

مساهمة القيادة الإدارية في تبني عملية الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نפטال، فرع الزفت، منطقة العين الصفراء، الجزائر.

02- د. عمر بن جيمة، أستاذ محاضر "أ"

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة بشار

Omarbendjima@yahoo.fr

01- زكريا صديق، طالب دكتوراه

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة بشار

zakariaseddik45@gmail.com

تاريخ القبول: 2018/02/17

تاريخ الاستلام بعد التصحيح: 2017/09/15

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة القائد الإداري في تبني عملية الإبداع لأداء جيد وفعال بالمؤسسات الاقتصادية، فعلى ضوء التحديات والتغيرات التي تواجه المؤسسات اليوم كان من الضروري على القادة تكثيف مجهوداتهم لضمان الشروط الضرورية والمناسبة للعاملين لإبراز إبداعاتهم وبلورة أفكارهم وتطويرها، بما يتماشى ويتلاءم مع التطورات الحاصلة، وبالتالي تطوير مهاراتهم وقدراتهم في أداء مهامهم وعملياتهم الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

وقد خلصت هذه الورقة البحثية بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي إلى أن العمل في جو يسوده الإبداع والتطوير المستمر للأفكار والعمليات الإدارية والتكنولوجية، يرفع من مستوى الأداء نحو القمة وبالتالي ترتقي المؤسسات الاقتصادية نحو التقدم والتميز في عملها.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية، إبداع إداري، أداء، عامل، مؤسسة اقتصادية.

Résumé de l'étude : cette étude vise de montrer la contribution du premier responsable d'adopter le processus de création pour une bonne performance efficace dans les institutions économique. Le premier responsable a un grand rôle dans la création des employeurs, en prenant les changements face à l'entreprise aujourd'hui pour obtenir des individus avec des capacités avancés, et effectuer leurs tâches et les opérations qui leur sont confiées d'une manière efficace et efficiente.

On arrive a dire qu'on basant sur l'approche descriptive et analytique que le travaille dans un environnement de créativité et de développement des idées et les processus administratif et technologique augmente le niveau d'amélioration et de la performance des institutions économique.

Mots clé : Leadership administratif, créativité administrative, performance, travailleur, institution économique.

تمهيد: إن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة، ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة والتشجيع على الإبداع، خاصة في الدول التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني. وعلى ضوء التحديات والتغيرات المستمرة التي تواجهها المؤسسات اليوم والتي لا مفر من العمل داخل محيطها ومحاولة التأقلم معها، كان من الضروري على المنظمات تطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتحدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة مما يساعد على تبني الإبداع والعمل به كأحد مقومات تحسين الأداء وتحقيق النجاح والتطور، ولا يحدث هذا التشجيع إلا من خلال قيادة إدارية متمسمة بالإبداع والتجديد والتغيير حسب ما تتطلبه التطورات لمواكبتها، والتميز في عملها، والتفوق على منافسيها.

إن توفر قادة إداريين بالتزام قوي وعزيمة وثقة وإصرار في البحث عن استراتيجيات وأساليب جديدة ومتطورة للتعامل مع هذه التغيرات البيئية المعقدة، ولهم القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم الإبداعية يعمل على ما يسمى بالاستمرارية في العمل وكسر حواجز الجمود والروتين الممل الذي يحبط العاملين ويقف سدا منيعا أمام طاقاتهم الكامنة، فنجاح المؤسسات اليوم يقاس بما تملكه من أفكار جديدة وقدرتها على تجسيدها، لا بما تملكه من موارد مادية فقط.

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي: **كيف تساهم القيادة الإدارية في التشجيع على الإبداع وتبنيه لنجاح المؤسسات الاقتصادية؟**

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالإبداع الإداري، القيادة الإدارية، ومعرفة الدور الكبير الذي تساهم به القيادة الإدارية في العمل بالأفكار الإبداعية والمتجددة على تطوير الأداء والعمل والرفع من مستواه نحو الأفضل.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا البحث في بيان مساهمة إبداع القادة في التأثير على العمل بالطريقة الإيجابية عن طريق خلق أفكار وعمليات جديدة تؤدي في الأخير إلى نجاح المؤسسات والقدرة على المنافسة، وتطوير العمل والعاملين في نفس الوقت وتنميتهم بالشكل المطلوب.

