

أبعاد القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز إبداع العاملين

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى (*)

أ.م.د. حسان ثابت جاسم الخشاب

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

hasan_thabet@uomosul.edu.iq

الباحث: جعفر خانو باباحسين الزبياري

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Jafarzebari71@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.6.5>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/١٢/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٤/٣

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٣/٢٦

المستخلص

هدفت الدراسة إلى إجراء تسليط الضوء إلى نمط قيادي ايجابي المتمثل بالقيادة الخادمة التي تهتم بالعاملين وتساعدهم على النمو والنجاح وتمكينهم، فضلاً عن معاملتهم بشكل أخلاقي وعادل لكي يعزز روح الإبداع لدى العاملين ويجعلهم أكثر انسجاماً مع المنظمة وأهدافها وسياساتها العامة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني للدراسة، ولغرض الوقوف على آراء الأفراد المبحوثين اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية للمنظمة المبحوثة، وبلغت مجتمع الدراسة في أقسام دائرة صحة نينوى (مركز الدائرة) (2000) موظف، وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (400) مستجيب، إذ تم توزيع استمارة الاستبانة على العينة المبحوثة وتم استعادة (362) استمارة صالحة للتحليل.

واستعملت في الدراسة مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل الجانب العملي تمثلت بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل علاقة الأثر) وتم ذلك باستعمال برمجية (SPSS V26 & AMOS V24)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها كشفت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية للقيادة الخادمة في إبداع العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، إبداع العاملين، دائرة صحة نينوى.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (٦) ٢٠٢٣
الصفحات: ٨٥-٩٩

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

Dimensions of Servant Leadership and its Impact on Enhancing Employee Innovation

An Exploratory Study of the Opinion of A sample of Employees at the Directorate of Health in Nineveh^(*)

Researcher: Jaafar Khano Baba Hussein Al-Zeebaree
Mosul University
College of Administration and Economics
Jafarzebari71@gmail.com

Prof.Dr. Hasan Thabit Jasim AlKhash'ab
Mosul University
College of Administration and Economics
hasan_thabet@uomosul.edu.iq

Abstract

The current study aimed at highlighting the positive leadership pattern represented by the serving leadership that takes care of the employees and helps them to develop and prosper in addition to treating these employees ethically and fairly to promote the spirit of innovation for the employees and consequently this leads makes them more harmonious with the organization policy and objectives.

To achieve the objectives of the study a questionnaire form was used as the main tool to collect the data of the field aspect of the study. For the purpose of getting questionnaire with the opinions of the individuals researched, the study adopted the descriptive methodology to deal with the theoretical and field data of the organization in question. The population of the study in the departments of the Directorate of Health in Nineveh involved (2000) employees and the random sample of the study included (400) respondents. The questionnaire forms were distributed to the sample individuals and (362) forms were restored.

Several statistical tools and techniques were used to analyze the practical field and included (the arithmetic means, standard deviation, and the analysis of the effect relationship). The statistical work was conducted through the statistical package (SPSS V26 & AMOS V24) The study reached a group of conclusions, most prominent of which is that the statistical analysis revealed that there is a direct relationship between the serving leadership and of innovation for the employees.

Key words: Servant Leadership, Employees Innovation, Directorate of Health in Nineveh.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

المقدمة:

تواجه المنظمات بكل أنواعها اقتصادية كانت أم خدماتية العديد من المستجدات والتغيرات في بيئة عملها في ظل المنافسة الشديدة، وتزايد وتيرة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما أفرزته من متغيرات سريعة لها الأثر الكبير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، الأمر الذي جعل هذه المنظمات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات بل أصبحت مجبرة على تطوير وتحسين أدائها وخدماتها إلى مستويات عالية ومطالبة بالإبداع، إذ أن للإبداع أهمية كبيرة في المنظمات بعد ما أصبح معياراً مهماً لمعرفة موقف المنظمة ومستوى أدائها، فالإبداع الذي يمتاز به العاملين في أي منظمة من خلال توليدهم لأفكار جديدة وأصيلة ومتنوعة سيكون الوسيلة الناجحة لتقدمها ونموها وتحقيق أهدافها.

وبالمقابل لمواكبة هذه التطورات يستلزم وجود أنماط قيادية جديدة أكثر اهتمام بشؤون العاملين وتطلعاتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم مزيد من الإبداع للمنظمة، ومن هذه الأنماط القيادية (القيادة الخادمة)، إذ يجعل من راحة العاملين في العمل وخارجه أولوية قصوى بالنسبة لقيادة المنظمة وكما يركز على دعم القائد للعاملين وتمكينهم لغرض تطوير المنظمة وتنمية المجتمع الذي تمثل المنظمة جزءاً منه، وبالتالي سيعزز روح الإبداع لدى العاملين ويجعلهم أكثر انسجاماً مع المنظمة وأهدافها وسياساتها العامة.

واتساقاً مع ما تقدم فإن البحث الحالي يدرس علاقة تأثير أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز إبداع العاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، هذا وقد تضمنت هيكليته البحث أربعة مباحث وكالاتي:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري.

