

**تأثير القيادة الخادمة في تعزيز السلوك الابداعي
(بحث ميداني في الكلية اهلية في محافظة بغداد)**

**محمد جاسم وحيد
أ. د نسرین فتحي مختار الحلواني
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف
بصفاقس (قسم ادارة الاعمال)**

The impact of servant leadership in promoting
creative behavior Field research at the civil College
in Baghdad governorate

تأثير القيادة الخادمة في تعزيز السلوك الابداعي
بحث ميداني في الكلية اهلوية في محافظة بغداد

Muhammad Jassim Waheed *

Prof. Dr. Nisreen Fathi Mokhtar Al-Halawani
Faculty of Economic Sciences and Management
Sfax (Business Administration)

محمد جاسم وحيد *

أ.د. نسرین فثی مختار الحلواني
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف
بصفاقس (ادارة الاعمال)

تاريخ النشر: 2023/12/01

Received: 01/10/2023

تاريخ القبول: 2023/10/22

Accepted: 22/10/2023

تاريخ الاستلام: 2023/10/01

Published: 01/12/2023

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابداعي للعاملين في كلية اهلوية في محافظة بغداد، إذ تبنى البحث في إطار مفاهيمي موضوع القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً، فضلاً عن تناولها لموضوع السلوك الابداعي بوصفها متغيراً معتمداً. والمشكلة البحثية تبلورت في التغيرات الحديثة التي انعكست بشكل أو آخر على بيئة الاعمال وتأثيرها على سلوكيات الموظفين، إذ أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادراً على مواجهة تلك التحديات تلك الاشكالية حفزتنا على تسليط الضوء على نمط قيادي ايجابي، فضلاً عن اهمية الدراسة الحالية من الجانب الميداني والتطبيقي، إذ تم اختيار عينة من مجموعة من الموظفين بصورة عشوائية والبالغ عددهم (161) فرداً، من الكوادر الكلية إطار البحث وبالخصوص مجموعة من الكلية الرافدين اهلوية في محافظة بغداد. إذ تم تحليل البيانات باستعمال عدداً من الاساليب الاحصائية مثلاً (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون ونموذج المعاملة الهيكلية). توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة على المستوى السلوك الابداعي للموظفين في المنظمة المبحوثة. وأكدت نتائج الدراسة الميدانية بأن القيادة الخادمة على مستوى المنظمة الكلية حيث يسهم في تأثير إيجاباً في تعزيز المراحل المتقدمة من السلوك الابداعي للعاملين فيها.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، السلوك الابداعي للموظفين.

Abstract :

The current research aims to explore the impact of servant leadership on the creative behavior of employees at a private college in Baghdad governorate, as the research adopted the subject of servant leadership as an independent variable, as well as addressing the subject of creative behavior as a dependent variable. The research problem has crystallized in recent changes that have been reflected in one way or another on the business environment and its impact on employee behaviors, as the traditional leadership style has become unable to face these challenges, these problems have motivated us to highlight a positive leadership style, as well as the importance of the current study from the field and applied side, as a sample A random number of (161) individuals, from the faculty cadres within the research framework, especially a group from the Rafidain private college in Baghdad governorate. The data were analyzed using a number of statistical methods, for example (arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation

coefficient, structural transaction model).The research has reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation between servant leadership at the level of creative behavior of employees in the studied organization .The results of the field study confirmed that servant leadership at the macro-level of the organization, where it contributes to a positive impact in enhancing the advanced stages of creative behavior of its employees

Keywords: servant leadership, creative behavior of employees.

المقدمة

مع اشتداد المنافسة وزيادة التحديات والصعوبات في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال اليوم، أصبحت المنظمات تحتاج وبشكل كبير إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والسلطة المركز، وتبني أنماط والنماذج قيادة إدارية فعالة يتزامن فيها الارتقاء بأداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها وقادرة على زيادة قدرة عاملها على تحقيق الإبداع المطلوب من قبل المنظمات وذلك لكي تتمكن من مواجهة والتكيف مع تلك التغيرات، حيث لم يشهد قطاع التعليم في العراق منافسة شديدة من قبل، أما بعد 2003 اجتاحت المنافسة لهذا القطاع الحيوي أما الآن فقد تنامت المنافسة واشتدت في هذا القطاع وذلك يمثل بالكليات الأهلية المنتشرة في البلد، ومن جهة أخرى أصبحت الكليات الحكومية تواجه اقبال متدبذب من لدن الطلبة على تقديم أوراق الانتساب لها خاصة في الدراسة المسائية مما استوجب معرفة دور القيادة الخادمة لتلك الكليات في تعزيز العمل الإبداعي لعاملها الذي ما اسهم في احتلالها مراكز تنافسية عالية في هذا القطاع لذا استوجب على كلية الرافدين تمكين الاسلوب الإبداعي والابتكار اللذان يصبان في التغلب على المعوقات عمل المعاصرة والحصول على أكثر من ميزة تنافسية في هذا القطاع، والذي يمكن قيادة هذه المنظمات من ظهور وبروز الشعور بالأبداع الغير مسبوق من قبل عن طريق تنمية المهارات الإبداعية والاستباقية والاخذ على مجارات التغير في تقديم خدمات تعليمية مبتكرة والتي تضيف قيمة للمنظمة وتلبي مختلف الطلبات المتجددة ضمن مناخ عمل مناسب، ولأجل الوصول لأهداف الدراسة فقد تم هيكلتها في أربعة محاور هي:

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث) القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي للموظفين

المحور الثالث: الاطار الميداني للبحث ويشمل اختيار الفرضيات بين متغيري البحث.

المحور الرابع: اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول:

منهجية البحث

التساؤلات البحث : إن القيادة تؤثر وبشكل مباشر على سلوكيات وتوجهات المرؤوسين وتعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يحقق الاهداف المنشودة، باعتبار أن تحقيق اي هدف وضمن اي مستوى إداري لا يتحقق الا من خلال دعم واسناد القيادة الادارية بأنماطها كافة لاسيما القيادة منها.

وفي ذات السياق تعد القيادة الخادمة أداة من ادوات توجيه العاملين والتأثير فيهم وتعمل على تنمية قدراتهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة وسعيها للتميز من خلال الابداع الذي يحققه العاملين فيها والسعي للاستعانة بالادوات والعوامل المؤثرة في الابداع ومن تلك العوامل المؤثرة القيادة الخادمة وما تتضمنه من تغيرات تؤثر في السلوك الابداعي، حظي موضوع السلوك الابداعي في العقود الاخيرة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، وخصوصاً التركيز على العوامل المؤثرة والمحفزة له لما للأبداع من أثر كبير على نجاح المنظمة الميضية والطراون(2011:130-121) وفقاً لما تقدم فإن مشكلة البحث تتجسد في السؤال الرئيسي الآتي) ما هو دور القيادة الخادمة في تنمية السلوك الابداعي في منظمات التعليمية وبالخصوص المنظمة اطار البحث(وتتفرع منه الاسئلة الآتية:

1. ما هو مستوى توفر سلوكيات القيادة الخادمة في المنظمة قيد البحث.
2. ما هو مستوى توفر السلوك الابداعي للعاملين في المنظمة قيد البحث
3. هل توجد علاقة وارتباط بين القيادة الخادمة ومتغير السلوك الابداعي للموظفين.
4. هل توجد علاقة تأثير بين القيادة الخادمة ومتغير السلوك الابداعي للموظفين.