منهج الدراسة: أما بالنسبة لمنهج الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في وصف القيادة الإدارية كمقوم للتشجيع على الإبداع وتطبيقه، والمساهمة في تحقيق النجاح والتميز. دراسة حالة مركز الزيت، المنطقة الصناعية بالعين الصفراء، الجزائر، عن طريق بعض الإحصائيات والنتائج، والوصول في الأخير إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات عن طريقها.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العدمية الأولى: لا يوجد هناك تخطيط محكم، وتنفيذ للخطة الموضوعية واتخاذ للقرار بالمؤسسة عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05.
- الفرضية العدمية الثانية: لا يوجد إبداع، كما لا تسعى المؤسسة إلى التجديد والتطوير في تخطيط وتنفيذ العمليات الإدارية عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05.
- الفرضية العدمية الثالثة: لا تساهم القيادة الإدارية في تبني عملية الإبداع بالمؤسسة، ولا تقوم بالتشجيع على ذلك عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05.

عينة ومجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية نفضال فرع الزيت بالعين الصفراء بالجزائر. واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والبالغ عددها: 30 عاملا، كما تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث فتمت الإجابة على 20 استبانة بينما استرجعت 10.

وكانت استبانة هذا البحث مقسمة إلى قسمين حيث القسم الأول تعلق بالدور القيادي الفعال وواقعه بالمؤسسة محل الدراسة وبدوره شمل بعدين رئيسيين، الأول حول التخطيط وفن اتخاذ القرار واحتوى 10 عبارات، أما الثاني فتعلق بالتحفيز والتشجيع وفن التعامل مع الآخرين واحتوى 12 عبارة. أما بالنسبة للقسم الثاني فقد تعلق بالإبداع الإداري أو ما يسمى بالأداء المبدع للمورد البشري والناجم عن الدور الذي يؤديه القائد واحتوى على 08 عبارات.

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث:

1-دراسة الجعبري عنان (2009)، بعنوان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، ومدى استخدام هذه الشركة للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري، بالإضافة إلى واقع الأداء الوظيفي للموظفين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ إن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين كان كبيرا جدا.

✓ إن استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعزيزه كانت بدرجة متوسطة.

✓ إن واقع الأداء الوظيفي للموظفين كان بدرجة كبيرة.

2- دراسة بلهادي سعيدة (2007-2008)، بعنوان: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القادة والمرؤوسين في التنمية الإدارية فهما الرأس المال الحقيقي والمعرفي والضروري للمنظمات التي تنشط ضمن بيئة عملية تتسم بالمرونة والحركية والتغيير، كما تحكّمها العديد من العوامل والمتغيرات والتحديات. وقد خلصت في الأخير إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها في ما يلي:

✓ الأداء المتميز أصبح مبدأ ومطلب أساسي لتطبيق الإبداع الإداري.

✓ يكمن الإبداع الإداري في التحسين المستمر في كافة الأنشطة والعمليات، مشاركة المرؤوسين والاعتماد على طرق العمل والاهتمام بالقيادة الفعالة، لدعم وتأييد برامج التميز والجودة.

✓ العمل الجماعي وتفويض الصلاحيات، المشاركة في صنع القرار واستخدام نظم المعلومات وطبيعة المناخ التنظيمي مداخل أساسية في تبني ثقافة تنظيمية تشجع على عملية الإبداع الإداري والعمل به.

وللإجابة على الإشكال والتساؤل الرئيسي تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية كانت عناوينها كالتالي:

- **المحور الأول:** القيادة الإدارية كأحد مقومات الإبداع الإداري.

- **المحور الثاني:** أدبيات الإبداع الإداري.

- **المحور الثالث:** تجسيد المساهمة القيادية في تبني الإبداع الإداري والعمل به بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

1- القيادة الإدارية كأحد مقومات الإبداع الإداري: لقد عرفت القيادة الإدارية العديد من التعاريف، فباعتبارها ظاهرة اجتماعية معقدة وعملية تفاعل ترتبط بالسلوك الإنساني فإنه من الصعب تحديد مفهوم موحد ودقيق، غير أنه ومن خلال البحوث والدراسات للعديد من الكتاب والباحثين تم إعطاء تعاريف مختلفة من عدة زوايا، سوف يتم التطرق أولاً إلى القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص على التوالي.

