

مفهوم إدارة المبادرات الأهداف والمحفزات والمعوقات: دراسة وصفية تحليلية

Abubaker Ahmed¹, Mohammad Nashief S. Pisomi²

¹ طالب دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية:

b_aker_7899@yahoo.com

² محاضر متقدم بكلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية: mohammadnashief@usim.edu.my

ملخص

هذه الورقة البحثية هي جزء من دراسة موسعة يجريها الباحث، حول؛ دور إدارة المبادرات في تحسين كفاءة العمل لدى العاملين في شركة الميثانول في محافظة ظفار. لذا هدفت الورقة مناقشة مفهوم إدارة المبادرات وأهميتها، الأهداف التي تسعى لتحقيقها، المزايا التي تتمتع بها إدارة المبادرات، محفزات المبادرات، وأخيراً معوقات إدارة المبادرات. من خلال المنهج الوصفي التحليلي، تمت مناقشة الموضوع في ثلاثة مباحث. أشارت النتائج، من أهداف إدارة المبادرات؛ تعزيز صورة المنظمة لدى المجتمع وتحقيق الشراكة مع المجتمع، وتشجيع المبادرات التي تخدم المجتمع. وفي مجال محفزات المبادرات، وضوح أهداف المنظمة، الاهتمام ببيئة العمل، التشجيع والدعم من قيادة المنظمة، مدى إثراء الوظيفة وتنوع طبيعة نشاطاتها، ومدى إشباعها لحاجات الأفراد العاملين. دور التغذية العكسية الذي يُعزز استشارة دافعية العامل لتقديم مبادرات، والتأكيد على مبدأ التفاعل أثناء العمل. أما معوقات المبادرات، فتوجد عوامل عديدة تقف بوجه المبادرات، فتحبط الأشخاص وتمنعهم من التفكير في إنتاج أية مبادرة، بل حتى مجرد التفكير بها، منها؛ الخوف من رد فعل الإدارة، عدم وضوح أهداف المنظمة لدى الأفراد، الإحباط جزئاً فشل المبادرة الأولى، ضعف الاهتمام بطلبات واحتياجات العاملين بالمنظمة، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وأخيراً وجود قيادة دكتاتورية على رأس المنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المبادرات، محفزات المبادرات، معوقات المبادرات.

مقدمة

المبادرة في اللغة جاءت من كلمة بدر في لسان العرب؛ "بَدَرْتُ إلى أمر ما أْبْدُرُ بُدُوراً، أي أسرع إليه بمعنى بادرت إليه. ومنه أيضاً تَبَادَرَ القوم أي أسرعوا إليه" (ابن منظور، 1997: 96). والمبادرة اصطلاحاً تعني "الإسراع إلى فعل شيء بهدف التغيير، هذا الشيء قد يكون فكرة أو عمل أو أي شيء آخر (خصاونة،

(2011). ويرى عدد من الفقهاء أن المبادر؛ هو الشخص الذي يكون مستعداً على لتحمل المخاطر التي تترتب على وضع مشروع جديد، في حال توفرت الفرص الجيدة للربح (هولدن، 2014). فالمبادر الجيد يبقى حريصاً كل الحرص على تقديم مبادرات جديدة مرتكزة على القراءة والبحث والتجربة.

وعرفت المبادرة التربوية بأنها عمل رائد وإبداعي شامل، يظهر قدرة المبادر في تحويل عمل تربوي رائد ومتكامل، يبين قدرة المبادر على تحويل الأفكار التربوية إلى عمل واقعي وتطبيقي في مواجهة المشكلات والتحديات كافة واستثمار الفرص المتاحة في العمل التربوي. كما تبين قدرة المبادر وما لديه من ومهارات واتجاهات وقدرة على التخطيط والتنفيذ للمبادرة ومتابعتها (Caroline Selmer, 2001, 189)

