



تأثير القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي

The effect of servant leadership on enhancing organizational creativity

الباحث نسوم رزاق كاظم الشافعي
Nassum Razak Kazem
nswmalshafy@gmail.co

أ.م.د حاكم أحسوني الميالي
Assist. Prof. Dr.hakim hssonee al mayali
hakem.almaialy@uokufa.edu.iq

المستخلص

تمحورت الدراسة حول تأثير القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي وكان الغرض منها هو استكشاف ومناقشة تأثير أنماط القيادة الخادمة المختلفة على الإبداع التنظيمي بهدف صياغة نموذج مفاهيمي متكامل يربط بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي وقد طبق الباحث منهجية المراجعة للدراسات والنظريات السابقة حيث تم بناء نموذج مفاهيمي على أساس نظرية الإبداع التنظيمي متعدد الأبعاد ونظرية القيادة الخادمة. راعى الباحث أساليب القيادة الخادمة التي خضعت للبحث بالفعل وتعيين أبعاد كل من الإبداع التنظيمي والقيادة الخادمة. أجريت الدراسة في مديرية إحصاء النجف الأشرف، ولأجل تحقيق أهداف البحث تم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية وتضمنت العينة (120) موظفًا تم استهدافهم جميعاً واسترجاع (101) استمارة وبعد تدقيقها تم استبعاد (15) استبانة منها حيث كانت تتضمن بيانات مفقودة بنسبة كبيرة، مما يجعل عدد الاستبانات الصالحة المتبقية (86) استبانة لتحليل البيانات اللازمة واختبار فرضيات البحث وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات ابرزها وجود توافر للقيادة الخادمة في دائرة إحصاء النجف الاشرف فضلا عن ذلك للابداع التنظيمي تأثير معنوي في القيادة الخادمة ، كما خرج البحث بجملة من التوصيات اهمها على القائد في الدائرة المبحوثة بناء اسس رصينة من القيم الممتدة لثلاثة اجيال والعمل على الابداع التنظيمي وترسيخ فهمها لدى الافراد العاملين ونشرها في الدائرة الاحصائية وأقسامها ومراكزها اضافة الى ذلك يجب على الدائرة تعزيز القيادة الخادمة بين الموظفين من خلال التأكيد على قيمة وأهمية العمل الذي يرغبون فيه وإشراكهم في عملية صنع القرار ومنحهم المرونة الكافية للسماح لهم بأداء عملهم بكفاءة وفاعلية.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة , الابداع التنظيمي

**Abstract:**

The study focused on the impact of servant leadership in enhancing organizational creativity, and its purpose was to explore and discuss the impact of different servant leadership styles on organizational creativity in order to formulate an integrated conceptual model that links between servant leadership and organizational creativity. The researcher applied the review methodology for previous studies and theories, where a conceptual model was built. On the basis of the theory of multidimensional organizational creativity and the theory of servant leadership. The author considers servant leadership styles that have already been researched and maps the dimensions of both organizational creativity and servant leadership. The study was conducted in the Najaf Statistics Directorate, and in order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was adopted as a main tool. The sample included (120) employees, all of whom were targeted. (101) questionnaires were retrieved and after checking, (15) questionnaires were excluded from them as they contained missing data in a large percentage, which The number of valid questionnaires remaining (86) makes it possible to analyze the data needed for the research sample, and a number of statistical methods have been adopted, such as the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient, regression coefficient, structural modeling equation and Cronbach's alpha coefficient. The research reached a number of conclusions, the most important of which is the presence of servant leadership in the Najaf Statistics Department, and that there is a positive moral effect of organizational creativity in servant leadership. The research also came out with a number of recommendations, the most important of which are: 1-



The leader of the surveyed department should build solid foundations of values extending to three generations and work on organizational innovation and consolidate its understanding among working individuals and publish it in the statistical department, its departments and centers 2- The department should strengthen servant leadership among employees by emphasizing On the value and importance of the work they desire, involve them in the decision-making process and give them sufficient flexibility to allow them to perform their work efficiently and effectively.

المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

منذ عام ((1980م الى عام ((2021م مرت على العراق عدة مراحل ومن أهمها ثلاث مراحل هي أولاً دخوله في الحرب مع الجارة والتي امتدت من عام (1980م الى عام (1990م خلفت هذه الفترة التراجع في جميع المستويات ومنها الإداري وتكنولوجي والاقتصادي وغيرها والمرحلة الثانية بدأت منذ عام ((1990م الى (2003م وهي المرحلة التي أدت الى التراجع الواضح في جميع المستويات ومنها الإدارية والإبداعية والتكنولوجية وغيرها بدأت المرحلة الثالثة وهي المرحلة الأهم والأصعب من بين المراحل التي تحول فيها النظام الجمهوري الدكتاتوري الى نظام ديمقراطي برلماني اتحادي وشهدت هذه المرحلة الكثير من الانعطافات ومنها دخول العراق في فراغ دستوري وقانوني ثم بدأت مرحلة جديدة حرب داعش على البلاد والتي استباح وأضعفت الدولة ثم دخول العراق مرحلة صعبة وغير المخطط لها هي الوباء الذي اجتاحت العالم (كوفيد 19: 2019) هذا مما أدى الى ظهور العديد من المشاكل التي واجهت المنظمات والدوائر الحكومية ومنها المشاكل القيادية الادارية والابداعية، ولمواكبة التطور الحاصل في العالم وللنهوض بالبلد من جديد ومعالجة المشاكل المستمرة التي تواجه المنظمات (عامه، او خاصة، أو منظمات الأعمال) سوف نسلط الضوء في هذا البحث على موضوعين مهمين وبدأ العالم بالتوجه اليهما والاهتمام بهما الا وهما القيادة الخادمة والأبداع التنظيمي. وعلى هذا السياق يعد البحث الحالي واحداً من البحوث التي تهدف الى ردم الفجوة البحثية وذلك بدراسة



موضوع القيادة الخادمة ودوره في تحقيق الابداع التنظيمي. فضلا عن ذلك تعتبر القيادة الخادمة بصفة عامة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الافراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (مجلة بحوث مالية وتجارية: 274), وبالتالي تتركز المشكلة التطبيقية في هذه الدراسة بالتحديد، أهمية القيادة الخادمة وتأثيرها على الموظفين في مديرية إحصاء النجف الأشرف حول أهمية التركيز للعاملين وانعكاسه على تحقيق الابداع التنظيمي، وعلية تتمحور مشكلة البحث حول معرفة مدى تبني مديرية إحصاء النجف في محافظة النجف الأشرف لمفهوم القيادة الخادمة، والابداع التنظيمي، وما يتعلق بهما من مفاهيم تطبيقية وعملية، الأمر الذي يعني أنه يمكن عكس مشكلة البحث في التساؤل الاتي (ما هو دور القيادة الخادمة في تحقيق الابداع التنظيمي) وعليه تنبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات المهمة هي:-

- 1 - هل تتوفر القيادة الخادمة في مديرية إحصاء النجف في محافظة النجف الأشرف؟
- 2 - هل توفر المديرية المبحوثة دعائم للإبداع التنظيمي في انشطتها العملية والبحثية والإدارية؟
- 3 - هل تمتلك العينة المبحوثة تصوراً عميقاً حول مفهوم القيادة الخادمة والابداع التنظيمي؟
- 4 - هل إن الاهتمام بالقيادة الخادمة يؤدي الى تحقيق الأبداع التنظيمي لدى عينة البحث؟
- 5 - ما مستوى امتلاك العينة المبحوثة للقيادة الخادمة والابداع التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن عكس أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1 - يستمد البحث الحالي أهميته من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها القيادة الخادمة بالنسبة للأعمال التي تقوم بها مديرية إحصاء النجف في محافظة النجف الأشرف، اذ على الرغم من أن أهمية البحث تنبع من أهمية متغيراته .
- 2 - تعتبر القيادة الخادمة من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، اذ أكد العديد من الباحثين على أهمية إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الخادمة.
- 3 - تعريف مديرية إحصاء النجف الأشرف في محافظة النجف الأشرف بأهمية امتلاك وتطوير القيادة الخادمة التي تمتلكها العينة المبحوثة بوصف أن الابداع التنظيمي يعد من الأسس المهمة والرئيسة التي تحقق التكامل في أداء العمليات الداخلية للمديرية، فضلا عن أن هذا البحث يقدم



مجموعة من التوصيات التي يتوقع أن تتوصل إليها وما يمكن أن تسهم به في معالجة الكثير من المشاكل التي تواجه المديرية.

ثالثاً: أهداف البحث

يمكن إبراز أهم ما يهدف اليه البحث الحالي الى تحقيقه في النقاط الآتية:

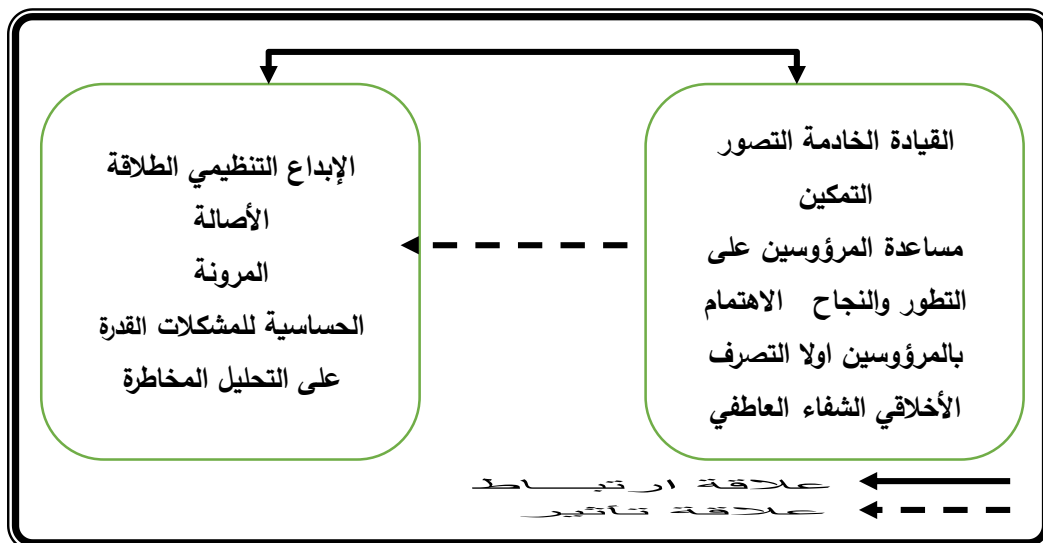
- 1- قياس مستوى توفر القيادة الخادمة, والابداع التنظيمي في العينة المبحوثة.
- 2- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الخادمة والابداع التنظيمي.
- 3- تحديد تأثير القيادة الخادمة في الابداع التنظيمي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر الشكل (1)، للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي:

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل بالقيادة الخادمة والذي يتضمن سبعة أبعاد هي (التصور، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين اولاً، التصرف الاخلاقي، الشفاء العاطفي، ايجاد قيمة للمجتمع (السكر، هديل بسام شاهر وآخرون، 2019)
- 2- المتغير التابع: المتمثل بالابداع التنظيمي والذي يتضمن ستة أبعاد (الطلاقة، الاصاله، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة) (بو بكر، نعرورة وآخرون، 2018)، حيث تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي .

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث





خامساً: فرضيات البحث

فرضيات الارتباط

- 1 - الفرضية الرئيسة الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والأبداع التنظيمي على المستوى العام وتتفرع عنها سبعة فرضيات فرعية هي.
 - أ- وجود علاقة ارتباط بين التصور و الإبداع التنظيمي.
 - ب- وجود علاقة ارتباط بين المعالجة العاطفية و الأبداع التنظيمي.
 - ج- وجود علاقة ارتباط بين وضع المرؤوسين اولا والأبداع التنظيمي.
 - د- وجود علاقة ارتباط بين نمو ونجاح المرؤوسين والأبداع التنظيمي.
 - هـ- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعامل الاخلاقي والأبداع التنظيمي .
 - و- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والأبداع التنظيمي .
 - ح- وجود علاقة ارتباط معنوية بين خلق قيمة للمجتمع و الأبداع التنظيمي .

2-فرضيات التأثير

- الفرضية الرئيسة الثانية:القيادة الخادمة لها تأثير موجب معنوي في الأبداع التنظيمي.
 - أ- يوجد اثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتصور في الأبداع التنظيمي.
 - ب- يوجد اثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتمكين في الأبداع التنظيمي.
 - ج- يوجد اثر مباشر ذو دلالة إحصائية لمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في الأبداع التنظيمي.
 - د- يوجد اثر مباشر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالمرؤوسين أولاً في الأبداع التنظيمي.
 - هـ- يوجد اثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتصرف الاخلاقي في الأبداع التنظيمي.
 - و- يوجد اثر مباشر ذو دلالة إحصائية للشفاء العاطفي في الأبداع التنظيمي.
 - ح- يوجد اثر مباشر ذو دلالة إحصائية لايجاد قيمة للمجتمع في الأبداع التنظيمي0

سادساً: منهج البحث

اتبع البحث المنهج التحليلي في تقديم نبذه مختصره عن متغيرات البحث, والمنهج الوصفي في تحليل بيانات البحث والتي تتلخص في الجانب التطبيق من البحث الحالي.



المبحث الأول

أولاً: القيادة الخادمة (Servant leadership)

1- مفهوم القيادة الخادمة / ترجع جذور القيادة الخادمة الى الرسول الاعظم محمد (صلى الله عليه وآله): ((سيد القوم خادهم)) عنه (صلى الله عليه وآله): ((سيد القوم في السفر خادهم، فمن سبقهم بخدمة لم يسبقوه بعمل إلا الشهادة)) (محمد الريشهري: 1380) ولا يعد مفهوم القيادة الخادمة غريباً عن مجتمعاتنا الشرقية فهو يستلزم مبادئه من القيم الإسلامية العميقة وله الجذور في الفكر الإسلامي حيث كان اعظم من جسد هذا النموذج الرائع في القيادة هو رسول الله محمد (صلى الله عليه وآله) في الاهتمام بأصحابه على تلبية احتياجاتهم وتمكنهم في الوصول اليها، لذلك قدم تصور (Greenleaf, 1977) للقيادة الخادمة كأسلوب متميز تياراً جديداً من البحث في أدبيات القيادة. ثم تحول التركيز من شخصية القائد إلى شخصية الآخرين وأدى إلى مفهوم القيادة حيث كان القائد في خدمة الآخرين بينما في نفس الوقت يمارس الاستماع، ويبني الإجماع، ويقدم البصيرة. تم الاعتراف بهذا المنظور في ممارسات القادة الدينيين القدامى، Sendjaya (2002) Sarros & Sarros) وفي كل من الشرق والغرب، ومع ذلك كان تصور ها كقيادة خادمة في أدبيات الإدارة الحديثة جديداً. لقد بدأنا مؤخراً فقط في فهم وظيفتها التنظيمية متعددة المستويات، ويبحث القادة الخدم عن مستوى أعلى للعملية، ودافعهم الأساسي في القيادة هو رغبتهم في خدمة أتباعهم. كلا البعدين للقيادة الخادمة "للخدمة" و"القيادة" مهمان لازدهار المنظمة (Ragnarsson et al., 2018). (وفقاً لـ Sendjaya & Sarros, 2002)، ((يعمل القائد الخادم على افتراض "أنا القائد، لذلك أنا أخدم "بدلاً من" أنا القائد، لذلك أنا أقود، Farida, et al., 2020:3)) ((لأنه يبدأ بالشعور الطبيعي بأن المرء يريد أن يخدم، أن يخدم أولاً. إذا القرار الواعي يجعل الشخص طامح للقيادة. يختلف هذا الشخص اختلافاً حاداً عن الشخص القائد أولاً، ربما بسبب الحاجة إلى تهدئة محرك طاقة غير عادي أو الحصول على ممتلكات مادية.

((G langhof, Güldenber, 2020:33; Sousa, Dierendonck, 2017:1 p. 13- 25.))

فإن القيادة الخادمة تقوم على فكره ذكيه وهي ان القيادة عندما تقود الافراد او مجموعه او منظمة تخدمهم لكي يكونوا اكثر استعدادا لكي يقوموا هم انفسهم بخدمة الآخرين وان ما يكمل تلك الفكره حقا هو ان الافراد الذين يجب استخدامهم او تحفيزهم وتشجيعهم لانجاح القيادة الخادمة ان يكون من نمط الافراد الذين يميلون للخدمة اولا اي لديهم الاستعداد عند خدمتهم ان يكونوا خدما للآخرين والقادة في ذلك هم القادة الخادمون الذين يقدمون النموذج في ان يخدموا اولا ومن ثم يقودوا او يستطيعوا ان يقودوا لكي يستطيعوا خدمة العاملون ويكونوا محفزين ومشجعين على ان يقوم العاملين بخدمة الآخرين. (غالي، دهليز، 2015: 26). وما يميز القيادة الخادمة بالتركيز على القادة الذين يخدمون أتباعهم أولاً . على وجه الخصوص، يمكن للقيادة الخادمة أن تنشئ مجموعة من الحافز لتكون قائداً والحاجة إلى خدمة الآخرين (Daswati et al. 2021:508)



وأضاف (العميان، 2005) بأن القيادة هي تلك العملية التي تعمل على استثارة جهود الأفراد المشتركة التي تتم من خلال التفاعلات الإيجابية بينهم، إذ تمكنهم من المتابعة المستمرة لهذه الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة. فهي العملية التي يقوم بها المدير للتأثير في العاملين لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفاعل في جهود الأفراد الآخرين لأداء الأعمال من أجل تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة أو الدائرة (ابو الغنم، والحمادين، 2019: 18) لذلك فإن القيادة الخادمة هي أسلوب فاعل للقيادة يساعد القائد والمنظمة على تحولهم من حالة الزعامة والتسلط الى خدمة العاملين لتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام القائد الخادم قوتين تأثيريتين هما القوة الرسمية من خلال التحديد والتعريف الدقيق بمهام وواجبات وحقوق العاملين وموقعهم على الخارطة التنظيمية وتوفير بيئة عمل ونشر ثقافة تنظيمية تتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين القائد الخادم والعاملين ومن بعدها يستفاد من قوة الشخصية لديه في تحفيز ومتابعة وتقييم الافراد العاملين ومكافأة المتميزين منهم (امال كاظم مهدي، 2019: 539). لذا ذكر (البرنوطي، 2008) لقد تنوعت تعريفات الباحثين لمصطلح القيادة فبعضهم تناول القيادة وفقا لإستخدام السلطة، وبعضهم تناولها من خلال السمات الشخصية للقائد، وآخرون تناولوا القيادة وفقا لمقدرات القائد ومهاراته (ابو الغنم، والحمادين، 2019: 18). لذلك القيادة الخادمة هي أحد أشكال أسلوب القيادة التي قد تؤدي إلى مثل هذه النتائج الإيجابية. إن فرضية القيادة الخادمة هي أن القادة الخدميين القادرين على التركيز بشكل أقل على تحقيقهم الاحتياجات الشخصية والمزيد فيما يتعلق بتلبية احتياجات وأهداف أتباعهم هي القادرة على إلهامهم بشكل أفضل (Kaya & Karatepe, 2020 Greenleaf, 1970 ;). (بشكل عام، يتبنى القادة الخدم نوعاً فريداً من القيادة ويتميزون بسلوك محوره الإنسان ونكران الذات والإيثار، (Mohammed)). 78:79-2020. لذلك يسعى القائد الخادم الى تمكين وتطوير العاملين معه بدلا من السيطرة عليهم كما يستخدم الكثير من الوسائل لإقناعهم بدلا من إكراههم وتشجيع وتحفيز العاملين معه على المشاركة والابداع بالاضافة الى تحقيق التوافق في الاراء داخل الفريق فهو لايسعى الى الحصول على الامتيازات الخاصة أو ينسب الانجازات لنفسه فو يفكر في مساعدة الاخرين مما يحقق ويسهم في تحقيق اهداف المنظمة ككل.(العولقي، 2018: 399). لذا ان (Lubin, 2001) القيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليثق للقيادة، ليتحقق من أن الافراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً، فيزداد بذلك فرص أن



يكون أولئك المخدومون أنفسهم خدماً لغيرهم فيما بعد. والقيادة الخادمة بذلك تختلف بوضوح عن قيادة أولئك الذين يتوقون ليكونوا قادة أولاً. ولعل هذا الاختلاف يُعبر عن نفسه جلياً من خلال العناية التي يُوليها القائد الخادم لأتباعه، ليتأكد من أن حاجاتهم ذات الأولوية قد تم تلبيتها (دهليز، وغالي، 2018: 470) هذا التركيز على خدمة الآخرين يحول بشكل كبير مركز دراسات القيادة من يؤدي فقط إلى موازنة مفارقة القيادة والخدمة في نفس الوقت. بينما يمكن للقادة الكاريزماتيين والتحوليين خلق نتائج غير عادية، يمكن أن تكون النتائج أيضاً كارثة في غياب الضمانات الأخلاقية القيادة الخادمة ليست ملهمة فقط ولكنها تحتوي أيضاً على ضمانات أخلاقية توفر وظيفة القيادة المتناقضة وأسلوب الخادم آليات مهمة في مكان العمل لحماية أخلاقيات العمل في المؤسسة أثناء البحث عن الأداء أيضاً، (Farida, et al., 2020:1)) (استجابة لهذه التحديات الأخيرة للقيادة، ركز تيار ناشئ من الدراسات الأكاديمية على أنواع القيادة المتجذرة في السلوكيات الأخلاقية أو المؤيدة للمجتمع أو التي تركز على الناس، ولا سيما على القيادة الخدمية، القيادة الخادمة هي أسلوب قيادة واعد لبيئات اليوم الديناميكية، في هذه الحالة، توفر القيادة الخادمة هيكلًا مفاهيميًا للديناميكيات الجديدة المطلوبة الآن تتميز القيادة الخادمة بالتركيز على نمو المتابعين وتمكينهم، وعلى إثارة القادة، والتعاطف، والشعور بالأخلاق وقيادة المجتمع.

يُظهر القادة الخدم سلوكًا نموذجيًا للقيادة الخادمة حيث يتم توجيه أدائهم نحو تنمية البشرية - يمثلون اهتمامًا عميقًا للغاية، ربما الروحانية. هذه هي القيادة التي تعمل من خلال التأثير والإقناع، وليس عن طريق تقييد الأتباع. لاحظ أيضاً أن القرن الحادي والعشرين شهد اهتمامًا كبيرًا بنظريات القيادة، (Mário Franco, 2020:1) لا تزال الأبحاث حول القيادة الخادمة في مهدها، وأحد المبادئ الرئيسية لنظرية القيادة الخادمة، التي تعزز رفاهية الموظفين بشكل أكبر، لم تحظ باهتمام كبير في الأدبيات.