1.1 تعريف القيادة: إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، ولقد كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل يقوم على جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون، كما تحتوي الأدبيات على تعريفات متعددة للقيادة قدمها علماء الإدارة ومفكريها على اختلاف اتجاهاتهم، نذكر منها ما يلي:

- يقول **P.Fifner** و **Persthus** أن القيادة هي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تصل إلى توحيد جهود أتباعه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية.¹
- ويرى **Kohan** أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على الآخرين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.²
- وهناك من عرفها على أنها مزيج من الصفات التي تمكن الحائز عليها من تحقيق شيء ما بواسطة الآخرين عن طريق التأثير فيهم وجعلهم راغبين في أدائه.³
- وتعرف أيضاً على أنها عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.⁴

وبناء على ما تم ذكره يتضح أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة، إذن يمكننا استخلاص المفهوم العام للقيادة كما يلي: "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما"

1.2 تعريف القيادة الإدارية: تعني القيادة الإدارية مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، حيث يقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.⁵

ومن خلال الجمع بين مختلف المعايير في الفكر الإداري، فهي عموماً تتطلب تحقيق أهداف إدارية معينة، ووسيلتها في ذلك القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما. فالقائد الإداري هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية.⁶

1.3 الفرق بين القيادة والإدارة: لعل من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال القيادة والإدارة التمييز بين المفهومين، فالمدير يستند في ممارسة مهامه على ما لديه من سلطة بصورة أساسية، أما القائد فهو لا يعتمد على ما لديه من سلطة كما هو الحال بالنسبة للمدير، ولكنه ينظر إلى السلطة كمصدر ثانوي يستخدمها كمساعدة لبناء الثقة، كما يتخذ من أسلوب الإقناع والاقناع، النفوذ والتأثير، ولهذا فإن كل قائد يعتبر رئيساً ومديراً وليس العكس⁷ ومن الممكن أن يصبح الإنسان قائداً يملك التأثير في الآخرين دون أن يكون مديراً، إذن من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، بينما الإدارة مفروضة عليهم لأنها تعتمد على السلطة المخولة للشخص.
- إن المدير يدفع التابعين للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً، بينما القائد يعمل على مناقشة الأهداف مع التابعين، وبلورتها بما يجعلهم يتبنون الأهداف فيسعون إلى تحقيقها.
- إن المدير يهتم بعناصر الاستقرار والاتزان فيحافظ على الوضع الراهن، أما القائد فيعمل على التغيير والتجديد في العمل كما وكيفا، والتطوير في البناء التنظيمي لما هو أفضل.

1. 4 خصائص الشخصية القيادية الفعالة:

الجدول (01): خصائص الشخصية القيادية الفعالة

الصفة	تحليل الصفة القيادية
التخطيط	الأبحاث تؤكد أن القائد يمضي 80% من وقته في التخطيط بينما 20% في التنفيذ، ولا يترك أي شيء للصدفة
التنظيم	القائد يعمل في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم بدءاً من وقته وأهدافه وأولوياته، إلى تنظيم مكتبه وأوراقه.
اتخاذ القرار	القيادة هي فن اتخاذ القرار، القائد يصنع الحدث ولا ينتظر ما يحدث
الذكاء الاجتماعي	ماهر في تواصله مع الآخر، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر، كما أنه مستمع جيد ومحاور رائع.
التفويض	يعرف كيف يفوض ومتى يفوض، ويعطي المهام للأشخاص القادرين على إنجازها.
يملك رؤية ثاقبة	يرى ما لا يراه الآخرون، يتقبل النقد الموجه إلى خيالاته، هو الذي يضع الخطط المبدعة الجديدة، ويغرس الحماسة لهذه الأفكار الجديدة المبدعة في الآخرين.
التحفيز	قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس أتباعه، يؤمن بقوة التحفيز في استنفار قدرات رجاله.
الثقافة	غزير المعرفة، على درجة عالية من العلم، يطور من نفسه، ويرتقي بقدراته من خلال القراءة والدورات التدريبية والندوات.