وهناك مبادرات شبابية فقد عرفها الباحثون بأنها؛ مبادرات بسيطة ليست معقدة، ولا تحتاج حجم كبير من التحضيرات والتمويل لتنفيذها ومتابعتها، فهي مجرد أنشطة بسيطة تقوم على مهارات وقدرات الشباب، وتوظيف هذه القدرات لخدمة المجتمع دون الاحتياج لتمويل خارجي. فهذه المبادرات تتميز بأنها مبادرات ذات تكلفة قليلة جداً تكاد تكون معدومة. (McMahon, R.G.P. 2001, 212). ومن خلال ما تقدم من تعريفات، يمكن استنتاج أن المبادرة؛ هي عمل إبداعي ابتكاري يمتلك صاحبها المهارات والكفاءة قادر من خلالها توظيف المبادرة لخدمة المنظمة والمجتمع وتنفيذها ومتابعتها لإنجاح المبادرة.

أما إدارة المبادرات، فتعني كيفية تشجيع المبادرات، بكافة مجالات العلم وفروعه، وتوظيفها في منظمات الأعمال، لكي تغدو المبادرات ذات أثر وفعالية في سبيل التغيير في المنظمة، لضمان تحسين الكفاءة الانتاجية في المنظمة بكافة المجالات، كما تسهم إدارة المبادرات في اكتساب الخبرات والمهارات الجديدة، تسهم بدورها في زيادة كفاءة المنظمات والشركات الإنتاجية (مصطفى، 2005: 23).

ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي، سيجري عرض مناقشات الموضوع في ثلاثة مباحث. الأول أهداف إدارة المبادرات والمزايا، المبحث الثاني محفزات المبادرات، وأخيراً معوقات إدارة المبادرات.

المبحث الأول: أهداف إدارة المبادرات والمزايا

حدد (McMahon, R. 2001) مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة المبادرات لتحقيقها وهي كالاتي:

أ. المساهمة الفعالة في تعزيز صورة المنظمة لدى المجتمع.

ب. تحقيق الشراكة بين المنظمة والمجتمع ومن خلال مشاركة جميع الأطراف.

ت. اختيار وتشجيع المبادرات التي هدفها خدمة المجتمع وتدخل ضمن الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة.

ث. استعمال كافة أدوات التحليل المتنوعة والتي تقوم على تحديد نطاق المبادرة ومخرجاتها ورسالتها مما يساهم في

دعم المجتمع لها.

ج. الإسهام في إحداث تغيير مباشر أو غير مباشر في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وفي تحسين كفاءة الإنتاج.

ح. يجب أن تتميز المبادرة بملامح تنموية، تهدف إلى تحسين كفاءة العمل، بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة.

المزايا التي يتمتع بها المبادر:

يجب على المبادرين أن يتمتعوا بمهارة عالية لمعرفة المسائل والقضايا من خلال المعرفة والتخطيط والاستراتيجية،

والتكتيك المطلوب لحل المشكلات أو القضايا الموكلة اليهم، بشكل مقنع عبر الاتصال والاقناع المؤثرين. إضافة

التمتع بالذكاء والمعرفة والفطنة والقدرة على التفكير والتحليل (السكرانة، 2011)

وقد أجمعت العديد من الدراسات، أن المبادر ينبغي أن يتمتع بمزايا عديدة لعل من بينها: الإبداع، التفاني،

الشغف، المرونة، التصميم، القيادة، الثقة بالنفس، النباهة والفطنة، كما بينها هولدن، (2014) في الآتي:

الإبداع: هو الوسيلة التي تقود إلى تطوير المنتجات أو الخدمات المقدمة، أو طرق ممارسة الأعمال، لأن

الإبداع هو الطريق للتحسين والاستمرار لاكتساب المعرفة والتعلم، وإلقاء الأسئلة.

التفاني: هو ما يدفع المبادر داخل المنظمة للعمل بجد وبذل الجهود الكبيرة وبخاصة عند بدء مشروع المبادرة،

لذلك لا بد أن يترافق التخطيط والأفكار مع العمل من أجل إنجاز أية مبادرة. والمتفاني في العمل هو من

يحقق ذلك.

