على بدء قوة تفكير واساليب قوية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي (Pratono, 2018). إذاً من الضروري تشجيع إبداع الموظفين (Juil Lee & Moon, 2019).

ب- النمط المعرفي:

لأسلوب الإدراك دوراً أساسياً في الإبداع (Tierny et al., 1999; Amabile, 1998; Ye Liu & Janssen, 2019). وهو يتألف من أسلوب تفكير متباين (شالي، زوهو، وأولدهام، 2004؛ بامبلا، 1999؛ كيرتون، 2016؛ ناكانو ويشسلر، 2018)، والحدس (Agor, 1991). من أجل الأداء الفعال للمنظمة، تعتبر القدرات المعرفية ذات أهمية قصوى. (المطروشي وآخرون، 2016؛ شالي وآخرون، 2004).

ج- التأثير السياقي:

البيئة المادية (Marin, 1998; Dul & Ceylan, 2011) من المفترض أن البيئة المادية تؤثر بالفعل على إبداع الموظفين، والاستخدام الدؤوب للمساحة المادية قادر على توليد أفكاراً جديدة (Oksanen & Stahle, 2013) يحتاج الموظفون إلى قضاء معظم وقتهم في المكتب، وبالتالي فإن مستوى الراحة الذي يحصلون عليه من البيئة المادية يمكن أن يؤثر على معرفتهم وشخصيتهم ودوافعهم، وبالتالي يؤثر ذلك على أداء المنظمة. (Shirley & Lim, 2015). يمكن أن تقف هذه العوامل في طريق الإبداع وحسب (مارتن، 1998) تنقسم هذه العوامل إلى ستة أنماط (الثقة بالنفس والمخاطرة، الحاجة إلى المطابقة، استخدام الملخص، التحليل المنهجي، إنجاز المهام، والبيئة المادية) لإيجاد وعلاقتها بالأداء التنظيمي وإبداع الموظف.

1- العوائق المرتبطة بمفهوم الذات (الثقة بالنفس وتحمل المخاطر)

تدرس هذه المتغيرات المتعلقة بثقة الفرد واحترامه والتعامل مع الرفض والقدرة على التعامل مع الآراء المتعارضة.

2- العوائق المرتبطة بمتطلبات المطابقة



سوف ندرس هذه المتغيرات المتعلقة بميل الفرد إلى الانفصال، للسوابق المختبرة الصحيحة للمخاطرة، والتعبير عن أفكاره، وتشاطر الآراء والسياسات والممارسات التقليدية.

3- العوائق المرتبطة بالقدرة المجردة (استخدام الملخص)

من خلال هذه المتغيرات المتعلقة بذهاب الفرد حول استخدام العقل البديهي لرؤية الأشياء بطريقة بصرية أو عامة والاعتماد على الحدس أو العواطف الغريزية.

4- العوائق المرتبطة باستخدام القدرة المنهجية على التحليل

هذه دراسة مرتبطة بالمتغيرات المتعلقة بروتين الأفراد باستخدام العقل الواعي للتفكير بشكل متسلسلاً أو خطياً، وتنظيم انفسهم أو أفكارهم، والاعتماد على البيانات والحقائق، وتطبيق المنطق.

5- العوائق المرتبطة بإنجاز المهمة

هذه المتغيرات للدراسة المتعلقة بموقف الافراد، والمثابرة، والمناورة، وأنماط العمل.

6- العوائق المرتبطة بالبيئة المادية

هنا يتم دراسة المتغيرات المتعلقة برغبة الفرد في الاجواء المادية، والتعامل مع الميول، ومتطلبات الخصوصية.

وفيما يلي انماط أخرى ممكن ان تقيس إبداع الموظف والأداء التنظيمي:

- الدور الوسيط لإبداع الموظف

تشير الأدبيات إلى أن المعوقات التي تحول دون الأفكار الإبداعية مرتبطة بإبداع الموظف، وأن إبداع الموظف مرتبط بالأداء التنظيمي. وبالتالي، من المتوقع أن يتوسط إبداع الموظف في الحواجز التي تحول دون الإبداع والأداء التنظيمي، حيث أن إزالة الحواجز أو تقليلها سيحسن إبداع الموظف، كما أن تحسين الأداء التنظيمي سيفيد المنظمات من أن تكون أفضل وذات فاعلية.

- إبداع الموظف

سيتم اختبار المتغيرات المتعلقة بإبداع الموظف وذلك بتقييم مستوى المخاطر، وإظهار القيمة، وتقديم الأفكار، ومساعدة الآخرين، وزيادة اهتمام الموظفين بحل المشكلات.

