

دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي

بجامعة بورسعيد

**The Role of Innovative Leadership Practices In Enhancing
Organizational Performance at the University of Port Said**

مقدمة من الباحثة

أسماء سادات فريد أحمد سليم

ملخص البحث

عنوان البحث : دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي .
متغيرات البحث : المتغير المستقل : الممارسات القيادية الداعمة للإبداع.

المتغير التابع: تحسين الأداء التنظيمي.

مشكلة البحث : يتضح بالرغم من أنه من أهم القيم الحاكمة والغايات و الأهداف الاستراتيجية لجامعة بورسعيد في رفع الكفاءة والفاعلية للتعليم الجامعي هي (دعم الممارسات الإبداعية - الإعداد المستمر للقيادات الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس لرفع الكفاءة والفاعلية وتحقيق التميز في الأداء الجامعي) .
إلا أنه من أهم المعوقات والمشاكل التي تواجه الجامعة هي قصور في كلاً من (التوعية بالأهداف الاستراتيجية- البرامج التدريبية - نظم الاتصال و المعلومات - الحوافز المادية والمعنوية - التمكين في اتخاذ القرارات) ، مما قد يؤثر بشكل سلبي على تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للجامعة .
أهداف البحث :

(أ) تحديد درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة للإبداع الموجودة لدى القيادات الجامعية المتمثلة في كل من (العمداء - الوكلاء- رؤساء الأقسام أو المشرفين) بجامعة بورسعيد.
(ب) تحديد أوجه القصور في أداء القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد .
(ج) الوصول الى توصيات تساعد في تحسين أداء جامعة بورسعيد وقياداتها .
فروض البحث:

وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي لجامعة بورسعيد .
مجتمع البحث: يشمل أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، ويبلغ عددهم (120) عضواً ، ما بين عميد، وكيل، رئيس قسم بكليات الجامعة وعددهم (13) كلية.
عينة البحث: القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد باستخدام أسلوب الحصر الشامل وعددهم (120) عضواً.
نتائج اختبار الفروض:

قبول الفرض الرئيس : (وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي) ،
ثانياً : التوصيات :

1. تنمية المهارات الإدارية للقادة الأكاديميين بشكل أفضل ، وذلك عن طريق زيادة وعي القائد الأكاديمي بأهمية ممارسته للقيادة الإبداعية ، من خلال عمل برامج تدريبية وندوات عن القيادة الإبداعية وكيفية ممارستها و علاقتها بالتطوير وتحسين الأداء بالجامعة .
2. على القائد الأكاديمي - أياً كان منصبه الإداري - أن يترك الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لأن يقوموا بتقييم عملهم وفقاً لأسس يتم وضعها بالإتفاق معهم مسبقاً.
3. ضرورة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس و المعاوين للمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات ، و تقديم مقترحاتهم في تحسين الأداء بالجامعة، وذلك من خلال عمل مؤتمرات وندوات يتم فيها تقديم أبحاث ودراسات مقترحة للمساعدة في حل المشكلات القائمة بالجامعة، والتصويت على أفضل هذه المقترحات والعمل على تنفيذها.
4. العمل على تحسين الأداء التنظيمي للجامعة ، ولذلك لابد من وجود ما يعرف بالذاكرة التنظيمية والتي يسمح فيها للقيادات الحصول على المعلومات التي تساعد في أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية .

Research Summary

Research title :The Role of Innovative Leadership Practices In Enhancing Organizational Performance at the University of Port Said.

Research variables :Leadership practices to support creative.

Enhancing Organizational performance .

Research problem: It is one of the most important values governing the goals and strategic objectives of the University of Port Said in raising the efficiency and effectiveness of university education is (support creative practices - the continuous preparation of academic leaders and faculty members to raise efficiency and effectiveness and achieve excellence in university performance).

However, one of the most important obstacles and problems facing the university is deficiencies in both (awareness of strategic objectives - training programs - communication systems and information - material and moral incentives - empowerment in decision making), which may negatively affect the improvement and development of the organizational performance of the university.

The objectives:

- A. Determine the degree of availability of leadership practices in support of the creativity of the university leaders represented by (deans - agents - heads of departments or supervisors) at the University of Port Said.**
- B. Defining the shortcomings of the leadership performance of faculty members at Port Said University.**
- C. Accesses to recommendations that help improve the performance of Port Said University and its leaders.**

The research hypotheses:

The existence of a positive correlation relationship between the leadership practices in support of creativity by the leaders of the faculty members and improving the organizational performance of Port Said University.

The most important results:

Acceptance of hypothesis: (a positive correlation between positive statistical significance between leadership practices in support of creativity by leaders of faculty members and improvement of organizational performance).

The most important recommendations:

- A. To better develop the managerial skills of academic leaders by increasing the academic leader's awareness of the importance of practicing creative leadership through training programs and seminars on creative leadership, how to practice and its relation to development and improvement of university performance.**

كلمات مفتاحيه

1. القيادة .
2. القيادة الابداعية .
3. الممارسات القيادية الداعمة للإبداع .
4. الأداء التنظيمي .
5. تحسين الأداء التنظيمي.
6. القيادات الجامعية .

