

دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة

عبد العزيز عبدوس

أستاذ محاضر بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

المركز الجامعي بعين تموشنت - الجزائر

حياة عبد الباقي

طالبة دكتوراه بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

المركز الجامعي بعين تموشنت - الجزائر



ملخص:

أصبح نجاح المؤسسات الحديثة في ضمان بقائها وتحقيق نموها مرهونا بكفاءة وفعالية قياداتها الإدارية الواعية المدركة لأهمية الإبداع، الذي هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال الذي أصبح مطلبا ضروريا لمواكبة التغيرات والتطورات التي تفرضها التحديات الحالية والمقبلة، واعتماد مفهوم الإبداع من قبل العاملين متوقف على درجة الدعم والتعزيز الذي توفره القيادة الإدارية من خلال خلق بيئة ملائمة والإيمان والثقة في قدرات وإمكانات مواردها البشرية، وتشجيع وتفعيل قدراتهم الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القائد، المرؤوسين، الإبداع الإداري، المؤسسة.

رموز (jel): O30؛ M12

Résumé :

Le succès des entreprises modernes à assurer leur survie et leur croissance dépend de l'efficacité et de l'efficience de leurs leadership conscients de l'importance d'innovation. Ce qui est au cœur du processus de développement et de changement effectif, qui est devenu une exigence nécessaire pour faire face aux changements et aux développements posés par les défis actuels et futurs, L'adoption du concept d'innovation par les employés dépend du degré de soutien et de renforcement fourni par le leadership administratif en créant un environnement propice à la foi et la confiance dans les capacités et le potentiel de leurs ressources humaines, et d'encourager et d'activer leur innovation.

Key Words: Leadership administrative, leader, subordonnés, innovation administrative, l'entreprise.

(jel) Classification: O30, M12.

تمهيد:

في ظل بيئة تنافسية يسودها الكثير من التعقيد والتشابك، أصبح لزاماً على المؤسسات المعاصرة انتهاج سبيل التفوق والريادة المتمثل في الإبداع كوسيلة جوهرية تنتهجها المؤسسة لمواجهة ومواكبة التغيرات المتسارعة والمتعاقبة التي تولدت من جراء تحديات العولمة، التطور التكنولوجي، التقدم العلمي وانفجار ثورة المعلومات والاتصالات.

غير أن الناتج الإبداعي لن يكون له وجود إلا في ظل قيادات إدارية واعية لأهمية ودور الإبداع التكنولوجي والتنظيمي في توليد الأفكار الجديدة التي من شأنها ضمان بقاء وازدهار المؤسسة، لذا يقع على عاتق القيادة الإدارية مسؤولية تنمية وتطوير الإبداع لدى العاملين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على تفجير الطاقات الكامنة بداخلهم وتوجيه قدراتهم الإبداعية واستثمارها الاستثمار الأفضل.

لهذا ارتأينا معالجة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطوير وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية فقد تم تقسيم البحث كآتي:

أولاً - ماهية القيادة الإدارية

ثانياً - الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

ثالثاً - دور القيادة الإدارية في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.

أولاً: ماهية القيادة الإدارية:

تعددت المفاهيم والتعريفات حول مصطلح القيادة الإدارية باختلاف وجهات نظر الدارسين والباحثين والممارسين لها لذا سنتطرق للبعض منها في ما يلي:

1.1 مفهوم وتعريف القيادة الإدارية

القيادة في اللغة العربية مشتقة من "القوم" وهو نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالليل والقدوة والمرشد.¹

وأما في الفكرين اليوناني واللاتيني نجد أن كلمة قيادة Leadership مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، ويتفق مع الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يُحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، و ذهب آرنولد إلى أن العلاقة بين القائد و الأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، و وظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.²

ومن الناحية الموضوعية فإن مصطلح القيادة تناوله العديد من المفكرين والإداريين بالتعريفات المتباينة من بينها ما يلي:

فالقيادة كما عرفها أوردي تيد (o. Tead) هي: " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون

لتحقيق الهدف ويرغبون في تحقيقه"³، أما ولمان (Wolman) يعرف القيادة الإدارية على أنها: "مجموعة من الخصائص

الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً⁴، أما جوردن يرى بأنها: "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"⁵.

وعرفت من قبل عبد الباري درة بأنها: "التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المتبتغة وتشجيعهم على التفكير في المستقبل وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم"⁶.

يتضح من خلال التعاريف المذكورة أن هناك نقاط تتقاطع فيها وتتفق عليها وهي كالآتي:

- وجود شخص من بين الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في أعضائها.
 - وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه من خلال تأثير القائد عليها.
 - وجود جماعة من الناس يتقبلون أن يقادوا.⁷
- و من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص التعريف الإجرائي الآتي: "القيادة الإدارية هي عملية التأثير الفعال الذي يمارسه المدير على مرؤوسيه قصد توجيههم واستمالتهم للتعاون بغية تحقيق الأهداف المشتركة".