التصميم: شعور قوي لتحقيق النجاح، وهو القدرة على الوقوف مرة أخرى من قبل المبادر بعد فشله

بمبادرات سابقة انتهت بالفشل، لذلك فالمبادر الحقيقي لا يمثل له المال الحافز الرئيس، بل النجاح والمال هو

مكافأة هذا النجاح.

المرونة: في المقدرة على التحرك بسرعة كبيرة لمجاراة أي تغيير يمكن أن يحدث في المنظمة، وهذا التحرك يأتي

استجابة لتلبية احتياجات التغيير، أي أن يكون الإنسان المبادر صادقا مع حلمه وواقعيًا مع الحقائق الموجودة

في السوق.

القيادة: في إنشاء فرق عمل، ووضع أهداف محددة والقدرة على متابعتها والتحقق من إنجاز الأهداف.
النباهة والفتنة: هي الفطرة السليمة التي يمتلكها كل مبادر واعي، لكن بدرجات متفاوتة، وتترافق هذه الخصلة مع المعرفة أو التجربة في العمل. لذلك فالمعرفة تنمي الفتنة والذكاء لدى المبادر.
الثقة بالنفس: تبرز الثقة بالنفس لدى الفرد المبادر من خلال التخطيط الشامل والتنفيذ الجيد، كما تبرز من خلال الخبرة والمعرفة. وتبدو الثقة بالنفس عند القيادة الإدارية، من خلال الاستماع الجيد دون أن ترضخ القيادة الإدارية بسهولة لتغيير آرائها أو تخويفها.

السمات الشخصية للعامل المبادر:

إنَّ نجاح أية منظمة سيرتبط بالسمات العملية التي تتوافر لدى العاملين، وكلنا يعلم أن المبادرات الكفؤة سمة فطرية وموهبة موروثية يتمتع بها أشخاص دون أشخاص آخرين، فالدارسون يرون في هذا العصر ان المبادرين يجب ان تتوافر فيهم سمات شخصية واجتماعية تساهم في إتمام عملهم الإداري على أكمل وجه. وقد بينَ عطوي، (2001، 48-50) أهم السمات الشخصية التي يتمتع بها المبادرين الاكفاء هي:

- أ. على المبادرين الإيمان في عملهم وأن يكونوا مؤهلين لذلك العمل، ولديهم القدرة والمهارة والمعرفة لممارسة وتحمل مسؤولية ما يقوم به.
- ب. يكون المبادر قدوة حسنة لغيره من العاملين والأفراد، حتى في المظهر الخارجي، ناهيك عن الجوهر الداخلي. وأن يكون مطلع باستمرار على ما يستجد من تطور وحادثة في مجال المعرفة.
- ت. يجيد المبادرون فن إدارة الوقت وتوزيعه على مجالات العمل المتنوعة.
- ث. يبذل جهده كاملاً في العمل ابتغاء لمرضاة الله قبل مرضاة الآخرين.
- ج. يكون دقيقاً في العمل، أميناً ونزيهاً ومخلصاً وكفوءاً.
- ح. يكون المبادر ملماً بالقوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة في مجال عمله، والمبادر الكفاء لا يتسرع في معالجة المشكلات المتعلقة بسير العملية التنظيمية.
- خ. أن يكون سمحاً رحب الصدر لكل ما يتم عرضه عليه من مشكلات تتعلق في العمل.
- د. وأخيراً، يتصف بالعدالة والموضوعية والتحلي بثقة النفس (عطوي، 2001، 48-50).

المبحث الثاني: محفزات المبادرات

لا شك أنَّ وضوح أهداف المنظمة يشكل حافزا قويا للمنتسبين الذين يتفانون في خدمتها. فالأفراد الذين لديهم أهداف واضحة وجزلية يسعون دائما لتحقيقها، عبر وسائل وطرق شتى من خلال العديد من المبادرات ذات الفاعلية لتحقيق هذه الأهداف. فنلاحظ أن الأهداف ما هي إلا مثابة للدافعية، تحث على إنتاج أفكار مبتكرة وإبداعية تبادر في تحقيقها (العتيبي، 2009).