1. Leadership.
2. Innovation leadership.
3. Innovative leadership practices.
4. Organizational Performance.
5. Enhancing Organizational Performance.
6. Academic leaders.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً : المقدمة :

تواجه المنظمات العديد من التحديات في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمنافسة التي تتطلب عملية التكيف مع هذه البيئة . ولذلك على المنظمة أن تجدد نشاطاتها وتستفيد من قدراتها بشكل فعال بهدف تحقيق أفضل النتائج.

وتمثل القيادة الإبداعية اليوم محوراً هاماً تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية، وأصبحت قدرة القائد في التأثير على الآخرين مسار تساؤلات الدارسين والباحثين في هذا المجال ودافعاً للتعمق أكثر في موضوع القيادة الإدارية ، وأصبح البحث اليوم منصباً على مفهوم القيادي ذي النوعية التي تتسم بالإبداع في مقابلة التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات .

"ولقد أصبح الأداء التنظيمي المتميز يركز على تطبيق أحدث الاستراتيجيات الإدارية في إدارة العمليات، ونظم المعلومات والاتصالات ، وتطوير وتنمية رأس المال الفكري الذي أضحى له أثر كبير على أداء المنظمات. باعتباره المحرك الأساسي لأي تقدم أو تطور أو نمو أو إبتكار أو إبداع . فتحقيق النجاح ليس رهاناً فحسب لتحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد المالية، وإنما رهانٌ على قدرة المنظمات على تنمية أفكار ومهارات مواردها البشرية (1) ."

وسوف تتناول الباحثة – في ضوء ما سبق – دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي ، بحيث يُعتبر هذا البحث بمثابة محاولة من الباحثة للتعرف على أبعاد الممارسات القيادية الداعمة للإبداع ، وبيان دورها في تحسين الأداء التنظيمي .

ثانياً : البحوث السابقة :

(1) أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحوث السابقة والبحث الحالي:

(1) عرابه الحاج و حامد عبد الغنى (2008) دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات ، ملتقى إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية ، جامعة البليدة ، الجزائر، ص30.

جدول (1)
أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحوث السابقة و البحث الحالي

البحث السابق	أوجه الاتفاق مع البحث الحالي	أوجه الاختلاف مع البحث الحالي
(Cynthia ,2009)	يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في أنهما استهدفا اختبار إبداع القادة كمدخل للتطوير.	يختلف هذا البحث مع البحث الحالي في أنه استهدف التغيير في المنظمات علي الدور الاجتماعي والإنساني ، بينما يركز البحث الحالي على تحسين الأداء التنظيمي.
(الغامدي ، 2011)	يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في أنه حاول التعرف على الاحتياجات التدريبية للقادة الأكاديميين كأحد الممارسات القيادية الداعمة للإبداع .	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في مجال التطبيق حيث طُبق على الجامعات الخاصة ، أما البحث الحالي سوف يُطبق على احدى الجامعات الحكومية ، وأيضا سوف يتناول البحث الحالي الممارسات القيادية الداعمة للإبداع كاملة .
(الدرويش ، 2011)	يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في أنه يدرس دور القيادة الإبداعية في تحسين العمل التنظيمي .	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في أنه قام بالاستقصاء من العاملين في جميع الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية ، بينما البحث الحالي سيقوم بالاستقصاء من القادة الأكاديميين والهيئة المعاونة فقط.
(Paone, 2011)	يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في أنه يدرس أثر القيادة المدربة على تحسين الأداء التنظيمي، واستخدام الأداء التنظيمي كمتغير تابع .	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في أنه قسم مجتمع البحث إلى مسحتين ، أما البحث الحالي سوف يدرس المجتمع كاملاً .
(البطشة ، 2011)	يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في دراسة طرق استخدام الأداء كمتغير تابع.	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في أنه يدرس دعم أداء المنظمة محل البحث بوجه عام، أما البحث الحالي يدرس الأداء التنظيمي فقط.
(Alice ,2012)	يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في استخدام تمكين القادة كمتغير مستقل .	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في أنه اقتصر على دراسة التمكين فقط، بينما البحث الحالي يدرس الممارسات القيادية الداعمة للإبداع كاملة.
(Gro,2012)	يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في أنه اختبر دور إبداع القادة واستخدم الاستقصاء في الحصول على البيانات من القادة.	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في أنه يدرس دور إبداع القادة كمدخل للإبداع التنظيمي، بينما البحث الحالي يدرس دور إبداع القادة كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي .
(السلمي ، 2012)	يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في أنه تعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية للقادة والمديرين حسب الوهل والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة .	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في مجال التطبيق حيث طُبق على المدارس الحكومية .

يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في أنه حاول التعرف على العلاقة بين الأداء التنظيمي والقيادة.	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في مجال التطبيق حيث طُبق على الطلاب، واستخدام الأداء التنظيمي كمتغير وسيط لقياس مدى فاعلية القيادة في محل البحث، أما البحث الحالي يتم تطبيقه على القادة الأكاديميين.	(Walker,2012)
يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في استخدام الأداء التنظيمي كمتغير تابع.	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في أنه يدرس الأداء التنظيمي من خلال نموذج المعادلة الهيكلية.	(Noruzy,2013)
يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في استخدام الأداء التنظيمي كمتغير تابع.	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في استخدام الأداء المقارن لقياس الأداء التنظيمي، بينما البحث الحالي يحددها بموجب المؤشرات غير المالية.	(حمدان وآخرون،2013)
يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في استخدام الأداء التنظيمي كمتغير تابع.	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في أنه يقيس أثر القيادة التحويلية ، أما البحث الحالي يقيس أثر القيادة الإبداعية.	(الصمادي،2013)
يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في أنه يحاول التعرف على الممارسات القيادية الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات محل البحث .	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في أنه يتناول الممارسات القيادية الاستراتيجية وأيضاً مجال التطبيق حيث يطبق على شركات في جميع المستويات الإدارية بالشركات محل البحث ، بينما البحث الحالي يتناول الممارسات القيادية الداعمة للإبداع .	(الجبوري،2016)
يتفق هذا البحث مع البحث الحالي في أنه استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	يختلف هذا البحث عن البحث الحالي في مجال التطبيق حيث طبقه على العاملين بالجامعة ، بينما البحث الحالي تم تطبيقه على القيادات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل البحث.	(الشاعر،2017)

المصدر : إعداد الباحثة .

(أ) ركزت البحوث السابقة على مايلي:

- (1) تناولت أبعاد الممارسات القيادية الداعمة للإبداع كل على حده ، حيث تناولت التمكين فقط أو الاحتياجات التدريبية فقط.
- (2) استخدام العوامل الديموغرافية لقياس أثر المتغيرات المستقلة على التابعة .
- (3) تناولت البحوث السابقة مجالات تطبيق مختلفة ، وقام فيها الباحثون بتقسيم المجتمع إلى عينتين أو أكثر طبقاً للعوامل الديموغرافية وغيرها .
- (4) استخدام المؤشرات المالية لقياس الأداء التنظيمي.
- (5) تناول الأداء التنظيمي ككل.
- (6) الذين قاموا بالتطبيق على الجامعات اکتفوا - بالأخذ في الاعتبار- بوجهات نظر القادة فقط.

بناء على عرض البحوث السابقة فإن هذا البحث يركز على الآتي :

- (أ) تحديد الممارسات القيادية الداعمة للإبداع لدى القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد.
- (ب) تناول الممارسات القيادية الداعمة للإبداع كاملة كمتغير مستقل .
- (ج) تناول الأداء التنظيمي الذي سيتم قياسه باستخدام إحدى المؤشرات غير المالية وهي مخرجات المنظمة المتمثلة في الطلاب .
- (د) مجال تطبيق البحث الحالي على القادة الأكاديميين في إحدى الجامعات الحكومية .
- (هـ) سوف يتم أخذ عينة حصر شاملة - وليست عينة عشوائية - من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ثالثاً : الدراسة الاستطلاعية :

استهدفت الدراسة الاستطلاعية تحديد مظاهر مشكلة البحث، وتوصيفها بشكل دقيق، وتحديد المتغيرات الأساسية للبحث، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على جانبين:

- (أ) الجانب الميداني : وفيه قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية غير متعمقة مع بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض معاوني أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة بورسعيد.
 - (ب) الجانب النظري : وفيه قامت الباحثة بجمع البيانات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد من شئون أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد ، والجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء و الخطة الاستراتيجية لجامعة بورسعيد.
- (أ) الجانب الميداني:

قامت الباحثة في هذا الجانب بطرح بعض الأسئلة على أعضاء هيئة التدريس الذين تم مقابلتهم - مقابلات غير متعمقة - وقامت الباحثة بتسجيل الإجابات :

من خلال المقابلات الشخصية (1) تبين للباحثة الآتي:

(1) في الكليات العملية ذات الأقسام المتعددة توجد في بعض الأقسام إمكانات متاحة للطلاب وتلائم أعدادهم وأكثر ، بينما توجد أقسام أخرى أعداد طلابها أكثر ولكن إمكاناتهم ضعيفة بالمقارنة مع الأقسام الأخرى.

(2) أشاد أعضاء هيئة التدريس الذين تم مقابلتهم بأهمية وجود نادٍ لأعضاء هيئة التدريس والذي بدأ أعماله مؤخراً ، ولكن لا يوجد مقر خاص بهم .

(3) عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن المرتبات والحوافز و التدريبات التي يحصلون عليها، وأيضا عدم رضا الهيئة المعاونة عن المرتبات والحوافز التي لا تتناسب مع احتياجاتهم لإتمام أبحاثهم العلمية .