2.1. أهمية القيادة الإدارية:

- لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي: "جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة"⁸، تبرز أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:
- تؤثر القيادة الإدارية على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
 - تعتبر القيادة الإدارية محورا فعّالا لخلق علاقات إيجابية بين القائد ومرؤوسيه.
 - يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
 - السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم.⁹
 - قدرة القيادة الإدارية على التقليل من صراعات العمل من خلال التوفيق بين المواقف وبين إشباع حاجات المرؤوسين ومقتضيات التنظيم.

- الدور البالغ الذي تمارسه القيادة الإدارية في توضيحها وتحديد أهداف التنظيم للمرؤوسين.

ويعنى آخر تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال تعاملها الفعّال مع المشكلات التي يقع عبء إيجاد مخرج لها على عاتق القائد الإداري وكيفية توليه بعث الروح المعنوية لدى العاملين وحثهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، وكيفية إقناعهم وحثهم على التأقلم مع التحولات والمستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل، كيفية استغلال مشاعرهم وسلوكياتهم وجعلها تتوافق وأهداف التنظيم، كيفية خلق ثقافة تنظيمية تسودها علاقات الاحترام المتبادل والقيم الأخلاقية التي تخدم مصالح العاملين وأهداف المؤسسة معاً، الطريقة التي يستخدمها في تفجير الطاقات الكامنة داخل المرؤوسين ليدفعهم نحو الإبداع والابتكار، السلوك القيادي الواجب إتباعه والذي من شأنه أن يُوقظ في العاملين شعور حب العمل والتفاني فيه

من خلال حرصهم الدائم على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم سواء بالتدريب الذاتي أو التعلم المستمر، قدرته على توطيد علاقاته مع المرؤوسين والتواصل معهم حتى يتمكن له تفهم سلوكياتهم ودوافعهم النفسية واحتياجاتهم وحتى المشاكل التي يواجهونها والأهم في ذلك كله كيفية الوصول إلى حل الغز الحير والمتمثل في كيفية جعل المرؤوسين ينقادوا طواعية له واقتناعهم بأساليبه وقيادته أي جعلهم أتباع مخلصون.

3.1. نظريات القيادة الإدارية:

إن من أبرز نظريات القيادة وأهمها نجد¹⁰:

1.3.1. نظرية الرجل العظيم: أساس هذه النظرية إن القادة لهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتوهمهم لأن يكونوا قادة (أيًا كان الموقف)، وعلى أنها عملية وراثية وأن القادة يولدون ولا يصنعون.

ما يعاب على هذه النظرية إهمالها لصفات ومسؤوليات وحاجات المرؤوسين واعتبرت القيادة حكرًا على أفراد دون آخرين.

2.3.1. نظرية السمات: ترتبط بشكل كبير بنظرية الرجل العظيم أي أن القائد يولد ولا يصنع وتقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات جسدية وفكرية تتواجد في شخصية القائد دون غيره، وهي التي تحدد نجاحه.

وما يعاب عليها أنها لم تقدم حصراً شاملاً لكل السمات الواجب توفرها في القادة وإهمالها للمرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.

3.3.1. نظريات السلوك: ركزت الدراسات¹¹ التي قام بها رواد هذه النظرية على جانبين مهمين هما وظائف القيادة وأنماطها، ومن أهم هذه النظريات نجد:

1.3.3.1. نظرية البعدين (دراسات جامعة أوهايو): يطلق عليها اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة ظهرت بعد فشل نظرية السمات في إظهار السمات اللازمة للقيادة في جميع المواقف، تم التوصل إلى أن الأسلوب الفعال في القيادة هو ذلك الذي يهتم بالبعدين معاً: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاجية.

2.3.3.1. دراسة جامعة ميتشغان: من روادها ليكرت وكاتز وكان وغيرهم حيث درسوا السلوك القيادي وتم التوصل إلى أنه يوجد بعدين مهمين للقيادة وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين وما لهما من تأثير إيجابي على المنظمة.

3.3.3.1. نظرية الخط المستمر: أصحاب هذه النظرية هما تانيوم وشيميث تظهر هذه النظرية أنه لا يوجد سلوك معين وناجح يستخدم في جميع المواقف وإنما يجب استخدام سلوك قيادي يتلاءم مع الموقف، ووفق هذا الأسلوب هناك عدة خيارات متاحة للقائد حسب الموقف، وتشير إلى وجود أسلوبين:

- أسلوب تركيز السلطة لدى الرئيس.