(دنيا وآخرون، 2016). لا تزال الأدبيات حول القيادة الخادمة غامضة وغير محددة Karatepe (2019; Eva et al., 2019et al.,)) (ويمكن اعتبارها مزيجاً من أساليب القيادة. ومع ذلك، هناك تطورات كافية في الأدبيات لتمييز سمات وخصائص هذا النوع من القيادة. على الرغم من التدفق المتزايد للدراسات الأكاديمية التي تستكشف النتائج الإيجابية لممارسة القيادة الخدمية، إلا أنه لا يُعرف إلا القليل من الناحية التجريبية عن ممارساتها في المنظمات .

2020:2MárioFranco,



ومما تقدم وضع جرينليف "تجاوز المصلحة الذاتية للفرد" كخاصية أساسية للقيادة بالخدمة. على الرغم من ذكرها في نظريات القيادة الأخرى، إلا أنها لم تُمنح أبدًا المكانة المركزية التي تتمتع بها في نظرية القيادة الخادمة. يخضع القائد بالخدمة من خلال خلق فرص داخل المنظمة لمساعدة المتابعين على النمو، (Luthans, 2003) & Avolio). مقارنة بأساليب القيادة الأخرى حيث يكون الهدف النهائي هو رفاهية المنظمة، فإن القائد الخادم يهتم حقًا بخدمة الأتباع (Greenleaf, 1977)، كما أشار (ستون، وآخرون، 2004). هذا الموقف الموجه نحو الشخص يفسح المجال لعلاقات آمنة وقوية داخل المنظمة. علاوة على ذلك، كما يقول Greenleaf, 1998)، الخدم الذين يتم اختيارهم ليكونوا قادة يتم دعمهم بشكل كبير من قبل موظفيهم لأنهم التزموا بأنفسهم ويمكن الاعتماد عليهم. وبهذه الطريقة يتم إنشاء جو يشجع المتابعين على أن يصبحوا أفضل ما في وسعهم.. يلعب القائد بالخدمة دور الوكيل الذي يحمل المؤسسة في الثقة (Reinke, 2004). (هذا يعني أن القادة بالخدمة يتجاوزون الاهتمام بالذات. إنهم مدفوعون بشيء أكثر أهمية من الحاجة إلى القوة، وهو الحاجة إلى الخدم. يمكن أن يكون هذا مرتبطًا بعمل، الذين أشاروا سابقًا إلى أن الحاجة إلى الطاقة يمكن أيضًا استخدامها بطريقة مفيدة. يذهب (Greenleaf) خطوة إلى الأمام ويجعل هذه الحاجة لخدمة مفتاح القيادة الجيدة؛ يؤدي إلى الالتزام بنمو الموظفين الفرديين، وبقاء المنظمة، والمسؤولية تجاه المجتمع. تصبح القوة إمكانية لخدمة الآخرين، وبالتالي يمكن اعتبارها شرطًا أساسيًا للقادة بالخدمة. تصبح الخدمة والقيادة قابلة للاستبدال تقريبًا. كونك خادمًا يسمح للشخص بالقيادة؛ كونك قائد يعني أن الشخص يخدم Dirk, 2011:1130

2- أهمية القيادة الخادمة:- يمكن حصر أهمية القيادة الخادمة فيما يأتي:

حسب ما ذكره (جلاب، 2011) ان القيادة الخادمة تبدو أكثر أهمية من خلال:

(1) دور القائد الخادم يظهر من خلال تجاوز مصالحه الشخصية والاهتمام بخدمة حاجات الآخرين.

(2) مساعدة الآخرين على تحقيق النمو والتطور.

(3) منح الآخرين فرصة لتحقيق ما يطمحون إليه ماديا واجتماعيا.

(4) مساعده الآخرين والعمل سويا على بلوغ اهداف المنظمة التي ينتمون اليها.

ويرى كيث (Keith, 2009) ان المنظمات المدارة بالقيادة الخادمة تكون قادرة على خدمة الزبائن بشكل افضل وهي لا تستطيع ان تفعل ذلك من دون ان تهتم بحاجات العاملين في المنظمة



فالقادة الخادمة ساهمة في تأسيس ثقافة وخدمة الآخرين سواء داخل المنظمة او خارجها.(الحلي، وآخرون، 2016: 22)

وتكمن اهمية قياده الخادمه في ثلاث مستويات وكما يلي(مطر، 2011)

- الأهمية على مستوى المنظمة اذ أثبتت البحوث التجريبية ان في ظل القيادة الخادمة يتم تحقيق مستويات أعلى من الأداء كونها تركز على احتياجات الافراد تابعين ام مستفيدين ام اعمال المنظمة.

- الأهمية على مستوى المجتمع وتبرز أهمية القيادة الخادمة في المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات كافة.

- الأهمية على مستوى ألتابعين تكمن أهمية القيادة الخادمة على هذا المستوى كونها تهتم بالدرجة الاولى بالتابعين فهي تحقق لهم احترام الذات الإنسانية وتمنحهم الشعور في الاستقلالية والاعتراف بانجازاتهم وتقدير جهودهم وتقيم اعمالهم وتعاطف معهم.

3- خصائص القيادة الخادمة:

ومع ذلك، كشفت الأبحاث عن ثلاث خصائص رئيسية، عند أخذها معاً، تضع القيادة الخادمة بعيداً عن مفاهيم القيادة الأخرى.

أ- الأولوية القصوى للقائد الخادم هي خدمة الآخرين، بما في ذلك أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة. وبالتالي، فإن القيادة الخادمة تقوم على افتراض أن هؤلاء القادة لديهم الرغبة في الخدمة (Graham, 1991).

ب_ ينصب التركيز الأساسي للقائد الخادم على التابع. يجادل (Van Dierendonck, 2011) بأن القادة الخدم يقدرّون نمو أتباعهم، وينظرون إليه من الناحية التنموية على أنه غاية في حد ذاته. ومع ذلك، يشعر القادة الخدم بالمسؤولية عن خدمة جميع أصحاب المصلحة التنظيميين، ولكن بشكل أساسي من خلال أتباعهم، ويثقون في أنهم سيفعلون ما هو أفضل للمنظمة ومكوناتها.

ت_ تتضمن القيادة الخادمة عنصرًا أخلاقيًا. تتجلى البوصلة الأخلاقية، للقادة الخدم في عدة طرق. على سبيل المثال، يجادل إيرهارت (2004) بأن القادة الخدم يسعون جاهدين لتجنب التناقضات في كيفية تعاملهم مع مرؤوسيه. علاوة على ذلك، يعكس هذا الكفاح دافع قوة القائد الخادم، وهو في الأساس قوة علائقية تستند إلى الحاجة إلى الخدمة (Van ; Graham, 1991) (Dierendonck, 2011).



4- أبعاد القيادة الخادمة

بالنسبة لفان ديريندونك ونيوجتن (2011)، يبدو أنه من وجهة النظر النظرية، يميل المرء إلى تضمين عشرات الخصائص التي يحتاج القائد لعرضها حتى يطلق عليه القائد الخادم. القيادة الخادمة هي نهج قيادة شامل يشرك المتابعين في أبعاد متعددة، بحيث يتم تمكينهم للنمو إلى ما يمكنهم أن يصبحوا عليه (Eva et al., 2019) على الرغم من أن مفهوم القائد الخادم قد تم إدخاله في السبعينيات في مقالات Greenleaf الأساسية، إلا أنه في العقد الأخير فقط بدأت الدراسات التجريبية في تحديد هذا البناء وتطوير مقاييس نفسية سليمة. توفر الأدبيات المتعلقة بالقيادة الخادمة مجموعة غير متسقة من الأبعاد التي تحدد هذا البناء (Bauer et al., 2019). استناداً إلى تفسير القيادة الخادمة، تحديد سبعة أبعاد:

- (1) الشفاء العاطفي.
 - (2) التمكين.
 - (3) مساعدة الأتباع على النمو والنجاح.
 - (4) التصرف بشكل أخلاقي.
 - (5) وضع المتابعين أولاً.
 - (6) خلق قيمة للمجتمع.
 - (7) المهارات المفاهيمية.
- يمكن الجمع بين هذه الأبعاد السبعة لإنشاء مؤشر عالمي للقيادة الخادمة (Hu & Liden, 2011). من ناحية أخرى، أكد (فان ديريندونك، 2011 : 1232) أيضاً أن "ست خصائص تعطي مراجعة جيدة لسلوك القيادة الخادمة كما يختبرها الأتباع". تشمل السمات الست تمكين الناس وتنميتهم، والتعبير عن التواضع، والأصالة، والقبول بين الأشخاص، والإشراف، وتقديم التوجيه.

في الدراسة التي أجراها (van Dierendonck & Nuijten, 2011)، ومن خلال استطلاع القيادة الخدمية (SLS)، تم تسليط الضوء على أبعاد التمكين والمسؤولية والبقاء في الخلفية والتواضع والأصالة والشجاعة والتسامح والقيادة باعتبارها جوانب مهمة تؤدي إلى قلب البحث عن نظرية القيادة الخادمة. ومع ذلك، يدرك المؤلفون أنه لا يزال هناك طريق طويل لنقطعه قبل الوصول إلى أساس مستدام لتحديد الأبعاد الرئيسية للنظرية. يلخص الجدول (1)



الأبعاد التي سردها العديد من المؤلفين، وهي سمات وظيفية وصفات تشغيلية متكررة وملاحظة في القيادة السلوكية الخادمة من قبل القادة في مكان العمل (راسل وستون، 2002).

