

THE ROLE OF THE CREATIVE MANAGERIAL LEADERSHIP IN ACHIEVING THE EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AT SERVICE INSTITUTIONS

دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية

فاطمة صقر جمعه المسلمي¹ Fatema Saqer Juma AL-Musalami

أسماء عبدالرحمن² Asma Abdul Rahman

روسني بن سامه³ Rosni Samah

ملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على مدى ارتباط ممارسات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية كما يهدف إلى التعرف على الأساليب المقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. تناول الباحثون في الإطار النظري دور القيادة الإدارية في نشر ثقافة التغيير والتطوير، عناصر الإبداع الإداري، وأخيرا نظريات الرضا الوظيفي. وأظهرت الدراسات التي الدراسات والبحوث التي تضمنها البحث الحالي إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الممارسة الإيجابية للقيادة الإدارية الإبداعية من قبل المسؤولين على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. ثم تم استعراض بعض الأساليب المقترحة لتعزيز رضا العاملين الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية الإبداعية، الرضا الوظيفي.

Abstract

The purpose of the research is to know the relation between the leaders' practice of creative managerial leadership and the employees' job satisfaction. It also aimed to present some suggested ways and techniques to achieve employees' job satisfaction. In the theoretical framework, the researchers discussed models for theories of the role of leadership in spreading the changing and enhancement culture, the component of management creativity, and finally theories of job satisfaction. The literature reviews that used in the recent research showed that there is a positive relation between the leaders' practice of creative managerial leadership and the employees' job satisfaction. Finally, the researchers presented some suggested techniques which can be followed to achieve employees' job satisfaction.

Keyword2: *creative managerial leadership, employees' job satisfaction.*

GBSE Journal 2017

¹ طالبة دكتوراه بكلية اللغات الرئيسية بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية fatma.almosalami@moe.om

² أستاذ مشارك دكتوراة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية asma@usim.edu.my

³ أستاذ مشارك دكتور بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية rosni@usim.edu.my

مقدمة:

ظهرت العديد من النظريات العلمية في العلوم الإنسانية مثل نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية وغيرها منذ مطلع القرن العشرين في العقد المنصرم؛ توضح المهام والسمات التي ينبغي أن يتحلى بها كل فرد يتحمل مسؤولية أي تجمع بشري سواء كان تجمعا رسمياً أو غير رسمي؛ نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به القائد أو المدير. ومع تقدم المجتمعات وظهور التحديات العالمية ازدادت الحاجة إلى الاهتمام بأسلوب القيادة الإدارية في العلوم الإدارية بعد أن أخفقت العديد من المؤسسات (الخدمية والربحية) في تحقيق الغايات التي تسعى لتحقيقها بالرغم من توفر الموارد المادية. ويعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفيين فهمها وإدارتها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح وتتبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي، من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغييرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة العامة (الخارجية) فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضاً في وشتى النواحي (العديلي، 1993، ص545).

مشكلة البحث

إن الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها ورفع مستوى أداء العاملين يمثل مصدر القوة للقيادة الإدارية الإبداعية. حيث أن القيادة الإدارية تتبع أساليب قيادية إبداعية مبنية على معايير واضحة يقوم فيها القائد بممارسات إبداعية تشجع العاملين لتقديم أفكار أصيلة ومرنة لمواجهة التحديات التي يتوقع القائد حدوثها مسبقاً وذلك لقدرته على تحليل المعطيات والإحصائيات وقدرته على التغلب عليها من خلال تطبيق أساليب حل المشكلات وتقديم حلول خارجة عن المألوف، سعياً لتمكين العاملين على تأدية مهامهم الوظيفية وصولاً إلى توفير بيئة عمل جاذبة تعزز شعور العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة. وذكرت بعض الدراسات بأن العديد من المؤسسات العربية تواجه مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ضعف التناسق بين أهداف المؤسسات ومستويات أداء سلوك العاملين، ضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن النتائج. حيث تظهر مشكلة البحث المتمثلة في عدم قناعة بعض القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية الخدمية بأهمية اتباع أسلوع قيادي إبداعي تحفيزي في مضمونه وفق منهجية علمية لرفع مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاؤهم الوظيفي.