- أسلوب تركيز السلطة لدى المرؤوسين.

4.3.3.1. الشبكة الإدارية: اقترح بلاك و موتون¹² تصور نظري فيه بُعداً دراسي أوهايو و ميتشغان في القيادة (

الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات) حيث افترض أن التفاعل بين هذين البعدين ينتج عدداً من الأنماط القيادية ومن أبرزها ما يلي:

- القائد السليبي: 1:1

1-اهتمام قليل بالمرؤوسين والعلاقات 1:اهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

-القائد الرسمي 1: 9

1:اهتمام قليل بالمرؤوسين والعلاقات. 9: اهتمام كبير بالعمل والإنتاج.

-القائد الاجتماعي: 1: 9

9: اهتمام كبير بالمرؤوسين والعلاقات. 1: اهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

-القائد المتأرجح: 5:5

5:أحيانا يهتم بالناس والعلاقات. 5: أحيانا يهتم بالعمل والإنتاج.

-القائد الجماعي:9:9

9: اهتمام كبير بالناس والعلاقات. 9: اهتمام كبير بالعمل والإنتاج.

توصلت نظريات السلوك إلى وجود نمطين للقيادة (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالإنتاج) غير أنهما فشلت في ربط تلك الأنماط السلوكية بفعالية القيادة ولم تحدد النمط الأكثر فعالية.

2.3.1.. نظرية القيادة الموقفية: ظهرت كردة فعل لنظرية السمات التي أهملت المرؤوسين والموقف حيث حددت

أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له، والعلاقة بينهما:

- 1.2.3.1. نموذج هيرسي و بلانشارد: يضم النموذج ثلاثة متغيرات:

- درجة التوجيه من المدير للعاملين.

-قدر الدعم العاطفي الذي يقدمه المدير للعاملين معه.

-درجة استعداد المرؤوسين لأداء مهام محددة.

هذا النموذج يركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين ومستوى نضج المرؤوسين ويمثل أهم المتغيرات الموقفية التي تؤثر في سلوك القادة.

2.2.3.1..نموذج فيدلر: حدد ثلاثة متغيرات موقفية تتفاعل مع بعضها بحيث تؤثر على النمط القيادي وتجعله الأكثر فعالية

وهي: - قوة مركز القائد.

- نوعية العلاقة بين القائد و مرؤوسيه (جيدة أو ضعيفة).

-طبيعة المهام والعمل ودرجة وضوحها.

3.2.3.1. نموذج مسار الهدف: أي أن القادة المؤثرين يوضحون للمرؤوسين ما ينبغي عليهم عمله للوصول إلى ما يرغبون

ومساعدتهم لتحقيق ذلك، ويتبنى القائد أربعة أنماط من السلوك: المساعدة عن طريق إصدار التوجيهات، الدعم، المشاركة، التوجيه نحو الوصول إلى أهداف معينة.

4.2.3.1.نظرية الأبعاد الثلاثية: قام وليام ريدن بإضافة بُعد ثالث لنظرية البعدين حيث أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد: بُعد

المهمة، بُعد العلاقات و بُعد الفاعلية.

وينبثق من هذه الأبعاد أربعة أساليب وهي:

-الأسلوب المنفصل: يكون الاهتمام منخفض في المهمة والعلاقات.

- الأسلوب المتصل: يكون الاهتمام منخفض في المهمة و مرتفع في العلاقات.

- الأسلوب المتكامل: يكون الاهتمام مرتفع بالمهمة والعلاقات.

- الأسلوب المتفاني: يكون الاهتمام مرتفع بالمهمة ومنخفض بالعلاقات.

3.3.1. النظريات الحديثة في القيادة:

يعتبر المدخل التحويلي والتبادلي من المداخل المغايرة التي تطرقت للقيادة وهي كالآتي¹³:

1.3.3.1. القيادة التبادلية: هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز

والهيكل وهي تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاج كما أنها تدعو إلى الالتزام بالقيم التنظيمية.

2.3.3.1. القيادة التحويلية: هي القيادة التي لها قدرة هائلة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح

المنظمة للارتقاء بمستويات الأداء وأهم ما يميزها الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، كما لها القدرة على قيادة التغيير في رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وثقافتها ، وخلق وتنمية الإبداع لدى المرؤوسين.

4.1. مهارات القيادة الإدارية

عُرِّفت القيادة الإدارية على أنها القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، غير أن عملية التأثير تستلزم توافر مهارات معينة لدى القادة تمكنهم من ممارسة عملية التأثير والاستمرار في توجيه سلوك المرؤوسين، وهناك تقسيمين للمهارات التقليدية والمعاصر والتقسيم التقليدي يشمل المهارات الآتية¹⁴:

1.4.1..التقسيم التقليدي للمهارات: يشمل هذا التقسيم المهارات الذاتية ، الفنية ، الذهنية والإنسانية.