كما أنَّ البيئة المحيطة بالعمل داخل المنظمة أو خارجها؛ تعتبر إحدى أبرز المحفزات لإنتاج مبادرات خلاقة وذات فاعلية. على سبيل المثال عندما تواجه المنظمة مشكلة معقدة، وتضع مكافآت مجزية مقابل مبادرات تقدم حلول ناجعة، لا شك من أن ذلك سيخلق جوا تنافسيا بين النخبة من أفراد المنظمة، وسيبادر كل فرد بتقديم أفكار إبداعية تسهم في حل تلك المشكلة (الخصاونة، 2011: 21).

ويبرز عنصر التشجيع والدعم الذي ينبغي أن ينبع بشكل قوي وواضح من بيئة العمل، حيث يمثل التشجيع الصادر من القيادة الإدارية للمنظمة؛ حافزا قويا له الأثر الكبير على الأفراد لإعطاء مبادرات، فالتشجيع يحفز الأفراد على القيام بالعديد من المبادرات داخل المنظمة من أجل رفع كفاءة العمل وتحسين الانتاجية.

إنَّ طبيعة العمل الذي يتعلق بشكل الوظيفة وتصميمها، ومدى إثراء الوظيفة، والتنوع في طبيعة نشاطات الوظيفة، ومدى إشباعها للحاجات لدى الأفراد العاملين؛ من شأنها الإسهام بشكل فاعل في التفكير لخلق المبادرات المفيدة، اعتمادا على مدى اكتساب الفرد للمعرفة والخبرة اللازمة والكفيلة بتحسين كفاءة العمل. هذا إلى جانب مقدار شعور الفرد بالمسؤولية وقدرته على السيطرة على جوانب التخطيط والرقابة والتنفيذ المتعلقة بوظيفته، ستجعل الفرد قادرا على استغلال كامل قدراته في خدمة الوظيفة، ومشاركته في خلق وتقديم المبادرات المفيدة ذات الفاعلية، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته وفي المنظمة ككل. ويمثل المستوى الإداري لشاغل الوظيفة أهمية لصاحب المبادرة (برنوطي، 2007).

وتلعب التغذية العكسية دورا مهما في تحسين كفاءة العمل ورفع مستوى الإنتاجية، وتلك التغذية تعتمد على نظرية ترتبط بالسلوك، التي تعزز حقيقة أن أي إنسان يغير من سلوكه عند معرفته بالنتائج السابقة لسلوكه، وتؤكد هذه النظرية دور التغذية العكسية التعزيزي، التي تقوم باستشارة دافعية العامل للعمل وإعطاء مبادرات تحسن من الإنتاج ومن كفاءة العمل. ومن شأنها أن تقوم بتوجيه الطاقات لدى العاملين نحو العمل وتحسين أدائه، كما

أما تزيد من حدة المنافسة بين العاملين، وبالتالي ترفع مستوى أداء العاملين في مهمات عملية وتشغيلية لاحقة، التي ربما يكلف العامل في توليها (الحياصات، 2007).

ومن الأهمية بمكان التأكيد على مبدأ التفاعل أثناء العمل، بحيث يتوجب تصميم العمل وفق هذا المبدأ، لكي يراعي إقامة التفاعل بين الوظائف والأعمال بعضها مع بعض، فيوفر حرية الاتصال مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية بين شاغلي الأعمال والوظائف، وأن يسمح بتصميم الأعمال وجود التعاون فيما بين شاغليها، مما يجعلهم يندفعون نحو المهام التي تتطلب التفاعل أثناء العمل مع زملاء العمل والاندماج معهم (القيروتي، 1997: 119).

إن لإدراك قيمة المبادرة دورا كبيرا في نفوس العاملين ومنتسبي الإدارة، فالفرد الذي يدرك قيمة المبادرة، بدون شك سيبادر لتقديم مبادرات كثيرة، كونه أدرك قيمة المبادرات التي يقدمها، لكونها ستسهم في التغيير نحو الأفضل في المنظمة سواء بشكل مباشر أم غير مباشر. عدا عن دور المكافآت المادية والمعنوية التي سيتلقاها الشخص المبادر من القيادة الإدارية للمنظمة.