أسئلة البحث:

يسعى هذا البحث للإجابة عن السؤال التالي:

- 1-ما مدى ارتباط ممارسات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين بالرضا الوظيفي للعاملين؟
- 2-ما الأساليب التي قد تتبعها القيادة الإدارية الإبداعية و تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟

أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الهدف التالي:

- 1-التعرف على مدى ارتباط الممارسات القيادية الإبداعية لدى المسؤولين بالرضا الوظيفي للعاملين.
- 2-التعرف على الأساليب المقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

أهمية البحث :

يكتسب هذا البحث أهميته نظراً للارتباط المباشر بين جودة الأداء الوظيفي للعاملين ورضائهم الوظيفي عند توافر الظروف المساعدة التي يتم تهيئتها من قبل إدارات قيادية تسعى نحو التغيير والتجديد المستمرين. وأن الإبداع أصبح غاية تسعى لها كافة المؤسسات التعليمية لتحسين مستوى أداء المؤسسة بشكل عام والسعي نحو التنافسية العالمية وفق المعايير العالمية المتعارف عليها دولياً.

مصطلحات البحث

القيادة الإدارية الإبداعية : السلوك التحفيزي الإيجابي التي يبديه المسؤول داخل المؤسسة الحكومية الخدمية للتأثير في سلوك العاملين والذي يمكنهم من تحقيق الأهداف التي العامة للمؤسسة بجودة.

الرضا الوظيفي: إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاوئته لمهنته التي يعمل بها وتقبله لما تمليه عليه من وظيفيته من واجبات ومهام (بليد Beleid، 2016 ص208).

الإطار النظري:

دور القيادة الإدارية في نشر ثقافة التطوير والتغيير:

أكدت دراسة كلا من: (الآغا، 2010؛ وبوراس، 2013، ص179؛ والمدهون 2012) على وجود علاقة بين القيادة الإدارية ونجاح عمليات التغيير والتطوير التنظيمي. حيث أظهرت دراستنا الآغا 2010، 2003 أن النمط الديمقراطي أكثر تأثيرها في سلوك العاملين والمؤسسة وأن للقائد تأثير واضح في سلوك الأفراد والجماعات والمؤسسة بشكل عام خاصة في الجانب التنظيمي عبر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار والتحفيز وتقدير الجهود المبذولة لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة والاهتمام بالتنمية المستدامة للمؤسسة. وتعاضدت هذه النتيجة مع باس 2007 حيث أعتبر القيادة الإدارية بأنها وكيل للتغيير في داخل المؤسسة وصانعة للثقافة المحافظة على استمراريتها.

الإبداع

يربط بوكيو وآخرون 2007 Puccio, Murdock, & Mance. الإبداع بالقيادة حيث إن الإبداع لا يرتبط بشخصية مبدعة فقط إنما يتزامن الإبداع مع العمليات والأساليب المتبعة وأيضا يعتبر مكون أساسي للقيادة وأن كلاهما ينشد التغيير. وأوضح الباحثون بأن أي تغيير الذي يعتمد على أسس وقواعد ومعايير معينة يحتاج لتفكير إبداعي وأن الفكر الإبداعي ينتج عنه أفكار أصيلة ومميزة. واتفق البحث الحالي مع ماركي وساكدورا Makri & Scandura المتوفر في دراسة محازن وعبدالله 2013 Mahazan & Abdullah؛ باعمر 2007 المذكور في عبابنة والشقران 2011؛ عوض 2013 على إن توافر الجانب الإبداعي في الأسلوب المتبع من قبل القيادة الإدارية ينعكس على أداء العاملين ورضائهم الوظيفي بحيث يمكن المؤسسة من الإستمرار والمنافسة حيث أشار ماركي وسكدورا في أن هناك علاقة ارتباط بين الإبداع وأسلوب القيادة الابتكاري في المؤسسة.