- الأداء التنظيمي

سيبحث هذا النمط إلى أي مدى تعكس المنظمة حرص أصحاب المصلحة، والفوائد المقدمة، ومستوى تحقيق الأهداف، واكتساب الموارد.

2- الفرضيات

تناولت هذه الدراسة الفرضية التالية:

H1: تؤثر عوائق التفكير الإبداعي على الأداء التنظيمي.

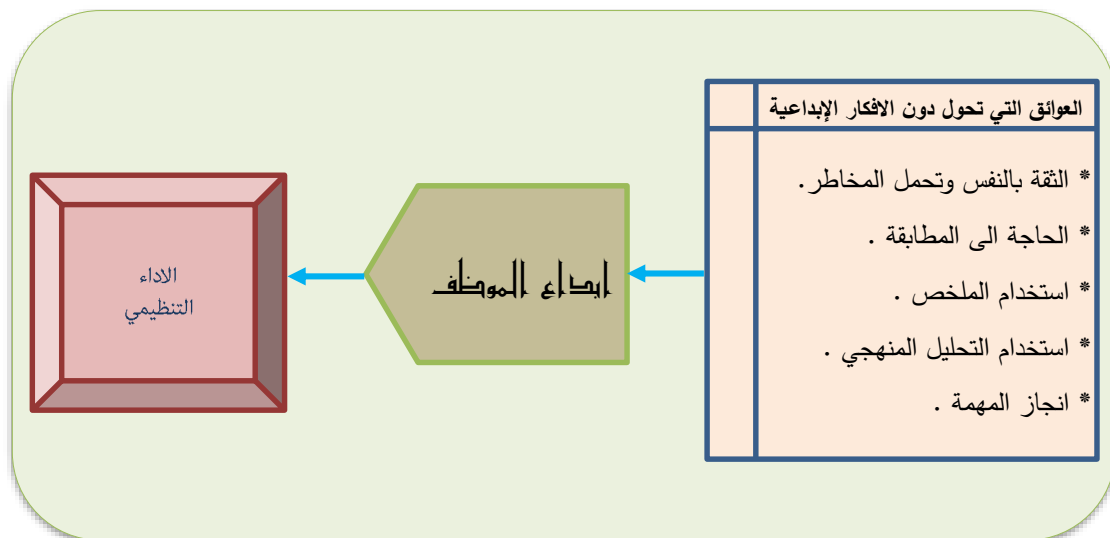
H2: إبداع الموظف يتوسط العلاقة بين معوقات التفكير الإبداعي والأداء التنظيمي.

3- محددات البحث

اقتصر نطاق هذه الدراسة على المسح الجزئي والقطاعي. ويمكن تكرار النتائج المستقبلية من خلال البيانات الطولية. ويمكن تعزيز الاستبيان من خلال دمج أبعاد إضافية في جميع الهياكل. علاوة على ذلك، يمكن توسيع القطاع للتأكد مما إذا كانت القطاعات المختلفة تواجه عوائق مماثلة أم لا.

هناك احتمال أن يكون لدى قطاعي الفني والخدمات في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشراف أنواع مختلفة من العوائق. ويمكن إضافة عوامل سياقية إضافية لفهم تأثيرات التفاعلات بين العوامل الشخصية المتعلقة بالأفكار الإبداعية والسياق. وتم قياس إبداع الموظف من خلال أربعة عناصر ثرية بالموظفين. ولكن في المستقبل يمكن قياسه من خلال جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل عدد الأفكار المقدمة لابتكار شيء جديد أو إيجاد حلول للمشكلات.

شكل رقم (1) النموذج المفاهيمي للبحث



المصدر: من اعداد الباحث
خامساً: مجتمع وعينة البحث

1- المشاركين

في هذه الدراسة، تناولت تأثير حواجز الأفكار الإبداعية التي يواجهها الموظفون على إبداعهم وأدائهم التنظيمي. تم تحديد الافراد المستهدفين كموظفين يعملون في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف لتحقيق أهدافهم. يلعب حجم العينة الجيد دوراً رئيسياً في ضمان جودة ودقة كل دراسة. وفقاً (للشعر وآخرون، 2017)، لا تتأثر التسويق عبر محركات البحث بحجم العينة الصغير. بشكل عام، يعتبر الرقم =100 كافياً، وهذا هو المعيار الأدنى، وفي هذه الدراسة تم توزيع 650 استبياناً باستخدام طرق أخذ العينات المناسبة، تم إرجاع 600 منها. من بين هؤلاء ، تم ملء 529 بشكل صحيح ، لذلك كانت الإجابة الإجمالية 88٪. يحمي معدل الاستجابة الدراسة من التحيز والعمومية المقدمة لعدم الاستجابة. يتمتع المشاركون في هذه الدراسة بالاستقلالية الكاملة ويساهمون طواعية. وأبلغ المشاركون بأنه سيتم الاحتفاظ بسرية الهوية فيما يتعلق بهويتهم. يتم استخدام الإجابات لأغراض البحث فقط ولن يتم الكشف عنها لأي شخص.

