

**تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابداعي \_ المناخ  
التنظيمي متغيراً وسيطاً**

**دراسة تطبيقية لعينة من الافراد العاملين في شركة  
نفت البصرة**

**أ.د. هادي عبد الوهاب الابرو**

**جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال**

**الباحث: فسان عبد الجليل حميد**

**جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد**

---

---

**Influence of servant leadership in creative behavior:  
the organizational climate as an mediator variable**

**Prof. Dr. Hadi A. Al-Abrrow**

**The Researcher: Ghassan A. Al- Tamimi**

**Abstract**

This study aims to determine the effect of servant leadership with its five variables on creative behavior in addition to investigate the effect of the organizational climate on creative behavior in the workplace. The hypothesis of the current study was built based on these three variables. This study applied in the governmental oil sector in Iraq. The questionnaire was used as a tool for collecting data in four governmental places, and (400) staff members were selected as a sample of this study. Many statistical tools were used such as (AMOS. V. 24 -SPSS. V. 24) for data analysis. This study reached to the following conclusions: there is a positive direct effect of servant leadership (especially altruism, persuasion style, organizational oversight) on creative behavior. The results also showed, there is a positive direct effect of the servant leadership (especially altruism, wisdom, and persuasion style) on the organizational climate. There is also a direct positive impact of the organizational climate (especially independence, training, and formal nature) on creative behavior.

**Keywords:** servant leadership, organizational climate, creative behavior

•المجلد الرابع عشر  
•العدد التاسع والعشرون  
•حزيران 2021  
•استلام البحث: 2020/9/13  
•قبول النشر: 2020/10/20

## تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابداعي: المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً (دراسة تطبيقية لعينة من الافراد العاملين في شركة نفط البصرة)

أ.د. هادي عبد الوهاب الابرو

الباحث: غسان عبد الجليل حميد

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى تأثير القيادة الخادمة بمتغيراتها الخمسة على السلوك الابداعي بالإضافة الى تشخيص تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي في موقع العمل. وقد تم بناء المخطط الفرضي للدراسة على هذه المتغيرات الثلاثة. واختبرت هذه الدراسة في القطاع النفطي الحكومي في العراق. فقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في اربعة مواقع حكومية لعينة بلغ عددها (400) من العاملين في القطاع النفطي الحكومي. وتم استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية الموجودة في برامج AMOS (SPSS . V. 24- V. 24) على العينة الطبقية، اذ توصلت هذه الدراسة الى الاستنتاجات التالية: وجود تأثير ايجابي مباشر للقيادة الخادمة (خصوصاً الايثار، اسلوب الاقناع، الاشراف التنظيمي) في السلوك الابداعي. كذلك وجود تأثير ايجابي مباشر للقيادة الخادمة (خصوصاً الايثار، الحكمة، اسلوب الاقناع) في المناخ التنظيمي. كما وجود تأثير ايجابي مباشر للمناخ التنظيمي (خصوصاً الاستقلالية، التدريب، الطابع الرسمي) في السلوك الابداعي. فضلاً عن وجود علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة (كلية) ذات دلالة معنوية واحصائية (للحكمة)، كذلك وجود علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة (جزئية) ذات دلالة معنوية واحصائية (خصوصاً الايثار، اسلوب الاقناع) في السلوك الابداعي من خلال المناخ التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، المناخ التنظيمي، السلوك الابداعي .

## 1- المقدمة: Introduction

يعد السلوك الابداعي (**Creative behavior**) ذا اهمية كبيرة لكل المنظمات التي تستطيع من خلاله الحصول على النتائج المبتكرة والتفوق على المنافسين (10:2019 Faraz et al ., من خلال دعم و تمكين الافراد العاملين، وإعطاء الاهتمام و الأولوية لغرض تلبية احتياجاتهم و المساهمة في تحسين الدافع الجوهري والانخراط في السلوكيات الإبداعية ( 1 : 2019 Yang et al .,). كما يعمل السلوك على خلق فرص العمل والمساهمة في تحسين الاقتصاد ، وخلق وتطوير المنتجات و تقديم الخدمات و انشاء الافكار الجديدة وهذا يتطلب من المنظمات تطوير قدرات الموارد البشرية وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات الجديدة في العمل الذي يؤدي الى تحسين الاداء (21: 2014 Christensen). إذ تتجسد نتائج السلوك الابداعي من خلال مواجهة التحديات عبر مستويات متعددة من الإنجاز للتقدم على العولمة والمنافسة القائمة والتي تنتج عنها المزيد من السلع والخدمات و الحصول على الموارد الاقتصادية و تحقيق مكاسب مالية للمنظمات ( 156 : 2013 Kaufman & Beghetto).

لذا يجب على القيادة الخادمة ان تكون مقنعة ومبدعة لكي تستطيع ان تتأقلم مع التحديات الجديدة وتكون قادرة على تلبية احتياجات العصر الحديث والوصول الى الاهداف المرجوة في اسرع وقت ممكن ( 11 : 2013 Dixon). ويتم ذلك خلال التأثير بشكل مباشر وغير مباشر في الافراد العاملين، فضلاً عن قيامها بتطوير المناخ التنظيمي الذي ينعكس على تحقيق الاهداف التنظيمية ( Ekvall & Ryhammar , 127 : 1998). ولغرض نجاح القيادة الخادمة يجب توفير مناخ تنظيمي ايجابي تستطيع من خلاله القيادة تحفيز السلوكيات الابداعية في موقع العمل ( 443 : 2010 Black )، وذلك عن طريق بناء مناخ يرتبط بشكل مباشر مع رغبات وحاجات العاملين في داخل المنظمة ومع العملاء الخارجيين، و العمل على خلق الادوار والاتصالات الفاعلة وتبادل المعلومات والدعم اللازم وبناء المشاعر الايجابية والتعامل مع النزاعات ( 44 : 2003 Von der Ohe & Martins). وأشارت النتائج الى وجود دور مهم ومفصلي للقيادة الخادمة في التأثير بالسلوك الابداعي للأفراد العاملين عن طريق دعم و توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع على السلوك الابداعي وانعكاسه بصورة ايجابية على تحقيق النجاح ( 69 : 2017 Al Hila & Al Shobaki). لذا سوف تعمل الدراسة الحالية على معرفة التأثير المباشر للقيادة الخادمة في السلوك الابداعي في شركة نفط البصرة العراقية، وغير المباشر من خلال المناخ التنظيمي، وذلك عن طريق معرفة وجهة نظر عينة من الافراد العاملين في الشركة والهيأة والاقسام التابعة لها.

## 2- الاطار النظري: Theoretical Framework

### 1-2: مفهوم واهمية القيادة الخادمة: The Concept and Importance of Servant Leadership

ان بناء منظمات خادمة يعتمد بشكل اساسي على روح المبادرة والسعي لتحقيق التغيير التنظيمي الناجح وذلك من خلال توافر السمات الشخصية للقائد والتاريخ التنظيمي الناجح ومنها الاعمال الطوعية و التخطيط و الالتزام التنظيمي والمشاركة العاطفية و السعي الى رفاهية الافراد العاملين (Parris & Peachey, 2013 : 25). و تعد القيادة الخادمة احدى نظريات القيادة التي يتم من خلالها تطبيق نهج مصمم بصورة جيدة من اجل تشجيع الاعمال في مكان العمل وتكون أكثر توجهاً نحو العلاقة بين القائد والافراد العاملين، وذلك من خلال جعل القائد على علم و دراية بموقع العمل، وبذل الجهود من اجل تطوير وانجاز الاعمال بشكل أفضل وبما يؤدي الى توليد بعد جديد من الالتزام بين كل من القائد والافراد العاملين (Hannay, 2009 : 9). حيث يتميز القائد الخادم بامتلاكه قيماً ومهارات ومعارف وهي بذلك تختلف عن باقي انماط القيادة التي تركز على الصفات والخصائص الشخصية والموروثة كالقيادة الكاريزمية (Polleys, 2002 : 125). وتعد القيادة الخادمة امتداداً او نوعاً للقيادة الموجهة نحو العاملين وتقوم على خدمة الافراد وليس العكس إذ يساعد القادة الافراد على تلبية احتياجاتهم وتطورهم الشخصي وزيادة قدراتهم وأن القادة مدربون ومراقبون بشكل جيد في انجاز الاعمال (McShane & Von Glinow 2015 : 344). كذلك فأنها تعمل على بناء علاقات علائقية تنعكس اهميتها في رعاية افرادها العاملين و تكون واعية بالذات و متعاطفة وملتزمة بتطوير الافراد في المجتمع التنظيمي (2010 : 48). (Jenkins & Stewart). ان نجاح القادة كخادمين يتم من خلال الجمع بين دوافعهم وأهدافهم مع الحاجة لخدمة الافراد العاملين ويجب ان يمتاز القائد بخصائص الشخصية والثقافة ويكون مقبولاً لشخصه، ولديه القدرة على الإشراف و انجاز الاعمال التي تمتاز بالجودة العالية جنباً إلى جنب مع البعد التحفيزي وذلك من خلال تمكين الافراد العاملين وتطويرهم من خلال التعبير عن التواضع و الأصالة وبناء الثقة ، والنزاهة وتشجيع وتحقيق الذات، وانجاز الأعمال الوظيفية وتحسين الأداء وفي جانبها انجاز الاعمال المسؤولة الاجتماعية (Van Dierendonck, 2011:1; Gregory). (Stone et al., 2004 : 3). كما تتجسد اهمية القيادة الخادمة من خلال تركيزها على مساعدة الافراد على صياغة قراراتهم الخاصة بالخدمة و المجتمع ، والعمل على تركيز وتشجيع العملاء ورعايتهم ، وكذلك تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال إطلاق منتجات وخدمات متنوعة وبمستويات مقبولة من الجودة، والتعامل مع العملاء باحترام وتقدير، مما ينعكس ذلك على تحسين الأداء وتطوير ورعاية الافراد العاملين (Waterman, 2011 : 26). و ايضاً المساعدة في توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجديد وتعطي دافعاً أعلى في إدارة المنظمات والتأثير في الأداء الوظيفي

للأفراد العاملين والذي سوف يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة ولائهم والانتماء للمنظمة ويكون مقدمة من النماذج الناجحة على الصعيد العالمي ( Al , 2017 : 69 , Hila & Al Shobaki ) .