عناصر الإبداع الإداري :

يتشارك الإبداع الإداري مع الإبداع في كافة المجالات في نفس العناصر والتباين بينهم في آلية توظيف هذه العناصر في مجال العمل. ومن أهم عناصر الإبداع الإداري في البحث الحالي الطلاقة، المرونة، والأصالة، وحل المشكلات، التحليل، والخروج عن المألوف والمخاطرة وذلك من خلال توظيف مجالات القيادة التحويلية مع يتناسب عناصر القيادة الإدارية الإبداعية وآلية العمل في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان. وتتفق دراسة عوض (2013، ص210) مع البحث الحالي في تناول نفس العناصر الإبداعية، حيث أشار بأن الإبداع لا يحدث في بيئات العمل صدفه إنما يحتاج لتوفير مناخ تنظيمي محفز على التميز والإبداع، يهتم بالتفاصيل الدقيقة التي قد لا تمثل أهمية لبعض الإدارات في مؤسسات أخرى كالأضواء

والتهوية والنظافة وغيرها من العوامل التي تخفف من ضغط العمل، وذكر أيضا بأن الإبداع قد يكون مرتبط بالرضا الوظيفي للعاملين في كثير من الأحيان حيث أن الإبداع الإداري هو عامل منافسة بين المؤسسات لضمان تنميتها المستدامة. وأكد عبابنة و الشقران (2011، ص475) بأن المؤسسة التربوية والتعليمية حريصة على تنويع الأساليب الإدارية فيها مع الاهتمام بكفاءة وفاعلية العمليات الإدارية استجابة للتغير المستمر في مجال العمل فهي بمثابة حاضنات للإبداع الإداري وذلك لتقديم خدمة مميزة للعاملين فيها. وتناولت دراسة كل من جمعه ونوري، 2011، ودراسة العمري 2009 إبداع القيادة الإدارية حيث ووصفتها بأنها كل ما يقوم به المسؤول من تطبيق لأساليب واستراتيجيات إدارية وفنية أصيلة متجددة وخارجة عن الإطار المألوف و الاستفادة من جميع المعطيات المتوافرة في بيئة العمل لتحقيق الأهداف المرسومة وتخطي تحديات العمل. وهذا يتفق مع الويشي (2013، ص113) الذي أكد بأن أهم أساليب القيادة الإدارية: أولاً- **طريقة تحفيز الأفراد** من حيث النوعية والأهمية، ثانياً- **القرار الإداري** الذي يحدد مدى ممارسة القائد الإداري لتفويض صلاحية اتخاذ القرار وأخيراً- **مجالات التركيز** في بيئة العمل. وأكدت بوراس بأن القيادة الإدارية الناجحة تستطيع أن تؤسس قاعدة رصينة لصنع ثقافة تنظيمية عالية بحيث تستثمر معلومات العاملين في نشر ثقافة الإبداع والتميز في بيئة العمل. وكشفت دراسة التميمي وسليمان 2010 ودراسة السلمي 1424 توسط درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري في مجالات (تبني وتشجيع وتطبيق الإبداع) وأشارا إلى أن تطبيق مبادئ الإبداع الإداري ينتج عنها تقديم خدمات إبداعية في الوحدات الإدارية مما يعكس إيجاباً على رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة. في حين أظهرت دراسة الحارثي 2014 أن الممارسات الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة الشرقية بسطنة عمان متوسطة في مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية.

الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات على تقبل الأفراد لبيئة العمل المحيطة بهم وما تحويه من مؤثرات مادية ومعنوية، وتشير الدراسات العلمية على أهمية تناول الرضا باستمرار وذلك لاختلاف مؤشرات الرضا باختلاف وتطور بيئات العمل. وتؤكد دراسة باتيستاتاران وآخرون 2009 Batista-Taran et al بأن العولمة والتغيرات الاقتصادية العالمية غيرت توجه المؤسسات من الاهتمام بالموارد المادية وإعطاء تنمية الموارد البشرية نصيبها من الاهتمام وذلك من خلال دراسة أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على ارتباط العاملين بالمؤسسة ورضاهم الوظيفي. وذكرت الغيلاني بأن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد قد تنعكس على مشاعره الإيجابية أو السلبية تجاه هذه الوظيفة ومساره المهني فيها وهو ما تمثله مبادئ الرضا الوظيفي مما قد يؤثر على الفرد وعلى طبيعة علاقاته الشخصية والاجتماعية. وأشارت بأن الرضا الوظيفي هو وسيلة لتحقيق الجودة في أداء العمل (الغيلاني، 2012، ص 34). وذكر البلادي

(1432،ص19) بأن الرضا الوظيفي يعد من أهم معايير فاعلية المؤسسة لارتباطه بتحسين أداء العاملين، وأحد مبررات الاستمرارية في العمل في المؤسسة .

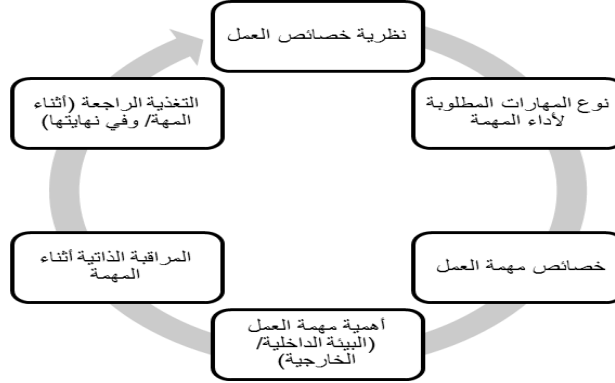
وأشارت دراسة هاميديفار Hamidifar,2009 إلى أن أفرع جامعة أزارد الإسلامية IAU في طهران المطبقة للقيادة التحويلية والتبادلية حصلت على مستوى رضا وظيفي أعلى للعاملين، وكان عامل الاعتبار الفردي أكثر العوامل تأثيراً في عوامل الرضا الوظيفي للعاملين. وذكرت الباحثة بأن القيادة التحويلية تدعم جوانب الرضا الوظيفي للعاملين. استخدمت الباحثة مقياس العوامل المتعددة في القيادة التحويلية Multifactor Leadership Questionnaire كمؤشر للمتغيرات المستقلة المكونة من خمسة عوامل وأضافة أربعة لقياس نموذج القيادة عدم التدخل (دعه يعمل) laissez-faire ، ومقياس الرضا الوظيفي المعدل من نموذج JSS model المقسم إلى تسعة عوامل وهي : الراتب، الترقية، الإشراف، المزايا الإضافية، التقدير، إجراءات التشغيل أو العمل، زملاء العمل، طبيعة العمل، وأخيراً التواصل. اختارت الباحثة الهيئة الإدارية للجامعة كمجتمع للدراسة من الجنسين. استخدمت الباحثة الإنحدار الخطي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع واختبار الفرضية الصفرية لجميع المتغيرات. في حين قام ايمهان Emhan,2012 بدراسة مقارنة العلاقة بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة في المؤسسات غير الربحية، المؤسسات الربحية والمؤسسات الحكومية (العامة) في تركيا. شملت الدراسة قطاعات الصحة والتعليم، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي للعاملين، أما المنهجية المستخدمة فهي نظرية التبادل الاجتماعي لهومانس (1958،ص179) التي تقوم على تبادل المنفعة بين الإدارة والعاملين وكلما زادت المعاملة الحسنة من قبل المؤسسة للعاملين زاد اهتمام العاملين بالعمل والمؤسسة وهو يمثل العلاقة بين الدعم الإداري و الرضا الوظيفي للعاملين. وأظهرت دراسة رتشارد 2014 بأن التحفيز هو من أهم المؤثرات على الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس الغانية وأشار بأن مديريات التربية والتعليم في غانا بحاجة للاهتمام بأجور العاملين ورواتبهم لتوفير الرضا الوظيفي للعاملين حيث استنتجت دراسته بأن ضعف الأجور تسبب في كثرت عملية الدوران بين الوظائف. واستنتجت الغيلاني 2014 بأن عامل الرضا عن تحقيق الذات لدى مديري ومديرات المدارس يمثل أعلى العوامل التي تعبر عن رضا العاملين. وتعاضدت هذه النتيجة مع مذكره الشمري (2009،ص14) بأن درجة الرضا تزيد لدى الموظف كلما زادت درجة الحرية الذاتية التي تمنح العامل اختيار الطرق المناسبة للقيام بمهام عمله بالإضافة إلى قدرة العامل على استخدام مهاراته وقدراته في العمل. وأوضح محمد نور وآخرون (2013) Mohd Noor et al. أن رضى العاملين يرتبط بطبيعة عملية الإشراف التي يقوم بها القائد. حيث استهدف الباحثون دراسة الرضا الوظيفي لدى الأكاديمين في الجامعة حول عملية الإشراف المباشرة من قبل رؤسائهم، حيث استخدم الباحثون المقابلات شبه الموجهة والمقابلات الجماعية مع التركيز على عينة الدراسة وهي سبعة عشرة مقابلة من بينهم ستة عشرة أكاديمي من 3 جامعات ماليزية عامة ووزير سابق في وزارة التعليم العالي في ماليزيا. حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى ردود