أهمية البحث: يمكن التطرق إلى أهمية البحث عبر محورين هما:

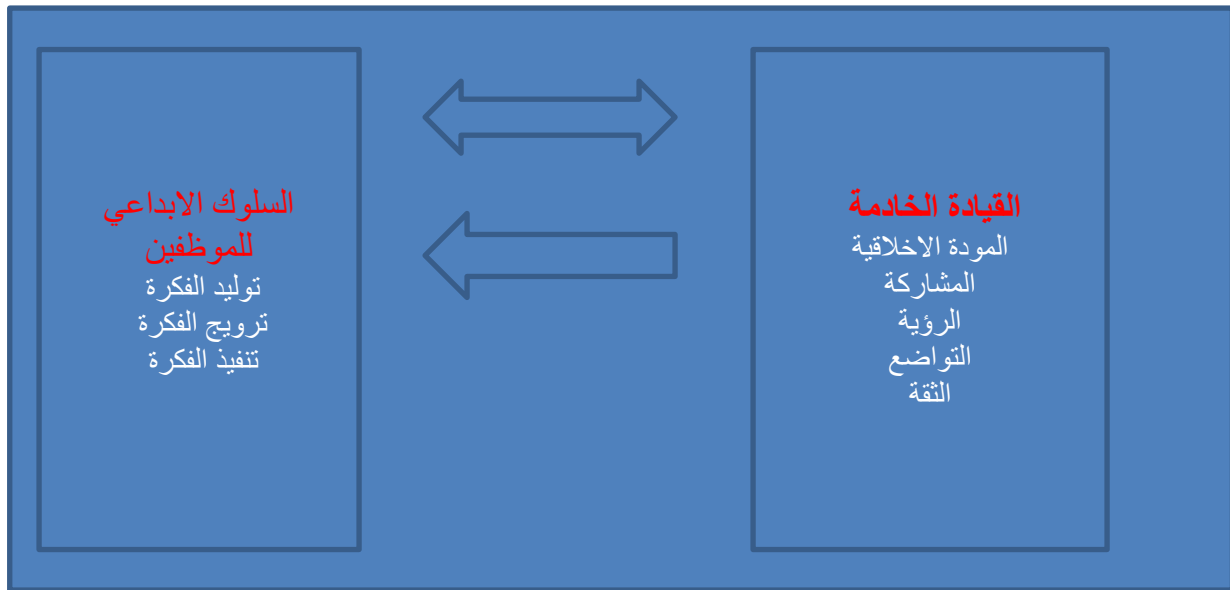
1. الأهمية النظرية: تستمد أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي سنتناوله كون موضوع القيادة الخادمة أحد المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، إذ إن تقدم المجتمع وتطور المنظمات وديمومتها بات يعتمد بشكل رئيسي على القيادة الخادمة وتأثيرها بصورة مباشرة على السلوك المبدع للعاملين وضافة إلى توسع في الدراسات العربية أكثر التي تناولت المتغيرات في إطار البحث.
2. الأهمية التطبيقية: يكتسب البحث أهميته من أهمية القطاع المبحوث وهو القطاع التعليمي (كلية الرافدين الجامعة) في محافظة بغداد الذي يسعى إلى تقديم نموذج جيد من المؤسسات التعليمية من ناحية التعامل والعلمية العالية وخلق روح المنافسة والابتكار وايضا تقديم الخدمات بصورة عامة إلى المجتمع، ولما يمكن أن يسهم متغيرات البحث إلى المنظمة المذكورة سابقاً من خلال ضرورة الاطلاع والتعرف على المتغيرات هذه الدراسة عبر فهم وتمكين والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة بما يتوافق مع متطلبات البيئة المحيطة

اهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث الحالية والاطلاع على الادبيات النظرية وما آلت إليه النتائج تتجلى الاهداف بالآتي:

1. تأصيل العلاقة المفاهيمية بين المتغيرين (القيادة الخادمة والسلوك الابداعي للموظفين)
2. قياس مستوى ادراك الهيئات التدريسية عينة البحث لتوافر صفات القيادة الخادمة لدى القيادة العليا في المنظمات.
3. معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين للهيئات التدريسية العاملة في الكلية المبحوثة.

مخطط الفرضي لبحث: من خلال ما تم التطرق إليه من المنهجية العلمية للبحث واهدافه وأهميته تم اعداد المخطط الفرضي للبحث والشكل (1) يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث.

الشكل (1)
المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحث

مجتمع وعينة: تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وهو أكثر أنواع العينات الاحصائية شيوعاً، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ حجمها (175) على اغلب منتسبي كلية الرافدين الجامعة. وكان المعتمد في الاحصائيات 161 استمارة والغير صالح 14 استمارة وبهدف وصف خصائص عينة البحث تم تفصيلها بالجدول (1) كما موضح ادناه:

جدول (1)
وصف خصائص عينة البحث

نسب التوزيع النوع البشري						
النوع	العدد	النسبة المئوية	النوع	العدد	النسبة المئوية	
الذكور	111	68,95	الإناث	50	31,05	
الفئات العمرية (من - إلى)						
السنوات	العدد	النسبة المئوية	السنوات	العدد	النسبة المئوية	
30 سنة فأقل	22	13,664	31-40 سنة	89	55,279	
41-50 سنة	36	22,360	51-60 سنة	13	8,074	
61 فأكثر	1	0,623				
سنوات الخدمة						
عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية	عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية	
1-5	83	51,55	11-15	35	21,73	
6-10	12	7,45	16-20	19	11,80	
21- سنة فأكثر	12	7,47				
التحصيل الدراسي						
نوع الدراسة	العدد	النسبة المئوية	نوع الدراسة	العدد	النسبة المئوية	
اعدادية	11	6,83	دبلوم عال	7	4,34	
دبلوم	12	7,48	ماجستير	45	27,95	
بكالوريوس	61	38,88	دكتوراه	25	15,52	

المصدر: اعداد الباحث معتمد على استبانة الموزعة على عينة البحث.

- 1- اساليب جمع بيانات البحث : تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة في جانبين رئيسيين هما:
- 1- الجانب النظري: إذ اعتمد الجانب النظري من الدراسة على اسهامات الباحثين والدارسين التي تم الحصول عليها من المراجع العلمية المختلفة العربية والاجنبية من كتب والبحوث عملية ومجلات علمية ورسائل والأطاريح ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلا عن الاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات.(internet)
- 2- الجانب التطبيقي: اعتمد البحث في جانبها التطبيقي على عدة وسائل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من اهمها (الاستبانة) وهي أداة القياس الاساسية لهذا البحث والمعمل عليها في جمع البيانات والمعلومات وقد تم تصميم استبانة الاستبيان لتغطي متغيرات الدراسة.