المبحث الثالث: الجانب الميداني.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية:

أولاً: مشكلة البحث:

واجهت دائرة صحة نينوى ظروف صعبة بعد أحداث تحرير المدينة مما أدى بتأثيرها على أداء العاملين، وعلى مستوى الإبداع في عملهم نتيجة عدم الاهتمام بمتطلباتهم وعدم توفر بيئة ومكان العمل المناسبين بما يلبي متطلبات الحد الأدنى من العمل، وبالتالي أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادرٍ على مواجهة التحديات أعلاه.

تلك الإشكاليات اعلاه حفزت الباحث إلى إجراء دراسة بحثية وتبليط الضوء إلى نمط قيادي ايجابي المتمثل بـ(القيادة الخادمة) تهتم بالعاملين وتساعد على النمو والنجاح، وتمكينهم، فضلاً عن معاملتهم بشكل أخلاقي وعادل لكي يعزز روح الإبداع لدى العاملين ويجعلهم أكثر انسجاماً مع المنظمة وأهدافها وسياساتها العامة.

ووفقاً لذلك فلقد تم صياغة التساؤلات البحثية على النحو الآتي:

١. هل يتوافر القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة؟
٢. هل يتوافر الإبداع لدى العاملين في المنظمة المبحوثة؟

٣. هل يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة وأبعادها في إبداع العاملين للمنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

ويمكن التطرق إلى أهمية البحث عبر محورين هما:

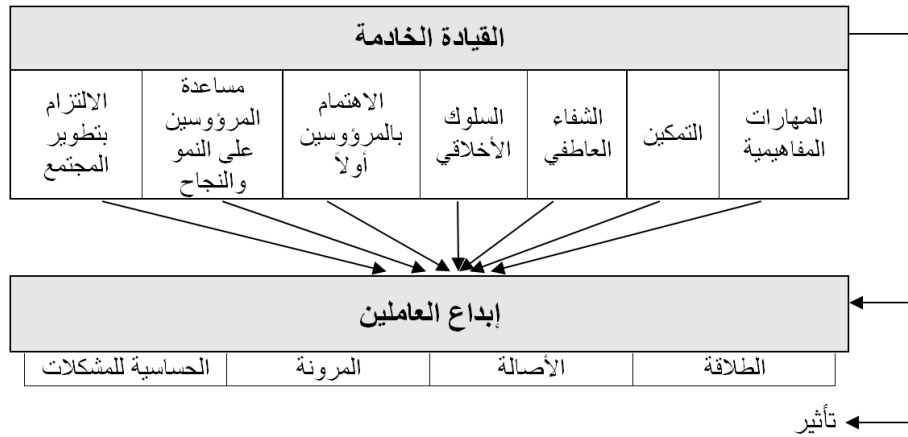
١. **الأهمية النظرية للبحث:** تستمد أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي سنتناوله، إذ أن موضوع القيادة الخادمة والإبداع من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المهتمين بهذا المجال، وذلك لأن تقدم المجتمع وتطور منظماتها يعتمد بشكل أساسي على القيادة الخادمة والإبداع، من خلال ما تحقّقه من نتائج إيجابية ملموسة للمرؤوسين والمجتمع، وباستخدام التأثير الإيجابي والتعامل الإنساني بدلاً من استخدام السلطة.
٢. **الأهمية التطبيقية:** تبرز أهمية الدراسة التطبيقية، من خلال سعيها لبيان تأثير نمط القيادة الخادمة في الإبداع لدى العاملين على مستوى أقسام دائرة صحة نينوى، وفائدة دراسة الموضوع أيضاً يساعد في زيادة معرفة القيادة الخادمة للعوامل المؤثرة على الإبداع، فضلاً عن معرفة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمتغيرات المستجدة ومواكبة التطورات من خلال التحديث المستمر وتحسين خدماتها للمجتمع.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الآتي:

١. دراسة مدى توافر القيادة الخادمة في دائرة صحة نينوى.
٢. دراسة مدى توافر إبداع العاملين في دائرة صحة نينوى.
٣. معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة وأبعادها في إبداع العاملين في دائرة صحة نينوى.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا تتوافر القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا تتوافر الإبداع لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة وأبعادها في إبداع العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.

سادساً: حدود البحث:

تتضمن حدود البحث الآتي:

١. **الحدود الزمنية:** انحصر البحث الحالي بين الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع استمارة الاستبيان وتحليل النتائج من ٢٠٢٣/١/٣ لغاية ٢٠٢٣/٣/١٢.
٢. **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على دائرة صحة نينوى.