## 2-2: ابعاد القيادة الخادمة: Dimensions of Servant Leadership

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة حول ابعاد القيادة الخادمة وجدت الدراسة الحالية ان مقياس (Barbuto Jr & Wheeler) الذي يتضمن الابعاد (الايثار، المشاركة العاطفية، الحكمة، اسلوب الاقناع، الاشراف التنظيمي) هو الاكثر ملاءمة مع متغيرات الدراسة الحالية كونه الاكثر شيوعا، فضلاً عن ان اغلب الدراسات ( ; Zhang et al Barbuto & Hayden , 2011; Searle & Barbuto , 2011; 2012 ,. , Zhu & Zhang, 2019). اعتمدت على هذه الابعاد. وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الابعاد.

### 1. الايثار: Altruistic

ان المبدأ الأساسي للإيثار هو أن القائد يجب ان يضحي بمصلحته من اجل تحقيق مصالح للآخرين، ويمكن ان تكون التضحية بالنفس وهي ذات مرتبة عالية من الاخلاق والقيم والاصالة التي تتميز بها القيادة الخادمة ( Avolio & Locke, 2002 : 170 ). ويمكن أن يكون الدافع وراء سلوك الإيثار هي الرغبة في تلبية متطلبات العاملين والتي نستطيع من خلاله الاستفادة من السلوكيات الجيدة للقائد اي رغبة القائد الخادم في إحداث تغيير في حياة الفرد ( Beck , 2014 : 10 ) .

### 2. المشاركة العاطفية: Emotional Healing

وتشير الى التزام القائد و استخدام مهارته في تعزيز الشفاء الروحي من المشقة أو الظروف الصعبة وعندما يكون القادة من المستمعين المتعاطفين مع العاملين مما يجعلهم يراعون في خلق بيئات عمل آمنة للأفراد العاملين ( Barbuto & Wheeler , 2006 . ولتحقيق المشاركة العاطفية يجب على القيادة السعي إلى تقبل الآخرين والاستجابة الى طلباتهم وتفهم مشاعرهم والعمل معهم و تشجيع روح العمل الجماعي وحل مشكلاتهم الشخصية ( Parris & Peachey , 2013 : 180 ) .

### 3. الحكمة: Wisdom

ينظر الى الحكمة على انها أنها مزيج من الوعي بما يحيط بنا وتوقع العواقب وقدرتها على التنبؤ، وبالتالي فهي مفتاح للقيادة الخادمة في تحقيق النتائج، وتعد الحكمة المثل الأعلى للكمال والعملية الناجحة، إذ يتمتع القادة ذوو الحكمة العالية بالملاحظة والاستباقية في معظم الوظائف والظروف ( Barbuto & Wheeler , 2006 : 319 ). وتبرز أهمية الحكمة من حيث انها تعمل على تنظيم وتطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها من الناحية العملية والتي تستخدمها في موازنة الاحداث من اجل تحقيق المصالح الذاتية وغيرها ( Beck , 2014 : 12 ).

#### 4. اسلوب الاقناع: The Style of Persuasive

ويشير الى القدرة على استخدام النماذج الذهنية والمنطق السليم والعقلاني والتعاون مع الجميع وذلك من خلال تحقيق الاعمال الايجابية في بيئة العمل بشكل ينعكس على نتائج العمل والحصول على النتائج الجيدة وتشجيعهم على التفكير : Barbuto , 2011 (Searle & 110). إذ إن القيادة الخادمة التي لديها اساليب مقنعة تستطيع من خلاله امتلاكها القدرة على التعبير والتعامل مع القضايا المهمة في موقع العمل والقدرة على تصور الاحتمالات من خلال تبادل سلسلة من الافكار بدلاً من إضفاء الشرعية والسلطة وتطبيق القوانين (Barbuto & Hayden , 2011 :25).

#### 5. الاشراف التنظيمي: Organizational stewardship

ينظر اليه على انه الاستعداد للمساءلة والعمل مع الافراد من اجل تحقيق رفاهيتهم وتلبية حاجاتهم من خلال العمل جنباً الى جنب بين القائد والعاملين في موقع العمل اي يكون بديلاً عن التحكم والسيطرة ( Beck , 2014 : 13 ). إذ تعمل القيادة على خلق التجانس داخل المنظمة لتحقيق المزيد من الاهداف التي يمكن الوصول اليها وبالتالي سوف يحظى العاملون بالثقة والاحترام لقادتهم ، كما وأن الاشراف التنظيمي سوف يعزز العلاقات القوية بين القيادة الخادمة وبين الافراد العاملين وستكون مرتبطة بشكل ايجابي من اجل خدمة العاملين ( Barbuto & Hayden , 2011 : 26 ).

#### 2-3: مفهوم واهمية المناخ التنظيمي: The concept and importance of the organizational climate

يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من السمات والخصائص الخاصة التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات ،فهو يقوم بتحديد نوعية الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها ، كما انه يأخذ شكلاً لمجموعة من المواقف و الخبرات والمهارات التي تعتمد عليها المنظمات صاحبة الاداء العالي بشكل كبير، وبما يؤدي الى تنشيط بيئة العمل للأفراد العاملين، مما ينعكس ذلك على تحسين أداء المنظمات ( Subramani et al ., 2015 : 99 ). ومن اجل تحقيق التأثير الايجابي للمناخ يجب على المديرين فهم المتغيرات الضرورية لمعرفة سلوكيات المنظمات وأعضائها والذي ينعكس على دوافع الافراد العاملين وسلوكياتهم ورضاهم وذلك من خلال خلق أجواء ايجابية في بيئة العمل، والقدرة على التكيف مع الظروف ( 225: Dastmalchian , 1986 : 609 ; Wonodipho , 2019 ). وكذلك الاهتمام بجوانب السياسات والممارسات والأنشطة التي تتميز بالظواهر التنظيمية مثل (الخدمة، والابتكار) الذي يحتوي على مجموعة من الصفات المحددة للمنظمة (817 : Woodman & King , 1978 ; Verbek et al ., 1998 : 8 ). كما يجب على المدراء الانتباه الى كيفية تحقيق وفهم تصورات الافراد العاملين للمناخ، وذلك من خلال العمل على تقليل أو القضاء على التصورات السلبية، وتوجيه واعطاء الأدوار للخبراء في التخفيف من الآثار السلبية مما ينعكس بصورة جيدة على اجواء العمل

(Zhang & Liu , 2010 : 189). كما ان للمناخ التنظيمي الدور الحاسم في العملية التنظيمية إذ يعمل على تغيير البيئة التقليدية وتحويلها إلى بيئة ديناميكية وفعالة، وتأثيره الكبير في سلوكيات المواطنة التنظيمية ومكوناتها من حيث الإيثار والنزاهة والروح المعنوية و الاسلوب والضمير (Subramani et al ., 2015 : 112). وتبرز أهمية المناخ من خلال النجاح التنظيمي للمنظمة , إذ يتم تقاسم هذا النجاح بين الافراد العاملين و الوحدات تنظيمية، والذي يؤثر بشكل واضح في ادارة الموارد البشرية من حيث، فعالية العمل والدوران الوظيفي وتحديد الهوية الجماعية وتحقيق الرضا الوظيفي والذي تستطيع من خلاله المنظمات تحقيق النجاح للأفراد العاملين (Zhang & Liu , 2010 : 189 ; Schyns et al ., 2009 : 649 ) وبالتالي على المنظمات الاستفادة من هذه السلوكيات وتحديد الإيجابية منها (الخبرات والمهارات) الموجودة لدى الافراد لتحقيق الاهداف المرجوة لتلك المنظمات (197 : Zhang & Liu , 2010 ; Schneider et al ., 2013 : 361). كما وتكمن أهمية المناخ التنظيمي بوصفه سلسلة من الصفات التي تزود المنظمة بهويتها ، وكذلك هيمنتها على المنظمة بأكملها وتأثيره على البيئة النفسية للمنظمة ، مما يؤدي الى تعميق العلاقة بين الأفراد والجماعات وتصوراتهم حول المنظمة (Köse , 2016 :44).