فوجود قيادة مهتمة بالعاملين، يشكل حجر الزاوية في نجاح تلك القيادة، وضمان حصولها على دعم وتأييد العاملين؛ حين يركز هذا الأسلوب القيادي اهتمامه بالعاملين قبل التركيز على إنتاجيتهم، وفي هذا النمط يحاول القائد تكريس اهتمامه وجهوده لحل كافة مشاكل المنتسبين الشخصية إن وجدت، ويحاول التقرب إليهم وكسب ودهم وتحفيزهم على العمل عبر المدخل الاجتماعي في المناقشات واتخاذ القرارات، والأخذ بمجدية بكافة المبادرات العملية المفيدة المطروحة أمامه على الطاولة (العميان، 2010: 142).

المبحث الثالث: معوقات إدارة المبادرات

هنالك عوامل عديدة تقف في وجه المبادرات، فتحبط الأشخاص وتمنعهم من التفكير في إنتاج أية مبادرة، بل حتى مجرد التفكير بها. وهذه الحالة تنتشر على نطاق واسع في بلدان العالم الثالث، وحيثما يوجد التخلف، في حين تتراجع تلك العوامل في منظمات الدول المتقدمة التي تشجع وترعى وتنمي جميع المبادرات المثمرة الخلاقة.

فقد يكون الخوف أحد الأسباب التي تعيق المبادرات، كالخوف من رد فعل الإدارة واحتمال أن تتخذ موقفاً سلبياً ضدّ المبادر، وربما يتم فصله من العمل. إلى جانب الخوف من البيئة المحيطة التي ربما تشكل سبباً في

الإحجام عن تقديم المبادرات. لذلك لا بدّ من تهيئة البيئة المناسبة داخل المنظمة وخارجها من أجل الحث والتشجيع والاقدم على المبادرات من قبل الأفراد داخل المنظمة، لأجل خدمتها وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

عدم وضوح الهدف، عندئذٍ فالفرد الذي يعمل في منظمة ليس باستطاعته إبداع مبادرة طالما أن الهدف أو الرسالة التي تسعى لتحقيقها المنظمة غير واضح؛ لذلك لا يمكن أن يقدم على مبادرة. فعندما تضع المنظمة أهدافا محددة واضحة وتسمى إلى تحقيقها؛ فإن أفراد المنظمة سيبدرون آنذاك من أجل تحقيق تلك الأهداف، من خلال تحسين كفاءة الإنتاج، للوصول للهدف المنشود، بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة (العتيبي، 2009).

يُعدُّ الإحباط جزءاً فشل المبادرة الأولى؛ من أكثر المعوقات التي تواجه إدارة المبادرات، والإحباط يحصل للأفراد الذي يبدرون لأول مرة وتفشل مبادراتهم، وبالتالي يصيهم شعور بالإحباط ولا يقدمون على المحاولة مرة أخرى، فالإحباط داء خطير ومن المشكلات التي تواجهها المنظمات، فتعمل على علاج هذه الظاهرة السلبية التي يمكن أن تعرقل سير الإنتاج داخل المنظمة.

من العوامل المحبطة وجود قيادة دكتاتورية على رأس المنظمة، حينما يقوم القائد بإصدار الأوامر المحددة، ويطلب الولاء من مرؤوسيه، والتأكد من ضرورة انجاز العمل، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة المرؤوسين. مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، تولّد الكراهية بين القائد والعاملين، وعدم ولاء العاملين للقائد، وارتفاع نسبة التذمر والشكاوي، إلى جانب قتل روح الإبداع والابتكار في تلك البيئة المتشنجة (القيروتي، 1993).

تؤكد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق والتوازن والتكيف بين مناخ المنظمة العام وطبيعته، وبين طلبات ورغبات واحتياجات العاملين في المنظمة، من أجل إحداث التغيير المنشود لأجل تطوير العمل، وزيادة دخل العاملين وتحسين كفاءة الإنتاج (الصرف، 2005).