(4) عدم رضا أعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة عن أساليب التقويم المتبعة في معظم كليات الجامعة .

(1) مقابلات غير متعمقة مع بعض أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم في بعض كليات جامعة بورسعيد في الفترة بين 23 و 26 نوفمبر 2013 وهم (وكيل كلية التربية للدراسات العليا ورئيس قسم أصول التربية - مدرس مساعد بقسم الإعلام التربوي - مدرس مساعد بقسم التربية الموسيقية - مدرس مساعد بقسم اللغة الفرنسية - معيد تخصص رياضيات - معيد تخصص آداب وتربية - مدرس مساعد بقسم مناهج وطرق التدريس - مدرس مساعد بقسم مدني - أستاذ مساعد بقسم على نفس تربوي) كل بمكتبه الخاص بكليته .

(ب) الجانب النظري :

البيانات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس تم الحصول عليها من شئون أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد⁽¹⁾:

رابعاً: مشكلة البحث :

يتضح بالرغم من أنه من أهم القيم الحاكمة والغايات و الأهداف الاستراتيجية لجامعة بورسعيد في رفع الكفاءة والفاعلية للتعليم الجامعي هي (دعم الممارسات الإبداعية - الإعداد المستمر للقيادات الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس لرفع الكفاءة والفاعلية وتحقيق التميز في الأداء الجامعي) . إلا أنه من أهم المعوقات والمشاكل التي تواجه الجامعة هي قصور في كلاً من (التوعية بالأهداف الاستراتيجية- البرامج التدريبية - نظم الاتصال و المعلومات - الحوافز المادية والمعنوية - التمكين في اتخاذ القرارات) ، مما قد يؤثر بشكل سلبي على تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للجامعة.

خامساً: متغيرات البحث :

المتغير المستقل : الممارسات القيادية الداعمة للإبداع.

المتغير التابع : تحسين الأداء التنظيمي.

سادساً: أهداف البحث :

(د) تحديد درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة للإبداع الموجودة لدى القيادات الجامعية المتمثلة في كل

من (العمداء - الوكلاء- رؤساء الاقسام أو المشرفين) بجامعة بورسعيد .

(هـ) تحديد أوجه القصور في أداء القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد .

(و) الوصول الى توصيات تساعد في تحسين أداء جامعة بورسعيد وقياداتها .

سابعاً : فروض البحث:

وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي لجامعة بورسعيد .

(1) تم مقابلة الأستاذة/ جيهان عبد الفتاح مدير مكتب شئون أعضاء هيئة التدريس ، في 2018/3/8 ، الساعة 10:30 صباحاً .

المبحث الأول

الممارسات القيادية الداعمة للإبداع

أولاً : مقدمة:

"إن تحقيق الجودة الشاملة يستلزم من المديرين أن يكونوا قادة وأن يستخرجوا من العاملين معهم أعظم قدرة لديهم من تقديم الأفكار والإبداع والتفكير الابتكاري والانتباه للتفاصيل وتحليل العملية والمنتج لمكان العمل بمعنى آخر ، لا بد للإدارة أن تصبح داعمة للقادة (1) "

وذكر (سعد 2006) عن سمولنسكي وكلينر " إن هناك أهمية للقائد القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير والإبداع وحل المشكلات بطريقة ابتكارية ، حيث إن هذا القائد يستثمر أعلى موارد في المنظمة ألا وهو العصر البشري ، فالعقول البشرية آلات معقدة لاتبلى و لا تتقادم أبداً و ببعض الصيانة يمكن جعل هذه الآلات مفيدة جداً للمؤسسة "(2).

" ينبغي على الإدارة العليا أن توفر المناخ الملائم للمديرين لكي يتمكنوا من ابتكار الأفكار الجديدة وتوفير الموارد التي تدعم تنفيذ هذه الأفكار (3) "

"معظم القادة الفعالين يساعدون الأفراد والفرق في تنسيق ودمج أنماطهم المختلفة من خلال عملية تطبيق الإبداع التي تشمل الاكتشاف المستمر والتعرف على المشكلات الجديدة وحل هذه المشكلات وتطبيق حلول جديدة، والإبداع الإداري في أساليب حل المشكلات يسمح للقادة بعمل تأثير هام على الأداء (4) "

ثانياً : القيادة الإبداعية :

و عرف (Jeffery,2010) (5) القيادة الإبداعية "بأنها الانخراط عمداً في خيال الآخرين لتُعرف وترشد إلى مجموعة أهداف جديدة، وهذا التوجيه يكون جديد للمجموعة ، ونتيجة لهذا يحدث إبداع جديد ، والقائد المبدع لديه تأثير إيجابي عميق على قيادة الآخرين في أي مكان سواء كان (مكان العمل ، المجتمع ، المدرسة ، الأسرة ...الخ) وأيضا على توجيه الأفراد أنفسهم".