(Mário Franco, 2020:NBRI)

جدول (1)

Dennis & Bocarnea (2005), Barbuto & Wheeler (2006); Liden et al., (2008)	فعل إظهار الحساسية تجاه مخاوف الآخرين. قادة متعاطفون ومستمعون جيدون. التعامل مع الاحتياجات العاطفية لأعضاء المنظمة 0	1- الشفاء العاطفي
Liden et al., (2008); Barbuto & Wheeler (2006); Liden et al., (2008); Ehrhart (2004)	إظهار اهتمام حقيقي بمساعدة المجتمع المحيط بالمنظمة على نمو المهارات المفاهيمية امتلاك المعرفة الكافية بالمنظمة والمهام المطروحة حتى تتمكن من تقديم الدعم الفعال لنمو ورفاهية أعضاء المنظمة	2- خلق قيمة للمجتمع:
Liden et al., (2008); Dennis & Bocarnea (2005), Ehrhart (2004); Sendiava et al., (2008)	إعطاء المسؤولية للآخرين وتحفيزهم وتسهيلهم، وخاصة المتابعين المباشرين، وتزويد المتابعين بالسيطرة لتحديد المشكلات التنظيمية وحلها، وتحديد وقت وكيفية أداء مهام العمل ؛ جعل الناس مهمين.	3- التمكين:
Liden et al., (2008); Ehrhart (2004); Sendiava et al., (2008)	إظهار اهتمام حقيقي بالنمو الوظيفي للمتابعين وتطورهم من خلال تقديم الدعم والتوجيه	4- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح:
Dennis & Bocarnea (2005), Barbuto & Wheeler (2006); Ehrhart (2004); Liden et al., (2008)	يعتبر الظهور من خلال الأفعال والكلمات التي تلبي احتياجات المتابعين أولوية قصوى (خاصة المتابعين المباشرين). تعتبر تلبية احتياجاتهم في العمل أولوية (غالبًا ما يقاطع المشرفون الذين يتبعون هذا المبدأ عملهم لمساعدة المرؤوسين في المشكلات التي يواجهونها في واجباتهم)	5- وضع المرؤوسين أولاً:
Ehrhart (2004); Liden et al., (2008)	التفاعل بشكل علني وعادل وصادق مع أعضاء المنظمة	6- السلوك الأخلاقي
Barbuto & Wheeler (2006);	تصف رغبة القائد المتجذر بعمق في إحداث تغيير إيجابي في حياة الآخرين. الغرض الخيري	7- الدعوة الإيثارية
Barbuto & Wheeler (2006); Liden et al., (2008)	تفهم على أنها مزيج من الوعي بالبيئة وتوقع العواقب	8- الحكمة أو الرؤية
Barbuto & Wheeler (2006);	بشكل مقنع يتمتع القادة المقنعون بمهارة في رسم خرائط الأسنلة وتصوير إمكانات أكبر ويكونون مقتنعين عند توضيح تلك الفرص	9- رسم الخرائط
Barbuto & Wheeler (2006);	يصف إلى أي مدى يقوم القادة بإعداد المنظمة لتقديم مساهمة إيجابية في المجتمع من خلال تطوير المجتمعات والبرامج والنشر التنظيمي	10- الإشراف التنظيمي

أبعاد القيادة الخادمة: اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر (Mário Franco, 2020:NBRI)

لذا فإن القادة الخدم، بحكم التعريف، يضعون احتياجات مرؤوسيه قبل احتياجاتهم الخاصة ويركزون جهودهم على مساعدة المرؤوسين على النمو للوصول إلى أقصى إمكاناتهم وتحقيق النجاح التنظيمي والوظيفي الأمثل (Greenleaf, 1977). الدافع وراء إنجاز هذه المهام ليس مصلحة ذاتية ؛ بدلاً من ذلك، فإن القادة الخدم "يريدون من مرؤوسيه أن يتحسنوا من أجل



مصلحتهم، وأن ينظروا إلى تنمية التابعين على أنه غاية، في حد ذاته، وليس مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف القائد أو المنظمة". وبهذا المعنى، تمتد "الخدمة" إلى ما وراء رغبات الذات الذاتية وتبني مناخاً للعمل يولد مشاعر تمكين الموظف. بالإضافة إلى ذلك، تمتد القيادة الخادمة إلى ما وراء مكان العمل لتعزيز روح الخدمة داخل الأتباع، أو العمل على خلق قيمة للمجتمع ككل. تشمل الصفات التي تعبر عن نفسها من خلال سلوك القائد الخادم السلوك الأخلاقي ومستوى عالٍ من القدرة المفاهيمية (Greenleaf, 1977). تتطور الثقة في العلاقة نتيجة لإيجاد المروءوس أن أحكام وأفعال القائد مدروسة ويمكن الاعتماد عليها وأخلاقية. علاوة على ذلك، فإن تأكيد القائد الخادم على تلبية احتياجات مروءوسيه يعزز الاعتقاد داخل المروءوسين بأن القائد يسعى بنشاط إلى علاقة جيدة. بالإضافة إلى مساعدة المروءوسين على النمو، يهتم القادة الخدم بالاحتياجات العاطفية والعاطفية للمروءوسين، ويقدمون دعماً يمتد إلى ما بعد عقد العمل الرسمي. (Robert et al., 2008:162) ويمكن حصر مقاييس القيادة الخادمة في الجدول التالي ليتسنى لنا معرفة تسلسلها الزمني وحسب المصادر المذكورة ازاء كل منهم:

مقاييس القيادة الخادمة حسب التسلسل الزمني والكتاب بالاعتماد على المصدر (نور، وهديل، 2019: 67-68) وكما مبين في جدول (2).

ت	الباحث والسنة	أبعاد القيادة الخادمة
1	Laub, 1999: 49-51	تقيم الافراد، بناء مجتمع، توفير قيادة، تطوير الافراد، الاصاله، مشاركة القيادة
2	(Pago & Wong, 2000: 16-17) (Russel & Stone, 2002: 147)	الاستقامة، التواضع، الخدمة، الاهتمام بالآخر، التمكين، تطوير الآخرين، الرؤية، وضع الاهتمام، القيادة النمذجة، بناء الفريق المشاركة في القرارات.
3	(Ehrhart, 2004: 73)	تشكيل العلاقات مع المروءوسين، التمكين المروءوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي، وضع المروءوسين اولاً، المهارات المفاهيمية، قيمة الافراد خارج المنظمة.
4	(Dennis, 2005: 601)	الحب، التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة.
5	(Barbuto & Wheeler, 2006: 113)	الأيتار، الحكمة، الشفاء العاطفي، الاشراف التنظيمي، التخطيط المقنع.
6	(Liden, et al., 2008: 162)	الشفاء العاطفي، ايجاد قيمة للمجتمع، مساعدة المروءوسين على النمو والنجاح، العلاقات، التمكين، التصرف بشكل اخلاقي، وضع المروءوسين اولاً، الخدمة.
7	(Sendjaya, et al., 2008: 406)	التطوع، التبعية، النفس الاصيلية، العلاقات الموروثة، الاخلاق المسؤولة، الروحانية المتعالية، تحويل النفوذ.
8	(Dierendon, 2011: 1232)	التمكين، الوقوف خلف الآخرين، الاصاله، القبول بين الاشخاص، المساءلة، التواضع، الشجاعة، الموالاة.
9	(Mook, 2012: 40)	الشفاء العاطفي، ايجاد قيمة للمجتمع، مساعدة المروءوسين على النمو والنجاح، المهارات المفاهيمية، التمكين، السلوك الاخلاقي.



لذلك اعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد السبعة التالية:-

أبعاد القيادة الخادمة قدمت أبحاث لمحة عامة عن الخصائص المميزة للقيادة والأنتباع التي تساعد على القيادة بالخدمة (؛ Liden et al., 2014 Barbuto et al., 2014). على وجه التحديد، فحصت المراجعة الأدبية لـ (Van Dierendonck, 2011) لـ 14 مقالة عن القيادة الخادمة الأبعاد الرئيسية لأسلوب القيادة هذا بناءً على أدوات قياس القيادة الخدمية المختلفة. أنتجت هذه المراجعة نموذجاً شاملاً لقيادة الخادم، واقترحت السوابق المحتملة، وقدمت اتجاهات جديدة للبحث. والجدير بالذكر أن (Liden et al., 2008) أسس فهمًا أكثر موثوقية لقيادة الخادم بعد مراجعة شاملة للأدبيات، واختبار تجريبي أولي، وتحليل عامل تأكيد لأداة قيادة الخادم المكونة من 28 عنصرًا ذات سبعة أبعاد. الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة التي وجدها Liden et al. (2008) هي: التصرف بشكل أخلاقي، والتمكين، ووضع المرؤوسين أولاً، وخلق قيمة للمجتمع، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والمهارات المفاهيمية والشفاء العاطفي. في دراسة لاحقة، (Liden et al., 2014) عرّف "الشفاء العاطفي" على أنه الاعتراف بالقضايا الشخصية للمتابعين و"خلق قيمة للمجتمع" على أنه تعزيز وتحسين مشاركة المتطوعين التابعين في الأنشطة المجتمعية. علاوة على ذلك، فإن بُعد "السلوك الأخلاقي" الذي اقترحه Liden et al. (2008) يتماشى مع الرغبة الروحية للقائد الخادم في خدمة الآخرين من أجل رفاهيتهم (Greenleaf, 1970). نظرًا لأهمية عمل (Liden et al., 2008)، اعتمدت هذه الدراسة نموذجهم ذي الأبعاد السبعة كإطار مفاهيمي للدراسة لتقييم كيفية تأثير القيادة الخادمة في تعزيز الابداع التنظيمي لموظفي الدائرة ومشاركتهم. (Liden et al., 2008). سبعة أبعاد موضحة أدناه في الجدول (3)

البعد	التعريف
الشفاء العاطفي	فعل التعاطف مع مشاعر الآخرين. يتطلب التعامل مع الاحتياجات العاطفية لأعضاء المنظمة قادة متعاطفين ومستمعين أكفاء.
التمكين	دعم وتسهيل الآخرين، وخاصة المرؤوسين المباشرين، في اكتشاف الصعوبات ومعالجتها وتحديد وقت وكيفية أداء مهام العمل.
مساعدة المتابعين على النمو والنجاح	إظهار اهتمام حقيقي بالتقدم الوظيفي للآخرين وإظهار اهتمام حقيقي بتقدم المتابعين وتطورهم.
التعامل الأخلاقي	التعامل الأخلاقي مع الآخرين بطريقة مفتوحة وعادلة وصادقة.
وضع المتابعين أولاً	توضيح للآخرين (خاصة المتابعين المباشرين) أن تلبية مطالبهم الوظيفية كأولوية من خلال الكلمات والأفعال (غالبًا ما يستغرق المشرفون الذين يتبعون هذا النهج وقتًا بعيدًا عن عملهم



لمساعدة المرؤوسين في المشكلات المتعلقة بالمسؤوليات الموكلة إليهم .)	
إظهار الرغبة المتعمدة والصادقة في مساعدة المجتمع.	خلق قيمة للمجتمع
تطوير فهم شامل للمنظمة والمهام المطروحة من أجل دعم ومساعدة الآخرين بنجاح، وخاصة المرؤوسين المباشرين.	المهارات المفاهيمية

ثانياً: الابداع التنظيمي (Organizational Creativity)

1 - مفهوم الابداع التنظيمي

يشير الابداع في اللغة على لسان العرب (لابن منظور) هو مشتق من " بدع الشيء او ابتدعه" يعني انشأه وبدأه اولاً, وهو الاتيان بشيء جديد وغير مألوف, اما عند الفلاسفة فهو ايجاد الشيء من العدم والابتداعية نزعة في العقل والمنطق وتتميز بالخروج على اساليب القدماء باستحداث اساليب جديدة (تدرانت, 2015: 26).

أما الابداع اصطلاحاً فهو يمثل العملية التي تحول الأفكار الجديدة إلى قيمة تجارية أو غيرها. أي بمعنى آخر إنها تمثل قدرة حيوية في مجال الأعمال، وريادة الأعمال، والتصميم، والتكنولوجيا بجميع أنواعها، والرعاية الصحية، والهندسة، والبناء، والتصنيع، والنقل، والاتصالات، والاقتصاد، وعلم الاجتماع، وإدارة المشاريع، الابتكار يعني التغيير - شيء جديد ومحسن - في (1) عمل أو عملية إبداعية و/ أو (2) ناتج أو منتج عملية. يرغب المديرون التنفيذيون المتطلعون إلى الأمام ويشجعون مديريهم على أن يكونوا مبتكرين وأن يحسنوا عملياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم باستمرار. ابتكر r die! في هذا العصر الرقمي للانفجار التكنولوجي في كل مجال: يجب أن تبتكر جميع أنواع المنظمات البشرية باستمرار لتحسين وتغيير كل من منتجاتها وخدماتها (سبب وجودها) وكذلك طرق عملها - عملياتها التجارية. (Archibald & Archibald, 2016:1). لذلك يعرف الإبداع هو توليد الأفكار الجديدة التخيلية التي تتضمن ابتكاراً جذرياً جديداً أو حلاً لمشكلة ما، وإعادة صياغة جذرية للمشكلات .