إن انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، وبطء العمل، وارتفاع التكلفة، وتدني الإنتاجية، كل هذه الأمور مؤشرات ومظاهر لتراجع الروح المعنوية المنخفضة للعاملين داخل المنظمة، وبالتالي عدم وجود مبادرات جدية أو انعدامها، مما يستدعي الأمر إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على أسباب انخفاض الروح المعنوية، والعمل على تحفيزها وإعطاء مبادرات خلاقة لرفع الروح المعنوية وتحسين كفاءة الإنتاج (علي، 2000).

ناقشت هذه الورقة البحثية مفهوم إدارة المبادرات، والأهداف التي تسعى إدارة المبادرات لتحقيقها التي كان في مقدمتها تعزيز صورة المنظمة لدى المجتمع وتحقيق الشراكة بين المنظمة والمجتمع، إلى جانب تشجيع المبادرات التي تهدف خدمة المجتمع. وأن تتميز المبادرة بملامح تنموية، تهدف إلى تحسين كفاءة العمل. ثم تطرقت الورقة إلى المزايا التي يتمتع بها المبادر، والسمات الشخصية للعامل المبادر. وقد ركز المبحث الثاني على محفزات المبادرات، واختتم المبحث الثالث بعرض معوقات إدارة المبادرات التي تقف في وجه المبادرات، فتحبط الأشخاص وتمنعهم من التفكير في إنتاج أية مبادرة، بل حتى مجرد التفكير بها.

قائمة المراجع

- ابن منظور، (1963). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- برنوطي، سعاد نايف. 2007. إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. الطبعة الثالثة، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- الحياصات، خالد محمد. 2007. معايير قياس كفاءه وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين. دراسات، مجله العلوم الإدارية، المجلد (34) العدد 2.
- خصاونة، عاكف لطفي. 2011. إدارة الابداع والابتكار. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
- السكرانه، بلال خلف. 2011. التطوير التنظيمي والاداري. ط2 عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- الصرف، رعد حسن. 2005. إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الصريفى، محمد عبد الفتاح. 2005. الإدارة الرائدة. الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر.
- العتيبي، نواف سفر مفلح. 2009. الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظه الطائف التعليمية: دراسة ميدانية تحليلية. رسالة ماجستير جامعه أم القرى المملكة العربية السعودية.
- العدوى، محمد أحمد. 1990. الكفاءات الداخلية للمؤسسات التعليمية المفهوم وطريقه القياس من وجهة نظر رجال الاقتصاد. المجلد (16) الإسكندرية: الدار الجامعية
- علي، أحمد. 2000. فاعلية برنامج إرشادي في الدراما النفسية في خفض التوتر وتحسين الكفاءة الذاتية المدركة لدى عينه من طلبه الصف السابع الأساسي. رسالة ماجستير الجامعة الأردنية.

- العميان، محمود سلمان. 2010. *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الطبعة الخامسة، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- العوائد، مسعود سعيد مسلم. 2001. *تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان في ضوء المهتمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- القبروتي، محمد قاسم. 1997. *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية*. الطبعة الأولى، عمان: مكتب دار.
- ماهر، أحمد. 1997. *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات*. الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
- مسن. سالم بحيث حم. 2014. *العوامل الحرجة للتخطيط الإستراتيجي وأثرها على التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عُمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ظفار، كلية التجارة والعلوم الإدارية، سلطنة عُمان.
- مصطفى، هاني محمود. 2005. *بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية في تطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية*. القاهرة: دار جريز للنشر والتوزيع.
- هولدن، جين. 2014. *مبادئ المبادرات التجارية*. ترجمة غسان محمود، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- اليعربي، علي بن سيف بن سعود. 2017. *الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين*. مجلة تطوير الأداء الجامعي، (5) العدد 13، كلية التربية جامعة المنصورة، مصر.