المحور الثاني- الاطار النظري:

القيادة الخادمة

1- مفهوم القيادة الخادمة :

تميز مفهوم القيادة الخادمة بأنه متعدد الابعاد ويحمل معاني كثيرة كما أنها تعد نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الافراد ليقودهم كجاعات او مؤسسات ،وتقوم هذه النظرية على اساس عاطفي ينص على ان الشعور بخدمة الاخرين غريزة انسانية ينبغي استغلالها بحكمة ،وقد اختلفت التعاريف العملية للقيادة باختلاف الباحثين والكتاب وتوجهاتهم.(Mook,2012:3) وفي الواقع إن القيادة الخادمة لدى (Greenleaf,2002:22) لم تكن مجرد مبادلة بسيطة بين خدمة القيادة) القيادة تخدم العاملين في احترامهم والاستجابة لاحتياجاتهم (وخدمة العاملين) العاملين يخدمون القيادة من خلال الأداء العالي؛) وانما هي رؤية عميقة تقوم على خدمة الاخرين والاستجابة لاحتياجاتهم في اطار عميق من طبيعة القائد الذي يميل لأن يكون خادما اولاً مستلهما حكيمته من عظمة الانبياء في الماضي وهم يستجيبون لحاجات الناس وخدمتهم ،وكأنه بهذا الوصف كان يضفي عليها ليس فقط بعداً انسانياً او اخلاقياً وانما ايضاً بعداً روحياً في عمق الدلالة والتسامي لغرض القيادة. (اما جلاب ،(2011 516) فيعرف القيادة الخادمة على انها نط

قيادي مقلوب رأساً على عقب أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضل خدمة حاجات الآخرين ، فهو يساعدهم في تحقيق التطور والنمو ، كما يمنحهم فرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ أهداف المنظمة.

2- أهمية القيادة الخادمة :

قد يبدو الأمر غريباً حينما نقول إن القائد خادم ، لكن الحقيقة الموضوعية التي تتجلى من خلال ذلك تجعل هذا المفهوم أكثر تجسيدا لحقيقة القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمات الانسانية العاملة؛ ولذلك فإن القيادة الخادمة مهمة في المنظمات من حيث كونها تهتم بتنمية الموارد البشرية التي تحتاجها جميع المنظمات دون استثناء وتلبية احتياجاتهم الذاتية وزرع خاصية التعلم المستمر لديهم، وتكمن أهميتها في النتائج الجيدة التي تحققها لخدمة العاملين خصوصاً إن دور القائد الخادم يؤسس على تقديم مصلحة العاملين على مصلحته الشخصية، وهذا الأمر يجعل القيادة الخادمة تشمل جميع الاتجاهات الاخلاقية والانسانية. (Khurram et al, 2012:44)

وتعد القيادة الخادمة طريقة مختلفة للتفكير في الغرض من القيادة وبالدور الحقيقي للقائد إذ إن هذه النظرية القيادية لا تسيطر على الافراد بل تحررهم لجميع امكانياتهم وقدراتهم وتمكّهم ليعملوا جنبا إلى جنب مع الشركاء ، كما تعمل القيادة الخادمة على مساعدة الافراد على النمو والتفرد والابداع فالأفراد لديهم مخزون كبير من المعرفة والاستئلة والافكار وهم بحاجة الى التحرر لتحقيق امكانياتهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛ (Laub, 1999, 31) وأهمية القيادة الخادمة بأنها تعمل على توفير الضروريات والرغبات الاساسية للموظفين من خلال اخذ مصالحهم الشخصية بعين العناية وتعمل على تعزيز الاحساس بالانتماء لتحقيق أهداف المنظمة وهذا المنطق لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التعامل مع القيادة الخادمة ، أما (Morad et al 2012:70) فقد أشار إلى إن القيادة الخادمة تمنح الكرامة المتساوية لجميع اعضاء المنظمة وجميعهم ينشطون وتشاركون في قرارات الادارية من خلال الثقة والتعاون والاستخدام الاخلاقي للسلطة.

3- خصائص القيادة الخادمة:

تعدد آراء الباحثين والكتاب في تحديد خصائص القيادة الخادمة بالشكل النهائي ، لذا يرى الباحث أن يقتصر عرض الخصائص ذات التماس المباشر والتي توصف بأنها نقاط التقاء الاغلبية من الكتاب والباحثين فضلاً عن شموليتها وانسجامها مع متطلبات البحث.

يرى (Spears, 1998:1-12) وطبقاً لمقالات Robert Greenleaf مؤسس مفهوم القيادة الخادمة بأنها الاصغاء، التعاطف، الوعي، الاقتناع، التصور، البصيرة، الاهتمام بالآخرين، الولاء، بناء الفريق.

واضاف (Hunter, J, C, 2006:16) الامانة، المصادقية، الثقة والتفائل والاهتمام بالآخرين والقدرة والكفاءة يتصور) مطر ، (2011:7 الخصائص بأنها هي الاستقامة والتواضع والخدمة والاهتمام بالآخرين والتمكين والآخرين والتطوير الآخرين والرؤية والصياغة الاهداف والقيادة والاندماج وبناء الفريق والمشاركة بالقرار.

وفي هذا الصدد يرى (Farling et al, 1999: 49-72) الخصائص بأنها الرؤية والتأثير والثقة والخدمة والاعتمادية. ويرى (Ronald, W, 2007:122-126) خصائص القيادة الخادمة وهي الاصغاء والتعاطف والوعي والاقتناع والبصيرة والنمو والتطوير والادارة والمفهومية والسلامة والادارة.

4- أبعاد القيادة الخادمة:

نظراً لاختلاف الباحثون في تحديد ابعاد القيادة فإن البحث الحالي سوف يتبنى ابعاد (Khan et al, 2016))، (Stone & Patterson, 2005) (Dennis & Bocarnea, 2004) والذي اشتمل على خمس أبعاد تمثلت ب) المودة الاخلاقية والمشاركة والرؤية والتواضع، الثقة وسيتم توضيح كل بعد من هذه الابعاد وكما يأتي :

-المودة الاخلاقية: المودة الاخلاقية هي مصطلح يوناني ينطوي على اعتبار اخلاقي في احترام ومعاملة الآخرين واشعارهم انهم مورد ذي قيمة انسانية فعالة في المنظمة ، وهي من اولويات ومهام القائد وتعبّر عن اهتمامه في اتباعه وخلق روح المحبة فيهم واطهار الرحمة في المعتقدات والافعال مع جميع الاتباع ، والتركيز على الغرض الاساس للمنظمة وما يضمن رفاهية اتباعها والحفاظ على السلام في المنظمة ونبذ الصراع ، فهي تمثل هدفاً رئيساً وحضوراً عاطفياً وجسدياً وروحياً للقائد الخادم واهتماماً صادقاً تجاه اتباعه (Winston, 2003:2) وحيث أن تمتع القائد الخادم بالمودة واطهار التسامح للآخرين يؤدي إلى زيادة رضا الافراد والتزامهم بمهام العمل ، إذ تعد المودة الاخلاقية ركيزة اساسية لتعزيز القدرة الذاتية للأفراد في المنظمة. كما أوضح (Focht & Ponton, 2015, 51) إن المودة الاخلاقية نقطة انطلاق جذرية وقوية للقائد الخادم كونها تعبّر عن الدافع الاساس الذي يتعامل به مع اشخاص اخرين والذين يتعامل معهم بقدر أكبر من المودة في كل ظرف وتشمل هذه المجموعة والاعتراف بكفاءتهم والمهام التي يقومون بها والمساواة والثقة وهو الدافع النهائي للخدمة.