(56 Hamadi,et al.,2017:) ، ذكر (Amabile, 1983) أن الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومناسبة من قبل فرد أو مجموعة عمل صغيرة. الأفكار الجديدة هي تلك التي تكون فريدة من نوعها مقارنة بالأفكار الأخرى المتاحة حالياً. الأفكار المفيدة أو المناسبة هي تلك التي لديها القدرة على إضافة قيمة على المدى القصير أو الطويل. لذلك، يمكن أن تتراوح النتائج الإبداعية من اقتراحات لتغييرات تدريجية في الإجراءات إلى اختراقات كبيرة وجذرية .



أيضاً في الأدبيات التنظيمية، يُشار إلى الإبداع عمومًا على أنه عنصر التفكير في الابتكار بينما يشمل الابتكار كلاً من التفكير وتطبيق الأفكار الجديدة (أي التنفيذ). Zhou, et al (2008:1-7). ويرى (المعموري، الميالي، 2019: 40) أن هنالك التباس واختلاف بين الإبداع والابتكار، لذلك فإن الجدول (9) يوضح الاختلاف والتباين بين الإبداع والابتكار. الجدول (4) الاختلاف بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع
ينطوي على أصالة حقيقية	ينطوي على ابداعات تنظيمية جديدة
تتساوى مع التفكير أو اختراع	يشمل التنفيذ
عملية فردية أو مجموعة صغيرة، تحتاج إلى الحماية	العملية الاجتماعية التي تنطوي على العديد من الأفراد وتخصصات وظيفية متنوعة
غامضة، ظاهرة الصندوق الأسود، غير قابلة للإدارة	يمكن تقسيمها إلى مراحل متميزة يمكن إدارتها

Source: Fitzgibbon, M. (2001). Managing innovation in the arts: Preserving environmental uncertainty—the case of Druid Theatre Company, Ireland. International Journal of Arts Management, p11.

يُعزى التركيز الكبير الحالي على الإبداع في المؤسسات بشكل أساسي إلى حقيقة أنه يؤثر على أداء الابتكار ونجاح الشركات. يشير العديد من المؤلفين إلى وجود صلة بين الإبداع والابتكار على سبيل المثال يذكر باير أن "الإبداع يمكن اعتباره المرحلة الأولى من عملية الابتكار" (باير، 2012). يجادل Sundgren و Styhre بأن "الابتكار هو الأساس بناءً على قدرة الشركة على إدارة الإبداع". إذن "الإبداع هو نقطة البداية لأي ابتكار" في حين أن الإبداع هو عملية فردية ومنفردة وأن الابتكار عملية أكثر شمولاً يشارك فيها العديد من الأشخاص. يشير برينان ودولي إلى أن "القدرة على تحفيز الابتكار تعتمد بشكل كبير على مخزون الأفكار المحتملة وحلول المشكلات" (وتسمى أيضاً "شتلات الابتكار") التي هي نتاج العمليات الإبداعية للمؤسسة. من أجل تعزيز الابتكار كمخرجات للإبداع، يجب أن تكون المنظمة نفسها مبدعة وتشرب ثقافة الابتكار. الإبداع مصطلح يستخدم في سياقات تنظيمية مختلفة - في سياق الاستراتيجية أو الابتكار أو التطوير التنظيمي أو القيادة. الإبداع والحلول الإبداعية مهمة خاصة في المواقف (غير العادية) عندما لا تعمل التجربة أو الروتين الثابت. في هذا السياق، يُنظر إلى الإبداع كشرط أساسي تقريباً لإدارة التغيير والتجديد. يُعرّف وودمان (1993) الإبداع التنظيمي بأنه "إنشاء منتج جديد ومفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية بواسطة أفراد يعملون معاً في



نظام اجتماعي معقد. يذكر المؤلف أيضاً أنها عملية نفسية اجتماعية تعاونية تحدث في منظمة وتتأثر بالعوامل السياقية والتنظيمية. وفقاً لـ (Kao 1989) يمكن اعتبار الإبداع ضمن السياق التنظيمي بمثابة مجموع الوظائف التالية: الشخص المبدع والمهمة الإبداعية والسياق التنظيمي (الثقافة). (Sirková M, et al., 2014:180).

اذ يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه أفكار جديدة مفيدة مرتبطة ببعضها البعض بهدف حل بعض المشاكل وإعادة صياغة الفهم الحالي والجوانب إلى أشكال جديدة من المعرفة وهذا يمكن أن يوسع تأثيره ليشمل الأدوات والاساليب الانتاج والتصنيع والتحسينات في الادارة نفسها ونتائج التدريب والرضا الوظيفي الذي يؤدي الى زيادة الانتاج بالاضافه الى تحسين السلع وعمليات السوق (مروة بدر، زايا يوسف، 2021: 99)

اما منصور والخفاجي، فيعرفان الإبداع التنظيمي بأنه الجهود المبرمجة والمنظمة التي تعتمد على المنظمة في تطوير منتجاتها سواء أكانت سلع أم خدمات أو اجراء تحسينات عليها أو تطوير استعمالات جديدة لها (أريج نزار، عبد الرحمن، 2020: 180)

ويمكن التعرف أكثر على الإبداع التنظيمي من خلال نوعان من النماذج النظرية الرئيسية التي وجهت مجال الإبداع التنظيمي، وهما نموذج (Amabile, 1996, 1988) وودمان وزملائه (1993). ما هو مشترك في كلا هذين الإطارين المفاهيمي هو الأهمية المعطاة للتأثيرات الاجتماعية والسياقية لإبداع الموظف. أيضاً، هناك عدد قليل من القطع المفاهيمية الحديثة التي ساعدتنا في إعلامنا في هذا المجال على سبيل المثال، (Ford, 1996 ; Unsworth, 2001).

يستند منظور وودمان وزملائه التفاعلي للإبداع التنظيمي (1993) على فكرة أن الإبداع هو ظاهرة على المستوى الفردي تتأثر بكل من العوامل الظرفية والنزعة. ويشددون على أن التفاعل بين تصرفات الفرد والعوامل السياقية في بيئة العمل هو الذي يتنبأ بشكل كامل بالأداء الإبداعي. علاوة على ذلك، يشدد نموذجهم على التأثيرات عبر مستويات التحليل، ويجادلون بأن التأثيرات عبر المستويات ضرورية في تحديد وفهم عوامل المجموعة والعوامل التنظيمية التي يمكن أن تسهل أو تخنق السلوك الإبداعي في نظام اجتماعي معقد. على وجه التحديد، يصف وودمان وزملائه (1993) الأداء الإبداعي في المنظمات كدالة لعدد من الخصائص الفردية والجماعية والتنظيمية التي تتفاعل في التأثير على حدوث الإبداع. بالنسبة للخصائص الفردية، يناقشون مدى أهمية القدرات المعرفية أو الأسلوب والشخصية والدوافع الذاتية والمعرفة. بالنسبة لخصائص



المجموعة، فإنها تركز على المعايير والتماسك والحجم والأدوار والتنوع ونهج حل المهام والمشكلات. الخصائص التنظيمية التي يناقشونها هي الثقافة والموارد والمكافآت والاستراتيجية والهيكل والتكنولوجيا. في نموذجهم، الأشخاص المبدعون والمجموعات والمنظمة عبارة عن مدخلات يتم تحويلها من خلال العملية والوضع الإبداعي، مع النتيجة المحتملة لهذا التحول الذي يؤدي إلى منتج إبداعي.

جادل نموذج فورد (1996) للعمل الإبداعي الفردي بأن العمل الإبداعي للفرد هو نتيجة مزيج من صنع الحواس والتحفيز والمعرفة والقدرة. جادل بأن الإبداع والإجراءات المعتادة هي خيارات سلوكية متنافسة للفرد. عادة، ما دامت الأفعال المعتادة جذابة، حتى عندما يكون السياق ملائماً للنشاط الإبداعي، سيستمر الأفراد في أعمالهم المعتادة. لذلك، على الرغم من أن العمل الإبداعي مهم للغاية، إلا أنه توقع أن الأعمال الإبداعية نادراً ما تحدث في المنظمات. غطت نظريته مجالات اجتماعية متعددة مثل المجموعة والتنظيمية والمؤسسية والسوق.

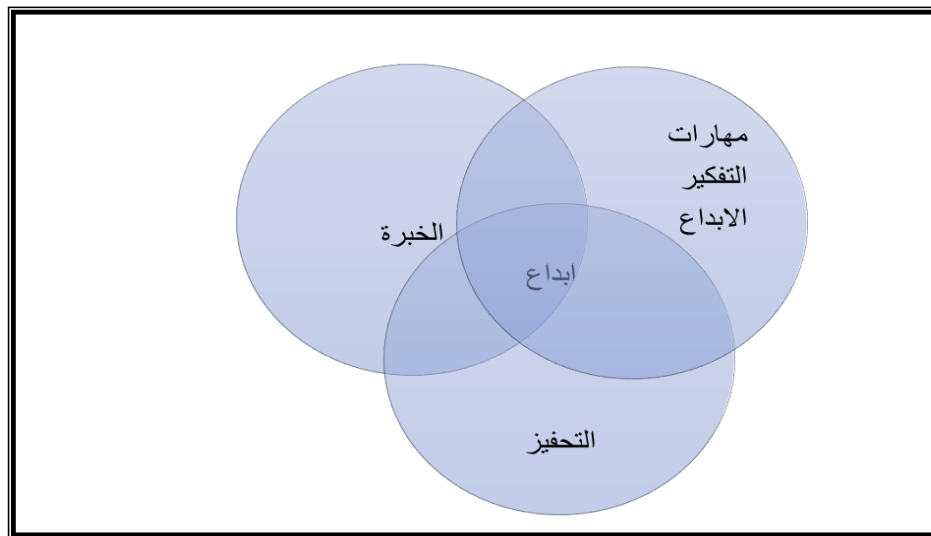
2- مكونات الأبداع التنظيمي:

ينشأ الإبداع من خلال التقاء المكونات الثلاثة التالية:

المعرفة (الخبرة): كل الفهم ذي الصلة الذي يجلبه الفرد للتأثير على جهد إبداعي.

التفكير الإبداعي (المهارات): يتعلق بكيفية تعامل الناس مع المشاكل ويعتمد على الشخصية والتفكير / أسلوب العمل.