## 2-4: ابعاد المناخ التنظيمي : Organizational Climate Dimensions

من خلال المراجعة للدراسات السابقة حول ابعاد المناخ التنظيمي , وجدت الدراسة الحالية ان مقياس ( Patterson et al ., 2005 ) الذي يتضمن الابعاد التالية (الاستقلالية ، المشاركة ، التدريب ، الطابع الرسمي ، الكفاءة ) وهو الاكثر ملائمة مع متغيرات الدراسة الحالية كونه الاكثر شيوعاً . فضلاً عن ان اغلب الدراسات مثل: (Payne & Mansfield , 1973; Patterson et al ., 2004) اعتمدت على هذه الابعاد . وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الابعاد.

### 1.الاستقلالية: Independence

ويقصد بالاستقلالية بانها تصميم وظائف المنظمة بالشكل الذي يعطي للأفراد العاملين مجالاً واسعاً للتفاعل مع العمل، واعطائهم الحرية الكافية في انجاز الاعمال (Patterson et al., 2005:386). إذ ترتبط الاستقلالية بشكل إيجابي بالإنتاجية ، والذي ينعكس على انجاز الاعمال من خلال توفير الدعم اللازم من قبل الادارة وتسهيل الاساليب كافة، واعطاء المرونة في الاجراءات والعمليات, وبالتالي اعتماد الافراد على انفسهم في اتخاذ القرارات (Hirst et al ., 2008 : 1343).

### 2.المشاركة: Participate

وتشير المشاركة على أنها الدرجة التي يتعرف بها الشخص نفسياً على أعماله الوظيفية، و مشاركة نظيره في العمل و التعاون مع المجموعة التي يعمل معها، وبالتالي فهي تعد بناء هادفاً يتأثر بها الأفراد في بيئة العمل ويكون ارتباطها بصورة مباشرة مع العلاقات الشخصية ( Randhawa & Kaur , 2014 : 27). ان المناخ التنظيمي

الذي يتميز بالمشاركة، سوف يمكن من توفير المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب، وتوفير الاتصالات ذات الجودة العالية، كما ان للمشاركة دوراً كبيراً في عملية التغيير، وتأثيره في السياق التنظيمي مما ينعكس ايجابياً على السلوكيات (10): (Rogiest et al., 2015).

### 3. التدريب: Training

وهو وسيلة حديثة وفعالة لتحسين وتطوير اي مجال والذي يهدف الى تعليم العاملين ورفع كفاءتهم و زيادة في خبراتهم وقدراتهم و تطوير مهاراتهم وبالتالي ينعكس ذلك على توفير المناخ التنظيمي الناجح (386: Patterson et al., 2005). ومن خلال التدريب تستطيع المنظمات ان تجعل نفسها في المكان الأفضل للتعلم ، والذي ينعكس على تنمية وتطوير الموارد البشرية والعمل على تصميم البرامج واجراء المناقشات واقامة الدوريات في داخل وخارج المنظمة، إذ يكون للمديرين دور كبير في عملية التدريب والعمل على دفع العجلة الى الامام، من اجل رفع المهارات المهنية والشخصية في الاعمال اليومية لدى العاملين (402 : Moxnes & Eilertsen , 1991).

### 4. الطابع الرسمي: Official Character

يشير الطابع الرسمي إلى الدرجة التي تكون فيها الوظائف موحدة في داخل المنظمة والذي تتم من خلال القواعد والإجراءات والسياسات المعمول بها والمسؤولة عن توجيه سلوكيات العاملين (106: Chen & Huang , 2007). إذ يعد الطابع الرسمي كهيكلي مثالي للعمليات المستقرة ، ويكون ذات اهمية كبيرة في التركيز على التوحيد والاستمرارية في الاعمال، لذا يتوجب على القيادة ان تسعى جاهدة من اجل الاستقرار والسيطرة، من خلال إدارة المعلومات الرسمية ، وصنع القرار القائم على الحقائق وتهيئة وتحسين الاتصالات في موقع العمل (10 : Rogiest et al., 2015).

### 5. الكفاءة: Efficiency

وتشير الكفاءة الى استخدام الوسائل والموارد المتوافرة بشكل صحيح وذلك من اجل تحقيق الأهداف الحالية والأهداف طويلة الأجل والعمل على الاستخدام الامثل للموارد والوقت المتاحين (386: Patterson et al., 2005; 28: Bermeo Villacres, 2016). إذ اظهرت نتائج الدراسات ان هنالك علاقة ايجابية بين الكفاءة الجيدة و الانخفاض في مستوى الإجهاد والتي ينعكس تأثيرها في انخفاض الضغط لمستوى المؤشرات الطبيعية مما يؤدي الى التطور والتقدم الحيوي على مستوى المنظمة ، اي بمعنى ان الكفاءة هي مقياس لتصورات الافراد لكيفية انجاز الاعمال بصورة صحيحة وفي الوقت المناسب (34 : Arnetz et al., 2011).

## 2-5: مفهوم واهمية السلوك الابداعي: The concept and importance of creative behavior

يعرف السلوك الإبداعي بانه عملية استخدام الخيال والمهارة للحصول على اختراعات فريده من نوعها سواء كانت منتجة أم فكرة، مما يسمح للأفراد العاملين ان يكونوا اكثر ابداعاً، واكثر قدرة على معالجة المعلومات بشكل صحيح وبطريقة غير روتينية (66 : Scott, 1995). لذا يجب على المنظمات ان تسعى للترويج لهذه الافكار الجديدة ودعم المبدعين وإنتاج نموذج قابل للتطبيق واستخدامه والاستفادة منه في اجزاء المنظمة كافة (1 : Thurlings et al., 2015). حيث ان القادة غير المتعاونين في مجال السلوك الابداعي يكون لهم تأثير سلبي في ابداع الافراد العاملين، بغض النظر عن قدرتهم الإبداعية، وان هذا التأثير السلبي سوف يؤدي الى خنق الإبداع للأفراد حتى لو كان الإبداع مرتفعاً لديهم للغاية، إذ يجب على القيادة تجنب أي تأثير يستند بشكل صارم إلى القوة الرسمية أو القسرية إذا كانوا يرغبون في الاستفادة بشكل كاملة من السلوك الابداعي (796 : Kark, & Carmeli, 2009 ; Choi et al., 2009). ويمكن ان يخلق القادة قوة دافعة للإبداع في موقع العمل ، وذلك من خلال نقطتين هما اولاً : تقييم تصورات الافراد العاملين لنوعية العلاقة مع القائد ومستوى المهارات، و ثانياً : مشاركة العمل الإبداعي. وقد أظهرت النتائج البحثية أن التصورات كانت مرتبطة إيجابياً مع قوة مشاعر الافراد، و تكون مرتبطة بمستوى عالٍ من المشاركة في العمل الإبداعي (268: Atwater & Carme, 2009). إذ يسهم السلوك الابداعي في موقع العمل الى خلق افكار مبدعة من خلالها تتم السيطرة ومعالجة المخاوف التنظيمية في منظمات الاعمال، وان هذه الافكار تعد الرؤية المستقبلية لمنظمات الاعمال (14 : Hicks , 2016). كما ويرتبط هذا السلوك بشكل فعال من خلال التشارك في اعمال القيادة و الاتصالات في العمل الخارجي مما ينعكس على الانتاج الابداعي للأفراد العاملين (24 : De Jong & Den Hartog , 2010). كما يتمثل السلوك الابداعي من خلال قدرته على تلبية احتياجات العملاء وخلق فرص العمل والمساهمة في تحسين الاقتصاد وكذلك تلبية احتياجات المجتمع، وهذا يتطلب من المنظمات تطوير قدرات الموارد البشرية وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات الجديدة في العمل الذي يؤدي الى تحسين الاداء (Christensen , 2014 : 21). لذا يجب أن تكون سلوكيات القيادة داعمة بصورة مباشرة وغير مباشرة للإبداع وذلك من خلال تبادل المعرفة الداخلية و الخارجية ، والعمل على تنمية المشاركة الفردية في العمليات الإبداعية من خلال تبادل أنشطة المعرفة التي نستطيع من خلالها تنمية وخلق سلوك ابداعي لدى الأفراد في موقع العمل (116 : Carmeli et al., 2013). ويؤدي سلوك العمل الابداعي دوراً وسيطاً مساعداً في العلاقة بين المناخ التنظيمي وتطوير وتحسين الأداء التنظيمي ، مما ينعكس ايجاباً في تحقيق الاهداف والنتائج المستقبلية للمنظمات (2 : Shanker et al., 2017).