سابعاً: وسائل جمع البيانات:

استعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ثامناً: الوسائل الإحصائية:

اعتمد الباحث استناداً إلى طبيعة الدراسة وتوجهاتها بمجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع تحقيق أهداف الدراسة، والتحقق من فرضياتها، والوصول إلى مدى دقة المخطط الفرضي الذي تم تبنيه في منهجية الدراسة باعتماد البرمجة الإحصائية (SPSS STATIC V21) وكما يأتي:

١. استعمل الباحث الأساليب الوصفية الإحصائية لوصف إجابات الأفراد المبحوثين الخاصة بتشخيص متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة (الوسط الحسابي الانحراف المعياري معامل الاختلاف شدة الاستجابة).
٢. التحليل للمسار باستعمال برنامج (AMOS V.24) لدراسة التأثير بين متغيرات الدراسة وفق مخططها الفرضي.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

المحور الأول: القيادة الخادمة:

أولاً: مفهوم وتعريف القيادة الخادمة:

تعد القيادة الخادمة مثل بقية المفردات الإنسانية والإدارية متغير متعدد المفاهيم بعدد الباحثين الذين درسوا في هذه المجال، وقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين في ميدان الأدب القيادي وخصوصاً في العقدين الأخيرين وانتشر بشكل تدريجي وأصبح أحد أهم الأساليب القيادية في الوقت الحاضر ويقومها مفهومها على أساس فكرة جديدة مفادها (إن القادة عندما يقودون العاملين ويعملون على خدمتهم، فالعاملين بدورهم يكونون أكثر استعداداً لخدمة الآخرين)، وإن هذه الفكرة يجب أن تطبق على العاملين الذين لديهم رغبة في أن يقدموا الخدمة لغيرهم، لأنهم يقتدون قادتهم الذين قاموا بخدمتهم أولاً ووقع تأثيرهم على هؤلاء العاملين وهم بدورهم يعملون على خدمه غيرهم (خضير ومحمد، ٢٠٢٠: ١٦٧). ويعرف على أنها فلسفة قائمه على أساس التأثير في العاملين وتحفيزهم لغرض تحقيق الأهداف المشتركة بين جميع الأطراف في المنظمة من خلال استخدام جميع الموارد المتاحة (Liden, et.al., 2008:161)، وفي ضوء ما جاء آنفاً يحدد الباحثان تعريفه الإجرائي للقيادة الخادمة بأنه مجموعة من السلوكيات تركز على خدمة الآخرين وتحفيزهم وتحقيق

أهدافهم لزيادة ولائهم للمنظمة من خلال مجموعة من الخصائص كالمهارات المفاهيمية، والتمكين، والشفاء العاطفي، والسلوك الأخلاقي، وتطوير المجتمع ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح.

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة:

حدد العديد من الباحثين والدارسين أهمية القيادة الخادمة كلا حسب وجهه نظره ولقد حدد (Wong & Davey, 2007: 3) و(عبدالله، ٢٣٦: ٢٠١٨) و (Alafesh & Tanova, 2019) و (277) و(الابرو وغسان، ٢٠٢١: ٥٥) و(حمادة وآخرون، ٢٠٢٢: ٥٨) أهمية القيادة الخادمة بما يأتي:

١. تلعب القيادة الخادمة دوراً كبيراً في تشجيع العمل بروح الفريق التي تؤدي بدورها إلى تحسين في الانتاجية وتحقيق التحسين المستمر.
٢. تعمل على تشجيع المرؤوسين على التعلم والنمو والإبداع لبناء قيادات في المستقبل.
٣. التأثير الإيجابي للقادة الخادمون في سلوك العاملين والمجتمع عن طريق التأثير الطوعي واستخدام طرق الاقتناع والتشارك.
٤. استخدام القادة الخادمون السلطة ذات الطابع الأخلاقي والتعامل مع العاملين على أنهم جزء من منظومة اتخاذ القرار في المنظمة.
٥. يساعد القادة الخادمون العاملين على تلبية احتياجاتهم وتطورهم الشخصي وتقوم على خدمتهم وليس العكس.

ثالثاً: أبعاد القيادة الخادمة:

تباينت الآراء حول تحديد أبعاد القيادة الخادمة لاختلاف بيئات العمل، إلا أن البحث الحالي اعتمد على نموذج (Liden, et.al., 2008: 166) كونه الأقرب للبيئة العراقية من وجهة نظر الباحثان والاتي ايضاح لهذه الأبعاد:

١. المهارات المفاهيمية:

تعنى القدرة على رؤية المنظمة ومشكلاتها من منظور مفاهيمي أي يجب على القائد أن يفكر إلى ما هو أبعد من الواقع اليومي فالقائد الخادم إضافة إلى اهتمامه بالأمر اليومي يجب أن يمتد تفكيره ليشمل تفكيراً مفاهيمياً استراتيجياً أوسع وعلى المدى البعيد، وعلى العكس من القائد التقليدي الذي يقتصر تفكيره على تحقيق الأهداف التنظيمية قصيرة المدى (Muhtasom, et.al., 2017: 71-88).

٢. التمكين:

أشار (الغامدي، ٢٠٢٢: ٢٩) بأن التمكين هي عملية يسمح القائد للتابعين من خلالها بالمشاركة في المعلومات، والتنمية والتدريب، وفي التخطيط والرقابة، بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق الأهداف وكذلك التمكين هو أن تُكَلِّف الآخرين مع الدعم والإمداد بالقوة، والمشاركة في التخطيط وصنع القرار، مع توفير المصادر أو الدلالة عليها ليتمكنوا من تحقيق الأهداف.