الدافع (الحافز): الدافع مقبول بشكل عام كمفتاح للإنتاج الإبداعي، وأهم المحفزات هي الشغف الجوهري والاهتمام بالعمل نفسه. ومن خلال الشكل (2) يمكن توضيح تكوين الأبداع



شكل (2)



Source : Karlyn Adams, The Sources of Innovation and Creativity , National Center on Education and the Economy (NCEE) Research Summary and Final Report, Washington, USA, 2005, P 4.(Hamadi,et al.,2017:56)

ويمكن للتأثيرات الاجتماعية والبيئية أن تؤثر بشكل كبير على الإبداع، ولكن من الواضح أنها ليست سوى قوة واحدة محددة. قبل تطور علم النفس الاجتماعي للإبداع وبالتزامن معه، وضع علماء النفس من عدد من التخصصات الفرعية نظرية حول كيفية حدوث الإبداع وما يؤثر عليه. في محاولة لتجنب التجزئة النظرية، اقترح (Amabile, 1983) نظرية شاملة للإبداع تدمج تصورات الدافع الداخلي والبيئة الاجتماعية مع التركيبات المعرفية والشخصية التي أكد عليها المنظرون السابقون

تتضمن نظرية المكونات ثلاثة مكونات فردية تؤثر على الإبداع، ومكون خارجي واحد - البيئة الاجتماعية. المكونات داخل الفرد هي (1) المهارات ذات الصلة بالمجال (الخبرة، والمهارة الفنية، والموهبة الفطرية في مجال (مجالات) المساعي ذات الصلة) ؛ (2) المهارات ذات الصلة بالإبداع، والتي أعيدت تسميتها لاحقاً "العمليات ذات الصلة بالإبداع" (أسلوب معرفي مرن، وسمات شخصية مثل الانفتاح على التجربة، ومهارة في استخدام أساليب التفكير الإبداعي، وأسلوب العمل المستمر)، و(3) الدافع الداخلي للمهمة . وفقاً للنظرية، تتحد هذه المكونات بطريقة مضاعفة ؛ لا أحد يمكن أن يكون غائباً تماماً، إذا كان هناك مستوى معين من الإبداع يمكن أن يؤثر المكون الخارجي، البيئة الاجتماعية، على كل مكون من مكونات الفرد. يمكن أن تتأثر المهارات ذات الصلة بالمجال والإبداع بالتدريب والنمذجة والخبرة التي توفرها البيئة الاجتماعية. ومع ذلك، فإن التأثير المباشر والأكثر انتشاراً للبيئة يمارس على المكون التحفيزي، كما يتضح من البحث التجريبي حول مبدأ التحفيز الداخلي للإبداع.

3- أهداف الإبداع:

إحدى الطرق التي يمكن للمؤسسات من خلالها التأثير على حدوث النشاط الإبداعي هي تحديد الأهداف. تؤثر الأهداف على الدافع من خلال تأثيرها على آليات التنظيم الذاتي (Ackerman & Kanfer,1989). أشارت الأبحاث حول تحديد الأهداف إلى أنها تقنية تحفيزية فعالة. الافتراض التحفيزي الأساسي لتحديد الأهداف هو أن الأهداف تزيد الاهتمام والجهد من خلال توفير أهداف واضحة يمكن للأفراد توجيه طاقاتهم نحوها. تعمل الأهداف على



تحفيز وتوجيه الانتباه إلى الجوانب المهمة لمهمة أو مشروع وتسهيل الحصول على المعلومات. تنظم الأهداف العمل بشكل مباشر من خلال التأثير على ما ينتبه الناس إليه، ومدى صعوبة العمل، والمدة التي يستمررون فيها في أداء مهمة ما. تؤثر الأهداف على العمل بشكل غير مباشر من خلال تحفيز الناس على اكتشاف واستخدام استراتيجيات المهام التي من شأنها تسهيل تحقيق الهدف. من المرجح أن تتحقق الأهداف عندما يكون الناس ملتزمين بشدة بالأهداف ويتم إعطاؤهم ملاحظات بشأن تقدمهم فيما يتعلق بأهدافهم. يمكن أن تعمل أهداف الإبداع كآلية لحث الأفراد على إظهار سلوكيات معينة، والأداء على المستوى المطلوب، وأيضًا كمعيار يمكن تقييم سلوك المهمة على أساسه. يمكن أن يكون هدف الإبداع معيارًا محددًا مفاده أن مخرجات الفرد يجب أن تكون إبداعية (أي جديدة ومناسبة) أو أنه يجب على الأفراد محاولة الانخراط في أنشطة إبداعية (على سبيل المثال، التفكير المرن، واللعب بالأفكار، والمسح البيئي).

علاوة على ذلك، تعمل عملية تحديد الأهداف على تركيز الانتباه وحشد الجهود. يجب أن يكون جمع المعلومات المتنوعة مفيدًا في كسر العقلية المعرفية أو "التفكير خارج الصندوق"، وهو عنصر حاسم في الإبداع. من ناحية أخرى، إذا لم يتم تحديد أهداف للإبداع، ولكن هناك أهداف مخصصة لجوانب أخرى من الأداء، فقد وجد أن احتمال حدوث الأداء الإبداعي أقل بشكل ملحوظ (شالي، 1991). علاوة على ذلك، عند تحديد الأهداف، فإن المديرين يوجهون الفرد حقًا إلى ما تقدره المنظمة.

ولإبراز الإبداع التنظيمي والاستفادة منه، تُظهر الأدبيات أيضًا أن هناك عددًا معينًا من السوابق المطلوبة، تتمحور حول أربعة مستويات من التحليل (Blomberg et al., 2017). على المستوى الفردي (أ)، يعتمد الإبداع التنظيمي بشكل أساسي على ثلاثة عناصر: الدافع (الداخلي والخارجي)، والمهارات في المجال ذي الصلة، والمهارات الإبداعية. على مستوى الفريق أو المجموعة (ب)، يعتمد الإبداع التنظيمي على الجوانب المتأصلة في العمل الجماعي مثل تكوين المجموعة ونوع الإدارة والمناخ والثقافة، فضلاً عن التقنيات المستخدمة لتحسين إبداع. يجمع المستوى الكلي للتحليل (ت) جميع الجوانب الخارجية للمؤسسة (البيئية، التنافسية، إلخ). أخيرًا، على مستوى المنظمة (ث)، يُفضل الإبداع التنظيمي من قبل العديد من السوابق التي تعزز ظهورها. (Émilie RUIZ, et al., 2021:66)



4- العوامل التي تؤثر على الابداع التنظيمي:

لأن الابداع مفهوم مهم (على سبيل المثال، يؤثر الابداع على البقاء والأداء)، فإن تحليل العوامل التي تؤثر على الابداع هو موضوع بالغ الأهمية. تفحص العديد من الدراسات العوامل التي تؤثر على الابداع في المنظمات. يُظهر التحليل التلوي الذي أجراه Greenhalgh, et al., (2004) لمؤسسات الخدمة والتصنيع أنه في حين أن الكثافة الإدارية، والتعقيد، والاتصال الخارجي، والاتصال الداخلي، والتمايز الوظيفي، والموقف الإداري تجاه التغيير، والاحتراف، وموارد الركود، والتخصص، والقدرات التقنية الآثار الإيجابية للابداع التنظيمي، المركزية لها تأثير سلبي على الابداع التنظيمي. من ناحية أخرى، ليس لإضفاء الطابع الرسمي والحيازة الإدارية والتمايز الرأسي أي تأثير ذي دلالة إحصائية على الابداع التنظيمي. يستمر البحث المستقبلي في تحليل آثار هذه العوامل أو عوامل مختلفة (على سبيل المثال، موقع العمل ونوع المنظمات) على الابداع. (Mehmet Akif, 2016:3)

5- مصادر الابداع التنظيمي:

من هم مصادر الابداع التنظيمي / الجهات الفاعلة التي تساهم في الابداع ليس سؤالاً تافهاً. على العكس من ذلك، فإن هذا السؤال مهم لأن الابداع لا يوجد إلا إذا جاءت الأفكار من مصادر معينة أو ساهمت جهات فاعلة مختلفة في الابداع. قد يأتي الابداع على وجه الخصوص في القطاع العام من مجموعة عمل الموظفين والقادة التنظيميين والحكومة والهيئات العامة الأخرى (مثل الهيئات التنظيمية) وأصحاب المصلحة في الصناعة والجامعات وأفراد الجمهور. وبالتالي، يمكن أن تكون مصادر الابداع من أعلى إلى أسفل (على سبيل المثال، الأفكار القادمة من القادة التنظيميين والحكومة)، أو من أسفل إلى أعلى (على سبيل المثال، الأفكار القادمة من مجموعة عمل الموظفين)، أو خارجية (على سبيل المثال، الأفكار القادمة من الجامعات وأصحاب المصلحة في الصناعة). قد يساهم البحث المستقبلي في مصادر أدبيات الابداع من خلال تحليل كيفية تأثير كل مصدر فردي على النتائج التنظيمية (على سبيل المثال، الأداء التنظيمي)، والنتائج الفردية (على سبيل المثال، الرضا الوظيفي للموظفين أو سلوكهم المبتكر) (Demircioglu, 2016; et al., 2016; Mehmet Akif, 2016:3)

6- أبعاد الابداع التنظيمي:

أ- الحساسيه للمشكلات (Sensitivity to problems): الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب



الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة ويحددها تحديدا دقيقا واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها (نعرورة ابو بكر، وآخرون، 2018: 11) اما الحساسية للمشكلات تتمثل في قابلية الافراد العاملين على القدرة في معرفة المشكلات المختلفة ومعالجتها في مختلف المواقف، فالشخص المبدع الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو قادرا على أن يعي الأخطاء ونواحي القصور في المنظمة ويحس بالمشكلات ولديه القدرة على رؤية ابعاد المشكلة وتحديداتها تحديدا دقيقا واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها من خلال فهم الدور المناط به. (بوراد، المراكشي، 2020: 15).

ب- الطلاقة (fluency): وهي قدرة الشخص على إنتاج وابتكار كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال عن الطلاقة انها بنك القدرة الإبداعية. وهناك من يقسمها الى ثلاثة انواع هي الطلاقة اللفظية اي سرعة انتاج الكلمات والوحدات التعبيرية لتدعم التفكير الابداعي، والطلاقة الفكرية سرعة انتاج وبلورة عدد كبير من الافكار، والطلاقة التعبيرية وهي سهولة التعبير عن الافكار وصياغتها لتكون واضحة ومفهومة (بوراد، المراكشي، 2020: 15).

ت- الأصالة (originality): وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالابداع وتعني الاصالة انتاج افكار غير موجودة وغير مألوفة وهناك من العلماء من يقول ان الفكرة لا تكون جديدة الا اذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذكية وهذا لا يعني ان الشخص يهمل الافكار السابقة والمألوفة سابقة التوصل لها. (كروش، لحرش، 2020: 38).

ث- المرونة (flexibility) وتعني قدرة الشخص على النظر الى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية وعدم التفكير في اطار محدد وقد ميز غيلفورد بين نوعين من المرونة العفوية وهي التي توحى بمرونة التفكير والمرونة التكيفية والتي توحى بقدرة الفرد على اجراء التغيرات المناسبة. (كروش، لحرش، 2020: 38) وايضا ذكر (العلي، والربيعي، 2013: 410) تعني النظر الى الاشياء بمنظور جديد غير ما مألوف عليه الافراد وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن امثله المرونة السياسية، الاثراء الوظيفي، مرونة المنظمة التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجه اثبات الذات عند العاملين ونظرا لظروف تغيير التي تمر بها المنظمات التي تفرض درجه مقبولة من التكيف مع هذا التغيير حسب ظروف المنظمة.



ج- المخاطره والتحدي (Risk & challenge): ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك العمل (نعرورة ابو بكر، وآخرون، 2018: 11؛ وبوراد، والمراكشي، 2020: 15).

ح- القدرة على التحليل (Analytical ability): يتميز الشخص المبدع بقدرته على تحليل العناصر والأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر ويمتلك القدرة للحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها وعند الحاجة الرجوع لها، كما يمكنه تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك إعادة تغيير أو أحداث تنظيم لتحديد الواقع العلمي (نعرورة ابو بكر، وآخرون، 2018: 11؛ وبوراد، والمراكشي، 2020: 15).