المبحث الثاني

مقاييس اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة

أولاً: المقاييس

1- المناهج

في هذه الدراسة ، تم استخدام الأساليب الكمية ، تم جمع البيانات من خلال استبيان استقصائي معتمد من (تاكر وثورن، 2010) و(مارتن، 1998) و(تيرني وآخرون، 1999). يتكون الاستبيان النهائي من 47 فقرة استبيان. تم استخدام عينات غير احتمالية مناسبة لجمع البيانات التي تم جمعها من اقسام المديرية في القطاعين الخدمي والفني. تعيق الحواجز التي تحول دون الأفكار الإبداعية ممارسة استخدام القدرات الإبداعية، مما يؤدي إلى أفكار جديدة وقيمة (أيلسورث وكليري، 2019). تم قياسه في ستة ابعاد، تتكون من 36 عنصراً مسندة الى إبداع الموظف، (مارتن، 1998). هو ابتكار او توليد أفكار جديدة من قبل الموظفين لتحسين الكفاءة والفعالية والأداء (شافبي وآخرون، 2020) تم قياسه بـ 7 عناصر مأخوذة من



أداء المنظمة (Tierny et al, 1999) وهو الناتج الإجمالي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة (الرواد وآخرون، 2019) ويتكون من 4 فقرات وهو من عمل (تاكر وثورن، 2010).

2- تحليل البيانات

من أجل تحليل البيانات، تم استخدام برنامج SPSS و PLS-SEM لقدرتهما في الوقت نفسه على تقييم العلاقة السببية للأنماط والتعامل مع أخطاء النموذج الهيكلي. (الشعر وآخرون، 2017). بالإضافة إلى ذلك وحسب وجهة نظرنا أن PLS-SEM يعتبر هو الأفضل لهذه الدراسة.

3- اختبار تحيز التباين للطرق الشائعة

لتحديد وجود قواعد التباين المشتركة بين المتغيرات، استخدمنا اختبار العامل الواحد. للقيام بذلك تم وضع جميع عناصر المقياس الـ 47 في تحليل المكونات الرئيسية باستخدام الدوران المتغير وحددنا علامة عامل واحد حسب تحليل العوامل. ظهرت نتائج الدوران لـ 47 فقرة تقارباً مما يعني أن الدراسة لا تحتوي على عيوب أو خلل في انحياز الاختلافات في الطرق المشتركة.

4- اختبار الانحياز لعدم الاستجابة

في هذه الدراسة، تم استخدام طريقة الفحص (الاستقرار) لاختبار تحيز عدم الاستجابة. تتكون الطريقة من مقارنة المستجيبين المتأخرين والمبكرين لتحديد الاختلاف المحتمل في متوسط قيمة الهيكل، وتحديد الاختلاف المحتمل في متوسط قيمة الهيكل، وتحديد الاختلاف المحتمل في متوسط قيمتها والبنية الديموغرافية. (r). للقيام بذلك، تم إجراء اختبار (t) مستقل، والذي تم إجراؤه لمقارنة ردود أول وآخر 30 استبياناً. وبما أن نتائج اختبار (t) أظهرت أنه لم يتم العثور على فرق كبير في المستويات من 0.05 بين المجموعتين الأولى والأخيرة، لم يتم العثور على مشكلة التحيز عدم الاستجابة في هذه الدراسة.

5- التحليل المسبق وفحص البيانات

تم فحص هذه الدراسة. وتم اختبار البيانات بحثاً عن أخطاء إحصائية في الخصائص الديموغرافية والقيم المتطرفة والحالة الطبيعية والقيم المفقودة. كان هناك عدد قليل من القيم المفقودة، وتم علاجها باستخدام طريقة الاستبدال المتوسط. هذه هي ميزة مدخلة في PLS، ويعمل عن طريق استبدال النقاط المفقودة مع متوسط نقاط البيانات مع مؤشرات مماثلة (الشعر، بابين وكري، 2017). لا تغير هذه العملية حجم العينة أو متوسط قيمة المتغير. وترد النتائج الديموغرافية للمستجيبين في الجدول (1).