الثقة	لا يوجد قائد مزعزع الثقة، ثقة القائد في قدراته ومبادئه هي التي تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات.
الالتزام بالخطط	شديد الالتزام بالخطط التي يضعها، ويعرف أن الوصول للغاية يستلزم جهدا ووقتا، وأنه يجب الالتزام بالخطط حتى النهاية بلا بأس ولا استسلام.
الالتزام الخلفي	وتعد هذه الصفة أحد أهم وأقوى خصائص القائد الناجح، خاصة في الرؤية الإسلامية، فالقائد لا يمكنه تحقيق مكاسب دينوية أو سريعة على حساب مبادئه وقيمه ومعتقداته. كما أن الدراسات الحديثة تؤكد أن الأتباع شديدي التفاعل مع الشخصية الملتزمة خلقيا، وتشعر بالأمان في التعامل معه.
الذكاء العقلي	لا يشترط أن يكون القائد عبقريا، لكنه أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة.

المصدر: إبراهيم الفقي، سحر القيادة، كيف تصبح قائدا فعالا، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، المنصورة، الطبعة الأولى، 2008، ص، ص: 15-17.

1.1 القيادة الإدارية والإبداع: تمثل القيادة الإبداعية اليوم محورا هاما تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة فقد أصبح البحث منصبا على مفهوم قيادي يتسم بالإبداع في ضوء التحديات والمتغيرات التي تواجه المؤسسات سواء العالمية منها أم المحلية. وقد أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الأبرز الذي انصبحت إليه جهود الباحثين في المجال الإداري في السنوات الأخيرة، فتعددت التعريفات وتباينت واختلقت فيما بينها في تفسير هذا المفهوم، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- القيادة الإبداعية هي القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة، أو منتج جديد، أو وضع طرق عمل جديدة. وقد يشمل ذلك إجراء التغييرات الملائمة لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل.⁸
- ويتناولها آخرون بأنها تلك القيادة التي تعمل باستمرار على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم، وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق، قصد إرضاء الزبائن وتطوير وتميز المؤسسة.⁹

1.1.6 علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري: تكمن أهمية الربط بين القيادة والإبداع في نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة، وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقيادة الإبداعية يسعون باستمرار لإيجاد طرق أفضل للأداء، وفيما يلي توضيح أكبر لهذه العلاقة:

- تلعب أنماط القيادة دورا هاما في تحفيز الإبداع، فأنماط القيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط القيادة الآمرة (الأوتوقراطية) فهي تكبح الإبداع.¹⁰
- تشجيع الأداء الإبداعي وتبني أفكار المبدعين ودراستها، حتى ولو بدت غريبة لأول وهلة.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- بث الثقة بالنفس بأن كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب.

- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع، وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها.¹¹
- يساهم الإبداع الإداري في قيام القائد الإداري بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه، حيث أن الإبداع الإداري هو إجراء تحسين هام في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات، والأساليب لضمان جودة العمل.
- مواجهة الأزمات يحتاج إلى قدرة إبداعية وابتكار الحلول، واستثمار طاقات الأفراد في التغلب عليها، فالقائد المبدع هو من يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع، فيفسح المجال لمروسيه للإبداع والابتكار ويثير فيهم الحماس على ذلك.

2- أدبيات الإبداع الإداري: إذا كان النصف الأول من القرن العشرين قد ركز على الذكاء بوصفه مقياساً لقابلية الفرد، فإن النصف الثاني من القرن قد ركز على الإبداع نتيجة كل قابليات الإنسان¹² وتعمل المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها إلى إيجاد طرائق مثلى للتأقلم والتكيف مع هذه التحديات، من خلال ما تملكه من طاقات إبداعية. فالإبداع سيرتقي بها إلى الريادة، ولكن هذا ليس بالأمر السهل، إذ لا بد من معايير تميز المبدعين وتحرص عليهم وتحفزهم للتوصل إلى غاياتها.

ويعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الحالي في أدبيات الإدارة، فلا يوجد إتفاق بين العلماء على تعريف واضح ومحدد له، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى.¹³

فيما يتعلق بمفهوم الإبداع في اللغة العربية، فقد جاء في لسان العرب مشتقاً من بدع الشيء أو ابتدعه، يعني أنشأه وبدأه أولاً، والمبدع هو: المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد¹⁴ أما الإبداع في اللغة الإنجليزية فإن كلمة (**Innovate**) جاءت من اللاتينية (**Innovate**) والتي تعني يحدد، وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعني أي فكرة أو سلوك أو تعني تجديداً يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة.¹⁵

وقد عرفه أحد الباحثين بأنه: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة"¹⁶

ويعرف جيلفورد (**Gelfoord**) الإبداع بأنه: يعني حلاً لمشكلة ما، وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة.¹⁷

2. 1 الإبداع والابتكار: كثيراً من يعتبر الإبداع والابتكار كمترادفين، في حين يعتبرهما البعض الآخر مترابطين غير أنهما مختلفين، ومع ذلك فإنهما يقومان على علاقة متبادلة، فالإبداع هو التوصل لحل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، بمعنى أن الابتكار هو ناتج عملية الإبداع. وترى أمابيل **Amabile** أن الإبداع عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل فرد أو مجموعة أفراد يعملون معاً، أما الابتكار فيعتمد على هذه الأفكار فهو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة.¹⁸ ويعد الابتكار جزءاً من الإبداع فلا يوجد ابتكار بدون إبداع، فكل مبدع يمكن أن يكون مبتكراً وليس العكس، كما أن الابتكار يعادل الاختراع، والإبداع يعادل الخلق.¹⁹

2. 2 أنواع الإبداع: هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير مختلفة وعديدة، فالإبداع مجالات مختلفة فقد يكون إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً، أو قد يكون الإبداع متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو في إيجاد سلعة صناعية جديدة، أو ساعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس، أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة، أو في طريقة أو موعد تقديمها أو

تنوع استخدامها، وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقترب فيها الإداري أو المشرف بين مرؤوسيه ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق الواحد، وبالتضامن مع الهدف المنشود أو زيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض.²⁰

وقد ميز بعض الباحثين بين نوعين من الإبداع: الإبداع الفني والإبداع الإداري، أما فيما يتعلق بالإبداع الفني فإنه يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جيدة. أما الإبداع الإداري، فإنه يتضمن الإجراءات والأدوار، والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل (الوظيفة) بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد، والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بما المنظمة.²¹

2. 3 عناصر الإبداع الفعال: إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال. وتمثل أهميتها في قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية وهي²²: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة والقدرة على التحليل والطلاقة. وفي ما يلي تفصيل لهذه العناصر:

- **الأصالة:** ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة هو في عدم خضوعها للأفكار المتداولة، والمتعارف بها وخروجها عن التقليد وتمييزها وتمييزها. أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة، والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون شريطة أن تكون فكرية وعلمية وعملية.

- **الحساسية للمشكلات:** يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها.²³ ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة، واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلافيها، وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.

- **المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعي قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين، حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كامل الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال.

- **القدرة على التحليل:** ويقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختبار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة لإعادة تنظيمها. فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء، وفهمه واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر، وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي.²⁴

- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة.²⁵ فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي تقترحها في فترة زمنية محددة عن موضوع معين. أي أن عنصر الطلاقة تتوفر في الفرد كلما كان قادراً على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة، وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه.

2. 4 مبادئ الإبداع: لقد وضع الكثير من مديري الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية وأساليبها مبدعة وخلّاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مديريين أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط الآتية:²⁶

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موافقة، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين. لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسة للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.
- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والإعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل يمكن أن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة. فكثير من الأفكار الجيدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.
- يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة، لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

3- تجسيد المساهمة القيادية لتبني الإبداع الإداري والعمل به بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة:

3. 1 وصف المتغيرات الأساسية للبحث: يركز هذا الجزء على وصف المتغيرات الأساسية للبحث واختبار صحة فرضياته الموضوعية. وقد تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الاحصائي النسخة 21 لعينة البحث. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان. وسيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول (02): جدول إجابات الأسئلة ودلالاتها.