و عرف (نجم ، 2011) (6) القيادة الإبداعية بأنها " هي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الفرد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة باعتبار أن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يؤديه شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير ، كما يعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ، ويقدهم الاتجاه والرؤى التي تمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة " .

(1) ستيفن آر . كوفي (2012) القيادة المرتكزة على المبادئ ، مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، ص 315.
(2) سعد بن ديبان الشمري (2006) درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الأردن. ص 12.

³ميشيل ارمسترونج (2001) إذا كنت مديرا نأجنا كيف تكون أكثر نجاحا ، مكتبة جرير ، ط 1 ، الرياض ، ص 90-91.

(4) Robert J. Sternberg et al. (2003) **A propulsion model of creative leadership**, The Leadership Quarterly

14 (2003) 455-473, p 1.

5 Jeffrey Zacko-Smith (2010) **Creative Leadership: Welcometothe21stCentury**, State University of New York

College, Appears in Academic Exchange Quarterly, 14(4), p.2.

⁶ نجم عبود نجم (2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 19.

ثالثاً : الممارسات القيادية الداعمة للإبداع:

أ. تحديد ووضوح والأهداف:

عرف (مبارك، 2014) (1) الأهداف بأنها " الغايات المراد الوصول إليها، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف، فالأهداف نقطة الانطلاق في التخطيط ، لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية " ، وذكر أيضاً أن " تحديد الأهداف عبارة عن وضع أهداف كمية قابلة للقياس وموضوعية تنسجم مع قدرة المنظمة وتكون واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين وتكون مرنة وقابلة للتعديل حسب حاجة المنظمة ".
ب. التمكين:

اتفق كل من (Zhang ,2010) (2) مع (Ahearne et at.,2005) (3) و (Arnold, Arad, Rhoades,) (4) في أن تمكين القيادة " عملية تنفيذ الشروط التي تمكن من مشاركة السلطة مع العاملين عن طريق تحديد مهام و وظائف العاملين وتدعم صنع القرار بدرجة كبيرة وتُعرب عن الثقة في قدرات العاملين وتزيل العقبات التي تحول دون تحقيق الأداء".
ج. الاتصال الفعال :

عرف (Nikezic&Arsovski,2012) (5) اتصالات القادة بأنه " النقل الفعال للمعارف التي يؤثر بها القائد على شخص ما أو مجموعة أو المنظمة أو المجتمع، وتستخدم اتصالات القادة مجموعة كاملة من مهارات الاتصال و الموارد للتغلب على أي تداخل أثناء إنشاء وتوصيل الرسائل التي تكون مباشرة ومحفزة وملهمة للتابعين وبالنسبة لهم تشير للعمل ، وتتكون اتصالات القادة من عدة طبقات تنطوي على استخدام قاعدة عريضة من المعرفة واستراتيجية فعالة من التحدث والكتابة، واستخدامها في المواقف التنظيمية المعقدة".
د. الحوافز :

و أوضح (Don Li& Evanston2012) (6) أن "الحوافز المالية من الأدبيات التي تُؤدّد منطق الأجر مقابل الأداء، إذا كانت العقود تنص عليها صراحة أو ضمناً ، وربط الأجر مقابل الأداء يحفز العامل لبذل جهد لا تلاحظه الشركة ، ودرجو الأجر مقابل الأداء لها تأثير كبير على تحمل العاملين للمخاطر و بكل تأكيد بالنسبة للإنتاج والتكلفة الوظيفية للعاملين كما يقارنون بين الحوافز والتأمينات "وتتفق الباحثة مع هذا التوضيح حيث ربط الأجر مقابل الأداء يساعد على تحفيز العاملين وإخراج أفضل ما لديهم .
هـ. التدريب :

عرف (Janine ,2015) (7) التدريب في القرن الحادي والعشرين بأنه " منهج محدد يركز على مساعدة القائد عن طريق توفير الدعم للطبيعة المتغيرة للقيادة الفعالة ، والتغيرات العالمية السريعة التكنولوجية التي جعلت العالم أكثر تعقيداً وغير قابلة للتنبؤ وأيضاً عملية قيادة المنظمة خلال التغيرات معقدة للغاية وديناميكية وغير قابلة للتنبؤ وفوضوية " .

¹محمد مبارك محمد الرشيد (2014) أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص 17

2XIAOMENG ZHANG & KATHRYN M. BARTOL(2010) LINKING EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, INTRINSIC MOTIVATION, AND CREATIVE PROCESS ENGAGEMENT, Academy of Management Journal , Vol. 53, No. 1, 107–128 ,p109

3Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A.(2005) To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance.

Journal of Applied Psychology, 90: 945–955.

4Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F.(2000.) The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. Journal of Organizational Behavior, 21: 249–269.

⁵Slavko Arsovski, Srdan Nikezic(2012) LEADERSHIP COMMUNICATIONS AND QUALITY, Business and Technical College , International Conference 5th , Serbia ,P8 .