1.1.4.1.المهارات الذاتية: تشمل بعض السمات والقدرات الضرورية في بناء شخصية القائد وتشمل السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار.

2.1.4.1.المهارات الفنية:ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة والبراعة في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الضرورية لإنجاز العمل.

3.1.4.1.المهارات الإنسانية: يقصد بها قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب الفهم المتبادل بينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية.

4.1.4.1.المهارات الذهنية: تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهم الترابط الموجود بين أجزائه ونشاطاته، وينتق عنها مهارتان هما: المهارة السياسية والمهارة الإدارية التي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم و تحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

2.4.1.التقسيم المعاصر للمهارات: وبالنسبة لمهارات التقسيم المعاصر نجد¹⁵ :

حسب Mathew اتجه الباحثون لهذا التقسيم الذي يركز على جانبين أساسيين من المهارات: الجانب المعنوي

المتمثل في الجانب الإنساني والاجتماعي أي المهارات السلسلة (Softskills)، والجانب المادي المتمثل في الجانب الفني أي المهارات الصلبة (Hard skills).

1.2.4.1. المهارات السلسلة: عرفها Hale بأنها: "مهارات غير ملموسة ويصعب ملاحظتها مثل مهارة الإنصات وأخذ زمام المبادرة وتمثل المهارات المنطقية والعقلية والتواصل ومهارات الشخصية الذاتية"، وينظر إلى هذه المهارات على أنها عوامل مصيرية للتطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي ومن بين هذه المهارات نجد: مهارة الاتصال، مهارة إدارة الصراع، مهارة إدارة فرق العمل وبنائها، مهارة إدارة الوقت، مهارة الإبداع، مهارة إدارة التغيير التنظيمي، مهارة إدارة الذات، مهارة التفكير النقدي.... وغيرها.

1.2.4.1.. المهارات الصلبة: يعرفها (khouetalSu) بأنها طرائق إدارية وتقنية لها علاقة بأعمال المنظمة، وتستعمل في وظائف محددة أو في مجال معين ومن أشكالها على سبيل المثال لا الحصر: مهارات برمجة الحاسوب، إتقان تشغيل الآلات، إعداد التقارير.... وغيرها.

5.1. أنواع القيادة الإدارية

ويمكن تقسيم القيادة الإدارية إلى نوعين أساسيين من حيث سلطة القيادة وبيئة العمل وهي كالآتي:

1.5.1. القيادة من حيث السلطة: تشمل القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية وهما على النحو التالي:

1.1.5.1. القيادة الرسمية: هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استناداً إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي¹⁶، فالقائد الذي يمارس مهامه من خلال القيادة الرسمية تكون سلطاته ومسؤولياته محددة طبقاً لمركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها.

2.1.5.1. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

2.5.1. القيادة من حيث بيئة العمل:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وفق بيئة العمل¹⁷ القيادي من أشهرها دراسة لبت ووايت (Lippit and White) ودراسة جامعة أوهايو ودراسة بليك وموتون (Mouton&Blake) وحددت بثلاثة أنماط وهي:

1.2.5.1. القيادة الأوتوقراطية: من أهم مظاهرها شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية للقائد في عملية اتخاذ القرارات ولا يسمح للعاملين معه في المشاركة ووضع السياسات وتحديد الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد، ومن أبرز عيوب هذا النمط: قتل روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين وإضفاء جو مشحون بالمشكلات والصراعات.

2.2.5.1. القيادة الفوضوية: يعتبر هذا النمط من الأنماط القيادية السلبية حيث يكلف القائد -إن جازت التسمية في هذه الحالة- الجماعة بأداء العمل ولا يشرف عليهم، لا يتدخل ولا يؤثر فيهم، والقائد يقوم بإعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين، والاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق.¹⁸

3.2.5.1. القيادة الديمقراطية: من خلال هذا النمط يقوم القائد بإشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة ووضع السياسات والاستراتيجيات، وأساس العلاقات بينهم يسودها الاحترام المتبادل مما يجعل الجماعة تتسم بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والاتصالات الفعالة والتمتع بروح الإبداع والابتكار والتعاون البناء في تحقيق أهداف المؤسسة¹⁹.

ثانياً- الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري:

الإبداع في جوهره عملية سلوكية متمردة ورافضة للأفكار التقليدية التي يسودها نوع من الروتين عند تطبيقها وتنفيذها، فهو بمثابة ملاذ المؤسسة بإحلاله أفكار جديدة وأساليب مبدعة تؤدي إلى التغيير الجزئي أو الكلي في السلوكيات والأساليب فيخلق نوع من التميز والنجاح في مختلف المجالات.