٣. الشفاء العاطفي:

الشفاء العاطفي هو التزام القائد ومهارته في تعزيز التعافي الروحي لمرؤوسيه من الشدة أو الصدمة التي ربما يمرون بها في حياتهم الشخصية والمهنية، فالقادة الذين يستعملون الشفاء العاطفي هم مستمعون عاطفيون وعظيمون للغاية، إذ يجعلهم بارعين في تسهيل عملية الشفاء، إذ يقوم القادة

بإنشاء بيئات آمنة للمرؤوسين في المنظمة للتعبير عن القضايا الشخصية والمهنية (السمان والعزاوي، ٢٠٢٢: ٣٣).

٤. السلوك الأخلاقي:

أشار (رحيم، ٢٠١٨: ٤٩) بأنه عندما يتميز القائد الخادم بالسلوك الأخلاقي والتسامح للآخرين فإن يؤدي إلى زيادة التزام الأفراد وولائهم في مهام العمل، إذ أن السلوك الأخلاقي تعد أساساً لتعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين في المنظمة، وكذلك هي نقطة انطلاق جذرية وقوية للقائد الخادم لأنها الدافع الأول للطريقة التي يتعامل بها مع الأشخاص الآخرين الذي يستحقون الجدارة والالتزام والتعامل معهم بالطريقة الأكثر مودة في جميع الظروف وتشمل هذه الفئة القبول والاعتراف والتقدير للآخرين والمساواة والثقة والتعاون وهو الدافع النهائي للخدمة.

٥. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً:

يشير إلى اظهار القائد لمرؤوسيه بأن احتياجاتهم واهتماماتهم ونجاحهم تتصدر الأولوية لديه قبل نفسه وذلك باعتبار أن العنصر البشري من أهم ما تمتلكه مؤسسات الألفية الثالثة، وله دور كبير في نجاحها وتقدمها (عبدالجليل، ٢٠٢٢: ١٠٣).

٦. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح:

ويقصد بها الاهتمام بتطوير العاملين مهنيًا من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات والمهارات التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية وأهداف المنظمة، فإن الاهتمام بتطوير العاملين والذين يمثلون الموارد البشرية لأي منظمة لكونهم بمثابة العمود الفقري لها، فمن خلالها يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة (عقيلات، ٢٠١٩: ٢٤٨).

٧. الالتزام بتطوير المجتمع:

أشار (عبدالله، ٢٠١٨: ٢٣٧) تطوير المجتمع يعني السعي نحو بناء إحساس بروح الجماعة بين العاملين في المنظمة التي تعد أساساً في حياتهم الوظيفية، وأضاف (غالي، ٢٠١٥: ٣٠-٣١) أن الوعي الحقيقي للقائد الخادم تجاه تطوير ومساعدة الأفراد العاملين وفرق العمل يدفعه ويحفزه نحو تطبيق سلوك بناء مجتمع منظمي مترابط يهتم بالعمل الجماعي وبناء العلاقات وتطوير مهارات وخبرات كل فرد ضمن فرق العمل والتعاون فيما بينهم بشكل كبير.

المحور الثاني: إبداع العاملين:

أولاً: مفهوم وتعريف إبداع العاملين:

يعد الإبداع من الموضوعات المهمة لجميع المنظمات في الوقت الحالي، إذ يؤدي دوراً مهماً في نظام المنظمة، وتبحث المنظمات عن أناس لديهم إبداع لتوليد الأفكار، فالإبداع والأفكار هي التي تجعل أي منظمة تكتسب ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى لقد قيل أن الإبداع معترف به كقوة دافعة رئيسة وراء المنظمات والاقتصاد، لذا يسعى كل من القطاعين العام والخاص إلى تحسين مستويات الإبداع (الربيعاوي، ٢٠٢٢: ٥٤)، وأشار (Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020:1) بأن الإبداع هو توليد للأفكار الجديدة والمفيدة من طرف الفرد أو مجموعة من الأفراد لاكتساب المنظمة القدرة التنافسية على المدى الطويل، أما (حمادات، ٢٠٠٨:

٣٠٥) أشار إلى أن الإبداع عبارة عن المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير.