⁶Dan Li & Evanston(2012) Essays on Careers, Incentives and Learning in an Internal Labor Market ,PHD, NORTHWESTERN UNIVERSITY, ProQuest LLC,p21.

7 Janine Y. Ezaki (February, 2015)" Secondary Administrators' Perceptions of the Blended Coaching Model on Their Development as Transformational Leaders" ,PHD, ProQuest LLC, Brandman University Irvine, California School of Education,P .50.

المبحث الثاني

الأداء التنظيمي

أولاً: مقدمة:

"نجد أنه بتحديد معايير وأهداف لقياس الأداء تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يتزايد من فاعلية الأداء، وتحقق أهداف المنظمة في التفوق والريادة كما يساعد ذلك في الكشف عن مدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للموارد البشرية والمادية المتاحة، وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة، وعن مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها. وفي ضوء هذه المقارنة تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الصحيحة والقرارات التحفيزية التي تصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة(1)".

ثانياً : الأداء التنظيمي:

وعرف (العبيدي، 2013) (2) الأداء بأنه " مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الشركة في استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية سعياً لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها".
بينما عرف (الصمادي، 2013) (3) الأداء التنظيمي بأنه "مجموعة الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها وذلك لاكتشاف نقاط القوة والضعف وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة".

ولاحظ (Faryne,2014) (4) أن "الأداء التنظيمي ينطوي على القيام اليوم بما سيؤدي الى قياس النتائج المرجوة غداً".

ثالثاً: أبعاد الأداء:

سنقوم بتحليل الأبعاد التي يتضمنها الأداء وهي الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذان منطلق أن الأداء مفهوم شامل إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (5):

أ. البعد التنظيمي للأداء :

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مديري المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية، وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أعلى ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

¹محمد خليل احمد الصمادي (2013)، تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الملكية الأردنية: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه، جامعة بورسعيد، بورسعيد، ص 101.

²جواهر عبد الهادي محمد العبيدي (2013) أثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص 44.

³محمد خليل احمد الصمادي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁴Diana Frayne(2014) NONPROFITLEADERPERCEPTIONSOFEFFECTIVEORGANIZATIONALPERFORMANCE MEASUREMENT: A METHODOLOGY STUDY, PHD, University of Phoenix, ProQuest LLC.,p 29.

⁵ كريمة روي(2013 تسيير) دور الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة مومنتانتاجالذقيق- فرعيديخويلد- ورقلة، ماجستير، جامعة قاصديمير باحورقطة، ص 5 نقلاً عن الشيخالداوي، تحليلالاساسالنظريلمفهومالاداء، مجلة الباحثعدد / 07 /2010/2009، ص ص 218-219.

ب. البعد الاجتماعي للأداء: يشير المدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على مختلف مستوياتهم وتجلأ أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

رابعاً: مداخل تحسين الأداء التنظيمي :

ذكر (العجلة، 2009)⁽¹⁾ عن هاينز إنه حدد ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي :

أ. مدخل تحسين الموظف : إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وأوضح (عبد الرزاق، 2010)⁽²⁾ " أن الأداء مفهوم يعبر عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي مفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

ب. مدخل تحسين الوظيفة : ذكر (العجلة، 2009)⁽³⁾ "تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو تفوق مهارات الموظف ، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لأخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان و توفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة".

ج. مدخل تحسين الموقف : التغيير يتوقف على البيئة التي تؤدي فيها الأعمال ولتحسين الأداء التنظيمي أوضح (رايس، 2011)⁽⁴⁾ " أنه يتم التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي لكل إدارة على حدة، وكل قسم من أقسامها ، وكذا التعرف على مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وكفائتها في أدائها لمهامها".

خامساً : التحليل :

خلصت الباحثة - بناء على ما سبق - إلى إن القيادة الفعالة التي تساعد على توفير المناخ التنظيمي والدافعية للإبداع من خلال بعض الممارسات والاستراتيجيات والبرامج والقيم الملائمة ،فإن ذلك يساعد بشكل كبير في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة التي تساهم في مواجهة المنظمة لتحديات العصر .

وترى الباحثة أيضاً إنه من خلال - عرض الأدبيات التي تناوله موضوع الممارسات القيادية الداعمة للإبداع و تحسين الأداء التنظيمي- أن هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت العلاقة بين المتغير بشكل شامل، بل نجد أنها تناولت كل بعد من أبعاد الممارسات القيادية الداعمة للإبداع كل على حده ،وتعرض البعض الآخر الى تناول بُعدين على الأكثر من أبعاد الممارسات وتأثيرهما على الأداء التنظيمي بوجه عام ، ومن ثم فقد اهتم البحث الحالي بالعلاقة بين كل بعد من أبعاد الممارسات القيادية الداعمة للإبداع و تحسين الأداء التنظيمي من خلال عمليات تحسين الأداء التنظيمي.

¹توفيق عطيه توفيق العجلة (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية بغزة ،رسالة ماجستير ،ص79-80، فلسطين.