## 2-6: ابعاد السلوك الابداعي: Dimensions of creative behavior

من خلال المراجعة للدراسات السابقة حول ابعاد السلوك الابداعي، وجدت الدراسة الحالية ان مقياس (Hoch , 2013) يتضمن الابعاد التالية : ( توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تحقيق الفكرة ) وهو الأكثر ملاءمة مع متغيرات الدراسة الحالية كونه الأكثر شيوعاً، فضلاً عن ان اغلب الدراسات مثل ( De Jong & Den Hartog , 2010 ; Faraz et al ., 2019; Dorenbosch et al ., 2005) اعتمدت على هذه الابعاد. وفيما يلي توضيح لكل بعد من تلك الابعاد.

### 1. توليد الفكرة : Idea Generation

يشير توليد الأفكار على التفكير المنطقي من اجل خلق مناهج وحلول جديدة غير معروفة مسبقاً في موقع العمل لغرض الوصول الى السلوك الابداعي (237 : Madrid et al ., 2014). حيث يتم تطوير وتوليد لهذه الافكار الجديدة من خلال طرق جديدة ومتنوعة والتي نستطيع من خلالها استبدال الطرق التقليدية ونتاج اساليب متخصصة ، وكذلك التفاعل مع المتغيرات البشرية وجعلها تتناسب مع المشاكل القائمة من اجل تحقيق العلاقة بين عمليات التفكير و نتائج التصميم ( 26 : Shah et al ., 2001). إذ تؤدي الافكار الجيدة دوراً مهماً في انتاج منتجات وخدمات جديدة ، بوصفها من أنشطة الابداع الأساسية , ويكون لها دور الوسيط و حلقة الوصل بين ديناميكيات الفريق ( الداخلية والخارجية ) والميزة التنافسية للمنتج من اجل الحصول على ابتكارات استراتيجية ( Im et al ., 2013 : 170 ) .

### 2. ترويج الفكرة : Promote the Idea

وتشير الى دعم الأفكار الجديدة من اجل الحصول على موافقة و ادراك لهذه الأفكار من داخل الشركة والعمل على نشر و تأثير و توجيه و تشجيع الفهم المشترك لهذه الفكرة التي تنطوي على تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة (Hoch , 2013 : 162) . من خلال الاعتماد على الاساليب السياسية والاجتماعية لترويج الافكار من اجل الحصول على الموارد، والتأثير في الافراد العاملين وتحفيزهم و تشجيعهم ودعمهم والعمل على إقناعهم، والاعتماد على عملية التفاوض ومواكبة التحديات التي تتماشى مع تحمل المخاطر والتي تعد ضرورية من اجل تحقيق الأفكار الجديدة والوصول الى الحلول للمشكلات (95 : Kheng et al ., 2013) . التي سوف تؤدي الى فهم مشترك للفكرة ، و تكون مرتبطة مع الادوار المرنة والمعرفة السياقية ، وذلك من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية في العملية الابداعية ( Howell & Boies , 2004 : 138 ) .

### 3. تحقيق الفكرة : Realization of the Idea

اي عملية تحويل الأفكار المبتكرة الى تطبيقات مفيدة في المنظمة و ذلك من خلال تعاون الفريق بعضهم مع البعض حيث يصبح اكثر فعالية من خلال مشاركة المعلومات والموارد بدلاً من السعي لتحقيق الأهداف الفردية الخاصة (Hoch , 2013 : 163) .

ومن أجل تحقيق الأفكار يجب العمل على تقديم المفاهيم المرتبطة بجودة المنتجات أو العمليات أو الخدمات الفعلية التي سوف تتحقق لغرض خلق المنفعة للجميع، وتعد تنفيذ الفكرة البناء الأساسي لأجراء التحسين في الأداء التنظيمي، وبالتالي معرفة واستكشاف العوامل التي تساعد أو تعزز مثل هذه السلوكيات الإبداعية، من أجل تطبيقها على مستوى المنظمة ( Faraz et al ., 2019 : 11 ). ويمكن تحقيق الأفكار من خلال الدعم الواضح للمديرين ، والاعتماد على تصوراتهم لواقع الأعمال، واسناد وتشجيع الافراد العاملين، و توفير الموارد اللازمة لغرض ان تكون عملية التنفيذ اكثر واقعية ( Škerlavaj et al ., 2014 : 1 ) .

### 3- منهجية الدراسة: Methodology of Study

#### 1-3 مشكلة الدراسة: Study Problem

لم يعد الحفاظ على الوضع الراهن للمنظمات خياراً عملياً بسبب بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، إذ تجبر هذه الظروف المنظمات على النظر إلى الإبداع الناجح والحيوي، الذي يعد مصدراً مهماً لتحسين العملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة ( Faraz ; 10 : 2019 ., et al ., 2010 : 47 ) . إذ يتطلب من هذه المنظمات رفع خبرات افرادها العاملين لكي تستطيع تحقيق زيادة في طاقاتها الانتاجية ذات الجودة العالية، ويحدث ذلك عن طريق ربط السلوك الإبداعي بالأداء ( Rietzschel et al ., 2010 : 47 et al ., 2019 : 10 ) . فغياب هذه السلوكيات يجعل من صعوبة العمل في الظروف الصعبة والتحديات المستقبلية مما يؤدي الى عدم قدرتها على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية والتعامل مع التطورات الجديدة في الأسواق او المنتجات (Naranjo-Valencia et al ., 2011: 55). كما ان الدور الناجح للقيادة الخادمة في المنظمات يعد افضل مؤشر على الاستعداد من قبل الافراد العاملين على انجاز العمل الاضافية، وبذل الجهود الكبيرة لغرض تحقيق الاعمال الابداعية مما يؤدي الى تنفيذ الاهداف التنظيمية ( Barbuto & Wheeler, 2006 : 320 ). كما تعمل القيادة على خدمة التابعين والاعتراف بالقيمة الجوهرية لكل عمل يؤديه الفرد والتعاطف معهم في موقع العمل , والذي يولد لدى العاملين الشعور بالسلامة النفسية والثقة والإنصاف ما بين العاملين وانعكاسه على زيادة الثقة ما بين القائد والافراد، وبالتالي تنمية السلوك الإبداعي ( Brown , 2016 ; Zhu & Zhang , 2019 : 4 ) . ومع المنافسة العالمية الشديدة وطبيعة المخاطر الكبيرة التي تضغط على السلع والخدمات المنتجة والتي تجبر المنظمات على خلق بيئة خارجية مرنة ، تستطيع من خلالها مواجهة التحديات و خلق الابداع في عملياتها ( Imran et al ., 2010 : 3341 ) . إذ يوفر المناخ التنظيمي بيئة عمل ملائمة بطريقة تعزز من تصور الموظفين، من خلاله يستطيع ان يفهموا بشكل أفضل الأولويات الممنوحة لهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، والتي تحدد القيم والمعتقدات غير المرئية ولكنها موجودة ضمن سلوكيات الافراد وتصرفاتهم باتجاه الإبداع والإبداع المبتكر في التنظيم ( 8 :

( Moghimi & Subramaniam , 2013 ) . وبناءً على ما طرح انفاً ولأهمية الاداء التنظيمي في شركة نفط البصرة، فان السلوكيات الابداعية هي التي تحدد النجاح او الفشل على المدى الطويل لكونها تعمل على تحديد مستوى الاداء التنظيمي، ومن هنا يتم تقييم اداء القادة تبعاً للسلوكيات الابداعية المتمثلة في وجود افكار وطرائق جديدة في العمل، كما تؤدي القيادة الخادمة دوراً كبيراً في السلوكيات الابداعية من خلال توفير مناخ تنظيمي يتميز بالدعم والمساندة والتدريب واعطاء الحوافز المادية والمعنوية وتلبية متطلبات واحتياجات العاملين. وان عملية ادراك الموظفين لبيئة عملهم تؤثر في دوافعهم وسلوكهم في اثناء التغير التنظيمي والبيئي ( Von der Ohe , 2003 : 44 ) . ويؤدي المناخ التنظيمي كمتغير وسيط دوراً مميزاً ما بين القيادة وسلوك أعضاء المنظمة ( Patterson et al., 2005 : 379 ) .

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة من اجل تقديم الدعم لشركة نفط البصرة العراقية التي تعد من الركائز المهمة التي يعتمد عليها اقتصاد البلد و تشكل الجزء الاعظم من الإيرادات المتحصلة , ولأن نمط القيادة الخادمة (متغير مستقل) يمكن ان يكون لها تأثير فعال في المناخ التنظيمي الذي يكون له الاثر البالغ في السلوك الابداعي للعاملين (متغير تابع). وبناء على ما تقدم تلخص الدراسة الحالية مشكلة الدراسة بالتساؤل الاتي :

" ما مدى تأثير القيادة الخادمة للتعامل مع الافراد العاملين في شركة نفط البصرة في السلوك الابداعي , وهل لوجود المناخ التنظيمي دور في هذا التأثير "

### 2-3: اهداف الدراسة: Study Objectives

1. بناء نموذج مفاهيمي للمتغيرات الثلاثة والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (السلوك الابداعي) والمتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) واختبار العلاقات بينها.
2. تشخيص مدى علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (المناخ التنظيمي).
3. تشخيص مدى علاقة التأثير المباشرة بين المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الابداعي).
4. تشخيص مدى علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (السلوك الابداعي).
- 5 . تشخيص مدى علاقة التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (السلوك الابداعي) من خلال تأثير المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي).