ثانياً: أهمية إبداع العاملين:

- يمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع في التنظيمات على النحو الآتي: (ابو زريق، ٢٠١٧: ٣٤) (حياة وحنان، ٢٠٢١: ١٤)
١. الاستفادة من قدرات العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
٢. يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتنميتها بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.
٣. يزيد الإبداع من تقدم وتطور المنظمات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
٤. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
٥. يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

ثالثاً: أبعاد إبداع للعاملين:

حدد الباحثون (Awamleh, et.al., 2012:140) و (Rababah, et.al., 2013:25) و (Huang & Yao, 2017:7725-7726) و (Metwaly, et.al., 2017:241) و (العيد وآخرون، ٢٠٢٢: ١٩) و (سلمان وعبدالحسين، ٢٠٢٢: ٢٤٢) عدداً من القدرات الإبداعية التي تميز الأفراد المبدعين عن غيرهم ومن أهمها:

١. **الطلاقة:** قدرة الفرد على التعبير بأفكار عديدة ومتراصة في فترة زمنية محددة عندما يواجه مشكلة ما (Arora, 2002:125)، وكذلك تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، وتتضمن الجانب الكمي للإبداع (عزيز، ٢٠١١: ٧٥) وتقسّم الطلاقة إلى أنواع عديدة ومنها (الطلاقة اللفظية، والفكرية، والتعبيرية).
٢. **الأصالة:** تعني القدرة على ابتكار أفكار جديدة ونادرة ومفيدة لا ترتبط بتكرار الأفكار السابقة والخروج منها مع إنتاج غير عادي وبعيد المدى، وكذلك تعني الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الإبداعية، والقدرة على توليد أفكار غير مسبقة أو غير معروفة لأن المبدعين يمتلكون أفكاراً أصلية بعيدة عن المعروف والمشارك، ويمثل أحد أهم القدرات الإبداعية، إذ أنها تمثل إنتاج جديد والأفكار غير المتكررة وامتلاك الأصالة يعني التميز وعدم قدرة الآخرين على امتلاكها (Al-Karaawi & Amir, 2021:1380).
٣. **المرونة:** تتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، بحيث لا يتمسك بالمواقف السابقة، ويوجه نوع تفكيره ومساره بتغيير المثير أو متطلبات الموقف، وتعد المرونة عكس الجمود الذهني، إذ يكون الفرد قادر على إنتاج عدد متنوع ومختلف من الأفكار، وفي المرونة يتم الاهتمام بنوعية الأفكار لا بكميتها، إذ لابد أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها (العوفي والجبر، ٢٠٢٢: ٢٢٩).

٤. **الحساسية للمشكلات:** وتعني قدرة الفرد على إدراك نقاط الضعف في موقف أو مشكلة من خلال النظر إلى المحفز من زوايا مختلفة (El-Tabal,2020:79-80)، وكذلك تعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (بحر والعجلة، ٢٠١١: ١٤٠٩).

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

أولاً: وصف المنظمة مجتمع الدراسة ومبررات اختيارها:

تم اختيار دائرة صحة نينوى ميداناً للدراسة الحالية، ومن مسوغات اختيار الدراسة الحالية طبيعة عمل المنظمة خدمية أي أنها تقدم الخدمات لشريحة واسعة من المجتمع وتلبي حاجاتهم.

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين:

الجدول (1) وصف الأفراد المبحوثين

الجنس											
أنثى						ذكر					
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
240		66		122		34					
العمر											
25 سنة فأقل		30-26 سنة		35-31 سنة		40-36 سنة		45-41 سنة		50-46 سنة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
35	10	27	7	98	27	53	15	86	24	27	7
36	10	36	10								
التحصيل العلمي											
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
4	1	24	7	30	8	194	54	44	12	66	18
عدد سنوات الخدمة											
أقل من 5 سنوات		10-6 سنوات		15-11 سنة		20-16 سنة		25-21 سنة		26 سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
42	12	42	12	127	35	74	20	58	16	19	5
الحالة الاجتماعية											
أعزب				متزوج				أخرى			
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
82		23		258		71		22		6	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوافر أبعاد القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة.

وصف متغير القيادة الخادمة:

تكشف معطيات الجدول (2) عن وجود اتفاق بنسبة (62.59%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد السبعة لمتغير القيادة الخادمة والمتمثلة بـ (المهارات المفاهيمية، التمكين،

المعالجة العاطفية، السلوك الأخلاقي، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، الالتزام بتطوير المجتمع) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.73) وانحراف معياري (1.06) ومعامل اختلاف (28.56%) ونسبة استجابة (74.58%) لذا فإن هذه النتيجة تقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توافر القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة.

الجدول (2) وصف وتشخيص متغير القيادة الخادمة

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) %	
الأول	75.4	1.03	3.77	65.12	المهارات المفاهيمية
الثالث	74.7	1.08	3.73	62.85	التمكن
الثاني	75.14	1.09	3.76	64.71	المعالجة العاطفية
السابع	73.55	1.09	3.68	60.43	السلوك الأخلاقي
الرابع	75.11	1.05	3.76	62.09	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
الخامس	73.96	1.05	3.7	62.09	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
السادس	74.21	1.04	3.71	60.84	الالتزام بتطوير المجتمع
	74.58	1.06	3.73	62.59	المعدل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. N = 362

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تتوافر إبداع العاملين في المنظمة المبحوثة.