²نادر حامد عبد الرزاق (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،ماجستير ، جامعة الزهر بغزة ،ص 18.

³توفيق عطيه توفيق العجلة (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية بغزة ،رسالة ماجستير ،ص80، فلسطين.

⁴ وفاء رايس (2011) دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال ، ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعه محمد خضير بسكرة ،ص 7

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

أولاً : المقدمة :

يُعد التعليم الجامعي من أهم المراحل التعليمية التي يمر بها الفرد فعليها يُحدد العمل الذي يتمناه ، واهتمت مصر بهذا المرحلة وأتاحت التعليم الجامعي الحكومي بتكاليف بسيطة مقارنةً بالجامعات الخاصة ، وتحرص الجامعات المصرية على تطوير أدائها ، واختيار أساتذتها من ذوي الكفاءة والذين يساعدون الطلاب على اكتساب الخبرات اللازمة .

فدور القائد الأكاديمي من أصعب الأدوار الوظيفية ، فهو يسعى للحصول على المعرفة وتطويرها، وتحسين البيئة الأكاديمية ، ويدعم الأبحاث ، وينمي المهارات للمعاونين من أعضاء هيئة التدريس وأيضاً للعاملين ويتعاون مع السياسيين و وسائل الإعلام الجديدة وشبكات التواصل الإجتماعي وكل ذلك لصالح كليته .

واختارت الباحثة جامعة بورسعيد لكونها إحدى الجامعات الحكومية حديثة العهد ، حيث تم تحويلها إلى جامعة مستقلة في عام 2011 ، ومن " مميزات الجامعة (توافر أعضاء هيئة تدريس مشهود لهم بالكفاءة - نسبة هيئة التدريس إلى الطلاب أعلى من المعدلات القياسية- تطبيق نظام MIS بالجامعة- تقويم القدرة المؤسسية و الفاعلية التعليمية للحصول على إتمادات لكليات الجامعة)⁽¹⁾ ، ومن أهم أهدافها الاستراتيجية (تحسين وتطوير البنية التحتية - الإعداد و التدريب المستمر للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة و الجهاز الإداري و العاملين لرفع الكفاءة و الفاعلية وتحقيق التميز في الأداء الجامعي- دعم الممارسات الابتكارية في مختلف الأنشطة الجامعية)⁽²⁾ ."

ثانياً :تصميم قائمة الاستقصاء :

قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء و التي تتفق مع أهداف البحث ومتغيراته بغرض قياسمدى صحة فروض البحث،وقد اعتمدت الباحثة عند إعداد قائمة الاستقصاء على الأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيراتها لبحث.وقدمت الاعتمادعلى قائمة الاستقصاء لمعرفة دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث (عُمداء -وكلاء -رؤساء أقسام - ومشرفين على الأقسام) من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة بورسعيد، وقد قامت الباحثة بتوزيع (112) استمارة استقصاء على القيادات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وهنا نجد اختلاف بين حجم عينة الحصر الشامل للبحث و الإستمارات التي تم توزيعها فعلياً، ويرجع ذلك إلى ازدواج المناصب الإدارية في كل من الكليات التالية (الآداب - التربية النوعية - التربية - الطب - العلوم - التجارة -الهندسة -التمريض) حيث أسندت العمادة بجانب الوكالة أو رئاسة إحدى الأقسام ، و رئاسة القسم بجانب الوكالة .

وانقسمت قائمة الاستقصاء إلى قسمين حيث يقيسكل منهماالمتغير المستقلو المتغير التابعللبحث، وهما: ويشمل القسم الأول والذي يمثل المتغير المستقل للبحث (الممارسات القيادية الداعمة للإبداع) على خمسة أبعاد رئيسية وهي (تحديد ووضوح الأهداف - التمكين - الاتصال - الحوافز - التدريب) واشتمل هذا القسم على ثلاثة وعشرين سؤالاً ، ويوضح الجدول رقم (8) العبارات المكونة للجزء الأول من استمارة الاستقصاء، والذي يشمل الأبعاد الأربعة (تحديد ووضوح الأهداف - التمكين - الاتصال - الحوافز).

¹الخطة الاستراتيجية الأولى لجامعة بورسعيد (2017 / 2022)، ص 32 و ص 58.

²المرجع السابق ، ص 59.