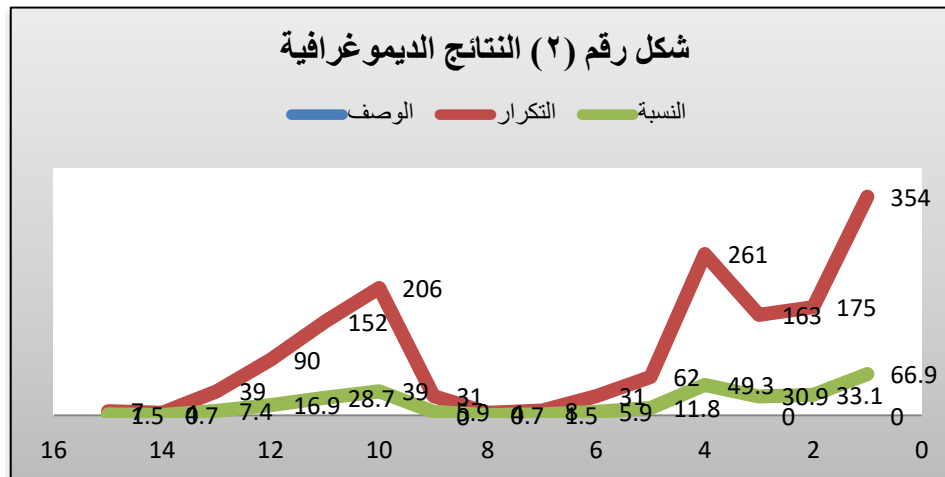
جدول (1)

النتائج الديموغرافية

الوصف	التوزيع	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	354	66.9
	انثى	175	33.1
التعليم	البكالوريوس	163	30.9
	الماجستير	261	49.3
	ماجستير فنون جميلة	62	11.8
	دكتوراه	31	5.9
	دبلوم	8	1.5
	اخرى	4	0.7
مدة الخدمة	اقل من 1 سنة	31	5.9



39	206	من 1 الى 5 سنوات	(الخبرة)
28.7	152	من 6 الى 10 سنوات	
16.9	90	من 11 الى 15 سنوات	
7.4	39	من 16 الى 20 سنوات	
0.7	4	من 21 الى 25 سنوات	
1.5	7	اكثر من 25 سنة	



ثانياً: نتائج الدراسة (تحليل النتائج)

1- تحليل قياس النموذج

تم تقييم دقة واثبات جميع التراكيبات، وأظهرت النتائج أن الهيكل له قيمة تتراوح من (0.70) إلى (0.90). كانت قيم الموثوقية المركبة (CR) ونسب ألفا كرونباخ أعلى من مستوى القيمة الحرجة البالغة (0.70). وكانت قيمة متوسط التباين المستخرج لجميع التراكيبات أعلى من القيمة الحرجة البالغة (0.5). تم عرض النتائج الكاملة في الجدول رقم (2). علاوة على ذلك، تم تقييم صحة التمييز أيضاً باستخدام معيار لاركر-فورنيل، وكما موضح في جدول رقم (3) أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج أعلى من قيم الارتباط المقدرة.

جدول (2)
موثوقية وصحة الهياكل

الاسس	ألفا كرونباخ s	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المستخرج (AVE)
استخدام التحليل المنهجي	0.89	0.91	0.64
استخدام الملخص	0.86	0.90	0.59
إبداع الموظفين	0.93	0.94	0.71
الحاجة إلى المطابقة	0.89	0.91	0.64
الإداء التنظيمي	0.80	0.87	0.62
البيئة المادية	0.88	0.91	0.62
الثقة بالنفس وتحمل	0.90	0.92	0.67



المخاطر			
إنجاز المهمة	0.62	0.91	0.89

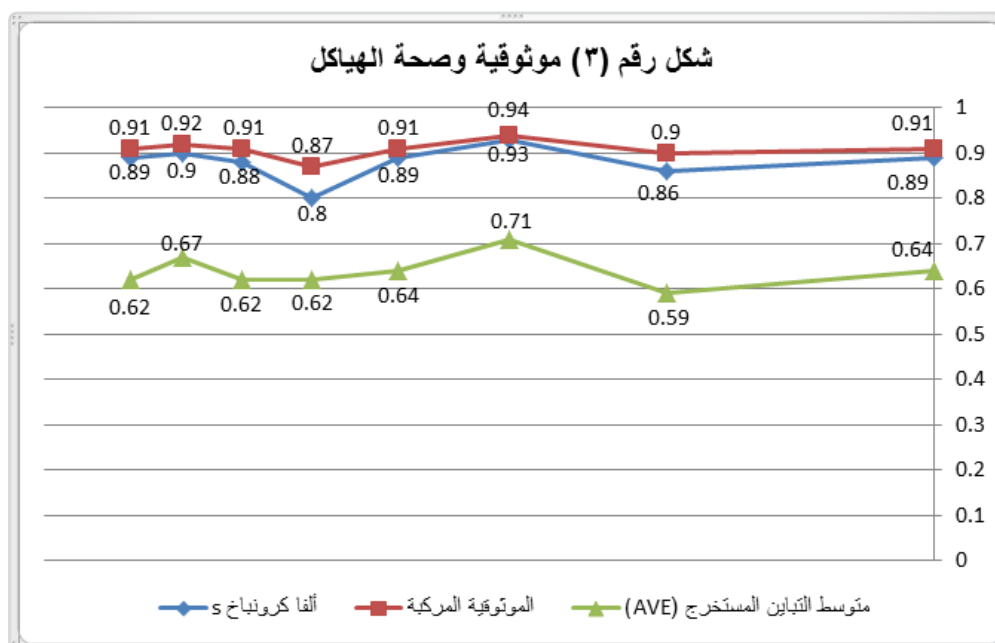
جدول (3)