المبحث الثالث

تقييم الانموذج الهيكلي واختبار فرضيات البحث

أولاً: وصف عينة المستجيبين

لغرض توصيف عينة المستجيبين تم حساب التكرارات ونسبها للمعلومات الشخصية المذكورة في الاستبانة وكما موضحة في الجدول (5) أدناه:

جدول (5) وصف عينة المستجيبين

ت	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكر	48	55.8%
		انثى	38	44.2%
2	الحالة الزوجية	أعزب	28	32.5%
		متزوج	54	62.7%
		غير ذلك	4	4.6%
3	العمر	18-25	11	12.7%
		26-33	38	44.1%
		34-41	19	22%
		42-49	12	13.9%
		50 فأكثر	6	6.9%



%9.3	8	اعدادية	مستوى التعليم	4
%18.6	16	دبلوم		
%59.3	51	بكالوريوس		
%5.8	5	دبلوم عالي		
%4.6	4	ماجستير		
%2.3	2	دكتوراه		
%13.9	12	1-5	سنوات الخبرة	5
%41.8	36	6-10		
%32.5	28	11-15		
-%11.6	10	16-20		
%100	86	المجموع لكل متغير		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (5) يمكن ملاحظة ما يلي:

- النوع الاجتماعي: بلغ عدد الذكور (48) ما يشكل نسبة (55%)، في حين بلغ عدد الاناث (38) ما يشكل نسبة (44%) من الافراد في المنظمة المبحوثة.
- الحالة الزوجية: بلغ عدد العزاب (28) شخص ونسبة (32%)، اما عدد المتزوجين فكان (54) شخص بنسبة (62%).
- العمر: شكل الافراد ذوي الفئة العمرية (26-33) العدد الاكبر من افراد المنظمة والذي بلغ (38) فرد ونسبة (44%).
- مستوى التعليم: كان اغلب افراد المنظمة قيد الدراسة من الحاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة (59%) تقريبا، وهذا يؤكد ان افراد العينة لديهم المعرفة والفهم للإجابة على فقرات الاستبانة بدقة عالية.
- سنوات الخبرة: شكل الافراد اصحاب الخبرة (6-10) سنوات المجموعة الاكبر في المنظمة بنسبة (41%) اما الافراد اصحاب الخبرة (11-15) سنوات فكانت نسبتهم (32%) وهذا يؤكد على ان افراد العينة لديهم الالمام والاطلاع الكامل حول بيئة العمل وهذا ما سينعكس على اجاباتهم التي ستتمس بالدقة والموثوقية العالية.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

للتحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت دور هام في عرض وتلخيص البيانات التي جمعها الباحث، وفيما يلي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:



1- التحليل الوصفي لمتغير القيادة الخادمة

يبين الجدول (6) نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة الخادمة والذي يظهر بان الوسط الحسابي لمتغير القيادة الخادمة وابعاده السبعة قد بلغت اكثر من (4) وبذلك فهي تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على انتشار المتغير وجميع ابعاده في المنظمة قيد الدراسة، كذلك فقد اظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري لكافة فقرات الاستبانة وهذا يدل على انسجام في اجابات المستجيبين.

جدول (6) التحليل الوصفي لمتغير القيادة الخادمة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
CO1	4.5465	.69717
CO2	4.1395	.68878
CO3	4.3953	.80116
CO4	4.0930	.77654
التصور	4.2936	.56124
EH1	4.3953	.72403
EH2	4.0581	.74130
EH3	4.0116	.72751
EH4	4.3605	.78084
المعالجة العاطفية	4.2064	.54932
FF1	4.4535	.71385
FF2	4.0349	.65883
FF3	4.0930	.83494
FF4	4.0000	.78215
المروسين اولا	4.1453	.54566
GS1	4.1628	.85213
GS2	3.9186	.72299
GS3	4.1512	.83338
GS4	3.9186	.89725
نمو ونجاح المروسين	4.0378	.61059
BE1	4.4419	.72930
BE2	4.0698	.69942
BE3	3.8837	.87338
BE4	4.0349	.84641
التعامل الاخلاقي	4.1076	.59845
EM1	4.1279	.80872
EM2	3.9651	.74277
EM3	4.0465	.82472
EM4	3.9302	.80864
التمكين	4.0174	.60365
VC1	4.2442	.70186
VC2	4.1163	.84601



VC3	4.1163	.75799
VC4	4.3488	.71566
القيمة للمجتمع	4.2468	.75566
القيادة الخادمة	4.1347	.43210

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2- التحليل الوصفي لمتغير الابداع التنظيمي

يبين الجدول (7) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الابداع التنظيمي والذي يظهر بان الوسط الحسابي لمتغير الابداع التنظيمي وابعاده الثلاثة قد بلغت أكثر من (4) وبذلك فهي تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على انتشار المتغير وجميع ابعاده في المنظمة قيد الدراسة، كذلك فقد اظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري لكافة فقرات الاستبانة وهذا يدل على انسجام في اجابات المستجيبين.

جدول (7) التحليل الوصفي لمتغير الابداع التنظيمي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
FL1	4.0349	.83240
FL2	4.5581	.66163
FL3	4.0465	.68440
FL4	4.1163	.70991
الطلاقة	4.1890	.53266
ET1	3.8256	.94796
ET2	4.0930	.83494
ET3	4.1628	.78005
ET4	4.0581	.75700
الإصالة	4.0349	.57798
FIL1	4.0000	.73565
FIL2	4.0000	.79705
FIL3	4.0581	.75700
المرونة	4.0087	.59834
PS1	4.5814	.62243
PS2	4.1163	.75799
PS3	4.3023	.78320
PS4	4.0116	.65966



حساسية المشكلات	4.2287	.48779
AC1	4.1279	.74828
AC2	4.1744	.72261
AC3	4.2326	.73042
القدرة على التحليل	4.2465	.47495
RS1	4.1512	.81915
RS2	3.9419	.69205
RS3	3.9884	.84706
RS4	4.0814	.85701
المخاطرة	4.0814	.55938
الابداع التنظيمي OC	4.1855	.41851

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: تقييم الانموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

بعد ان تم التحقق من ثبات وصدق مقاييس الدراسة فان الخطوة التي تتبعها هي بناء الانموذج الهيكلي، اذ يختص الانموذج الهيكلي بتحليل المسارات (العلاقات) ما بين المتغيرات عن طريق ايجاد معامل المسار والذي من خلاله يمكن قياس التأثير المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع، فضلاً عن ذلك فانه يتم ايضا في الانموذج الهيكلي حساب معامل التحديد R^2 لغرض مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

1- معايير تقييم الانموذج الهيكلي

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (8) وفي ما يلي توضيح للمعايير الاربعة:

جدول (8) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
جودة مطابقة الانموذج	$0.08 > SRMR$
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $5 > VIF$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد R^2	0.25, 0.50, 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	0.02, 0.15, 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.



أ- التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج

وفقاً لـ (Hair et al., 2017) فإنه حالياً يتوافر معيار وحيد موثوق لجودة المطابقة الخاصة بأنموذج المسار PLS وهو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) Standardized Root Mean Square Residual، اذ عندما تكون قيمته، فإن ذلك يشير الى مطابقة مثالية في حين ان القيمة المقبولة له هو عندما تكون اقل من 0.08 (Henseler et al., 2016, p. 9).

ب- تقييم الارتباط الخطي Collinearity Assessment

يحدث الارتباط الخطي عندما يكون هنالك ارتباط عالي بين متغيرين مستقلين، اما إذا حصل ارتباط بين أكثر من متغيرين مستقلين فعندها يسمى ارتباط خطي متعدد *Multicollinearity* (Sarstedt and Mooi, 2014, p. 198)، ويتم قياسه من خلال قيم عامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor (VIF)* والتي يجب ان تكون قيمته اقل من 5 وفقاً لقاعدة (Hair et al. (2017).

ت- معاملات المسار Path Coefficients

تسمى أيضاً هذه المعاملات بالتأثيرات المباشرة *Direct Effects* وهي تمثل العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح بين +1 و-1، اذ عندما يقترب معامل المسار من الواحد فإن ذلك يدل على وجود علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح. ويمكن تحديد معنوية هذه المعاملات من خلال الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه من خلال عملية تسمى *Bootstrapping* والتي يؤديها برنامج *SmartPLS*، ومن خلالها يتم حساب قيمة *t* والتي يجب ان تكون قيمتها اعلى من 1.96 عند مستوى معنوية قدره 0.05 (Hair et al., 2017, p. 195).

ث- معامل التحديد R^2 Coefficient of Determination

يسمى هذا المعامل أيضاً بمعامل التفسير لانه يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين 0 و1 وكلما ازداد فإنه يدل على درجات اعلى من التفسير، ولتقييم النتائج فإن (Hair et al., 2017, p. 171) أشار الى ان القيم 0.25, 0.50, 0.75 تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

ج- حجم التأثير f^2 Effect Size

بالإضافة الى حساب قيمة R^2 فانه يتوجب ان يتعرف الباحث الى مساهمة كل بُعد في تكوين هذه القيمة، وهذا ما يسمى بحجم التأثير f^2 ، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 158) أشار الى ان القيم 0.02, 0.15, 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي.

2- اختبار علاقات الارتباط

وتتضمن هذه الفقرة الاتي:

اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها، كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والابداع التنظيمي على المستوى العام. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (9) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والابداع التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.875). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفرع عن هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية، هي:

وجود علاقة ارتباط معنوية بين التصور والابداع التنظيمي:

يظهر الجدول (9) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين التصور والابداع التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.815) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

1. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين المعالجة العاطفية والابداع التنظيمي:

يظهر الجدول (9) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعالجة العاطفية والابداع التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.812) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

2. وجود علاقة ارتباط معنوية بين وضع المرؤوسين اولا والابداع التنظيمي:

يظهر الجدول (9) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين وضع المرؤوسين اولا والابداع التنظيمي والابداع التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.819) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

3. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين نمو ونجاح المرؤوسين والابداع التنظيمي:



يظهر الجدول (9) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين نمو ونجاح المرؤوسين والابداع التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.814) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

4. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين التعامل الاخلاقي والابداع التنظيمي:

يظهر الجدول (9) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعامل الاخلاقي والابداع التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.811) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

5. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين التمكين والابداع التنظيمي:

يظهر الجدول (9) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والابداع التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.723) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية السادسة. 0

6. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين خلق القيمة للمجتمع والابداع التنظيمي:

يظهر الجدول (9) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين خلق القيمة للمجتمع والابداع التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.841) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية السابعة.