### 3-3: اهمية الدراسة: The Importance of the Study

1. من خلال مراجعة الادبيات السابقة فقد تبين عدم وجود دراسة بناءً على حد اطلاع الباحث تجمع بين المتغيرات الثلاثة في اطار مفاهيمي واحد، مما قد تسهم الدراسة الحالية بالمساعدة في تحسين السلوك الابداعي ومن ثم المساعدة في تحسين واقع شركة نفط البصرة في العراق.

2. إذ اشارت الدراسات ان القدرة الإبداعية والإبداع الذاتي تلعبان دوراً مهماً في عمليات الإدارة الذاتية المهنية مما يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي والحصول على النجاح الوظيفي ويتم ذلك عن طريق تطوير القدرات الإبداعية الذي ينعكس على تحقيق السلوك الإبداعي ( Yu , 2013 : 191 ). ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتركيز على السلوك الإبداعي وأهميته في تحقيق النجاح للمنظمات.

3. كما يعد المناخ التنظيمي ذا اهمية كبيرة للمنظمات إذ يؤثر في إبداع الموظفين بصورة ايجابية وبالتالي يعمل على خلق الميزة التنافسية من اجل النجاح وبقاء المؤسسات في الوقت الحاضر والمستقبل ( Moghimi & Subramaniam, 2013 : 1 ). لذلك فان دراستها تعطي الاهمية الى طبيعية وعمل السلوك الإبداعي فضلاً عن تأثيرها في النتائج .

4. ولأهمية القيادة الخادمة في مساعدة الافراد العاملين على صياغة قراراتهم الخاصة بالخدمة و المجتمع, والعمل على تشجيع وتحسين الأداء وخلق السلوك الإبداعي من خلال تطوير قدراتهم ورعاية الافراد العاملين (Waterman, 2011: 26). حيث سيتم خلال الدراسة الحالية اختبار هذا التأثير من الناحية التطبيقية .

5. تحديد ومعرفة اراء العاملين في شركة نפט البصرة حول السلوك الإبداعي في الواقع الفعلي لها , وكذلك العمل على قياس مستوى واداء القيادة الخادمة ومدى تأثيرها في طبيعة المناخ التنظيمي ونتائج السلوك الإبداعي , وبالتالي الوصول الى الاستنتاجات التي تساعدنا على تقديم توصيات حول ما تطلبه عملية واجراءات تحسين نتائج السلوك الإبداعي .

#### 4- الاطار المفاهيمي للدراسة: Conceptual Framework for Study

إذ يستند الاطار المفاهيمي وبناء المخطط الفرضي للدراسة الى مجموعة من الافتراضات الاساسية وهي كالآتي:

1. القيادة الخادمة لها التأثير المباشر وغير المباشر في السلوك الإبداعي للعاملين ( Palmer et al. , 2001 : 9 ) .

2. كما تؤثر القيادة الخادمة في المناخ التنظيمي من خلال مشاركة العاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم ومنحهم الاستقلالية في موقع العمل من اجل تمكينهم وبالتالي تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات والاعتماد على انفسهم مما يؤدي الى تحقيق وخلق الميزة التنافسية (Shanker et al., 2017:3).

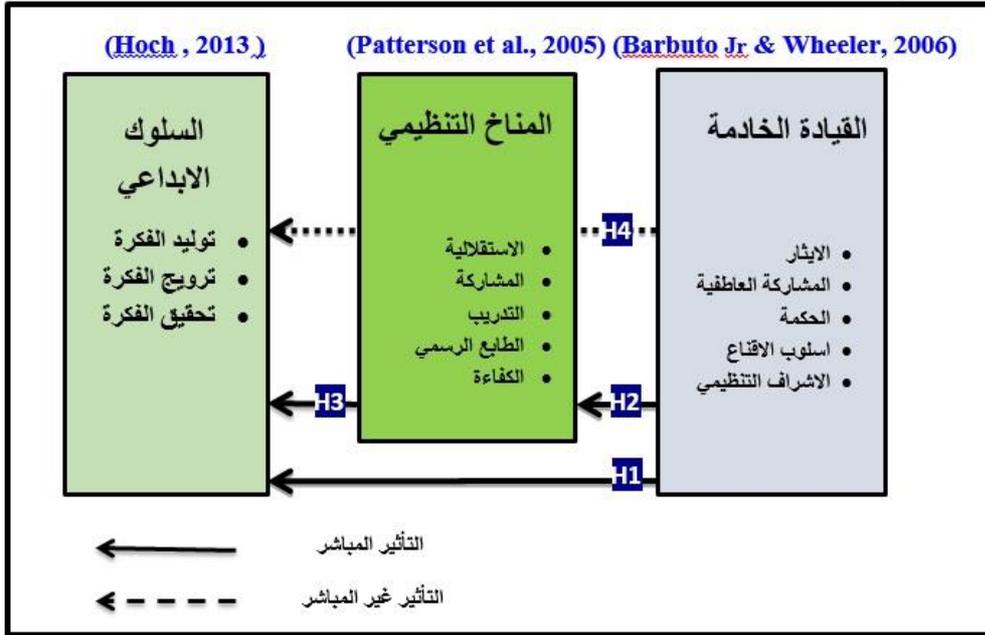
3. يسهم المناخ التنظيمي في خلق وايجاد السلوك الإبداعي للعاملين من خلال منحهم القدرة والاستقلالية ونظام المكافآت العادل مما ينعكس ذلك على تحسين كفاءاتهم، وبالتالي نستطيع الحصول على سلوكيات ابداعية خلاقة (et al ., 2007 :75). ( Carmeli ) .

4. ان تطبيق نموذج القيادة الخادمة يؤثر في السلوك الإبداعي من خلال ايجاد مناخ تنظيمي. إذ تشير النتائج إلى أن القيادة الخادمة تعمل على تعزيز الثقة بالمرؤوسين

تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابداعي \_ المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً...

وتشجعهم في اتخاذ القرارات التي تخص اعمالهم وتسهم في بناء مناخ تنظيمي يساعد على الابداع والهام العاملين (Jaiswal & Dhar ,2017 : 15). وكما موضح في الشكل (1)

{الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي }



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه

## 5- بناء وتطوير الفرضيات : Building and Development Hypotheses

### 1-5: العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابداعي .

تعمل القيادة الخادمة على التأثير في سلوكيات العاملين من اجل خلق الصورة الإيجابية لدى المنظمة وتجنب السلوكيات السلبية ويحدث ذلك من خلال التأثير على عقلية الافراد مما ينتج عنه السلوك الابداعي في العمل، وبالتالي سوف ينعكس ايجابياً على توفير الأمن الوظيفي و الالتزام من قبل الموظفين، وان القادة الذين يخدمون مرؤوسيهم بالعمل يستطيعون ايصال رسالة اليهم تؤدي الى التركيز والاهتمام بالعمل واثارة السلوك الإبداعي لديهم ( Neubert et al., 2008 : 1230 ). كما يمكن تحقيق النتائج المتميزة من خلال الاعتماد على ثلاث مجموعات وهي، (المجموعة الأولى) وتشمل تحسين أداء العاملين والرضا الوظيفي والالتزام والابداع، (المجموعة الثانية) خلق الثقة و الرضا عن القائد والإلهام، وأخيراً (المجموعة الثالثة) وتشمل الكفاءة الذاتية والسلوك التنظيمية والتزام الموظف ., Gutierrez-Wirsching et al . ( 2015: 1). وأظهرت نتائج الدراسات ان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية

قوية بين القيادة الخادمة والإبداع الفردي والرغبة في تحمل المخاطرة من خلال دعم الموظفين وتزويدهم بالمعرفة لكي يصبحوا على استعداد لتحمل مصاعب العمل ( , Mattijssen 2017 : 18). وهذا ما يعزز فرضية الدراسة القائلة :  
**H1: توجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الابداعي**

### 2-5: العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي.

تؤثر القيادة الخادمة بالمرووسين من خلال انشاء مناخ تنظيمي يشعر فيها المرووسون بالأمان والثقة وهي ناتجة عن ادراك الأفراد لسلوكيات الايثار التي يعمل بها قادتهم في التنازل عن مكاسبهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة العاملين وتوفير المناخ الجيد للموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي ( Donia et al. , 2016 : 3). كما تركز القيادة الخادمة على خدمة العاملين والمجتمع وتحقيق رفاهية الافراد و تمكينهم من خلال العمل بشكل أكثر فعالية، فضلاً عن ذلك تعمل القيادة و بشكل مستمر على دعم التدريب وتطوير قدرات العاملين لغرض الاعتماد على انفسهم وتحقيق الاهداف المرجوة ( Hanse et al. , 2016 : 2). وأظهرت الدراسات ان القيادة الخادمة لها التأثير الايجابي في المناخ التنظيمي من خلال بناء الثقة داخل المنظمة، والتي بدورها سوف تعزز من الاداء العالي في منظمات اليوم ( Reinke , 2004 : 5). وبالتالي سوف يؤدي ذلك الى زيادة الرضا والتعاون ما بين العاملين، وانعكاسها على سلامة الافراد، كما تمتاز القيادة بقوة علاقتها التي تستخدمها للتأثير في زيادة التماسك في موقع العمل، إذ تعمل على تقديم الدعم وتشجيع الموظفين على الالتزام في المنظمة، و انعكاسها بصوره إيجابية على تحقيق اهداف المنظمة ( Clark , 2011 : 2). وهذا ما يعزز فرضية الدراسة القائلة:

**H2: توجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي.**

### 3-5: العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي.

يمكن تحديد المناخ التنظيمي من خلال تحديد القيم والمعتقدات غير المرئية ولكنها موجودة ضمن سلوكيات الافراد وعملهم، وكذلك تصورات الأعضاء حول المنظمة في مجال العمل مما يعزز السلوك الابداعي لديهم , Moghimi and Subramaniam (3 : 2013). وعندما يرى الموظفون أن السياسات والممارسات الإدارية والتنظيمية تحميهم وفي جانبهم، وتسعى الى تحقيق مصالحهم وتعزيز رفاهيتهم , مما ينعكس ذلك على الافراد العاملين في تجربة وتطوير الأفكار الجديدة و المبدعة ( et 1997 : 35). ( Tesluk al. ). إذ اظهرت النتائج الى ان هنالك علاقة ايجابية ما بين ابعاد المناخ التنظيمي و ابعاد السلوك الابداعي و ذلك من خلال تأقلم الافراد واستجابتهم والتزامهم لجميع أبعاد السلوك الابداعي، إذ يعد المناخ هو أحد اهم المؤثرات المحفزة لتوليد الأفكار الجديدة، والذي يتميز بقاعدة عريضة من التفاعل والحوار و التعاون ما بين

الافراد و الإدارة، إذ يعمل المناخ على بناء هياكل تنظيمية مرنة، واللامركزية، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، والذي نستطيع من خلاله تحقيق التقارب ما بين أهداف المنظمة وأهداف موظفيها ( Al-Saudi , 2012 : 26 ) . وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضية الآتية :

**H3: توجد علاقة تأثير مباشرة وإيجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي**

**4-5: العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابداعي من خلال المتغير الوسيط المناخ التنظيمي.**

تعمل القيادة الخادمة على توضيح الرؤية التي يمكن من خلالها أن يتبعها العاملون ووضع المثال الشخصي لهم و جذب القيم المشتركة، إذ تسعى الى الاهتمام برفاهية أتباعهم وتقوم بتشجيع الحوارات البناءة التي تنعكس على الأتباع وثقتهم في قائدهم مما يولد ذلك السلوك الابداعي ( Sendjaya et al. , 2008 : 419 ). وان فهم المديرين للدور الفعال للقيادة الخادمة سوف يساعدهم على تطوير معتقدات الكفاءة الذاتية لديهم واستخدامها لغرض تعزيز إبداع الموظف وفريق العمل , وذلك من خلال دمج التدريب في مهارات القيادة للخادمة، وتشير الدراسات على اهمية تشجيع المديرين على الانخراط في سلوكيات القيادة مما ينعكس ذلك على تحسين النتائج المبتكرة للعاملين ( Yang et al. , 2017 : 17; Cai et al. , 2018 ) . كما اشارت النتائج الدراسات أن هنالك ارتباطاً إيجابياً كبيراً ما بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي من اجل تنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين حيث يعزز هذا المناخ تصورات الدعم للابتكار وسلوك العمل ( Imran et al ., 2010: 3337 ) . وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضية الآتية :

**H4 : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وإيجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الابداعي من خلال المتغير الوسيط المناخ التنظيمي .**

#### **6- تصميم الدراسة: Study Design**

من اجل ان نفهم طبيعة مشكلة الدراسة الحالية بشكل افضل والتي تمت دراستها بشكل محدود من قبل بعض الباحثين في الدراسات السابقة . سوف يتم الاستناد هنا في هذه الدراسة الى التصميم الكمي **Quantitative Design** واستخدام منهج البحث الوصفي الذي يهتم بشكل كبير في وصف الظواهر بصورة تفصيلية والتي نستطيع الاستفادة منها لغرض تحديد الخطوات الأساسية وكذلك كيفية التفكير، من اجل الوصول الى النتائج الموثوقة ( Adams et al ., 2007 : 20 ) . إذ يعمل على تمكن الباحث من وصف ودراسة الروابط السببية فيما بين المتغيرات الرئيسة والتابعة، وبالتالي تكون له المقدرة لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وتلخيص البيانات والمكونات والمواضيع والقضايا المتوقعة أو المفترضة في مشروع البحث ( Saunders et al ., 2016 : 392 ) . كما يهدف من خلاله معرفة العلاقات ما بين

المتغيرات من خلال استجواب منظم للبحث عن البيانات التحليلية الذي يعتمد بشكل كبير على استخدام الاستبانة وهو وسيلة مهمة لجمع البيانات ( : Lancaster , 2005 , 146 ) . كذلك يتم اختيار الطريقة المناسبة للحصول على البيانات المهمة والمعلومات المستخدمة التي تصف موضوع الدراسة الحالية، والعمل على جمع هذه البيانات التي تصف خصائص الأشياء والتي تساعدنا في وصف الاحداث و نستطيع من خلاله الوصول الى الحلول لهذه المشكلة والذي يعطينا الحافز لبدء مشروعنا البحثي ( Sekaran & bougie . 2016 : 53 ) .

#### 7- عينة الدراسة: Study Sample

تم اختيار عينة الدراسة لعدد من الافراد العاملين في شركة نفط البصرة وهي (موقع باب الزبير، موقع المكينة، حقل الرميلة الشمالية، حقل الزبير) والهيئة والاقسام التابعة لها واستطلاع آرائهم . وقد تمثلت عينة الدراسة بـ ( 370 ) موظفاً من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده ( 10585 ) فرداً، وذلك من خلال الاعتماد على الجدول الذي اورده ( Sekaran & Bougie , 2016 : 264 ) الذي قد حدده حجم العينة المذكورة لكل مجتمع، حيث ان المجتمع الذي يكون عدده ( 10000 ) يكون الحجم المناسب لاختيار العينة هو ( 370 )، وكذلك المجتمع الذي يبلغ عدده ( 15000 ) يكون الحجم المناسب لاختيار العينة ( وهي عينة طبقية عشوائية ) هو (375)، وبالتالي فقد جرى اختيار حجم العينة ( 400 ) فرداً كونه الاقرب لمجتمع عينة الدراسة، وكما موضح في الجدول (1) :

الجدول (1) : تفاصيل مجتمع الدراسة والاستثمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

ت	المكان	مجتمع الدراسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الخاضعة للتحليل
1	باب الزبير	3000	125	114	110
2	المكينة	1417	70	63	60
3	الرميلة الشمالية	3177	130	123	120
4	حقل الزبير	2991	125	116	110
5	المجموع	10585	450	416	400

المصدر : من اعداد الباحثان

### 8- طرائق جمع البيانات: Data Collection Methods

استندت الدراسة بصورة كبيرة على الاستبانة لغرض جمع البيانات والتي تم ترتيبها على شكل مجموعة من الاسئلة و تتكون من عدد من البدائل المتاحة والتي يتم اختيارها من قبل المستجيب. وقد تم الاعتماد على الاستبانة في الدراسة الحالية بسبب المعرفة الدقيقة بالمشكلة وبكيفية قياس المتغيرات وتحديد الاهداف المطلوبة، وقد تألفت الاستبانة النهائية من (59) فقرة والتي تشمل دورها على ثلاثة متغيرات رئيسية انتظم تحتها (13) من الابعاد الفرعية، حيث تم الاعتماد على مقياس ( Likert ) الخماسي الذي يحتوي على الاجابات التالية (اتفق تماماً , اتفق , اتفق الى حد ما , لا اتفق , لا اتفق تماماً) إذ يوضح الجدول (2) المتغيرات الرئيسية والابعاد والمصادر التي تم الاعتماد عليها في وضع مقاييس الدراسة وكالاتي :

{ الجدول (2) : مقاييس الدراسة ومصادرها }

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الفقرات	المصادر
1	القيادة الخادمة ( المتغير المستقل )	الايثار	4-1	Barbuto & Wheeler , 2006 ; Neubert et al ., 2008
		المشاركة العاطفية	8-5	Barbuto & Wheeler , 2006
		الحكمة	13-9	Barbuto & Wheeler , 2006
		اسلوب الاقناع	18-14	Barbuto & Wheeler , 2006
		الاشراف التنظيمي	23-19	Barbuto & Wheeler , 2006 ; Neubert et al ., 2008
2	المناخ التنظيمي ( المتغير الوسيط )	الاستقلالية	27-24	Patterson et al ., 2005
		المشاركة	31-28	Patterson et al ., 2005
		التدريب	35-32	Patterson et al ., 2005 ; Mettigessen , 2017
		الطابع الرسمي	39-36	Patterson et al ., 2005
		الكفاءة	45-40	Patterson et al ., 2005; Mettigessen , 2017; Moghimi &

Subramaniam , 2013				
Hoch , 2013; Neubert et al ., 2008	50-46	توليد الفكرة	السلوك الابداعي (المتغير التابع )	3
Hoch , 2013; Mettigessen , 2017; Moghimi & Subramaniam , 2013	55-51	ترويج الفكرة		
Hoch , 2013; Moghimi & Subramaniam , 2013 ;	59-56	تحقيق الفكرة		

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها انفاً

### 9- الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة: Statistical Methods Used in Data Analysis

تم استخدام وتوظيف عدد من الاساليب الاحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختيار فرضياتها. وبالاعتماد على الحاسوب لحزمة من برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS. V. 24) وبرامج ( AMOS. V. 24 ) ويمكن توضيح هذه الاساليب بالاتي:

1. **التوزيع الطبيعي: Skewness and Kurtosis** : التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الاساليب الاحصائية المعلمية . واستخدم لذلك برنامج SPSS. V. 24 .