-المشاركة: تؤدي المشاركة إلى تشجيع الاتباع وتسهيل مهام عملهم والمساعدة في تحديد وحل المشاكل فضلاً عن تحديد متى وكيفية تنجز مهام العمل. (Liden, 2008:162) وقد وصف (Poon, 2006:3) إن هذا البعد هو احد العناصر الحاسمة في القيادة الخادمة فعن طريقها يتطور الاتباع ويصبحون قادة خادموهم ومشاركتهم ومساعدتهم على تحقيق امكانياتهم. فالمشاركة تجعل الافراد يشعرون بالأهمية ويؤكدون على العمل الجماعي ويقومون بالمودة والمساواة ويعد القائد بمثل قدوة لمشاركة الآخرين عن طريق فهم المعلومات الأساسية عن القضايا المهمة تمكن الافراد من اكتشاف معنى اعمق في وظائفهم؛ كما إنها تعمل على تطوير واعطاء الأهمية لتحمل الافراد مسؤولية افعالهم في مكان العمل عن طريق مشاركة القائد الخادم ، فضلاً عن ذلك يجب أن يشجع القائد الخادم الاتباع على تحقيق اعمالهم ونمو وتطوير شخصياتهم عن طريق اتخاذ القرارات المشتركة (Olesia et al, 2013:78).

الرؤية: عرف (Khatrri & Budhwar, 2012:40) الرؤية على إنها امتلاك افكار او أهداف واقعية والتي تكون مفيدة للغاية على المدى الطويل لرفاهية الاتباع والمنظمة التي هم جزء منها. يعبر عن الرؤية من قبل القائد على اساس فهم عميق للبيئة السائدة للقائد الخادم قادر على توجيه رؤية استراتيجية للمنظمة بالإضافة إلى إلهام الآخرين وتحفيزهم وتحريكهم نحوها عن طريق رؤيتهم الشخصية ، فهو ممكن ومطور يسعى إلى إلهام التابعين نحو افضل ما يناسبهم في تحقيق تلك الرؤية. و إنها دائماً ما ينظر إليها على إنها صورة مدركة للمنظمة من قبل القائد الخادم وغير مرئية بالنسبة للآخرين وتتجلى أهميتها لكل من المنظمات والأفراد كونها تربط الحاضر بالمستقبل ،وتعمل على تعزيز قدرات التابعين في المنظمة وتحقيق جدارة والإلتزام في العمل. وكما اضاف (Sendjaya & East, 2010:643-663) إن الرؤية تشير إلى المدى الذي يستعد فيه القادة ويتطلعون إلى الاحتياجات القادمة ويطورون بيانات مهمة ورؤية محددة.

التواضع : اشار (Parolini, 2004:3) إلى إن التواضع يمثل في تغلب القادة على الميول الانانية للأفكار في مكان العمل والتخلي عن ال(نا) في اتخاذ القرارات المهمة. فالتواضع هو ميل إلى عدم المبالغة في الذات والاعتراف بقيمة الآخرين. و اضاف أيضاً (Khan et al, 2016:125) على إن التواضع هو تحدي للذات او النزعة المتمحورة حول الذات ،ولا يعد بمثابة استسلام او اعتذار للمقابل بل هو افتتاح على الآخرين وبناء علاقة فاضلة ما بين القائد والاتباع عن طريق احترامهم والتصرف معهم بروح الجماعة الحقيقية دون المبالغة بأي شيء. وفي السياق ذاته يصف (Mallen, 2019:969) التواضع على أنه موقف فاضل يستخدم القوة الموضوعية لتقدم الآخرين فهو صفة اساسية للمدير الجيد والإدارة الجيدة ،فالقيادة المتواضعة تعطي رؤى جديدة للسلوكيات التعاونية ومشاركة المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة اللازمة للأداء في بيئات العمل المعقدة والديناميكية وهو سمة مهمة في المفاهيم التي اقترحها كتاب مختلفون وفضيلة مهمة في القيادة.

الثقة: تعد الثقة احد الابعاد المهمة للقيادة الخادمة والتي تشكل الاساس لمزيد من الافتتاح بين الاتباع والادارات ،وتسهم في خلق مناخ تنظمي يعزز التعاون ويؤدي إلى زيادة في مستويات الخدمة من القائد إلى التابعين وبالعكس (Farling & Winston, 1999:62) وأكد (Waddell, 2006:4) إن الثقة تتجلى من مصداقية ووضوح القائد ،لا من منصبه الوظيفي فإذا ما اريد تطوير بيئة للثقة فمن المستحيل تطويرها عن طريق موقع القيادة ،إذ إن القادة الأكثر تمسكاً وحجاً للسلطة ليس من السهولة تقبلهم لفكرة القائد الخادم كونه نموذج يصعب تبنيه وإن القيادة الخادمة تصبح أكثر وضوحاً عن طريق مجموعة معينة من السمات والسلوكيات احد هذه السمات هي الثقة ، وإن سلوكيات القائد والمنظمة تتأثر تأثيراً كبيراً بالثقة ،فالحفاظ عليها وبناءها يمثل عنصراً مركزياً في القيادة الخادمة كما أوضح (Focht & ponton, 2015:52) إن منح الثقة للآخرين هو الهدف الاسمي للقيادة الخادمة ،ونتيجة لمنح هذه الثقة فإن القادة الخادمون يكونوا أكثر جاهزية لتحمل مخاطر منحها كونهم على يقين انهم اتباع اصلاء يمكن الوثوق بهم والاعتماد عليهم.

2-السلوك الابداعي للموظفين:

1- مفهوم السلوك الابداعي:

عادة ما يتضمن السلوك الابداعي على استكشاف الفرص وتوليد الافكار الجديدة السلوك المرتبط بالأبداع ،وكذلك السلوكيات الموجهة نحو تنفيذ وتطبيق المعرفة الجديدة لتعزيز الأداء الشخصي او على مستوى المنظمة السلوك الموجه نحو التنفيذ (De Jong and Den Hartog, 2008:5) فالسلوك الابداعي يمكن تعريفه على انه سلوك الافراد المعقدة في توليد وترويج وتنفيذ الافكار الجديدة من اجل الاستفادة منها في دور الافراد المجموعات او المنظمة ويمكن ان تنعكس نتائج الابداع في توسيع وتجديد المنتجات والخدمات والاجراءات او العمليات لتطوير طرق انتاج جديدة لو في اظمة الادارة ،او هو السلوك الذي يحفز الافراد على تكوين وادخال افكار او اجراءات او منتجات غير عادية داخل المنظمة؛ كما يمكن أن يشير إلى مجموعة من أنشطة العمل المادية والمعرفية والتي يقوم بها الموظفون اثناء عملهم ،أما بشكل شخصي او جماعي ،من اجل انجاز المهام المطلوبة لتحقيق هدف تطوير طرق الابداع.(Messmann, 2012:6) او هو العملية المتكونة من ثلاثة مراحل سلوكية تبدأ بتقديم الافكار الجديدة والمتمثلة بمرحلة توليد الفكرة ثم تنتقل إلى مرحلة ترويج الفكرة مشاركة الافراد وتنتهي بقيمة ادراك الفكرة وتطبيقها وهي مرحلة تنفيذ الفكرة (Dedahanov et al 2017 :336) أكد أنه انماط سلوكية مختلفة تظهر في بيئة العمل فيتم فهمها وتفسيرها من قبل افراد المنظمة كالافتتاح على التغيير والقدرة على التكيف مع البيئة وتقبل وحجحات النظر وتقديم حلول مبتكرة لحل المشكلات وتقبل النقد ،او إن السلوك الابداعي هو مبادرة الموظف الموجه نحو توليد وتطبيق وتنفيذ الافكار الجديدة من منتجات او العمليات والاساليب لتطوير مواقعهم الوظيفية او الوحدات الادارية او المنظمات ككل من اجل زيادة فاعلية ونجاح العملية التنظيمية ((Hennessey & Amabile, 2010:571).