وصف متغير إبداع العاملين:

تكشف معطيات الجدول (3) عن وجود اتفاق بنسبة (62.88%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الأربعة لمتغير إبداع العاملين (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.08) وبمعامل اختلاف (30%) وشدة استجابة (74%)، وبوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.11) وشدة استجابة (74.50%) لذا فإن هذه النتيجة تقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توافر إبداع لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

الجدول (3) وصف وتشخيص متغير إبداع العاملين

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) %	
الثاني	75.7	1.07	3.79	65.06	الطلاقة
الأول	76.52	0.99	3.83	67.13	الأصالة
الرابع	71.98	1.14	3.6	59.05	المرونة
الثالث	73.8	1.11	3.69	60.29	الحساسية للمشكلات
	74.50	1.08	3.73	62.88	المعدل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. N = 362

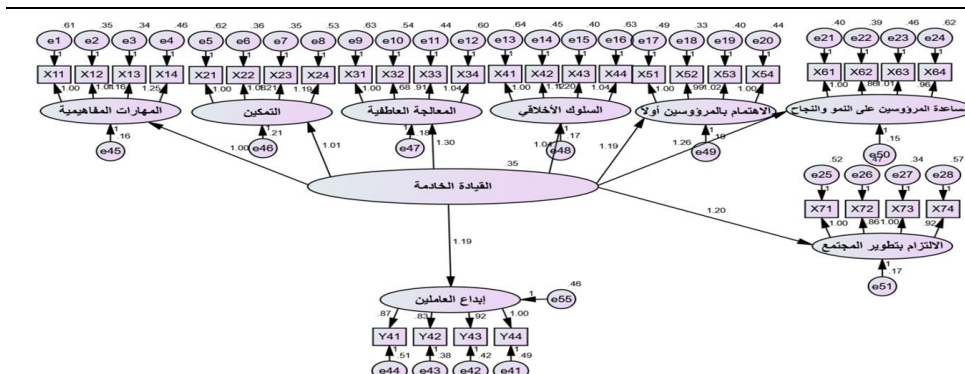
الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة وأبعادها في إبداع العاملين

عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.

١. لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة في إبداع العاملين:

يبين الشكل (2) والجدول (4) مضمون نتائج تأثير القيادة الخادمة في إبداع العاملين إلى وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الخادمة في إبداع العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بينهما (1.189) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) التي

ظهرت مساوية إلى (0.014) وهي أقل من (0.05)، وتؤشر نفس النتيجة تشابه اشارتي الحد الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval)، إذ ظهرت كلتا الاشارتين موجبة.



الشكل (2) تأثير القيادة الخادمة في إبداع العاملين

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية (AMOS V(24).

الجدول (4) نتائج تأثير القيادة الخادمة في إبداع العاملين

P-Value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.014	1.513	0.951	0.721	1.189	إبداع العاملين	←	القيادة الخادمة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية (AMOS V(24).

٢. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة في إبداع العاملين:

يبين الجدول (5) مضمون نتائج تأثير أبعاد القيادة الخادمة (منفردة) في إبداع العاملين (مجتمعة) إلى كل مما يأتي:

أ. هناك تأثير معنوي للمهارات المفاهيمية في إبداع العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بينهما (0.706) وهذه القيمة معنوية بناءً على القيمة الاحتمالية (P-Value) التي ظهرت مساوية إلى (0.014) وهي أقل من (0.05)، وتؤشر نفس النتيجة تشابه اشارتي الحد الأدنى والأعلى لحدود الثقة حيث ظهرت كلتا الإشارتين موجبة.

ب. هناك تأثير معنوي للتمكين في إبداع العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بينهما (0.632) وهذه القيمة معنوية بناءً على القيمة الاحتمالية (P-Value) التي ظهرت مساوية إلى (0.005) وهي أقل من (0.05)، وتؤشر نفس النتيجة تشابه اشارتي الحد الأدنى والأعلى لحدود الثقة حيث ظهرت كلتا الإشارتين موجبة.

ت. هناك تأثير معنوي للمعالجة العاطفية في إبداع العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بينهما (0.598) وهذه القيمة معنوية بناءً على القيمة الاحتمالية (P-Value) التي ظهرت مساوية إلى (0.016) وهي أقل من (0.05)، وتؤشر نفس النتيجة تشابه اشارتي الحد الأدنى والأعلى لحدود الثقة حيث ظهرت كلتا الإشارتين موجبة.

ث. هناك تأثير معنوي للسلوك الأخلاقي في إبداع العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بينهما (0.675) وهذه القيمة معنوية وهذه القيمة معنوية بناءً على القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.014) وهي أقل من (0.05)، القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.013) وهي أقل من (0.05)، وتؤثر نفس النتيجة تشابه إشارتي الحد الأدنى والأعلى لحدود الثقة حيث ظهرت الإشارتين موجبة.

ج. هناك تأثير معنوي للاهتمام بالمرؤوسين أولاً في إبداع العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بينهما (0.689) وهذه القيمة معنوية وهذه القيمة معنوية بناءً على القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.014) وهي أقل من (0.05)، القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.014) وهي أقل من (0.05)، وتؤثر نفس النتيجة تشابه إشارتي الحد الأدنى والأعلى لحدود الثقة حيث ظهرت كلتا الإشارتين موجبة.