1.2. تعريف الإبداع الإداري:

الإبداع لغة مشتق من الفعل "أبدع" الشيء الذي اخترعه لا على مثال سابق والله بديع السموات والأرض أي مبدعهما، وأبدع الله الخلق إبداعاً: خلق الخلق لا على مثال سابق، وأبدعت الشيء وابتدعته أي استخرجته وأحدثته، و الإبداع يعني الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار، الإبداع هو خلق شيء جديد ولكن ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبدع جديدة كل الجدة بحيث يمكن للمبدع أن يستعير أفكار من غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً و يضيف عليها دلالات لم يسبقه إليها أحد.²⁰

أما الإبداع باللغة الإنجليزية فهو يعني Innovate إحداث أو إيجاد شيء جديد وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو من داخل المنطقة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام، العملية، السياسة أو برامج الخدمات المهم بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عند تطبيقها.²¹

كما نجد بعض الكتاب والباحثين يميلون إلى التفريق بين مصطلحي "الابتكار و الإبداع" ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة، بحيث الإبداع يتمثل في التوصل لحل خلاف لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أي الملائم لها أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي؛ فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.²²

2.2. مفهوم الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، وباختصار فالإبداع الإداري هو: "كل الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات وأكثر خدمة للمجتمع"²³ ، وكما عرفه بعض العلماء بتعريفات خاصة منها:²⁴

- الإبداع: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والإبتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل" وهو: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون".

وبذلك نرى أن تعريف الإبداع الإداري ينبع من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والخلاقة، سواء أكان ذلك الإبداع فردياً أو جماعياً.

و يقوم الإبداع الإداري على مجموعة من العناصر وهي:

- **الطلاقة:** وهي طلاقة فكرية وتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية محددة ، وتمثل أيضاً في الطلاقة الترابطية التي تظهر في القدرة على ربط أو اكتشاف الرابطة بين عدد أكبر ممكن وعناصر الظاهرة، إضافة إلى الطلاقة التعبيرية.

- الفضول المعرفي والأمانة الفكرية وقبول المسؤولية لأداء عملية ما وتحمل نتائجها والدقة الموضوعية.

- المرونة الفكرية وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية والأفكار كلما تغير الموقف.

- الأصالة ويقصد بها الجدة وتظهر في عدم تكرار أفكار الآخرين.

- الإيمان العميق بعلاقة العلة والمعلول وأن هناك أسباب ومسببات لكل شيء يبحث عنه.

- الصبر والثابرة مع رغبة داخلية لنيل اعتراف مجتمعه.

- الاستعداد لأن يكون له أسلوب إدراك جديد تلقائي.

- سعة الاتصالات: مدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل بيئة العمل الداخلية والخارجية.

- روح المجازفة (المخاطرة) : يعني بها الاستعداد لتحمل المخاطر ومواجهة المسؤولية عن نتائج تبني الفرد للأفكار والأساليب الجديدة.

وخلاصة لما سبق فإن الإبداع موجود لدى الأفراد بدرجات متباينة، وكل ما على الفرد هو أن يوظف ما لديه من

قدرات إبداعية.²⁵

3.2. أهمية الإبداع الإداري:

يترتب عن ظاهرة الإبداع في المؤسسات عدة إيجابيات وهي على النحو التالي:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر من خلال الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات.

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد العامل.

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في التنظيم.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن التجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل، بما يتفق مع التغيرات المحيطة.²⁶

4.2. المفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية عن الإبداع:

هناك بعض المفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومرؤوسيه عن عملية التفكير الإبداعي، ومن بين هذه المفاهيم

الواجب تصحيحها هي²⁷:

- صعوبة اكتساب مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع، للاعتقاد بأنها صفات موروثه لا تكتسب بالتعلم المستمر والتدريب.

- الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الإبداع في الوظائف الإدارية.
- الاعتذار بندرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية، والاعتقاد السائد بأن تنمية مهارات الإبداع تتطلب تخصيص إمكانيات طائلة يصعب توفيرها.
- التصور بأن أساس الحاجة لعملية الإبداع تدور عادة حول وجود مشكلة قائمة.
- الاعتقاد بأن عملية الإبداع هي وظيفة ومسؤولية أفراد معينين في المؤسسة يتم اختيارهم لهذا الغرض ووظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع، على اعتبار أن هذه الفئة من الذين يمتلكون قدرات خاصة، تجعلها فئة متميزة عن غيرها ومن تم صعوبة تكليف جميع القيادات الإدارية الموجودة على مختلف المستويات بعملية الإبداع والابتكار.