2- اهمية السلوك الابداعي للموظفين: حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أداء متميز ينبغي عليها ان تهج سلوكاً ابداعياً يساعدها على تحقيق التطور والاستمرار والنجاح ،فظهر هنا اهمية السلوك الابداعي اتجاه نطاق العمل ،فاشار (بلخضر وبوخضير ، (2016:21 إلى اهمية السلوك الابداعي حيث انه يسهم من خلال الممارسات الاتية:

- تطوير قدرة الفرد على خلق افكار جديدة والمساهمة في الوصول الى حلول ناجحة للمشكلات وبطريقة صحيحة.

-يؤدي الى الاستجابة بفاعلية للفرص المتاحة ومواجهة التحديات والمسؤوليات والتكيف مع المتغيرات والافتتاح على الافكار الجديدة.

-يسهم في تنمية المواهب والمهارات وادراك العمل بطريقة افضل ،وتحقيق الذات الابداعية وتطوير المنتجات والخدمات الابداعية.

-يسهم في تحضير المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تطويرها وتمييزها من خلال التدريب وتخصيص برامج متخصصة.

كما ويرتبط هذا السلوك بشكل فعال من خلال التشراك في اعمال القيادة والاتصالات في العمل الخارجي مما ينعكس على الانتاج الابداعي للأفراد العاملين (De Jong

&Den Hartog 2010:24

كما يمثل السلوك الابداعي من خلال قدرته على تلبية احتياجات العملاء وخلق فرص العمل والمساهمة في تحسين الاقتصاد وكذلك تلبية احتياجات المجتمع، وهذا يتطلب من المنظمات تطوير قدرات الموارد البشرية وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات الجديدة في العمل الذي يؤدي الى تحسين الاداء (Christensen, 2014:21) لذا يجب ان تكون سلوكيات القيادة داعمة بصورة مباشرة وغير مباشرة للأبداع وذلك من خلال تبادل المعرفة الداخلية والخارجية والعمل على تنمية المشاركة الفردية في العمليات الابداعية من خلال تبادل أنشطة المعرفة التي نستطيع من خلالها تنمية وخلق سلوك ابداعي لدى الافراد في موقع العمل. (Carmeli et al, 2013:116)

3- خصائص السلوك الابداعي للموظفين: يعد الابداع من الظواهر فردية والجماعية فالابداع ليس حكراً على الافراد وهو ليس عملية فردية فحسب بل كذلك تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول ان الابداع الجماعي او المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المرحلة المعاصرة، إذا أصبحت الظواهر والمتغيرات تتدخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وامكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الى نتائج ابداعية عنها) عجلة (19: 2009، ولقد اضاف) رضا، 2003: 40) خصائص الابداع العاملين في المجموعة كالآتي:

- 1- الابداع يبدأ دائماً بالتحليل النظري للفرص التي يتحدا التميز بالفكر في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى امكانيات الابداعية.
- 2- الابداع يحمّد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات مميزة في الملاحظات والاستماع.
- 3- يستوجب فعالية الابداع ان يكون موجهاً لإشباع حاجات او رغبات معينة في الوقت الذي لابد أن يكون فيه هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن ابداع الجديد ذات اساليب مميزة.

أما في ما يخص الافراد المبدعين اشار (Jiménez, 2010:46) إلى أن خصائص الافراد المبدعين تتضمن العديد من النقاط وهي:

- 1- الافراد المبدعين لديهم قدر كبير من الطاقة البدنية.
- 2- الافراد المبدعين لديهم مستوى عال من الذكاء.
- 3- يجمع الافراد المبدعون بين اللطف والانضباط او المسؤولية.
- 4- الافراد المبدعون لديهم قوة الخيال والشعور متجذر من الواقع.
- 5- الافراد المبدعون متواضعون وفخرون في الوقت نفسه.
- 4- ابعاد السلوك الابداعي للموظفين:

اختلف الكتاب والباحثون فيما بينهم في النظر إلى ابعاد السلوك الابداعي وكما هو مدرج الجدول الآتي:

الجدول (2)

ابعاد السلوك الابداعي

ت	الباحث والسنة	الابعاد
1	HOCH, 2013	توليد الفكرة - ترويج الفكرة - تحقيق الفكرة.
2	AL-Daibat, 2016	اكتشاف الفرص - التحقيق - التحدي - التطبيق - الاصلية - حساسية للمشكلات - المرونة - القدرة على التحليل - الطلاقة.
3	Shehadeh, 2016	حل المشاكل - تغيير الحساسية - سعة الاتصالات.
4	Pukiene, 2016	تنفيذ الافكار - توليد الافكار - ترويج الافكار
5	Kriemeen & Hajaia, 2017	الطلاقة - الاصلية - الحساسية للمشكلات - المرونة - المخاطرة وروح المجازفة.
6	اسماء, 2018	اكتشاف الفرص - التحقيق - التحدي.

المصدر: من اعداد الباحث معتمداً على ادبيات السابقة.

ومن خلال المراجعة للدراسات السابقة حول ابعاد السلوك الابداعي، وجدت الدراسة من خلال المراجعة للدراسات السابقة حول ان المقياس (Hoch, 2013) ويتضمن الأبعاد التالية: توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة. وهو الأكثر ملاءمة مع متغيرات الدراسة الحالية كونه الأكثر شيوعاً فضلاً عن أن أغلب الدراسات اعتمدت على هذه الأبعاد، وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الأبعاد:

توليد الافكار: يشير توليد الافكار على التفكير المنطقي من اجل خلق مناهج وحلول جديدة غير معروفة مسبقاً في موقع العمل لغرض الوصول الى السلوك الابداعي، بحيث يتم تطوير وتوليد لهذه الافكار الجديدة من خلال طرق جديدة ومتنوعة والتي نستطيع من خلالها استبدال الطرق التقليدية وانتاج اساليب متخصصة، وكذلك التفاعل مع المتغيرات البشرية وجعلها تتناسب مع المشاكل القائمة من أجل تحقيق العلاقة بين عمليات التفكير ونتائج التصميم. (Shah et al, 2001:26) إذ تؤدي الافكار الجيدة دوراً مهماً في انتاج منتجات وخدمات جديدة، بوصفها من أنشطة الابداع الاساسية، ويكون لها دور الوسيط وحلقة الوصل بين ديناميكيات الفريق من الداخل والخارج والميزة التنافسية للمنتج من اجل الحصول على ابتكارات استراتيجية. (Im et al, 2013:170)