ح. هناك تأثير معنوي لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في إبداع العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بينهما (0.725) وهذه القيمة معنوية وهذه القيمة معنوية بناءً على القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.014) وهي أقل من (0.05)، القيمة الاحتمالية (P-Value) التي ظهرت مساوية إلى (0.010) وهي أقل من (0.05)، وتؤثر نفس النتيجة تشابه إشارتي الحد الأدنى والأعلى لحدود الثقة، إذ ظهرت كلتا الإشارتين موجبة.

خ. هناك تأثير معنوي للالتزام بتطوير المجتمع في إبداع العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بينهما (0.693) وهذه القيمة معنوية وهذه القيمة معنوية بناءً على القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.014) وهي أقل من (0.05)، القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.010) وهي أقل من (0.05)، وتؤثر نفس النتيجة تشابه إشارتي الحد الأدنى والأعلى لحدود الثقة، إذ ظهرت كلتا الإشارتين موجبة، لذا فإن هذه النتائج تقودنا إلى رفض فرضية العدم الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الخادمة وأبعادها في إبداع العاملين.

الجدول (5) نتائج تأثير أبعاد القيادة الخادمة في إبداع العاملين

P-Value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
.014	.881	.548	.703	0.706	ر د العاملين	←	المهارات المفاهيمية
.005	.838	.502	.676	0.632		←	التمكن
.016	.716	.485	.743	0.598		←	المعالجة العاطفية
.013	.867	.529	.691	0.675		←	السلوك الأخلاقي
.014	.792	.572	.815	0.689		←	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
.010	.859	.607	.819	0.725		←	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
.010	.862	.573	.801	0.693		←	الالتزام بتطوير المجتمع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (AMOS V24).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

- تعد الاستنتاجات الخلاصة الفكرية للدراسة الحالية والتي يتم عرضها على النحو الآتي:
١. أظهرت النتائج بأنه تتوافر القيادة الخادمة وأبعادها في المنظمة المبحوثة مما يدل على أن القيادة في المنظمة المبحوثة لديهم المهارات المفاهيمية تمتلك مهارات صياغة الأهداف تستطيع من خلالها مواجهة المشكلات المعقدة فضلاً عن امتلاكهم المعالجة العاطفية، والتمكين وتهتم بالمرؤوسين ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والالتزام بتطوير المجتمع وامتلاكهم السلوك الأخلاقي تجاه العاملين.
٢. أظهرت النتائج بأنه تتوافر الإبداع لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، مما يدل على أن العاملين في المنظمة المبحوثة لديهم القدرة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
٣. كشفت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمعادلة الانحدار إلى وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الخادمة وأبعادها في الإبداع لدى العاملين، مما يدل على أن القيادة الخادمة تساهم بشكل مباشر في تجسيد ركائز الإبداع لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: المقترحات:

- في ضوء الاستنتاجات التي خاضت إليها الدراسة فإن الباحث يدرج عدد من المقترحات التي يؤمل أن يؤثر القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي، وكما مبين فيما يأتي:
١. العمل على تعزيز وترسيخ مفاهيم القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة، وذلك عبر تعزيز العمل بروح الفريق وزيادة الاهتمام بمتطلبات العاملين ومساعدتهم على النمو والنجاح، فضلاً عن رعاية وخدمة الآخرين ومساعدتهم في المشاركة في تقديم مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، لما لها من دور كبير في توليد قوة كبيرة لتعاطف العاملين مع منظماتهم وتحقيق نتائج ايجابية.
 ٢. لابد من استغلال كل ما يرتبط ويؤدي إلى الإبداع لدى المنظمة المبحوثة، من خلال استغلال مفاهيم القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة على النحو الذي يسهم برفع مستوى الإبداع لدى العاملين.
 ٣. ضرورة قيام القيادات الإدارية في دائرة صحة نينوى بالتركيز على المعوقات والمشاكل، التي تحول دون حدوث الإبداع.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الأبرو، هادي عبدالوهاب وحמיד، غسان عبدالجليل (٢٠٢٠)، تأثير القيادة الخادمة في السلوك الإبداعي: المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، المجلد (١٤)، العدد (٢٩).
٢. أبو زريق، فائق نبيل محمد (٢٠١٧)، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة فلسطين.
٣. بحر، يوسف عبد عطية، والعجلة، توفيق عطية توفيق (٢٠١١)، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (١٩)، العدد (٢).
٤. حمادات، محمد حسن (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٥. حمادة، قتيبة ابراهيم وعبدالله محمد محمود ورشيد، فراس حسن (٢٠٢٢)، دور القيادة الخادمة في تنمية الإبداع الإداري: بحث تطبيقي على عينة من المديرين في مديرية تربية صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٨)، العدد (٥٨).
٦. حياة، قادي وحنان حسني (٢٠٢١)، أثر جودة حياة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة احمد دراية ادرار.
٧. خضير، سامر منصور ومحمد، يزن سالم (٢٠٢٠)، دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٦)، العدد (٦٤). العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
٨. الربيعاوي، وسام كاظم حيدر (٢٠٢٢)، تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية في مديرية شؤون البطاقة الوطنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التقنية الإدارية بغداد، جامعة التقنية الوسطى.
٩. رحيم، محمد محي (٢٠١٨)، العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي بحث تحليلي لأراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٠. سلمان، سعدون محسن، وعبدالحسين، سارة حسين (٢٠٢٢)، تأثير المرونة الاستراتيجية في فاعلية المنظمة الدور الوسيط للإبداع التنظيمي: بحث تحليلي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٧٠).
١١. السمان، ثائر احمد سعدون والعزاوي، حمزة حميد ياسين (٢٠٢٢)، القيادة الخادمة ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (٢)، العدد (١).
١٢. عبد الجليل، اماني موسى (٢٠٢٢)، العلاقة بين تطبيق القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد (٣)، العدد (٢).
١٣. عبدالله، دهرن فريدون (٢٠١٨)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (١)، جامعة السليمانية.
١٤. عزيز، دليمان احمد (٢٠١١)، التمكين ودوره في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، غير منشورة، جامعة السليمانية.
١٥. عقيلات، هند ناصر (٢٠١٩)، درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى اعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالعبورية جامعة حفر الباطن، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (١٠٣)، الجزء الثاني.
١٦. العوفي، عواطف علي السيد والجبر، عروب عبدالرحمن (٢٠٢٢)، الإبداع الإداري للقيادة الأكاديمية ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (٣٨)، العدد (١).
١٧. العيد، تليو محمد والتهامي، فطوطة، وعسيلة، يوسف (٢٠٢٢)، أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع التنظيمي مديرو المدارس الابتدائية بولاية الوادي - أنموذجاً، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمو لخضر الوادي.
١٨. غالي، محمد أحمد (٢٠١٥)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٩. الغامدي، مريم بنت مسفر (٢٠٢٠)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، جامعة الملك سعود.
٢٠. فاضل، ليلى حسن (٢٠٢١)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