أفعال متفاوتة بين عينة الدراسة حول رضاهم عن الإشراف. وأضحت الدراسة وجود عوامل أخرى تؤثر على عدم الرضا الوظيفي مثل العدالة في التعامل مع العاملين، استراتيجيات القيادة والإدارة المتبعة، عدم الأخذ بمبدأ التشاور، السلطة والحرية.

نظريات الرضا الوظيفي:

ظهرت العديد من النظريات العلمية التي تناولت الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة ومن **كنظرية خصائص العمل**. اقترح كلا من (هاكمان وألدهام 1976) وهيليرجيل وسكلوم (1999) ودوجوه (2008)، (Hellriegel, (2008)، (Hackman & Oldham, 1976) and (Dugguh, 2008) Jackson & Slocum, 1999) الأطار العملي لدراسة النظرية وكيف تؤثر خصائص وظيفة معينة في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين. حيث يوضح هذا الإطار الخصائص الأساسية التي تؤثر على الأداء وهي كالتالي: **تنوع المهارات** (وهي تمثل درجة الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها مهمة معينة والتي تتطلب استخدام الفرد مهاراته ومواهبه المختلفة) و **خصائص المهمة** (وهي تتمثل في درجة ما يتطلبه العمل للانتهاء من مهمة كاملة (من بدايتها للنهاية في ظل نتائج واضحة) و **أهمية المهمة** (وتتمثل في درجة تأثير هذه المهمة على حياة أو أداء العاملين الآخرين في المؤسسة أو في البيئة الخارجية) **المراقبة الذاتية للمهمة** (درجة الحرية التي يحصل عليها الفرد استقلالية، حرية التصرف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ المهمة)، **التغذية الراجعة للمهمة** (درجة حصول الفرد على تغذية راجعة واضحة حول تنفيذه للأنشطة المصاحبة للمهمة ونتائج أدائه مباشرة بعد أدائها). وذكرت سلمان في دراستها بأنه بالرغم من تعدد الآراء حول نظريات الرضا الوظيفي إنما تم الاتفاق حول أن اشباع الحاجات كما جاء في هرم ماسلو يبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية وينتهي إلى الحاجة لتحقيق الذات للفرد (سلمان، 2011، ص67). ويرى بأن معظم نظريات الرضا تشير إلى أن مسببات الرضا عن العمل لدى الفرد هي نفسها مسببات عدم الرضا، بينما كانت نظرية نظرية هرتسبيرج النظرية الوحيدة التي فسرت الرضا عن العمل من خلال الفصل بين

عوامل الرضا وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة نفسها وعوامل عدم الرضا والتي تسببها الظروف المحيطة بالعمل (الدوسري، 2013 ص 49) كما هو موضح في الشكل (1)



شكل (1) خصائص العمل

الأساليب المقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:

-تحسين وتطوير نظام الحوافز (المادية والمعنوية) بحيث يحقق العدالة بين العاملين وفقا للإنجاز المهني والتطوير والابتكاري للعامل.