-ترويج الفكرة: وتتضمن هذه المرحلة محاولة تشجيع أعضاء المنظمة الفاعلين ليكونوا متحمسين اتجاه الأفكار الابداعية المطروحة امامهم مع محاولة اقناعهم بدعم تلك الافكار وهذا يتطلب انخراط صاحب الفكرة بالأنشطة الاجتماعية لحشد المؤيدين والداعمين لأفكاره المبدعة لو لبناء تحالف قوي يضمن تبني الفكرة وتنفيذها). رشيد ومزهر، (14: 2018) بعد توليد الافكار تأتي المهمة الثانية وهي ترويج الافكار فعندما تتولد الفكرة سيسعى الشخص الذي ولد هذه الفكرة بالعثور على الاصدقاء او الانصار او الجهات الداعمة للفكرة او يقوم ببناء تحالفات من المؤيدين فعندما يجد هؤلاء الداعمين او مجموعة الحلفاء لتلك الافكار سيتم تعزيز الافكار الجديدة التي لم تطبق بعد في المنظمة إذ ينصب التركيز على الدراسة عن الدعم المناسب وخلق الاختلافات في المنظمة من اجل اقناعهم بأن يصبحوا جزء من عملية الابداع) الخالدي، (76: 2018)

-تنفيذ الفكرة : المرحلة النهائية من عملية السلوك الابداعي وهي مرحلة التنفيذ التي تتعلق بالاستخدام الفعلي للابداع من قبل أعضاء المنظمة اثناء قيامهم بمهامهم (Agbim,2013:3) حيث تنضوي على أنشطة مثل انتاج نموذج اولي للمنتج جديد او تقنية او العملية او طريقة القيام بالاشياء وتنفيذها مع تبني موقف موجه نحو النتائج، وكما يتضمن اختيار او تعديل الفكرة بطرق أخرى والتي يتطلب أمر مجموعة من السلوكيات والذي بدوره يحتاج في كثير من الاحيان مجهدا كبيرا من الافراد لتحويل افكارهم عملية قابلة للتطبيق لتحويل الافكار الى حقيقة. (de jong, 2017:28) بحيث يمكن تطبيق داخل دور العمل او المجموعة او على مستوى المنظمة ككل بحيث تستطيع المنظمة ان تحصل على المنافع الحقيقية من جراء هذه العملية; فعندما يتم انشاء الفكرة وتجد الدعم يجب تنفيذها لذلك فهي تمثل تطبيق مفيداً على المستوى البدني او الفكري والتي يمكن نقلها فيما بعد إلى الآخرين، وإن تنفيذ الفكرة هو اخر المهمة السلوكية الأكثر تحدياً لعملية الابداع لأنها تتطلب مهارات ومعارف مختلفة وتواصل مع الزملاء اخرين أو حتى ادارات الأخرى. (Pukiene,2016:16) وهكذا فإن الخطوة الختامية لعملية السلوك الابداعي تهتم بالتحقق الفعلي للفكرة الابداعية واختباره وتنفيذه وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر). علي وفاطمة، (192: 2015)

المحور الثالث: الجانب العملي

1- اختبار كرونباخ الفا

نلاحظ من الجدول (3) أن قيم معامل كرونباخ الفا للمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.71-95) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول (3)

نتائج التناقص بين مكونات للمقياس

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا
1	المودة الاخلاقية	0.80
	المشاركة	0.87
	الرؤية	0.83
	التواضع	0.84
	الثقة	0.71
	القيادة الخادمة	0.95
2	توليد الافكار	0.84
	ترويج الافكار	0.79
	تحقيق الافكار	0.89
	السلوك الابداعي للموظفين	0.92

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

2- الوصف الاحصائي للمتغيرات

يختص البحث الحالي بوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة حول فقرات وأبعاد ومتغيرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية والمتمثلة بـ القيادة الخادمة ، السلوك الابداعي للموظفين (وابعادها الفرعية على مستوى كلية الرادين الجامعة عينة الدراسة، إذ تمثل الاحصاءات الوصفية للبحث الحالي ولترتيب الاهمية لأبعاد متغير القيادة الخادمة تم استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وبين جدول (4) إن بعد الرؤية جاء في الترتيب الأول إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى فقد بلغ الوسط الحسابي (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.623). ثم جاء بالمرتبة الثانية بعد المشاركة الذي كان وسطه الحسابي (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.697). ثم بالمرتبة الثالثة بعد المودة الاخلاقية الذي كان وسطه الحسابي (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.670). بينما جاء بالمرتبة الرابعة بعد الثقة الذي كان وسطه الحسابي (3.84) وبانحراف معياري بلغ (0.794). في حين احتل المرتبة الخامسة بعد التواضع الذي كان الوسط الحسابي له (3.82) ومعامل انحراف بلغ (0.688).

ولترتيب الاهمية لأبعاد متغير السلوك الابداعي للموظفين حقق بعد الفكرة جاء في الترتيب الاول إذ بلغ الوسط الحسابي (3.98) وبانحراف معياري بلغ (0.626). إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد مقارنة بالأبعاد الاخرى ثم يأتي بالمرتبة الثانية بعد توليد الفكرة اذ كان وسطه الحسابي (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.735). بينما جاء بالمرتبة الاخيرة بعد ترويج الفكرة وبوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري بلغ (0.674). اما على مستوى المتغيرات فقد حقق متغير السلوك الابداعي المرتبة الاولى بينما جاء القيادة الخادمة بالمرتبة الثانية.

الجدول (4)

الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغيرات الدراسة

الاهتمام	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتغيرات
المودة الاخلاقية	3.86	.670	3
المشاركة	3.93	.697	2
الرؤية	3.94	.623	1
التواضع	3.82	.688	5
الثقة	3.84	.794	4
القيادة الخادمة	3.88	.694	الثاني
توليد الفكرة	3.86	.735	2
ترويج الفكرة	3.83	.674	3
تحقيق الفكرة	3.98	.626	1
السلوك الابداعي	3.89	.678	الاول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS, Microsoft Excel)

3- فرضية الارتباط الرئيسة :

تتحدد فرضية الارتباط الرئيسة باستكشاف مستوى التلازم بين متغير القيادة الخادمة ومتغير السلوك الابداعي للموظفين والتي محتواها) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة (ومتغير السلوك الابداعي للموظفين (إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه إذ يبين الجدول (5) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر القيادة الخادمة (والمتغير المعتمد) السلوك الابداعي للموظفين, (فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (**0.800) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية إذ كانت علاقة الارتباط بمستوى علاقة ارتباط قوية, وتفسر هذه النتيجة أن توافر مستوى القيادة الخادمة في كلية الرافدين الجامعة سيحقق نسبة جيدة من السلوك الابداعي للموظفين, وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسة

جدول (5)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة والسلوك الابداعي للموظفين

Correlations			
		القيادة الخادمة	السلوك الابداعي
القيادة الخادمة	Pearson Correlation	1	.800**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	161	161
السلوك الابداعي	Pearson Correlation	.800**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

	N	161	161
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

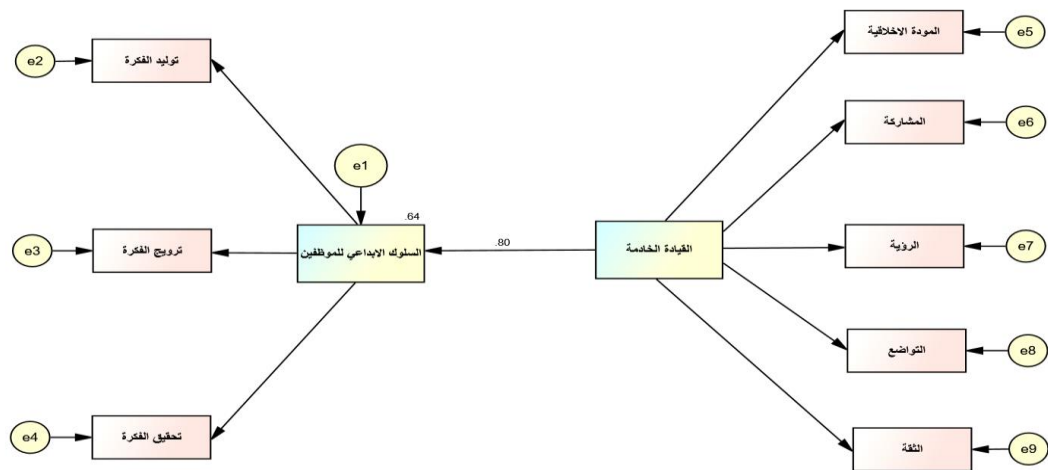
المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسة:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الابداعي للموظفين على مستوى) كلية الرادين الجامعة (من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار , والانحدار المتعدد , وتحليل السلسلة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية , ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (2) وجدول (6) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه.