5.2. مستويات الإبداع الإداري:

يطرح المتخصصين بالعلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع وهي كما يلي:²⁸

- 1.5.2. **الإبداع على مستوى الفرد:** يعرف الإبداع الفردي بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.
- ويقوم التفكير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقاً للتفكير المنطقي العقلاني والتفكير الحدسي الإلهامي ويعتمد التفكير الإبداعي على عدد من المبادئ وهي كالآتي²⁹:
- الإبداع عملية إدراكية تقوم على استخدام المنطق والحدس معاً.
- تبدأ عملية الإبداع الهادفة بتحليل منظم للفرص المتاحة وبشكل دوري.

- لكي يكون الإبداع فعالاً، يجب أن يكون بسيطاً ونطاقه محدود بحيث يتم توجيه نحو شيء واحد، ويتم فيه التركيز على النتيجة النهائية المرغوب الوصول إليها وأن تكون متطلباته من الاستثمارات المادية والوقت والجهد متواضعة.
- 2.5.2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو ذلك الإبداع³⁰ الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة اعتماداً على خاصية التداؤب، وهو يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم البعض، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بما يلي: الرؤية، المشاركة الآمنة، درجة تماسك الجماعة وتنوعها وحجمها، الالتزام بالتميز في الأداء...

- 3.5.2. **الإبداع على مستوى المنظمة:** يتفق الإبداع التنظيمي مع الإبداع الجماعي في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد عاملين في مواقع مختلفة لأجل إنجاز هدف معين، ويحمل الإبداع اسم المنظمة وينسب إليها كحدث فكري ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، ويعتمد الإبداع في المنظمة على عاملين أساسيين هما:

- القاعدة المعرفية في المنظمة.

- تراكم المعرفة عبر الوقت³¹.

6.2. مراحل التفكير الإبداعي:

لعل أكثر تلك التقسيمات شيوعاً³² ذلك التقسيم الذي قدمه جراهم ولاس (IlaceWa.J) في كتابه " فن الفكرة"

حددها بأربعة مراحل كالآتي:

-مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة: وهي مرحلة إدراك الشخص لما يدور حوله من المتغيرات ويقوم بجمع المعلومات حول المشكلة التي تمثل محور اهتمامه.

-مرحلة التأمل واحتضان المشكلة: يعرفها كل من تورانس وسامنتر بأنها تلك: "المرحلة التي تبدأ بالخلق الجديد الناجم عن حالة الغموض والموجه نحو الوضوح، ويمر بالمراحل الحسية إلى الرمزية، ويتكوّن الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً ويحدث الصراع والذي يزول عند ظهور أول شعاع من شعاعات الإلهام".

ويشير البعض بأنها: "مرحلة التشبع وهي مرحلة التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها"³³.

-مرحلة البزوغ والإشراق: هذه المرحلة هي حصيلة العمليات الذهنية التي تمتد داخل الفرد وهي مرحلة الذروة في العملية الإبداعية حيث تظهر الفكرة فجأة".

-مرحلة التحقيق أو التنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها وتنفيذها.³⁴

إن خطوات التفكير الإبداعي ليست متسلسلة بهذه السهولة لأنها عملية متداخلة وهذا التقسيم ليس إلا تبسيط و توضيح للعملية الإبداعية، وهذه الأخيرة تتناوب ما بين مرحلة الاحتضان ومرحلة الإشراق وبعد أن تتخمر الفكرة ويدرك الفرد جميع جوانبها، فإنه يمكن أن يصل إلى الناتج الإبداعي الذي يمثل محور اهتمام الدراسات المتعلقة بالإبداع.³⁵

ثالثاً- دور القيادة الإدارية في تنمية القدرات الإبداعية:

عن مالك بن نبي: "لا يقاس غنى مجتمع بكمية ما يملك من أشياء بل بقيمة ما يملك من أفكار"، على هذا الأساس فالمؤسسة ككيان اجتماعي ومن خلال قيادتها الواعية والمؤهلة يستلزم عليها تفجير القدرات الكامنة بداخل مواردها البشرية وتطوير وتنمية المهارات الإبداعية لديهم مما يساهم في نمو المؤسسة.

ويوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها من قبل القائد لتشجيع وتنمية الإبداع في المؤسسة، من أهمها ما يلي:

يلي:

- 1.3. هئية المناخ الملائم للإبداع: تركز عملية الإبداع على تواجد قيادة إدارية تؤمن بضرورة العمل الإبداعي بالمؤسسة، و جعله من بين قيمها وإستراتيجيتها الخاصة في إدارة المؤسسة، إضافة إلى هذا فإن الجو الجيد الذي يوفره القائد في المؤسسة يساعد كثيرا المرؤوسين على الإبداع، ومن بين خصائص الجو الإبداعي الملائم ما يلي:
 - فتح وتسهيل قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم ومع الأشخاص خارج المؤسسة.
 - توفير جو من الثقة بين الإدارة والأفراد.
 - إتاحة فرص بزوغ الأفكار الجديدة وهئية الأجواء المناسبة لتنفيذها.
 - إزالة كل القواعد والقوانين البيروقراطية الجامدة التي تعيق ظهور الأفكار الإبداعية أو الاستفادة منها.
 - توفير مناخ عمل يسوده نوع من الحرية (قيادة ديمقراطية).