الجدول (9) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة مع الابداع التنظيمي بأبعادها

T-table	SL	VC	EM	BE	GS	FF	EH	CO	SL/OC
	.875	0.841	0.723	0.811	0.814	0.819	0.812	0.815	OC
1.96									قيمة T Value
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة P value
	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	النتيجة

N=86

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

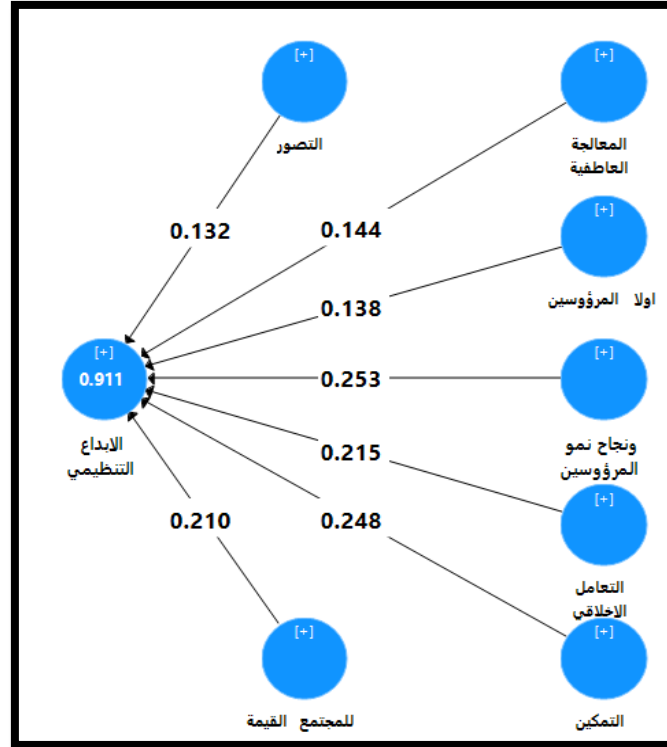
ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على ان "القيادة الخادمة لها تأثير موجب معنوي في الابداع التنظيمي" لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (3) ادناه:





لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5, H1-6, H1-7) فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (4) ادناه:



شكل (4) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.078	H1-1	CO→OC	2.06	0.131	2.256	0.000	قبول	0.043	0.911	0.853
	H1-2	EH→OC	1.819	0.144	2.546	0.000	قبول	0.016		
	H1-3	FF→OC	1.863	0.138	2.327	0.000	قبول	0		
	H1-4	GS→OC	2.334	0.253	5.009	0.000	قبول	0.007		
	H1-5	BE→OC	2.124	0.215	3.706	0.000	قبول	0.04		
	H1-6	EM→OC	1.309	0.248	4.671	0.000	قبول	0.016		
	H1-7	VS→OC	1.309	0.210	3.483	0.000	قبول	0.016		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



أظهرت نتائج التحليل بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للأنموذج الهيكلي 0.078 ولذا فهو يحقق القيمة المقبولة لجودة المطابقة. في حين يشير الجدول (11) الى ان جميع معاملات المسار لم تحقق المعايير المطلوبة من قيمة t وقيمة p وبالتالي ترفض هذه الفرضيات، اما معامل التحديد فكانت قيمته 91%.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. الاستنتاجات المتعلقة بالقيادة الخادمة:

أ. ظهر من خلال التحليل الاحصائي وجود توافر للقيادة الخادمة في دائرة احصاء النجف الاشرف.

ب. على رغم من ان جميع أبعاد القيادة الخادمة متوفرة في دائرة المبحوثة ألا أن بعد التصور "هو الاكثر انتشارا من بين الابعاد المبحوثة للمتغير المستقل.

ت. للقيادة الخادمة مجتمعة تأثير معنوي ايجابي في متغير الأبداع التنظيمي.

ث. إن كافة أبعاد القيادة الخادمة لها تأثير معنوي إيجابي في الأبداع التنظيمي.

2. الاستنتاجات المتعلقة بالأبداع التنظيمي:

أ. ظهر من خلال التحليل الاحصائي وجود توافر بالأبداع التنظيمي في دائرة احصاء قيد الدراسة في النجف الاشرف.

ب. على رغم من أن جميع أبعاد الأبداع التنظيمي متوفرة في دائرة المبحوثة ألا أن بعد القدرة على التحليل "هو الاكثر انتشارا" من بين الابعاد المبحوثة للمتغير التابع.

ت. للأبداع التنظيمي تأثير معنوي إيجابي في القيادة الخادمة.

ث. ان كافة ابعاد الأبداع التنظيمي لها تأثير معنوي إيجابي في القيادة الخادمة.

ثانياً: التوصيات واليات تنفيذها والمقترحات المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها والتحليل للمعطيات والاطلاع على المفاهيم النظرية لموضوع معرفة توظيف ابعاد القيادة الخادمة لتحقيق الأبداع التنظيمي واستكمالاً لمستلزماتها فقد



- توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي سوف تعمل على مساعدة دائرة الإحصائية في صياغة وصناعه استراتيجياتها وقراراتها المتعلقة بالقيادة الخادمة والأبداع التنظيمي وهي:
- 1- على المنظمة قيد الدراسة أن تركز على كيفية انشاء حلقة وصل بين " ماضيها وحاضرها "ومستقبلها لتحديد القيادة الخادمة لتشكيل الموائمة المستمرة للقدرات والموارد بفاعلية لتحقيق الكفاءة مع مراعاة عامل التكلفة. البيئية " لها لكون الأبداع التنظيمي تُعد بمثابة التأهب للعمل في المستقبل ولها القدرة على التكيف مع التغييرات المطلوبة.
 - 2- تنشيط الدراسة الحالية بشأن الأبداع التنظيمي واشباعها بالتحليل العلمي الذي يساهم في تشخيص أبعاد هذه المتغير واستخدامها بدقة، لكون تلك الابعاد لاتزال بحاجة إلى التحليل لجعلها أكثر واقعية للتطبيق في البيئة الدراسة.
 - 3- على القائد المنظمة المبحوثة بناء اسس رصينة من القيم الممتدة لثلاثة اجيال والعمل على الأبداع التنظيمي وترسيخ فهمها لدى الافراد العاملين ونشرها" في دائرة الإحصائية وأقسامها ومراكزها".
 - 4- من الضروري قيام دائرة الإحصائية قيد الدراسة بتوجيه الاهتمام والرعاية للموظفين الحاليين وجذب افراد آخرين من الذين يمتلكون صفات التفوق والخبرات والمعارف والمهارات واستثمار تلك الموجودات التي قد تساهم في تعظيم قيمه المنظمة المبحوثة بشكل خاص.
 - 5- من الضروري أن تهتم الإدارة العليا للدائرة الإحصائية المبحوثة بعقد محاضرات وندوات تعليمية المتعلقة ب(الطلاقة، الأصالة، المرونة، حساسية المشكلات، القدرة على التحليل , المخاطرة). "ومواكبة" التغيرات" الديناميكية" المعاصرة" والتي تعد من بين المكونات الأساسية للدائرة الإحصائية لغرض تحسين الابداع التنظيمي لديها.
 - 6- الحثُ والتأكيد على معرفة توظيف ابعاد القيادة الخادمة لتحقيق الأبداع التنظيمي في دائرة احصاء النجف الاشرف. وهذا ينعكس بدوره على المجتمع.
 - 7 - ضرورة دراسة العوامل التي تؤثر على الأبداع التنظيمي التابعة للدائرة الإحصائية المبحوثة .
 - 8 - ضرورة توفير القيادة الخادمة لأنها تتميز في منظمة بالعديد من المزايا، حيث تلعب دورًا مهمًا وحيويًا في الحفاظ على بقاء الدائرة في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة بين المنظمات اليوم، وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحيط بها وتحقيق أهدافها. ونتيجة لذلك تعد القيادة الخادمة احدى الشروط الرئيسة لتحقيق الميزة تنافسية للمنظمات.



9- من ضروري تطبيق الأبداع التنظيمي في المنظمات لغرض إبراز نجاح مبادرة التغيير المخطط التي يكون فيها المشاركون مستعدون وقادرون تقنيًا على تنفيذ التغيير

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية

1. ابو الغنم، علا عادل شريف، الحمادين، خالد محمد، 2019، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسها: من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
2. بوراد أمير، المراكشي محمد لمين، 2020، دور رأس المال الفكري في دعم الابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كهركيب، فرع مجمع سونلغاز، مجلة التنظيم والعمل، مجلد 8، العدد 3، 2020.
3. الحلبي، منال جهاد عامر، الصايغ، اشرف منذر، 2016، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين: من وجهات نظر مديريها ومعلميها.
4. دهليز، خالد عبد، غالي، محمد احمد، 2018، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 14، العدد 3.
5. العلي، ريتا موسى عبد الله، الربيعي، ليث، 2013، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي وأثرهما في اداء المنظمة: دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات والتكنولوجيا ومعلومات في الاردن، جامعة الشرق الاوسط.
6. غالي، محمد احمد، ودهليز، خالد عبد، 2015، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة.
7. كروش، محمد الامين، لحرش، الطاهر، 2020، دور الابداع التنظيمي في تحقيق اداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الاوربي لادارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد: 11- العدد: 02 (2020)، ص: 35-52.
8. محمد الريشهري، ميزان الحكمة، ج2_ الصفحة 1380
9. الميالي، حاكم حسوني، المعموري، احسان عبد عون حمزة، 2019، دور الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الابداع الاداري: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الحسينية، كربلاء المقدسة.
10. نعرورة ابو بكر، وآخرون، 2018، دور الابداع التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية: دراسة حالة في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير
11. نور باسم محمد، هديل كاظم سعيد، 2019، القيادة الخادمة وتأثيرها في المقومات التجديد الأستراتيجي بتوسيط الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية، بغداد.



ثانياً:-المصادر الأجنبية:

1. Amabile, T. M.,1983, Social psychology of creativity: A componential Conceptualization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 997-1013
2. Archibald, R. D., & Archibald, S. (2016). Leading and Managing Innovation: What Every Executive Team Must Know about Project, Program, and Portfolio Management. Auerbach Publications.
3. Daswati, Pricylia Chintya Dewi Buntuang, Syahrudin Hattab , Yoberth Kornelius (2021). Effect of servant leadership on the performance of a regional general hospital. Problems and Perspectives in Management, 19(2), 507-518.
4. Dirk van Dierendonck,2011, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management*-2011-van, Dierendonck-1228-61
5. Émilie RUIZ,et.al,2021,Adopting a Creative Device: Between Organizational Creativity and Organizational Innovation, *De Boeck Supérieur* , « *Journal of Innovation Economics & Management* »2021,3 n° 36 , pages 63 à 8.
6. Farida Saleem,at.al,2020," Impact of Servant Leadership onPerformance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust, **January-March 2020: 1–16**
7. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.
8. Hamadi and Guembour and Raki, Nabil and Abderraouf and Nadira. (2017) "The Impact of Leadership on Creativity and Innovation" *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, Vol.6, No, 6, PP. 55-62.
9. Mário Franco,2020," Understanding servant leadership dimensions",Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context
10. Mohammed Aboramadan ,2020,Servant leadership and followers, creativity: does climate for creativity matter?, Department of Economics, Management and Statistics, University of Milan–Bicocca, Milan, Italy, Issue publication date: 10 February 2021, ISSN: 2049-3983.
11. Mohammed Aboramadan,2020," Servant leadership and followers'creativity: does climate for creativity matter?" Department of Economics, Management and Statistics, University of Milan–Bicocca,
12. Robert C. Liden,at.al,2008, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment ", a University of Illinois at Chicago, Department of Managerial Studies (MC 243), 601 S.



Morgan St., Chicago, IL 60607-7123, United States b University of Illinois at Chicago, United States c Rensselaer Polytechnic Institute, United States

13. Sobia Zeeshan et.al, 2021, Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector, Cogent Business & Management, 8:1, 1963029, DOI: 10.1080/23311975.2021.1963029

14. Zhou, et.al, 2008, "Handbook of Organizational Creativity", Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group 2 Park Square Milton Park, Abingdo.