معياري فورنيل-لاركر (الصلاحية التمييزية)

الاسس	US A	U A	ES	N C	OP	PE	SC & RT	T A
استخدام التحليل المنهجي	0.80							
استخدام الملخص	0.70	0.77						
ابداع الموظفين	0.62	0.69	0.84					
الحاجة إلى المطابقة	0.60	0.54	0.82	0.80				
الاداء التنظيمي	0.57	0.26	0.12	0.43	0.79			
البيئة المادية	0.54	0.60	0.68	0.63	0.43	0.79		
الثقة بالنفس وتحمل المخاطر	0.67	0.52	0.71	0.69	0.63	0.66	0.82	
إنجاز المهمة	0.51	0.40	0.62	0.61	0.23	0.52	0.43	0.79

2- تحليل المسار (Path Analysis)

هناك نوعان من نماذج المسار: النوع المباشر والنوع الغير مباشر. يشير نموذج المسار المباشر اتجاه المتغير الخارجي نحو المتغير التابع. ومن ناحية أخرى، يوضح نموذج المسار غير المباشر تأثير متغير خارجي على متغير تابع من خلال





متغير خارجي آخر. إذا كانت قيمة t أكبر من أو تساوي 1.65، فإن العلاقة موجودة. وفي دراستنا هذه كانت جميع قيم المسار أكبر من 1.65، لذلك تم قبول جميع الفرضيات، كما هو مبين في الجداول 4 و 5.

جدول (4)

معاملات المسار (التأثير المباشر)

الفرضيات	العينة الاصلية (O)	احصائيات T	قيم P	القرار
استخدام التحليل المنهجي --> ابداع الموظفين	0.23	2.90	0.03	أؤيد
استخدام التحليل المنهجي --> الاداء التنظيمي	0.22	2.00	0.05	أؤيد
استخدام الملخص --> ابداع الموظفين	0.47	2.66	0.03	أؤيد
استخدام الملخص --> الاداء التنظيمي	0.29	3.18	0.00	أؤيد
ابداع الموظفين --> الاداء التنظيمي	0.30	3.28	0.04	أؤيد
الحاجة الى المطابقة --> ابداع الموظفين	0.40	3.01	0.00	أؤيد
الحاجة الى المطابقة --> الاداء التنظيمي	0.43	4.24	0.00	أؤيد
البيئة المادية --> ابداع الموظفين	0.47	4.92	0.00	أؤيد
البيئة المادية --> الاداء التنظيمي	0.53	2.08	0.02	أؤيد
الثقة بالنفس وتحمل المخاطر --> ابداع الموظفين	0.45	2.10	0.01	أؤيد
الثقة بالنفس وتحمل المخاطر --> الاداء التنظيمي	0.41	2.09	0.00	أؤيد
انجاز المهمة --> ابداع الموظفين	0.94	3.15	0.00	أؤيد
انجاز المهمة --> الاداء التنظيمي	4.22	2.21	0.02	أؤيد

الجدول (5)

تأثيرات غير مباشرة محددة

الفرضيات	العينة الاصلية	احصائيات T	قيم P	القرار
استخدام التحليل المنهجي --> ابداع الموظفين --> الاداء التنظيمي	0.40	2.06	0.01	أؤيد
استخدام الملخص --> ابداع الموظفين --> الاداء التنظيمي	0.23	3.07	0.00	أؤيد



أويد	0.00	3.07	0.32	الحاجة الى المطابقة --> ابداع الموظفين --> الاداء التنظيمي
أويد	0.00	2.08	0.39	البيئة المادية --> ابداع الموظفين --> الاداء التنظيمي
أويد	0.00	3.06	0.44	الثقة بالنفس وتحمل المخاطر --> ابداع الموظفين --> الاداء التنظيمي
أويد	0.00	3.07	0.46	انجاز المهمة --> ابداع الموظفين --> الاداء التنظيمي