بينما البعد الخامس (التدريب) تم قياسه من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من مركز تنمية القدرات بالجامعة في الفترة من 2011 حتى 2018 عن أعداد القادة الذين حصلوا على دورات تدريبية في هذا الفترة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً : نتائج البحث :

أ- نتائج اختبار الفروض:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من خلال اختبار فروض البحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لاستجابات القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد ، يمكن للباحثة عرض نتائج البحث في عدة نقاط:

قبول الفرض الرئيس : (وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي) ،

ثانياً : التوصيات :

تتناول الباحثة فيما يلي أهم التوصيات التي توصلت إليها من خلال هذا البحث استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها وفي ضوء نتائج البحث السابق ذكرها، ويمكن تقديم بعض هذه التوصيات كما يلي:

5. تنمية المهارات الإدارية للقادة الأكاديميين بشكل أفضل ، وذلك عن طريق زيادة وعي القائد الأكاديمي بأهمية ممارسته للقيادة الإبداعية ، من خلال عمل برامج تدريبية وندوات عن القيادة الإبداعية وكيفية ممارستها و علاقتها بالتطوير وتحسين الأداء بالجامعة .
6. على القائد الأكاديمي - أياً كان منصبه الإداري - أن يترك الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لأن يقوموا بتقييم عملهم وفقاً لأسس يتم وضعها بالإتفاق معهم مسبقاً.
7. ضرورة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس و المعاونين للمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات ، و تقديم مقترحاتهم في تحسين الأداء بالجامعة، وذلك من خلال عمل مؤتمرات وندوات يتم فيها تقديم أبحاث ودراسات مقترحة للمساعدة في حل المشكلات القائمة بالجامعة، والتصويت على أفضل هذه المقترحات والعمل على تنفيذها.
8. العمل على تحسين الأداء التنظيمي للجامعة ، ولذلك لابد من وجود ما يعرف بالذاكرة التنظيمية والتي يسمح فيها للقيادات الحصول على المعلومات التي تساعد في أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية .

المراجع

أولاً : الكتب:

1. ستيفن آر . كوفي (2012) القيادة المرتكزة على المبادئ ، مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية .
2. ميشيل ارمسترونج (2001) اذا كنت مديرا ناهجا كيف تكون اكثر نجاحا ، مكتبة الجرير ، ط1 ، الرياض .
3. نجم عبود نجم (2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن.

ثانيا : الرسائل العلمية:

1. سعد بن دبيان الشمري (2006) درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية ،رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الاردن.
 2. توفيق عطيه توفيق العجله (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" ، الجامعة الإسلامية بغزة ،رسالة ماجستير.
 3. محمد مبارك محمد الرشيد (2014) أثر استخدام طريقة الإدارة بالاهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت،رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط .كلية الاعمال، الأردن.
 4. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي (2013) أثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت ،جامعة الشرق الأوسط .كلية الأعمال ،الاردن.
 5. محمد خليل احمد الصمادي (2013) ، تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الملكية الأردنية :دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه ، جامعة بورسعيد ، بورسعيد.
 6. نادر حامد عبد الرازق (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،ماجستير ، جامعة الزهر بغزة.
- ثالثا: الدوريات :

1. كريمه روي(2013) دور تسيير الموارد البشريه في تحسين الاداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة موملانتاجالدقيق – فر عسيديخويلد – ورقلة ،ماجستير، جامعة قاصديمر باحورقلة ، ص 5 نقلا عنالشيخالداوي،تحليلالاسسالنظريلمفهومالاداء،مجلةالباحثدد/ 07 /2010/2009، ص ص 218-219.

رابعا: المنشرات:

1. وفاء رايس (2011) دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال ، ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعه الشلف.
2. عرابه الحاج و حامد عبد الغنى (2008) دور رأس المالي الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات ، ملتقى إدارة وقياس رأس المالي الفكري في منظمات العمال العربية ، جامعة البليدة ، الجزائر،ص 30.

A. Researches:

1. Dan Li & Evanston, IL(2012) Essays on Careers, Incentives and Learning in an Internal Labor Market ,PHD, NORTHWESTERN UNIVERSITY, ProQuest LLC,p21

2. **Janine Y. Ezaki (February, 2015)" Secondary Administrators' Perceptions of the Blended Coaching Model on Their Development as Transformational Leaders" ,PHD, ProQuest LLC, Brandman University Irvine, California School of Education.**
3. **Diana Frayne(2014) NONPROFIT LEADER PERCEPTIONS OF EFFECTIVE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT: A Q METHODOLOGY STUDY , PHD, University of Phoenix, ProQuest LLC.,**

B. Periodicals:

1. **Robert J. Sternberg et al.(2003) A propulsion model of creative leadership, The Leadership Quarterly 14 (2003) 455–473.**
2. **Jeffrey Zacko-Smith(2010) Creative Leadership: Welcome to the 21st Century, State University of New York College,Appears in Academic Exchange Quarterly, 14(4),p.2.**
3. **XIAOMENG ZHANG & KATHRYN M. BARTOL(2010) LINKING EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, INTRINSIC MOTIVATION, AND CREATIVE PROCESS ENGAGEMENT, Academy of Management Journal , Vol. 53, No. 1, 107–128 ,p109**
4. **Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. 2005. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance.Journal of Applied Psychology,**
5. **Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A., &Drasgow, F. 2000. The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. Journal of Organizational Behavior, 21: 249–269.**
6. **Slavko Arsovski, SrdanNikezic(2012) LEADERSHIP COMMUNICATIONS AND QUALITY, Business and Technical College , International Conference 5th , Serbia ,P8 .**