الشكل (2)

اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الاولى



المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

يبين الجدول (2) والشكل (2) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للقيادة الخادمة والسلوك الابداعي للموظفين فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 للقيادة الخادمة والسلوك الابداعي للموظفين , (0.64) وهذا يشير الى ان القيادة الخادمة يفسر (64%) من التغيرات التي تحدث على مستوى السلوك الابداعي للموظفين اما النسبة المتبقية والبالغة (36%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة , في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(= 0.80, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين متغير القيادة الخادمة والسلوك الابداعي للموظفين , وهذا يعني انه كلما ازداد (المستقل) القيادة الخادمة (بمقدار وحده واحدة فان السلوك الابداعي للموظفين سيزداد بمقدار 80%) وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان القيمة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (6) والبالغة (16.883) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الابداعي للموظفين . وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري . والجدول (6) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقاً لمعنويتها البالغة $(P < .001)$ وقيمة - (C.R) النسبة الحرجة

جدول (6)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للقيادة الخادمة والسلوك الابداعي للموظفين

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	16.883	.044	.740	.800	القيادة الخادمة	←	السلوك الابداعي للموظفين

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

الاستنتاجات والتوصيات:

اولا- الاستنتاجات:

- 1- أظهرت النتائج أن مستوى استجابة الافراد المبحوثين تجاه ابعاد متغيرات البحث (كانت جيدة وهذا يدل على وجود واقع متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة مما يدل على اهتمام المنظمة بأنماط القيادة المعاصرة والتي تنمي الابداع لدى العاملين لكونه احد الاسبقيات التنافسية في القرن الحالي.
- 2- تتحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الخادمة منفردة والسلوك الابداعي لدى الموظفين.
- 3- أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لها علاقة تأثير مباشرة وإيجابية في السلوك الابداعي للعاملين، وبالتالي ينبغي أن تقوم القيادة الخادمة بالتأثير على الافراد العاملين إيجابياً عن طريق استخدام اللغة المحفزة والحكمة والمشاركة العاطفية وبطرق متعددة اذ يعد هذا الاسلوب كأداة قوية للتواصل بفعالية مع المرؤوسين لزيادة المواقف والسلوك الابداعي المرغوب لديهم، وعليه فيجب أن يتم تناسق الادوار المعرفية لجميع المدراء في المنظمة والذي يحدد من خلالها نتائج السلوك الابداعي بكل ابعادها، حيث يتطلب من ذلك فهم ومعرفة طريقة التعامل من قبل القيادات العليا مع الاحداث والادوار المهمة، والذي يمكن الحصول عليها من خلال توفير مهارات القيادة الخادمة والتي تنعكس إيجابياً على السلوكيات الابداعية في المنظمة.
- 4- المنظمات الناجحة ادركت حديثاً ان السلوك الابداعي للعاملين يؤثر تأثيراً مهماً في نجاحها، مما جعلها تستند اليه وتتركز عليه، لذا جاءت هذه الدراسة لتبين تأثير السلوك الابداعي بأبعاده كافة في تحقيق النجاح للمنظمات.
- 5- إن ترتيب الافكار في عملية الابداع يعد من الاولويات التي من شأنها تسهم في الاستفادة منها بشكل كبير وهذا اتضح من خلال النتائج

ثانيا- التوصيات:

- 1- العمل على تطوير مستوى ادراك الادارات في المنظمات لمفهوم القيادة الخادمة في سلوك العناصر ولأهميتها والذي تأثيره سينعكس إيجاباً في خلق بيئة عمل تعزز دوافعهم الذاتية وتسهم في تحسين الابداع عندهم.
- 2- ضرورة توفير مناخ دائم لتوليد الافكار الابداعية من لدن العاملين مع اتاحة الفرصة لعرض ومناقشة هذه الافكار مع ادارة المنظمة لتبنيها وتنفيذها مستقبلاً.
- 3- التركيز على دراسة البيئة الخارجية ومواكبة التغيرات والتعلم والتدريب لتنمية الخصائص الشخصية للعاملين بشكل يمكنهم من تعزيز صفات القيادة الخادمة.
- 4- يجب تنمية وعي وادراك القيادات العليا بأهمية القيادة الخادمة، وتحسين إدارة الموارد البشرية من خلال اختيار القادة الذين تتوفر فيهم خصائص القيادة الخادمة وتنمية برامج لتدريبهم من خلال اكسابهم مهارات في التعامل مع المعطيات وفهم مضمونها كما ينبغي.
- 5- تأكيد الاهتمام بمصالح العاملين ومراعاة الجوانب الانسانية والمهنية في العمل مما يعزز العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال التعامل المبني على الاحترام والتقدير.
- 6- تشجيع العناصر على تطبيق الافكار الابداعية الراسخة في عقولهم، واعطائهم الحرية والاسلوب المناسب في تنفيذها بما لا يتعارض مع اهداف المنظمة والذي ينعكس في تحقيق اعلى مستويات المنافسة والابداع المتميز.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- بلخضر، مسعودة وبوخضير، مريم (2016) واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية واثره على الابداع مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار بعناية، الجزائر
- جلاّب، احسان دهش، (2011)، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- الخالدي، خيرية عبد فيصل (2018) التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الابداعي: دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1.
- رشيد، صالح عبد الرضا ومزهر، زينب حميد (2018) توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1.
- رضا، حاتم علي حسين (2003) الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بمكة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- عجلة، توفيق عطية توفيق (2009) الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة - فلسطين.
- علي، مكبد وفاطمة، مجاوي (2015)، اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لراس المال الفكري - دراسة حالة مؤسسة صيد ال فرع انتيبوتيكال المدينة زمجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (14)، 2015.
- المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد احمد (2011)، اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لد العاملين في البنوك التجارية الاردنية، مجلة دراسات والعلوم الادارية، المجلد 38، العدد 52.
- مطر، ليث علي، 2011، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد.