المبحث الثالث المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

أولاً: المناقشة والاستنتاجات

هناك تحول نموذجي للاقتصاد، من الاعتماد على المدخلات المادية، مثل رأس المال والعمل والأرض، إلى المدخلات الفكرية، وهو إبداع الأفراد. وللحفاظ على الميزة التنافسية (Parjanen, 2012) والنمو اقتصادياً والازدهار، من الضروري تطوير القدرات الإبداعية لدى البشر (Susnea et al., 2015). يفكر عدد كبير من الخبراء في الإبداع: العصف الذهني البسيط واقتراح أفكار مجنونة، ولكن الإبداع يجب أن يؤخذ على محمل الجد (سلاتن، 2014). لأنه من الواضح وعلى مر العصور التاريخية أن العديد من الشركات العملاقة انهارت لأنها لم تكن مبدعة (Karunasekara et al., 2021).

كشفت هذه الدراسة عن كيفية رعاية الأصول الإبداعية للمنظمة من خلال التركيز على التدريب BCT للموظف الفردي. في السابق، تم إنجاز الكثير من العمل فيما يتعلق بسابقات الإبداع، لكن العمل على العوائق المتعلقة بالإبداع لا يزال مجالاً أقل استكشافاً. جميع أبعاد BCT (Barriers to creative thinking معوقات التفكير الإبداعي) لها تأثير على إبداع الموظف والاداء التنظيمي ذلك ان قيمة كل بعد أكبر من 1.65. لكن أبعاد البيئة المادية لها تأثير أكبر بقيمة 4.9. ولذلك، ينبغي إعطاء الأولوية لتوفير بيئة مواتية ومريحة للموظف. إن إنجاز المهمة والحاجة إلى المطابقة يقعان في الرقمين الثاني والثالث بقيمة 3.15 و 3.01 على التوالي. استخدام التحليل المنهجي والتجريدي والثقة بالنفس والمخاطرة جاء في المركز الرابع والخامس والسادس مع فارق اقل. ومن المثير للدهشة أن المخاطرة أثبتت أنها أقل فعالية لأنه من الشائع أن المخاطرة لها أهمية قصوى في الإبداع أو تحسينه. كان هناك وجود علاقة قوية بين إبداع الموظف و الاداء التنظيمي (Organizational performance .OP) بقيمة 3.28 .

في حالة وجود علاقة مع الاداء التنظيمي مرة أخرى، فإن جميع أبعاد BCT لها علاقة به. إن بُعد الحاجة إلى المطابقة له أقوى علاقة مع سياسة العمليات 4.24، في حين أن استخدام الملخص لديه ثاني أقوى علاقة مع سياسة العمليات. إن إنجاز المهمة، والبيئة المادية، واستخدام التحليل المنهجي لها نفس العلاقة إلى حد ما، حيث تتراوح قيمها جميعاً من 2.00 إلى 2.2. تظهر نتائج التأثيرات غير المباشرة المحددة أن إبداع الموظف يتوسط العلاقة بين كل بعد من أبعاد BCT والاداء التنظيمي. إن أبعاد التجريد والحاجة إلى المطابقة وإنجاز المهام لها نفس مستوى التأثير الوسيط لإبداع الموظف. OP مع قيمة T 3.07، والثقة بالنفس والمخاطرة لها علاقة غير مباشرة مع وجود قيمة T 3.06. إن الأبعاد المتعلقة بالبيئة المادية والتحليل المنهجي لها علاقة ضعيفة ولكنها معقولة مقارنة بالأبعاد الأربعة الأخرى.

توضح هذه الدراسة أن معوقات التفكير الإبداعي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إبداع الموظفين وأدائهم التنظيمي، وجميع أبعاد المعوقات تؤثر على الاداء التنظيمي. لذا، لا بد من فرز هذه العوائق والتعامل معها لزيادة الإبداع، حيث يمكن للقدرات الإبداعية أن تتحسن وتتطور من خلال إزالة العوائق التي تعترض الأفكار الإبداعية. كما تدعم هذه الدراسة وتثري البحث حول النظرية التفاعلية من خلال التأكيد على أن نتائج تفاعل العوامل الشخصية والسياقية يمكن أن تؤثر على الإبداع.



بالتالي ستكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للقادة ومديري الموارد البشرية الذين يسعون إلى تعزيز المستوى الإبداعي للموظفين. يعد إبداع الموظف عاملاً رئيسياً في الأداء التنظيمي ويمكن زيادته عن طريق تقليل أو إزالة العقبات التي يواجهها الموظفون. وقبل معالجة هذه العوائق، من المهم التعرف عليها، وسوف تساعد هذه الورقة في تحديد هذه العوائق. من الناحية النفسية، تم إجراء العديد من الدراسات حول الإبداع التنظيمي، ولكن لا يُعرف سوى القليل عن كيفية تعزيز الإبداع داخل المنظمة (Klijn & Tomic, 2010).