التقديرات	المتوسط الحسابي
ضعيف	من 1 إلى 2,33
متوسط	من 2,34 إلى 3,67
مرتفع	من 3,68 إلى 5,01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على سلم ليكرت

الجدول(03): جدول ثبات وصدق الاستبانة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	30

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

تم حساب معامل ألفا كرومباخ لقياس مدى ثبات وصدق الاستبيان، وذلك بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss كما يوضحه الجدول(02) وقد بلغ معامل الثبات أو المصدقية لجميع متغيرات الدراسة: 0.957 أي نسبة ثبات تقدر بـ: 95.7% لـ 30 متغير. وهي نسبة ثبات كبيرة فهي أكبر من المقبولة إحصائياً 60% مما يدل على تميز الاستبانة بالصدق والثبات والاعتماد عليها لمواصلة تحليل النتائج.

3. 3 وصف أبعاد متغير الدور القيادي الفعال بالمؤسسة: بينت النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على معطيات الاستبانة وبواسطة برنامج spss وبالاعتماد أيضا على ما تم ملاحظته أثناء الزيارات المتعددة للمؤسسة وإجراء بعض المقابلات ما يلي:

3. 3. 1 بعد التخطيط واتخاذ القرار: حقق هذا البعد متوسطا حسايا قدره: 3.70 وانحرافا معياريا بقيمة: 1.0156 . ونلاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي للفئة حسب جدول ليكرت المستخدم: 3.68 إلى 5.01 ، أي بتقدير المرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن مديهم القيادي يعمل بالخطة الموضوعية ويلتزم بها لتحقيق الهدف، كما أنه يثق في نفسه وقدراته التي تمكنه من مواصلة العمل نحو الهدف المنشود، إضافة إلى أنه يتخذ القرارات وفق أسس ومعايير مدروسة وموضوعية مسبقا، كما أن هناك قرارات يتخذها حسب كل مشكل أو موقف ما لمعالجة هذا المشكل وتقديم الحلول. التخطيط الذي يضعه المدير القيادي يساعده في تنفيذ العمليات الإدارية بدقة وفعالية، كما أنه يأخذ برأي أحد أتباعه في حالات قليلة فقط إذا ما رأى فيه جانب الصواب.

3. 3. 2 بعد تحفيز وتشجيع الآخرين: حقق هذا البعد متوسطا حسايا قدره: 3.21 ، وانحرافا معياريا بقيمة: 1.1582 . ونلاحظ أن قيمة هذا المتوسط ينتمي للفئة حسب جدول ليكرت المستخدم: 2.34 إلى 3.67 أي بتقدير المتوسط، مما يعني أن بعضا من أفراد العينة يرون أن قائدهم لا يثق في قدراتهم ومهاراتهم، كما لا يعاملهم بأسلوب محترم ومؤدب، أيضا لا يعطي نوعا من المساحة والحرية لمسؤولياتهم، قليل النقاش معهم حول قضايا العمل، قليل التحفيز والتشجيع لهم من خلال تقديم الكفاءات المادية والمعنوية ومراعاة لمهاراتهم وتقييمها لتحسينها وتطويرها نحو الأفضل... إذن هؤلاء الأفراد سيفقدون ثقتهم بأنفسهم شيئا فشيئا ثم بقائدهم، فلا هم يحاولون تأدية مهامهم بكفاءة ولا هم راغبين بالتجديد والتطوير الذي هو أساس الإبداع .