English and Arabic References:

- Agbim, Kenneth Chukwujioké., Oriarewo, Godday Orziemgbe. and Omattah, Abu Emmanuel, (2013) An exploratory study of the relationship between innovation and change management, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol (3) No (6).
- Ajla, Tawfiq Attiya Tawfiq (2009) Administrative creativity and its relationship to the job performance of public sector managers, an applied study on the ministries of the Gaza Strip, Master's thesis, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza - Palestine.
- Ali, Makbid and Fatima, Yahyawi (2015), The impact of the empowerment strategy in developing the creative behavior of intellectual capital - a case study of the Sayid Foundation, Entrepreneurial Branch of Medea, Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences, (14), 2015.
- Al-Khalidi, Khairiya Abdel Faisal (2018) "Psychological empowerment and its impact on creative behavior: an applied study in the Al-Qadisiyah Environment Directorate," Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 8, Issue 1.
- Al-Mubaideen, Muhammad Theeb and Al-Tarawneh, Muhammad Ahmed (2011), The impact of administrative empowerment on the creative behavior of employees in Jordanian commercial banks, Journal of Administrative Studies and Sciences, Volume 38, Issue 52.
- Belkhodhar, Masouda and Boukhdar, Maryam (2016) The reality of carefully empowering employees of the Algerian Telecommunications Directorate and its impact on creativity, Journal of Economic Sciences, Badji Mokhtar University, Algeria.
- between leadership and employees' Innovative work Behavior, Dissertation For Doctoral, Universiteit van Amsterdam, 2007 -Hennessey, B. A., & Amabile, T. M, Creativity. Annual Review of

- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
- ceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/poon.pdf.
- Christensen, A. L. (2014). Feedback, Affect, and Creative Behavior: A Multi-level Model Linking Feedback to Performance. Arizona State University.
- De Jong , Jeroen. Petrus . Johannes (2017), Individual Innovation the Connection.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- De Jong, Jeroen. P. J. and den Hartog, Deanne. N.(2008) Innovative work behavior Measurement and validation, The Scales- initiative (Scientific analysis of Entrepreneurship and SMEs. The Netherlands Ministry of Economic Affairs.
- Dedahanov, Alisher Tohirovich. Rhee, Changjoon and Yoon, Junghyun (2017) Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link, *Career Development International Emerald Insight*, Vol (22) No(4)..
- EFFECT OF THE LEADER TRUST AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION Volume 2 (2012) | ISSN 2158-8708 This journal is published by the University Library System of the University of Pittsburgh as part of its D-Scribe Digital Publishing Program. and is cosponsored by the University of Pittsburgh Press.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of leadership studies*, 6(1-2), 49-72.
- Farling, M., L., & Stone, A., G., Winston, B., E., 1999., Servant leadership: Setting the stage for empirical research, *Journal of leadership Studies*.
- Focht , A. ; Ponton , M. (2015) " Determining the Primary Characteristics of Servant Leadership: A Delphi Study " Regent University , School of Business & Leadership , *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 9, No. 1.
- Greenleaf. R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th anniversary ed.) (L. C. Spears. Ed.). Mahwah. NJ. US: Paulist Press.
- <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>.
- Hunter, J., C., 2006, The world's most powerful leadership principle " New York : Crown Business.
- Im, S., Montoya, M. M., & Workman Jr, J. P. (2013). Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 170-185.
- in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Education in Learning and Leadership The University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga.
- Jalab, Ihsan Dahash, (2011), Managing Organizational Behavior in the Age of Change, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman - Jordan.
- Jiménez , M. (2010) " Employee creativity and Culture :Evidence from an examination of culture's influence on perceived employees creativity in Spanish organizations" Phd thesis, Centre Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Electrònica i Informàtica.
- Journal homepage:<http://Scientific-journal.sustech.Edu>, Volume 17(2), ISSN:1858-6759.
- Khan , A. ; Khan , A. ; Zeeshan M.(2016) " Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees " *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* , Vol. 6(5S) , pp. 124-138..

- Khatri, N., Templer, K.J. & Budhwar, P.S. (2012), "Great (transformational) leadership=charisma+vision", South Asian Journal of Global Business Research, Vol. 1 No. 1, pp. 38-62.
- Khurram. Zafar Awan.Ibn-E-Waleed Qureshi .and Sadiya Arif (2012) . THE EFFECTIVE LEADERSHIP STYLE IN NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees ' work Performance and mediation effect of work motivation. International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 1. No. 11. 2012. pp. 43-56.
- Laub . James Alan(1999) Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument . A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida Atlantic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree DOCTOR OF EDUCATION Boca Raton. Florida -20.
- Liden , R. C.; Wayne , S. J.; Zhao , H. ; Henderson , D. (2008)"Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment " Journal of the Elsevier , The Leadership Quarterly , Vol. 19 , pp. 161–177.
- Mallén, F., Domínguez- Escrig, E., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2019), Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation. Management Decision, Vol. 58 No. 5, pp. 967-981.
- Management and Affective Commitment , Thesis for Master, University Management and Economics.
- Matar, Laith Ali, 2011, The role of servant leadership in enhancing organizational citizenship behaviors, unpublished master's thesis, Al-Qadisiyah University, College of Administration and Economics.
- Messmann, Gerhard. M.A. (2012),Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers' contributions to innovation development. Doctoral dissertation, University of Regensburg.
- Mook. Dalton Elder(2012) ORGANIZATIONAL SETTINGS AND PROFILES OF SERVANT LEADERSHIP. A Dissertation Submitted to the Faculty of the University of Tennessee at Chattanooga
- Mook. Dalton Elder(2012) ORGANIZATIONAL SETTINGS AND PROFILES OF SERVANT LEADERSHIP. A Dissertation Submitted to the Faculty of the University of Tennessee at Chattanooga in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Education in Learning and Leadership The University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga. TN.
- Morad Rezaei. Sajjad Salehi. Masomeh Shafiei . And Somaye Sabet(2012)SERVANLEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL TRUST:THE MEDIATING
- Olesia , W. ; Namusonge , G.S.; Mike E. I. (2013)" Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya " University of Agriculture and Technology , International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 13.
- Parolini , J. L. (2004) " Effective servant leadership A model incorporating servant leadership and the competing values framework " School of Leadership Studies, Regent University , http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/parolini_effective_servant.pdf.
- Poon , R. (2006) " A Model for Servant Leadership, Self-Efficacy and Mentorship" School of Leadership Studies, Regent University[http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_pro](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/parolini_effective_servant.pdf) - Psychology, 61(1), 2010.
- Pukienė, Aiste ,(2016) Innovative work Behavior – The role of Human Resource _
- Rashid, Saleh Abdul Redha and Mazhar, Zainab Hamid (2018) "Utilizing brilliant leadership behaviors to enhance creative work behavior: An exploratory study of the opinions of a sample of faculty members in the

- colleges of Al-Qadisiyah University,” Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 8, Issue 1.
- Reda, Hatem Ali Hussein (2003) Administrative creativity and its relationship to job performance, an applied study on the security services at King Abdulaziz International Airport in Jeddah, Master’s thesis, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences.
- Ronald , W.,, 2007 ,Servant leadership ; A worldview Perspective , International Journal of leadership studies , Vol.2 Iss.2,2007,school of Leadership & Entrepreneurship , Regent University.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 No. 7, pp. 643-663.
- Shah, J. J., Vargas-Hernandez, N. O. E., Summers, J. D., & Kulkarni, S. (2001). Collaborative Sketching (C-Sketch)—An idea generation technique for engineering design. The Journal of Creative Behavior, 35(3), 168-198..
- Spears,L.,C.,1998, Servant Leadership, Quest for caring leadership" San Francisco: Berretta-Koehler.
- Waddell , J. T. (2006) " Servant Leadership" Regent University, Schoolof.Leadership..Studies.
- Winston, B. (2003) " Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular.Model"School.of,LeadershipStudies,RegentUniversity,http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_paterson.pdf.