-تحسين وتطوير مهارات العاملين من خلال توفير برامج تدريبية بناءً على الاحتياجات المهنية للعاملين.

-تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد (العبيدي، 2013، ص 272).

-إيجاد نظام يتصف بالمرونة في عملية ضبط الحضور والانصراف.

-مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والاعتراف بقدراتهم وكفاءاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

-اختيار المسؤولين وفقا لمعايير مقننة وواضحة مبنية على الكفاءة والعدالة في الاختيار والترشيح (الدوسري، 2013، ص 120).

-طبيعة العمل وظروفه وهي جميع الظروف المحيطة ببيئة العمل من اتخاذ قرارات ورؤية المؤسسة وأيضا آلية تنظيم ساعات العمل وتوفير وقت خاص للموظف لتجديد نشاطه في فترة الاستراحة.

-الإشراف وهو ما يقوم المسؤول المباشر من أساليب لمتابعة سير العمل وإنجاز المهام المسندة لكل عامل ونوع الدعم المقدم أثناء تأدية هذه المهام.

تحقيق الذات الذي يتحقق من خلال توفير مناخ محفز على الإبداع ويغرس فيه الثقة المتبادلة والاستقلالية أثناء تنفيذ المهام الموكلة له (الغيلاني، 2012، ص42).

-توفير مناخ تنظيمي مادي ومعنوي مناسب من خلال تحسين نظام البيئة بالمؤسسة.

-تنمية الوعي بمعنى التمكين لدى العاملين من خلال التأكيد على عوامل التمكين والتمثلة في وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة، الإنصاف، الإعراف والتقدير، العمل الجماعي والمشاركة (عبدالواحد، 2014، ص416).

الخاتمة:

تعد القيادة الإدارية الإبداعية من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسة حيث تسعى لتطبيق أساليب متنوعة تحمل طابع الحداثة في طياتها وفقا لرؤية ورسالة المؤسسة سعيا لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وأظهرت العديد من الدراسات ارتباطا طرديا بين القيادة الإدارية التي تتصف بالإبداع في تأدية مهامها وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الذي يعد من أهم التحديات التي تواجه المسؤولين وذلك لتداخل العوامل الداخلية المتعلقة بالعامل نفسه وطبيعة عمله والظروف المحيطة بها لتحقيق الرضا العام للعامل.

المراجع

- الأغا، وفيق حلمي. 2010. "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية." المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. دمشق. الجمهورية العربية السورية. 13-16 أكتوبر (تشرين أول).
- البلادي، صالح بن مطير. 1432. الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- التميمي، فواز محمد و سليمان، منير محمود. 2010/2009. "درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم". مجلة عجمان للدراسات والبحوث. دولة الامارات العربية المتحدة. المجلد العاشر. العدد الأول. ص101-116.
- الحارثي، سالم بن سيف. 2014. تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير). جامعة نزوى. سلطنة عمان.
- الدوسري، حسين مرضي. (2013). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين. (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

السليمي، سعود سعيد. 1427-1428. الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة "رؤية مستقبلية". (رسالة دكتوراه). جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

الشمري، سالم عواد. 2009. "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة)". *ملتقى البحث العلمي*. جامعة الملك عبدالعزيز. المملكة العربية السعودية.

العبيدي، بشرى عبدالعزيز. (2013). "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات". *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*. العدد السادس والثلاثون. ص 254-278.

العديلي، ناصر محمد. 1993. *مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ندوة مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية*. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.