التوصيات:

إن تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار، تنعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي وزيادة الميزة التنافسية للمنظمة ولذا أوصى الباحث بجملة توصيات وهي كالتالي:

1. تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المنظمة، من خلال:
 - قيادة المنظمة مع نهج خلاق وتشجيع التجريب وحساب المخاطرة.
 - إنشاء برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الموظفين.
 - اعتماد نظام الحوافز والتقدير للأفكار والمبادرات الإبداعية.
2. إزالة العوائق التنظيمية للإبداع:
 - مراجعة الهيكل التنظيمي وتبسيط الإجراءات والروتين.
 - تعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام والإدارات.
 - السماح بالمرونة والمساحة للموظفين للتجربة والابتكار.
3. تمكين الموظفين وإشراكهم في عملية صنع القرار:
 - منح الموظفين مزيداً من الاستقلالية والسلطة في صنع القرار.
 - إشراك الموظفين في تطوير الأهداف التنظيمية والخطط الاستراتيجية.
 - تطوير برامج التطوير المهني والقيادي للموظفين.
4. دعم دور الوسيط في الإبداع:
 - تعيين وسطاء مبدعين مؤهلين في المنظمة.
 - تزويد الوسطاء بالموارد والقوى اللازمة لدعم الإبداع.
 - تقييم أداء الوسطاء والاعتراف بمساهماتهم في تعزيز الإبداع.
5. قياس وتقييم أثر الإبداع على الأداء التنظيمي:
 - تطوير مؤشرات الأداء لقياس مستوى الإبداع في المؤسسة.
 - تحليل العلاقة بين الإبداع والأداء التنظيمي والربحية.
 - استخدام نتائج التقييم لتحسين استراتيجيات تعزيز الإبداع.

المراجع

References

- 1- Agor, W. H. (1991). How intuition can be used to enhance creativity in organizations. *Journal of Creative Behavior*, 5.
- 2- Al-Ansari, Y. D. (2014). Innovation practices as a path to business growth performance : a study of small and medium sized. Doctoral Thesis. Queensland, Australia: Southern Cross University.
- 3- Albi Alikaj, W. N., & Wu, B. (2020). Proactive personality and creative behavior: Examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*.



- 4- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.
- 5- Alpkan, L., Bulut, C., & Gunday, G. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- 6- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2019). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222.
- 7- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- 8- Amable, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of crativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.
- 9- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organization: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5).
- 10- Aylesworth, A., & Cleary, R. (2019). Reawakening creativity for business leaders: Removing obstacles. *Journal of Education for Business*, 95(4), 248-254.
- 11- Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- 12- Bratnicka-Myśliwiec, K. (2018). Organizational creativity and task environmnt: An interactionist perspectiveI. *Argumenta Oeconomica*, 40(1), 299-316.
- 13- C.Groth, J., & Peters, J. (1999). What blocks creativity? A managerial perspective. *Creativity and Innovation Management*, 8(3), 179-187.
- 14- Cocu, A., Pecheanu, E., & Susnea, I. (2015). Stimulating creativity through collaboration in an innovation laboratory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 182, 173-178.
- 15- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20.
- 16- Ekmekci, A. K., & Tekin, B. (2011). The examination of the relationship between creativity and work environment factors with a research inwhite-goods sector in Turkey.
- 17- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SME's in a small less developed country. *Technovation*, 19(9), 561-570.



- 18- Hair, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2017). Covariance-based structural equation modeling in the journal of advertising: Review and recommendations. *Journal of Advertising*, 0(0), 1-15.
- 19- Hansen, S. S. (2012). How to use the human resource within an organization most efficiently with focus on Innovation, creativity and culture. Unpublished Masters degree dissertation, Copenhagen Business School, Denmark.
- 20- Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2010). Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development*, 31(3), 230-245.
- 21- Janku, S., & Ruzena, P. (2015). The using of innovation and creativity is inexhaustible. *Procedia Economics and Finance*, 34, 638 – 643.
- 22- Jeong, S., McLean, G. N., McLean, L. D., Yoo, S., & Bartlett, K. (2017). The moderating role of non-controlling supervision and organizational learning culture on employee creativity: The influences of domain expertise and creative personality. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 647-666.
- 23- Jong, J. P. (2007). Individual innovation : the connection between leadership and employees' innovativework behavior. University of Amsterdam, Netharland.
- 24- Juil Lee, S. K., & Moon, S. (2019). Enhancing Employee Creativity for A Sustainable Competitive Advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11(8), 1-16.
- 25- Karunasekara, C., Karunarathne, R., & C.N.Wickramsinghe. (2021). Transformational leadership on employee creativity In five-star hotels in Sri Lanka: Moderating Role of Personal Initiatives. *South Asian Journal of Tourism and Hospitality*, 1(1), 117-137.
- 26- Kirton. (2016). Kirton's innovation theory states that each person is creative and able to solve problems by using conceptual and cognitive abilities. *Public Performance and Management Review*, 40(2), 382–408.
- 27- Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322-343.
- 28- Laurence G. Weinzimmer, E. J. (2011). Creativity and firm-level performance: The mediating effects of action orientation. *Journal of Mangerial issues*, 23(1), 62-82. doi:25822538
- 29- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661–685.



