



دور الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المنظمة
"دراسة استطلاعية على برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة للجهاز التنفيذي بدولة الكويت"

محمد عطية الفضلي

باحث دراسات عليا بمعهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

مقدمة:

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات - كما كانت - مستقرة وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل، وبالتالي حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات. غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الأفاق للخيال المنتج. لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة. وحتى تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل.

من هنا يمكن ملاحظة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية. وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين. ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات العامة في الكويت.

مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات العمل - على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها - العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن. وقد أجمع كُتّاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة

ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات

على أن تقدير أهمية الإبداع الإداري على المستوى النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الإبداعي بالمنظمات لأن هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على إبداع العاملين في هذه المنظمات، ولعل من أهم العوامل الثقافة التنظيمية حيث تؤثر هذه الثقافة بشكل كبير على كافة أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري ويتمثل هذا التأثير في مدى تشجيع هذه الثقافة للإبداع والمبدعين.

ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين

ومن هنا يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم، ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام.

ولأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة على الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة. وستكون مشكلة الدراسة ممثلة في السؤال التالي:
ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالكويت؟

تساؤلات الدراسة:

- س1/ ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة؟
- س2/ ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات العامة؟
- س3/ ما أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة؟

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في الكويت، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- 1- توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة.
- 2- التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.
- 3- التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.
- 4- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالمؤسسات العامة على الاستفادة من نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري حيث إن دراسة هذين الجانبين ما زالت محدودة وقاصرة على مستوى الوطن العربي حيث يتوقع الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل الإدارة العامة لمناقشتها موضوعين فاعلين في مجال السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الإدارة العامة ومجال التطوير التنظيمي بشكل خاص.

لذلك يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لهؤلاء الباحثين لإضافتها الجديدة لهذا الحقل من خلال معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري ومساعدتها في سد النقص في المكتبة العربية التي تفتقر إلى مثل هذه الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع.

وتتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية المؤسسات العامة التي أنشأتها الدولة للقيام ببعض الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتجارية والتي يصعب تقديمها عن طريق الأجهزة الحكومية التقليدية والتي تحتاج في إدارتها إلى أسلوب خاص أو تجاري وأجهزة مستقلة مالياً وإدارياً في تصرفاتها. كما يحتاج أغلبها إلى بيئة إدارية تساعدها على التفكير والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الواضحة لتحسين خدماتها ومخرجاتها لأنها تتعامل مع منتجات وعملاء وأسواق منافسة فهي أشبه بالقطاع الخاص من القطاع الحكومي.

وهذا كله حتم عليها توفير البيئة المناسبة وعرس القيم التي تشجع على الإبداع لدى منسوبيها لكونه أحد السبل المهمة التي تساعدها على المنافسة والصمود أمام المتغيرات المتلاحقة. ومن هنا يأمل الباحث أن تكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي للمؤسسات العامة من خلال إيجاد البيئة المشجعة للإبداع الإداري من خلال تأثير عنصر بالغ الأهمية وهو الثقافة التنظيمية، عن طريق التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية الأمر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة عرس القيم المشجعة على الإبداع ونبذ القيم التي لا تشجعه، إضافة إلى التعرف على خصائص الإبداع الإداري المتوفرة لدى العاملين في هذه المؤسسات ما يساعد على تحديد الخصائص التي يلزم تطويرها لدى العاملين للوصول إلى الحد المأمول من إبداع الموظفين.

مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية:

هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم. الإبداع الإداري:

يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة

القيم:

مجموعة من المعتقدات التي تمثل المقومات الأساسية أو المحور الذي تبنى عليه مجموعة من الاتجاهات توجه الأشخاص نحو غايات أو وسائل تحققها أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها. وقد تتكون القيم من حالات واقعية وإدراكية توجه السلوك وقد تكون مكتسبة يتعلمها الفرد

المؤسسات العامة:

هي الأجهزة الإدارية المملوكة للدولة التي تمارس أنشطة ذات صفة اقتصادية وتجارية وصناعية، وتكون في العادة معفاة من أنظمة الدولة المالية والإدارية وذلك يرجع إلى توافر عناصر محددة في هذا النمط هي المرونة التي تقربها من المشروعات الخاصة والمساءلة من قبل الحكومة .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين من الرجال في المؤسسات العامة في مدينة الكويت.

2- الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية التي شملت (القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، القانون والنظام) على الإبداع الإداري الذي يشمل (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف) بالمؤسسات العامة.