العمرى، قاسم شاهين. 2009. أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في محافظة ذي قار). (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة سانت كليمنتس. العراق.

الغيلاني، صبحة بنت سالم. 2015. درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير). جامعة نزوى. سلطنة عمان.

المدهون، فادي عمر. 2012. فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر بغزة. دولة فلسطين.

الويشي، السيد فتحي. 2013. *الأساليب القيادية للموارد البشرية*. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

بوراس، نور الدين. 2013. دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة. الجمهورية الجزائرية.

جمعه، محمود حسن ونوري، حيدر شاكر. 2011. "تأثير القيادة الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي)". *مجلة الإدارة والاقتصاد*. العدد التسعون. السنة الرابعة والثلاثون. ص 299-319.

سلمان، منى رسول. (2011). "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي". *مجلة دراسات تربوية*. العدد الخامس عشر. ص 59-78.

عبابنة، رامي محمود و الشقران، رامي إبراهيم. 2013. "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. المجلد 14. العدد 2. ص460-486.

عبدالواحد، إبراهيم حسين. (2014). "الرضا الوظيفي وأثره على العاملين بشركات البترول". *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية- مصر*. المجلد 28. العدد الأول. الجزء الثاني. ص405-420.

عوض، عاطف. 2013. "أثر تطبيق عناصر الإبداع في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. المجلد 29. العدد الثالث. ص197-244.

المراجع باللغة الإنجليزية:

Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Guiteirrez, C. C., & Barlat, S. 2009. "The Role of leadership style in Employee Engagement. In M. S. Plakhotnik, S. M. Nielson & D. M. Pane (Eds.), *Proceeding of the Eight Annual College of Education & GSN Research Conference* (pp.15-20). Miami: Florida International University. http://coeweb.fiu.edu/research_conference/.

Beleid, Adil.M (2016). "Job Satisfaction and Its Relation to Remuneration, Promotion and Physical Working Conditions". *ulum islamiyyah.indd*. VOL.17 (JUNE) 2016 : pp 188-210

Dugguh S. I. (2008). *Human resource management*, Makurdi: Oracle Press Ltd

EBES 2011, Conference-Zagreb. 13-15, 2011, Zagreb, Croatia.2
<https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/63054888>

Emhan, Abdurrahim. 2012. "Relationship among Managerial Support, Job Satisfication and Organizational Commitment: A Comparative Study of Nonprofit and public Sectors in Turkey". *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol.2. No.5. pp179-190.

Hackman, J. R & Oldham, G.R 1976. 'Motivation through the design of work' *Organizational Behaviour and human performance*, 16: 250-279.

Hamidifar, Fatemeh .2009. *A Study of Leadership Styles and Employee Job Satisfication at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran*.

Hellriegel, D.J, Jackson, S. & Slocum Jr. 1999. *Management*, 8th edition, Cincinnati, South-western College Publishing

Mohd Noor et al. (2013). AM I HAPPY WITH MY BOSSES? A STUDY ON SATISFACTION OF ACADEMICS WITH THE ROLE OF SUPERVISION OF THEIR LEADERS IN THE UNIVERSITY SETTING. Retrieved 27th September 2016. [Al-'Abqari Vol.3, 2013.http://ddms.usim.edu.my/handle/123456789/9923](http://ddms.usim.edu.my/handle/123456789/9923)

Mahazan, Abdul Mutalib & Abdullah, Abdul Ghani “Leadership Traits, Leadership Behavior, And Job Autonomy of Imams In Peninsular Malaysia: A Moderated Melation Analysis”. International Journal of business and Society, Vol.14 No.1, 2013. Pp.17-40.

Puccio, G.J., Murdock, M. C. & Mance, M. 2007. Crative Leadership: skillsthat drive change. Thousand Okas, CA: Sage. www.buffalostate.edu/crativity.

Richard, Boamah. 2014. The Effect of Motivation on employees’ Performance Empirical Evidence from The Brong Ahafo Education Directorate. (Master Desertation). School of Business, KNUST.