- 30- Martin, L. P. (1998). Semantic scholar. Retrieved July 17, 2016, from Semantic scholar web site:
- 31- Mnisri, K., & Wasieleski, D. (2020). Moral organizational creativity: Exploring ethical antecedents for a new construct. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 237-253.
- 32- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- 33- Nakano, T. d., & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21st Century. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35(3), 237-246.
- 34- Oguz A. Acar, M. T., & Knippenberg, D. v. (2018). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121.
- 35- Oksanen, K., & Stahle, P. (2013). Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space",. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 815-827.
- 36- Parjanen., S. (2012). Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 7, 110-128.
- 37- Parks-Leduc, L., Feldman, G., & Bardi, A. (2015). Personality traits and personal values: A meta analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 19(1), 3-29.
- 38- Pratono, A. H. (2018). Does firm performance increase with risk-taking behavior under information technological turbulence?: Empirical evidence from Indonesian SMEs. *The Journal of Risk Finance*, 1526-5943. doi:10.1108/JRF-10-2017-0170
- 39- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 518-528.
- 40- Salaheldin, S. I., Fathi, S., & S. Shawaheen, M. (2015). The impact of creativity and innovation on the level of knowledge and understanding of total quality management benefits among healthcare management in Jordan. *European Scientific Journal*, 11(13), 333-342.
- 41- Sarac, M., Efil, I., & Eryilmaz, M. (2014). A study of the relationship between person organization fit and employee creativity. *Management Research Review*, 37(5), 479-501.



- 42- Shafi, M., Lei, Z. Z., XiaotingSong, & Sarker, M. N. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Specific Management Review*, 25(3), 166-176.
- 43- Shaheen, R. (2011). The place of creativity in Pakistani Primary Education System: An investigation into the factors enhancing and inhibiting primary school children's creativity.
- 44- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- 45- Shirley, A. S., & Lim, J. L.-L. (2015). The effect of physical environment comfort on employees' performance in office buildings: A case study of three public universities in Malaysia. 33.
- 46- Susnea, I., Pecheanu, E., & Tudorie, C. (2015). Initiatives towards an education for creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 1520 – 1526.
- 47- Tai, H. T., & Mai, N. Q. (2016). Proactive personality, organizational context, employee creativity and innovative capability: Evidence from MNCs and domestic corporations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 370-389.
- 48- Thedieck, B., Lippitz, V., & Pfeifer, D. (2013, January 6). *Innovation Management.se*.
- 49- Tierny, P., Farmar, S., & Green, G. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- 50- Too, L., & Harvey, M. (2012). TOXIC” workplaces: the negative interface between the physical and social environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3).
- 51- Weitao Zhang, Z. S., & Hommel, B. (2020). Metacognition of human creativity: The neurocognitive mechanisms of convergent and divergent thinking. *Neuroimage*, 1053-8119.
- 52- Wenjing, C., Wei, S., & Shuliang, Z. (2013). An empirical study on the effects of creative personality and job autonomy on individual innovation performance of knowledge workers. *International Business and Management*, 6(2), 24-30.
- 53- West, M. A., & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21, 303-315.



- 54- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, y. F. (1990). An Interactionist Model of Creative Behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 24(1), 10-20.
- 55- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a thoery of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- 56- Ye Liu, T. V., & Janssen, O. (2019). To be (creative), or not to be (creative)? A sensemaking perspective to creative role expectations. *Journal of Business and Psychology*.
- 57- Yin Yee Wong, I. H.-S., & Gong, Y.(2018).Benefits of team participative decision making and its potential to affect individual creativity. *Journal of Applied Social Psychology*,1-8.
- 58- Yu, X., Li, D., Li, D., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development Interntional*, 24(5).
- 59- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2015). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. 22, 165–217.
- 60- Zhu, C., & Zhang, F. (2019). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 356-377.