3. 3. 3 بعد الإبداع داخل المؤسسة: حقق هذا البعد متوسطا حسايا قدره: 3.71 ، وانحرافا معياريا بقيمة: 0.8456 . والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط الحسايا ينتمي للفئة: 3.69 إلى 5.01 ، أي بتقدير المرتفع، وهذا يعني أن هناك استجابة للفرد العامل للإبداع والتجديد في محاولة له لإنجاز العمل بصورة أكثر فعالية وجودة عن ذي قبل، إضافة إلى أن العمل بروح الفريق ساعد كل أفراد فرق العمل على التشجيع على العمل والتجديد، واستخدام الأساليب الجديدة والمتطورة ورغبة في تطوير

وصقل للمهارات، والملاحظ أن هذا التشجيع الذي لا بد له أن يكون من طرف القائد لجميع الأفراد إلا أنه التمس ديناميكية من روح الجماعة الضرورية في مساعدة الأفراد لبعضهم البعض والتعلم من بعضهم البعض، حتى يكون هناك إبداع ملموس وشامل لأجزاء وأقسام المؤسسة كجزء لا يتجزأ. فالعمل بروح الفريق يولد العديد من الأفكار الجديدة وطرحها على القائد ومعالجتها حتى ولو لم تظهر مفيدة للوهلة الأولى فجوهر الإبداع هو الأفكار وتنفيذها والعمل عليها وليست بالضرورة أن تطرح من قبل القائد بل الفرد العامل أيضا لذا وجب مراعاته وإعطائه الفرصة لإبداء رأيه، فالمؤسسة بما إبداع ولكنه لا يشمل كامل التغيرات ولا يستجيب معها للمرة الأولى بل إن صح القول متأخر نوعا ما والذي من أسبابه كبح لبعض الأفراد من طرح أفكارهم والسماح لهم باستخدام التجديد إن تطلب الأمر فهو على دراية بوظيفته ومهمته وتخصه بكل تفاصيله. فالنقطة الإيجابية والمؤثرة للقائد هنا هي روح الفريق، إضافة إلى أن هناك دورات تدريبية إلا أنها متفاوتة الزمن ومتباعدة الفترات نوعا ما.

3. 4 اختبار الفرضيات:

3. 4. 1 الفرضية العدمية الأولى: لا يوجد هناك تخطيط محكم، وتنفيذ للخطة الموضوعية واتخاذ للقرار بالمؤسسة عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05.

الجدول(04): اختبار T لبعد التخطيط واتخاذ القرار

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد التخطيط واتخاذ القرار	23,952	22	,000	37,60870	34,3524	40,8650

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة التي تقول بأن هناك تخطيط محكم وتنفيذ للخطة، إضافة إلى أن هناك فعالية في اتخاذ القرار حول تنفيذ العمليات الإدارية، وحل المشاكل التي تقع بالمؤسسة محل الدراسة.

3. 4. 2 الفرضية العدمية الثانية: لا يوجد إبداع، كما لا تسعى المؤسسة إلى التجديد والتطوير في تخطيط وتنفيذ العمليات الإدارية عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05.

الجدول(05): اختبار T لبعد الإبداع الإداري

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد الإبداع	40,291	22	,000	29,69565	28,1671	31,2242

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة التي تقول بأن المؤسسة بما إبداع وهو ملموس في استخدام بعض من التقنيات الجديدة في تنفيذ العمليات بطريقة جديدة، تنمية الأفراد من خلال الدورات المقدمة لتطوير مهاراتهم مناسبة للتغيير والتجديد، روح الفريق كما ذكرنا سابقا فهو سبيل من سبل توليد الأفكار وتنمية المهارات من خلال التعاون الجماعي والاستفادة الاجتماعية، وفي الأخير الرغبة التي يبديها الفرد العامل للتطوير وطرده الروتين، والرفع من مستوى أدائه شيئا فشيئا وصولا بالمستوى الجيد للمؤسسة ككل.

3. 4. 3 الفرضية العدمية الثالثة: لا تساهم القيادة الإدارية في تبني عملية الإبداع بالمؤسسة، ولا تقوم بالتشجيع على ذلك عند دلالة إحصائية بمستوى 0.05.

الجدول (06): اختبار T لبعد القيادة الإدارية والإبداع

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البعد_الكلّي	24,385	22	,000	105,91304	96,9053	114,9207

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة التي تقول بأن القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة تساهم بدورها في تبني عملية الإبداع، كما تسعى إلى توفير المناخ الملائم لذلك، وتشجع العاملين على التجديد والتطوير بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة بالبيئة التي تنشط خلالها هذه المؤسسة.