2. **الوسط الحسابي: Means** : لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة تجاه المتغيرات الرئيسية وابعادها. **والانحراف المعياري Standard Deviation** : لتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي . **ومعامل الاختلاف Coefficient variation** : لتحديد معامل اختلاف استجابة العينة تجاه متغيرات الدراسة . واستخدم لتلك التحليل برنامج SPSS. V. 24 .

3. **تحليل الارتباط Pearson's Correlation** : لتحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وابعاد الدراسة لدعم الفرضيات . واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS. V. 24 .

4. **تحليل المسار Path Analysis** : تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة في التابعة . واستخدم لهذا التحليل برنامج AMOS. V. 24 .

### 10- تحليل البيانات: Data Analysis

#### 1-10: التوزيع الطبيعي للبيانات: Normal Distribution Test of data

ان الهدف من هذه الخطوة هو التأكد من طبيعة توزيع البيانات ان كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا والذي سيتم اختيار الأساليب الإحصائية (الوصفي والاستدلالي) على أساسها. إذا كانت البيانات تتوزع بشكل طبيعي فإن الأسلوب الإحصائي المناسب سيكون الإحصاء المعلمي، إما إذا كانت توزيعاً غير طبيعي، فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو الإحصاء اللامعلمي (Hair et al., 2010:49). ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً او مقاربة لذلك تشير الى ان البيانات غير مشتتة كثيراً عن وسطها الحسابي. على الرغم من تجاوز حجم العينة الـ (50) مفردة وبما يزيد احتمال توزيع البيانات بشكل طبيعي (Hair et al., 2010:71), إلا اننا سنقوم بالاختبار للاطمئنان بشكل اكبر وذلك من خلال اختبار الالتواء والتفلطح (اختبار Skewness & Kurtosis). وعلى وفق Hair et al., 2010 فان التوزيع يكون طبيعياً اذا كانت قيمة Z Skewness & Kurtosis تقع ما بين +1.96 الى -1.96. والجدول (3) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسية الثلاثة للدراسة:

{جدول (3): نتائج اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis)}

Kurtosis			Skewness			المتغيرات الرئيسية
Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	
-0.444	.243	-.108	1.951	.122	.238	القيادة الخادمة
-0.374	.243	-.091	-1.885	.122	-.230	المناخ التنظيمي
1.111	.243	.270	1.385	.122	.169	السلوك الابداعي

**المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 24**

ومن خلال الجدول المذكور انفاً يتبين ان جميع قيم التمايل والتفلطح كانت تقع ضمن حدود +1.96 الى -1.96 وفي ذلك دلالة على ان البيانات تتوزع بشكل طبيعي بدرجة كبيرة.

**2-10: الاحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط: Descriptive Statistics and Correlation Coefficients**

تنطوي نتائج اختبار الارتباط على استكشاف اتجاه العلاقة بين المتغيرات وقوتها. وسيتم وصف النتائج المتعلقة باتجاه وقوة العلاقة وفقاً لـ (Saunders et al., 2016:545) وكالاتي، حيث ان اتجاه العلاقة الايجابي يعني الزيادة في أحد المتغيرات

تؤدي الى زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح (أي علاقة طردية). واتجاه العلاقة السلبي يعني ان الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الاخر والعكس صحيح (أي علاقة عكسية). و قوة العلاقة تامة (ايجابية/سلبية) عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي الـ (1.0). كما ان قوة العلاقة متوسطة (ايجابية/سلبية) عندما تتراوح قيمة معامل الارتباط ما بين (0.59 الى 0.35). وقوة العلاقة ضعيفة (ايجابية/سلبية) عندما تنخفض قيمة معامل الارتباط عن الـ (0.34). ومن خلال الجدول (4) الاحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط بين المتغيرات الثلاثة للدراسة , والذي تبين ان الاوساط الحسابية للمتغيرات تتراوح قيمتها بين (2.545 – 3.335) من وجهة اراء العاملين لعينة الدراسة في شركة نفط البصرة , حيث تكون ضمن الحدود لمستوى استجابة متوسط بين (2,5 – 3,5) (Linacre , 119 : 116). حيث حصل متغير السلوك الابداعي على ادنى مستوى ما بين المتغيرات والذي يؤكد ذلك ويعزز مؤشرات مشكلة الدراسة الحالية . كذلك فان معامل الارتباط بين هذه المتغيرات كانت ايجابية ومتوسط وتتراوح ما بين (0.361 – 0.576) مما يعمل على تقديم دعماً اولياً لفرضيات الدراسة، وكما موضح في الجدول ادناه :

{جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات}

المتغيرات	Mean	Std. Deviation	القيادة الخادمة	المناخ التنظيمي	السلوك الابداعي
القيادة الخادمة	2.956	.733	1		
المناخ التنظيمي	3.335	.639	.538**	1	
السلوك الابداعي	2.545	.791	.576**	.361**	1

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 24

### 10-3: اختبار الفرضيات : Hypothesis testing

استخدم الباحثان تحليل المسار Path Analysis في برنامج Amos. v. 24، بهدف اختبار نموذج الدراسة الحالية والفرضيات الرئيسية والفرعية التي يتضمنها، ولوجود متغير وسيط في النموذج (Mediator Variable). يتميز تحليل المسار عن تحليل الانحدار في الـ SPSS هو كونه يقيس التأثير غير المباشر (Indirect Effect) فضلاً عن التأثير المباشر (Direct Effect) في النموذج. والجدول (5)، يوضح نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية وكالاتي:

تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابداعي \_ المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً...

{ الجدول (5) : اختبار الفرضيات الرئيسية }

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار
قبول	***	9.275	.052	.444	H1 السلوك الابداعي <--- القيادة الخادمة
قبول	***	13.473	.053	.559	H2 المناخ التنظيمي <--- القيادة الخادمة
قبول	***	4.919	.040	.236	H3 السلوك الابداعي <--- المناخ التنظيمي
قبول	***	4.437	.032	.132	H4 Indirect المناخ التنظيمي <--- القيادة الخادمة

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V. 24

من خلال جدول (5) يتضح قبول الفرضيات الرئيسية حيث تبين النتائج علاقة التأثير المباشرة والايجابي للقيادة الخادمة بالمناخ التنظيمي الذي يؤدي زيادة في السلوك الابداعي اذ تقدر نتائج التأثير بـ ( 0.132 , 0.236 , 0.559 , 0.444 ) وهذا مما يعمل على قبول الفرضيات.

## 11- الاستنتاجات والتوصيات: Conclusions and Recommendations

### 11-1: الاستنتاجات: Conclusions

بالاستناد الى النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل البيانات، سيتم عرض الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وكالاتي:

1. اظهرت النتائج ان القيادة الخادمة لها علاقة تأثير مباشر وايجابية في السلوك الابداعي للعاملين وهذا ما اتفق عليه كل من (Jaiswal & Dhar , 2017 :13) Palmer et al. , 2001 : 9). وبالتالي ينبغي ان تقوم القيادة الخادمة بالتأثير على الافراد العاملين ايجابياً عن طريق استخدام اللغة المحفزة والحكمة والمشاركة العاطفية بطرق متعددة إذ يعد هذا الاسلوب كأداة قوية للتواصل بفعالية مع المرؤوسين لزيادة المواقف والسلوك الابداعي المرغوب لديهم، وعليه فيجب ان يتم تناسق الادوار المعرفية لجميع المديرين في شركة نפט البصرة والهيئة والاقسام التابعة لها، والذي يحدد من خلالها نتائج السلوك الابداعي بكل ابعادها، حيث يتطلب من ذلك فهم ومعرفة طريقة التعامل من قبل المديرين مع الاحداث والادوار المهمة، والذي يمكن الحصول عليها من خلال توفير مهارات القيادة الخادمة والتي تنعكس ايجابياً على السلوكيات الابداعية للشركة.