21. Alafeshat, Rawan & Tanova, Cem (2019), Servant Leadership Style and High-Performance Work System Practices: Pathway to a Sustainable Jordanian Airline Industry, Sustainability, Vol. 11, Issue 22, pp. 1-21.
22. Al-Karaawi, Qasim Mohammed Abd Ali & Abdel Amir, Safaa Abdel Ali (2021), The role of creative leadership in achieving creative performance: An analytical study of the

- opinions of a sample of officers working in the Muthanna Governorate Police Directorate), Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, Vol. 18, No. 10, pp. 1370-1399
23. Arora (2002), The Chers and their Teaching Need for new Perspectives, Delhi, Ravi books.
 24. Awamleh, Habis, Al Farah1, Yacoub & El-Zraigat, Ibrahim (2012), The Level of Creative Abilities Dimensions According to Torrance Formal Test (B) and Their Relationship with Some Variables (Sex, Age, GPA), International Education Studies, Vol. 5, No. 6, pp. 138-148.
 25. El-Tabal, Abdallah Abdallah Ahmed (2020), Soft skills and its impact on an organizational creativity-A field study, Journal of Business and Retail Management Research, Vol. 14 Issue 3, pp. 78-87.
 26. Huang, Paichin & Yao, Chialing (2017), Effect of Learning Organization on Organizational Communication and Organizational Creativity in High-Tech Industry, EURASIA Journal Mathematics, Science and Technolochy Education, Vol.13, No. 12, pp. 7723-7730.
 27. Liden, Robert C., Wayne Sandy J., Zhao, Hao & Henderson Daviad, (2008), Servant leadership: Development multidimensional measure and multilevel assessment, The Leadership Quarterly, Vol. 19, Issue 2, pp. 161-177.
 28. Metwaly, Sameh Said, Kyndt, Eva & Wim Noortgate, Van den (2017), Approaches to Measuring Creativity: A Systematic Literature Review. Creativity. Theories – Research – Applications, Vol. 4, Issue 2, pp.238-275.
 29. Muhtasom, A., Mus, A., Bijang, J. & Latief, B. (2017), Influence of servant leadership, organizational citizenship behavior on organizational culture and employee performance at star hotel in Makassar, International Journal of Education and Research , Vol.5 , No. 10, pp.71-88.
 30. Rababah, Luqman M., Mohamed, Abdul Halim Bin Malek, Jdaitawi, T. & Melhem, Nour Z. Bani (2013), The Level of Creativity in English Writing among Jordanian Secondary School Students, Arts and Design Studies, Vol.10, pp. 25-30.
 31. Ruiz-Palomino, Pablo & Zoghbi-Manrique-de-Lara, Pablo, (2020), How and When Servant Leaders Fuel Creativity: The Role of Servant Attitude and Intrinsic Motivation, International Journal of Hospitality Management, Vol. 89, pp 1-12.
 32. Wong, Paul T.P. & Davey, Dean, (2007), Best Practices in Servant Leadership, Servant Leadership Research Roundtable, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, July, www.regent.edu/aca/global/publications/sl_proceedings_wongdavey.