محددات الدراسة:

قصور الدراسة يتمثل فيما يلي:

1- صعوبة تعميم نتائج الدراسة، وهذا يرجع إلى استخدام العينة غير الاحتمالية في هذه الدراسة، وهذا بسبب صعوبة استخدام العينة العشوائية وذلك لعدم القدرة على حصر مجتمع الدراسة لعدم توفر الإحصائيات اللازمة لذلك.

2- الاعتماد على مقياس للثقافة التنظيمية ترجم من اللغة الإنجليزية إلى العربية من قبل هيجان وقد يؤدي هذا إلى فهم بعض المصطلحات خطأ من قبل بعض المبحوثين، أو قد يكون هناك التباس يحتاج إلى توضيح من قبل الباحث الذي لا يكون موجوداً أثناء تعبئة الاستبانة من قبل المبحوثين.

مفاهيم الدراسة

الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة

العاملين والمنظمات سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالعمل وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالم الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى.

ولقد كان من بين هذه التعاريف تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كلُّ معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع.

ولمفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة، وهذه

الخصائص هي:

- 1- الثقافة عبارة عن نماذج.
- 2- الثقافة شيء يمكن تعلمه.
- 3- الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.
- 4- الثقافة شيء يتحرك.
- 5- وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤولي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها

وفي بداية الثمانينيات من القرن الماضي ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث. وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية

ومن هنا يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم. وهذه القيم تشمل: (القوة، الصفاة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

المراجع الاولية:

- إسماعيل، زكي محمد. (1982م). الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي. جدة: عكاظ للنشر والتوزيع.
- آل حسن، عبد العزيز حسن. (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- باميه، سلوى. (1986م). الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية: بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- البدايانه، ذياب والعضايلة، علي. (1416هـ). قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية. مجلة العلوم الإدارية، مج (8)، ع(1).
- البيشي، محمد ناصر. (1419هـ). تطور المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جليبي، عبد الله عبد الرزاق. (1996م). المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- حريم، حسين. (1997م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للطباعة والنشر.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن. (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الدهان، أميمه. (1992م). نظريات منظمات الأعمال. عمان.
- الرخيمي، ممدوح جلال. (1421هـ). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- رشيد، أحمد. (1967م). إدارة المؤسسات العامة. القاهرة: دار المعارف.
- الساعاتي، سامية حسن. (1998م). الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- السدحان، عبد الرحمن محمد. (1396هـ). هل المؤسسات العامة بديل للدولة أم وسيلة لها. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السليم، عبد الله يوسف. (1423هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سويري، هيفاء محمد. (1421هـ). مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الشبيني، هاشم (1997م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75).
- الشمري، فهد عايش. (1422هـ). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- صادق، محمد. (1384هـ). المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ع (4).
- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ. (1995م). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مجلة الإداري، س (17)، عدد (60).
- عبد المنعم، غرة وعبد الحكيم، محمد. (2000م). تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي. بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الوهاب، علي. (1400هـ). القدرات الإبداعية للعاملين. مجلة الإدارة العامة، ع (25).

- العتيبي، بشر محمد. (1999م). علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العديلي، ناصر محمد. (1406هـ). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: مرامر للطباعة الإلكترونية.
- عساف، عبد المعطي. (1994م). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان: مكتبة المحتسب.
- عساف، عبد المعطي. (1995م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، س (17)، ع (62).
- العنقري، غادة عبد الرحمن. (1422هـ). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- العواجي، إبراهيم. (1406هـ). الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الفالح، نايف سليمان. (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك. (1416هـ). القيم التنظيمية. (ترجمة عبد الرحمن هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- فضل الله، فضل الله. (1406هـ). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري. المجلة العربية للإدارة، س (10)، ع (3).
- القحطاني، سالم وآخرون. (1421هـ). منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات (SPSS). الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000م). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر.
- قمبر، محمود وآخرون. (1989م). دراسات في أصول الثقافة. الدوحة: دار الثقافة.
- الكبيسي، عامر. (1998م). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.
- كيث، ديفيز. (1976م). السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل). القاهرة: دار النهضة العربية.
- محمد، محمود فؤاد. (1991م). اتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكاري. مجلة التنمية الإدارية، ع (53).
- النعمي، أحمد مصطفى. (1418هـ). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- النمر، سعود محمد. (1987م). السلوك الإداري. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- النمر، سعود محمد. (1992م). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (117).
- همشري، عمر. (1994م). معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. مجلة دراسات، مج (21)، ع (4).
- الهندي، وحيد أحمد (1414هـ). واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية استطلاعية. مجلة الإدارة العامة، ع (79).
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1412هـ). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، ع (74).
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1420هـ). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (39)، ع (1).
- وصفي، عاطف. (1981م). الثقافة والشخصية. بيروت: دار النهضة العربية.