2.3. الاستغلال الأمثل لأساليب الإبداع: من خلال الاعتماد على الطرق التالية:

-حلقات الجودة بحيث يتم اجتماع مجموعة من العاملين المتطوعين لمعالجة مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها

- إدارة الجودة الكلية هي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسئولون عن تحقيقه .
بالإضافة لأسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعة الاسمية، أسلوب دلفي وغيرها من الأساليب.

3.3. تدريب الأفراد على الإبداع: يمثل التدريب عامل أساسي في تطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين، بغية مساعدتهم على التألف مع عملية الإبداع ودعم قدراتهم وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة³⁶، ويهتم التدريب بثلاثة عناصر أساسية تشترك في عملية التنمية والتطوير تتمثل في ما يلي:

- تنمية معرفة الأفراد وتمكينهم.

- زيادة قدرة الفرد ومهاراته في العمل.

- إتاحة فرصة للاستكشاف والتجديد..

4.3. بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية: نظراً لاعتبار منظمات العصر³⁷ الحالي الإبداع كوسيلة لمواكبة التحديات القائمة على المنافسة الشديدة، فإن عليها العمل على خلق ثقافة جديدة تُيسر وتدعم وتشجع الإبداع، ويظهر دور القائد من خلال بدل الجهد الكبير لكي تصبح ثقافة المنظمة داعمة للإبداع بشكل مستمر، وذلك من خلال إفساح المجال لسلوكيات العاملين بممارسة العمل الإبداعي دون خوف من تحمل المخاطر وتوفير لهم نوع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتعزيز السلوكيات بالتمكين والتحفيز، وغرس الدافعية للإبداع وحسن التقدير والمكافآت التي تشمل زيادةً على الجانب المادي، التريقات والثناء من قبل المدير القائد، إضافة إلى الاعتراف بالمبدعين.

وكإضافة لما سبق يمكن الاعتماد على ما يلي:

- تعليم المرؤوسين نظام الكايزن **KAISEN** أي التحسين المستمر، والذي يعني إدخال تحسينات حتى ولو كانت صغيرة وبسيطة على طرق العمل والمنتجات والخدمات بشكل دائم.

وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ما تصبو إليه من تنمية وتطوير الإبداع لدى العاملين عليها تجنب المعوقات التنظيمية التالية:
- العمل على حفظ استقرار الوضع الاجتماعي وتجنب خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يلزمها التغيير.

- عدم الرغبة في التغيير بسبب التكاليف التي قد يفرضها.

- بقاء وجمود الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما صاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.

وقد أضيف بعض المعوقات الأخرى وهي: الخوف من الفشل، تجنب المخاطر، الاعتقاد على الأساليب المألوفة، عدم توافر الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوبيخ العلني، العقاب في حال الفشل.

خلاصة:

القيادة في كل المستويات ضرورية لتوليد الإبداع والابتكار في المؤسسة، كما تعد القيادة الإدارية العامل المشترك بين عملية الإبداع وتحقيق المؤسسة أهدافها في البقاء والاستمرارية والنمو، من خلال التحفيز، دعم بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الإبداع، تنمية المواهب الخلاقة واستثمار الإمكانيات المتاحة، كل ذلك يؤدي إلى نتائج ملموسة ذات القيمة والقادرة على إحداث قفزة نوعية سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو الجزئي لها.

كما أن المرحلة الراهنة تفرض على القيادات الإدارية كذلك الرفع من قدراتها بالتعلم المستمر واكتساب المزيد من المعرفة، والأخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية في توجهاتهم وأن يطوروا من مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والتوجه بفكرهم نحو القيادة العالمية.