خاتمة:

ونختم في الأخير هذه الدراسة بأن للقيادة الإدارية التي تمارس دورها على أكمل وجه بالمؤسسات، دور كبير في التجديد والتغيير بما يشمل ذلك العمليات الإدارية، تنفيذها وتحسينها على أرض الواقع، وضع الخطة المناسبة للمواكبة والتأقلم، توليد العديد من الأفكار ومعالجتها والاستفادة منها، الاهتمام بالفرد العامل كونه الجوهر الرئيس لعملية الإبداع من ناحية التنفيذ بالشكل المطلوب، تطوير مهاراته وتحسينها لأداء جيد وفعال خاصة في عصر المنافسة الشرسية بين المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى رغبة في العمل الجيد والكفاء من خلال حب العمل والتطوير التي تزرع في ذهن العامل من قبل قائده الإداري.

كما توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالي:

- مراعاة حاجيات العامل وتلبيتها تزيد من ثقته بقائده أولا ثم بنفسه ثانيا.
- للقائد الإداري دور كبير وفعال في عملية الإبداع، والتشجيع عليها وتقبل كل ما هو جديد تحديا في تنفيذه والعمل عليه.
- المورد البشري هو أهم عنصر في عملية الإبداع، فالإمكانيات المادية بدون العنصر البشري ما هي إلا مورد خام بدون استخدام، لذا وجبت تنميته وتطويره بالشكل المطلوب، الحرص على معاملته باحترام، والتواصل معه بأسلوب راقى ومؤدب لتحقيق ما تسعى إليه القيادة الإدارية والاستمرار في العمل والمنافسة والإبداع.

وبناء على النتائج تم اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة توفير قادة إداريين بثقة وإصرار ورغبة في التطوير والتجديد كأول خطوة مناسبة لعملية الإبداع.
- لا بد من مراعاة وتقييم أداء العاملين وكشف النقائص ومحاولة سدها إذا أراد القائد ابداعا ونجاحا باهرا.
- مشاركة القائد لمرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار له تأثير كبير وإيجابي على نفسية العامل وإقناعه بالعمل للوصول إلى الهدف المنشود.
- إعطاء نوع من الحري للفرد العامل في تنفيذ مسؤولياته وتجنب تقييده بالأوامر والتمسك بها بدرجة كبيرة.

- ¹ محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 135.
- ² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 426.
- ³ مصطفى كراجي، علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 74.
- ⁴ Pierre G. Bergeron, **La gestion moderne**, Getan Morin éditeur, Canada, 2004, p :399.
- ⁵ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 19.
- ⁶ مصطفى فهمي أبو زيد، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الغرب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص: 105.
- ⁷ بشرى مزيان، العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الجماعات والمؤسسات، قسم علم النفس وعلوم التربية، المدرسة الدكتورالية: دراسة الجماعات والمؤسسات، جامعة وهران-السانية-2011-2012، ص: 19.
- ⁸ سليم مجي ملحم، نجيب فؤاد الشيخ، حامد الشرفي، القيادة والإبداع، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد: 01، 2009، ص: 12.
- ⁹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 160-161.
- ¹⁰ كينج نيغل، أندرسون نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 93.
- ¹¹ ماهر محمد صلاح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 136-137.
- ¹² جمعة محمود حسن، نوري حيدر شاكر، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة دبي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التسعون، 2011، ص: 308.
- ¹³ روشكا ألكسندرو، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، 1989، ص: 16.
- ¹⁴ بطرس سليم جلدة، منير زيد عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 19.
- ¹⁵ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بدة متطلب لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص: 30.
- ¹⁶ أميمة الدهان، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، العراق، العدد: 1989، ص: 26.
- ¹⁷ عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995، العدد: 62، ص: 31.
- ¹⁸ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2005، ص: 9-11.
- ¹⁹ محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 41.
- ²⁰ حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص: 31.
- ²¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص: 466-467.
- ²² حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص: 35.
- ²³ عبد الله عبد الرحمن البريدي، الإبداع يخفق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص: 54.
- ²⁴ حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص: 32، 33.
- ²⁵ عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص: 149.
- ²⁶ شهاب رانيا، الإبداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 49.