الهوامش:

- 1- أحمد العايد (1989)، "المعجم العربي الإسلامي للناطقين بالعربية ومعلميها"، المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم، جامعة الدول العربية. لاروس، ص ص 655 - 1012.
- 2 - نواف كنعان (2007)، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 86.
- 3 - المرجع نفسه، ص 90.
- 4 - طريف شوقي (1993)، "السلوك القيادي وفاعلية الأداء"، دار غريب، القاهرة، ص 34.
- 5 - محمد أبو الفضل عبد الشافي (1996)، "القيادة الإدارية في الإسلام"، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ص 31.
- 6 - صلاح الدين عبد الباقي (2008)، "السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 195.
- 7 - بلال خلف السكارنة (2014)، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 99.
- 8 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 99.
- 9 - راوية حسن (2003)، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 253.
- 10 - فانتن عوض (2009)، "القيادة والإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، ص 74.
- 11 - المرجع نفسه، ص 78-81.
- 12 - كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سبق ذكره، ص 111.
- 13 - المرجع نفسه، ص 16.
- 14 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.
- 15 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 319-338.
- 16 - ميسون عبدالله أحمد، دينا مناف محمد، "الأنماط القيادية و دورها في تنمية مهارات العاملين-دراسة استطلاعية لعينة من قيادات الادارات و العاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 109، مجلد 34، 2012، ص ص 209-211.
- 17 - عليوة السيد (2000)، "تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد"، دار السماح، القاهرة، ص 346.
- 18 - خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حمود (2007)، "نظرية المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، الأردن، ص 224.
- 18 - عبد الحميد المغربي (2006)، "الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية"، المكتبة المصرية، مصر، ص 422.

- 19- سامي عبد الله باحسين (2006)، "القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير: التحديات المعاصرة لإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 34
- 20- عمر حسن مساد(2011)، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص63-64
- 21- لطيف محمد علي(2011)، "التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بمحل المشكلات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار البيازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص20
- 22- نجم عبود نجم (2003)، "إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، ص17.
- 23- كمال الدين حسن علي با بكر (2015)، " القيادة التحويلية و الإبداع للإداري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 83.
- 24- حسين حريم (2003)، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، ص 205.
- 25- عمر حسن مساد، " سيكولوجية الإبداع"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص118.
- 26- أحمد العساف(2002)، "مهارات القيادة و صفات القائد"، الطبعة الأولى، النشر العلمي والمطابع، الرياض، ص 20
- 27- مصطفى محمود أبو بكر(2002)، "خصائص الأنماط القيادية ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة"، ص 65 شوهده بتاريخ 2016/06/07 على الموقع الإلكتروني التالي: Srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/stsrt.aspx?fm
- 28- مؤيد عبد الحسين الفضل(2009)"الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص15.
- 29- مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- 30- المرجع نفسه، ص 21
- 31- لطيف محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص64-65
- 32- محمد الصيرفي(2006)، " أصول التنظيم والإدارة للمدير المدع- النظريات والأنماط القيادية"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، ص 226
- 33- رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005)، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 404، ص 16
- 34- كمال الدين حسن علي با بكر، مرجع سبق ذكره، ص 75.
- 35- المرجع نفسه، ص133.
- 36- المرجع نفسه، ص 118
- 37- المرجع نفسه، ص 110.

قائمة المراجع:

- 1 - أحمد العايد (1989)، "المعجم العربي الإسلامي للناطقين بالعربية ومتعلميها"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، لاروس.
- 2- أحمد العساف(2002)، "مهارات القيادة و صفات القائد"، الطبعة الأولى، النشر العلمي و المطابع، الرياض.
- 3- بلال خلف السكارنة (2014)، " القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن .
- 4- حسين حريم (2003)، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
- 5- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود(2007)، "نظرية المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، الأردن.

- 6- راوية حسن (2003)، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 7- سامي عبدالله با حسين (2006)، "القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير: التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي (2008)، "السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 9- طريف شوقي (1993)، "السلوك القيادي و فاعلية الأداء"، دار غريب، القاهرة.
- 10- عبد الحميد المغربي (2006)، "الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية"، المكتبة المصرية، مصر.
- 11- عليوة السيد (2000)، "تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد"، دار السماح، القاهرة، ص 346.
- 12- عمر حسن مساد (2011)، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13- فانتن عوض (2009)، "القيادة و الإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن.
- 14- كمال الدين حسن علي با بكر (2015)، "القيادة التحويلية و الإبداع للإداري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 15- لطيف محمد علي (2011)، "التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 16- محمد أبو الفضل عبد الشافي (1996)، "القيادة الإدارية في الإسلام"، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، القاهرة.
- 17- مصطفى محمود أبو بكر (2002)، "خصائص الأنماط القيادية و متطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة.
- 18- ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، "الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين-دراسة استطلاعية لعينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، جامعة الموصل، تنمية الراقدين، العدد 109، مجلد 34، 2012
- 19- نجم عبود نجم (2003)، "إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان.
- 20- نواف كتعان (2007)، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن.
- 21- مؤيد عبد الحسين الفضل (2009) "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن.
- 22- محمد الصيرفي (2006)، "أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع- النظريات و الأنماط القيادية"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية.
- 23- رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005)، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 404.