2. بينت النتائج عن وجود علاقة تأثير مباشرة وايجابية بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي، وهذا يتفق مع ما توصل اليه كل من (Clark, 2011: 2) ; Black , 2010:

437). وفي هذا تأكيد على الدور الحيوي والمهم الذي تؤدي القيادة الخادمة في الدعم والمساعدة لغرض أنشاء المناخ التنظيمي من خلال دعم العلاقات الايجابية في موقع العمل والذي يعطي الدافع المعنوي للأفراد العاملين وتشجيعهم على اداء الاعمال، إذ يظهر تبرير ذلك من خلال تعريفها، فالقيادة الخادمة هي القيادة التي تركز على خدمة الافراد العاملين، وتلبية حاجاتهم و تعمل على مساعدة و خلق الاجواء الايجابية في بيئة العمل مما يؤدي الى زيادة الثقة والاحترام فيما بينهم والمساعدة في بناء رؤية مشتركة لغرض تحسين الاداء التنظيمي الذي ينعكس على تحقيق الاهداف المستقبلية. وبهذا فان القيادة الخادمة لها علاقة وثيقة مع المناخ التنظيمي لأن المناخ في حاجة ماسة الى تنسيق العمل مع القيادة الخادمة من اجل دعم حركة العمل واستمراريته على نحو اكثر فعالية و نقل المعارف والخبرات الى الافراد والحفاظ على العلاقات الايجابية في موقع العمل و اكتساب المهارات اللازمة لإنجاز الاعمال المطلوبة وتحقيق الاهداف المرجوة (2 : Hanse et al., 2016).

3. اظهرت النتائج الى وجود علاقة تأثير مباشرة وايجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي وهذا يتفق مع ما توصل اليه كل من ( Moghimi & 1 ; Subramaniam , 2013: 14 Al-Saudi , 2012). إذ ان الاجراءات والممارسات للمناخ التنظيمي لها تأثير إيجابي على السلوك الابداعي للعاملين والمتخذة من قبل شركة نفط البصرة إذ تعمل على زيادة مهارات الافراد ورفع كفاءتهم و المشاركة في الانشطة التي تسهم في عملية البناء التي تؤثر بصورة ايجابية على السلوك الابداعي والحصول على النتائج الجيدة ومن خلالها نستطيع معالجة المشكلات بطريقة ابداعية، وتوفير التسهيلات اللازمة التي تؤدي الى تشجيع الإبداع و الابتكار في المنظمة، وكذلك تحديد المهام للأفراد من اجل تحقيق الوعي والالتزام بالأهداف والتوقعات المتعلقة بالأداء المرغوب فيه، وبالتالي فان السلوك الابداعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع الاجراءات والسياسات المتخذة في العمل الذي يتبناها المناخ التنظيمي مما يخلق حالة من الاستقرار وتحقيق الاهداف المخطط لها.

4. اظهرت النتائج الى وجود علاقة تأثير غير مباشرة وايجابية وذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والسلوك الابداعي من خلال المناخ التنظيمي. وهذا يتفق جزئياً مع ما توصل اليه (Sherman et al ., 2018: 148 ; 225 : Wonodipho , 2019). وتبرير ذلك من خلال تأثير القيادة الخادمة في تحقيق مناخ تنظيمي ذي فعالية عالية من خلاله التأثير في الأداء، عن طريق عكس تصورات الافراد الايجابية حول منظماتهم من اجل تلبية حاجاتهم، وبهذا سوف يشعر الافراد ان منظماتهم تهتم بهم بجدية، مما يؤدي الى تحسين السلوكيات المرغوبة لدى الافراد و تحفيزهم على العمل بجدية أكبر. (Imran et al ., 2010: 3337 ; 5 : Reinke , 2004). إذ نستطيع خلق التأثير الايجابي للمناخ التنظيمي عن طريق المديرين من خلال فهم المتغيرات الضرورية لمعرفة سلوكيات المنظمات وأعضائها والذي ينعكس على دوافع الافراد

العاملين وسلوكياتهم ورضاهم وذلك من خلال خلق أجواء مقبولة في بيئة العمل، والقدرة على التكيف مع الظروف. وهذا ما يجعل خبرات ومهارات القيادة الخادمة تنعكس بصورة ايجابية على المناخ التنظيمي الذي يتضمن العديد من الاجراءات والممارسات التي تنصب في مصلحة العمل، وبالتالي المساهمة في خلق التأثير الايجابي في السلوك الابداعي في شركة نفط البصرة.

## 2-11: التوصيات: Recommendations

1. بناءً على اهمية القيادة الخادمة وتأثيرها في السلوك الابداعي، فينبغي العمل من قبل شركة نفط البصرة على تنمية الافراد ودعمهم عندما يتصدرون لمسؤولية القيادة الخادمة كمديرين للأقسام والوحدات التنظيمية، لكي يستطيع المديرون من خلال المهارات العالية التي يمتلكونها من تعزيز دورهم المؤثر في موقع العمل، واجراء برامج التدريب والتطوير للأفراد وتحسين مهارتهم والسماح للعاملين بالمشاركة واعطائهم الاستقلالية، و ينبغي على المديرين العمل على تشجيع وتمكين العاملين لغرض المساهمة في تحسين الأداء وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، وعلى القيادة المساهمة في خلق مناخات آمنة نفسياً تسمح للموظفين بخلق شعور بالثقة و التبادل الأفكار والمفاهيم الجديدة واعداد الخطط الاستراتيجية اللازمة التي تواكب الاحداث المستقبلية لتعظيم الإبداع في مكان العمل مع كسب ثقة الموظفين والعمل على تطويرهم عاطفياً ومعرفياً، الذي يؤدي الى نقل الأنشطة الإبداعية إلى نتائج إبداعية.

2. تعد القيادة الخادمة ذات اهمية في التأثير بالمناخ التنظيمي في شركة نفط البصرة العراقية إذ تعد المناخ التنظيمي العمود الفقري الذي تستند إليه الشركة لخلق الاجواء الايجابية التي تنصب في مصلحة الافراد وتحقيق اهدافها، إذ ينبغي على المديرين ان يعملوا كميسر للنجاح التنظيمي والنمو الشخصي الفردي، بما في ذلك خلق المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل إيجابي على نتائج العاملين وتحسين الرضا الوظيفي لديهم، كما على القيادة الاهتمام في مواقع العمل من حيث توفير الظروف المادية الكافية والسياسات المناسبة والذي ينعكس على شعور الموظفين بالانسجام والراحة أثناء العمل، كذلك على القيادة ان تمتلك صفة التعاطف والتي تؤسس الثقة بين الروابط لجميع أعضاء المنظمة، وان يتم اختيار المديرين على أساس مدى معرفتهم وذكائهم وتخصصهم وكفاءتهم والذي ينعكس ايجابياً على خلق المناخ التنظيمي ذي الفعالية العالية في موقع العمل، فضلاً على التركيز على التحسين المستمر وتوجيه العملية والنمذجة و تعزيز التوجه الإنساني من خلال الاعتراف بالحاجة إلى رعاية العاملين و مكافاتهم على انجاز الاعمال وخلق وتنمية العلاقات الشخصية والصدقات في موقع العمل.

3. يعد المناخ التنظيمي ذا اهمية في التأثير بالسلوك الابداعي في شركة نفط البصرة، من خلال توفير بيئة تنظيمية مناسبة تسعى لغرس روح العمل لدى الأفراد والمشاركة وخلق التعاون ما بين الافراد العاملين لغرض الوصول الى القدر الاكبر من الافكار

والآراء ووجهات النظر الى الادارات العليا في شركة نفط البصرة، وبالتالي سوف ينعكس ايجابياً على السلوك الابداعي، كما ينبغي ان تعمل الشركة على تصميم الهياكل التنظيمية المرنة التي تدعم وتقوي العلاقات المتبادلة ما بين الموظفين من اجل خلق قيمة للموظف وتحقيق الثقة و الازدهار، و العمل على تمكين ودعم المناخ التنظيمي في الحياة والأقسام والوحدات التنظيمية كافة لغرض التعامل مع المصاعب والمشكلات اثناء تنفيذ الادوار والمهام في موقع العمل لإنجاز الاعمال، عن طريق تحسين واعطاء الصلاحيات بصورة اكبر، و بذلك سوف تعطي المسؤولية والالتزام العالي من قبل الافراد من اجل تحقيق النجاح للأهداف المخطط لها، والعمل على اشراك الادارة وتمكينها من خلال تقديم رؤية واقعية وشاملة للأدوار في موقع العمل كما يجب اعادة النظر في الخطوات السابقة لتجاوز العقبات والتكيف مع المتغيرات الجديدة التي تحدث في البيئة الخارجية التي نستطيع من خلالها خلق سلوك ابداعي ذي طبيعة مستمرة.

**4.** من الضروري على شركة نفط البصرة انشاء مناخاً تنظيمياً يهتم في البرامج التدريبية ومشاركة الخبرات واقامة المحاضرات والندوات، كذلك الاهتمام من قبل الشركة بالمديرين من اجل تدريبهم وتطويرهم لغرض زيادة وعيهم في كيفية تنفيذ مهارات القيادة الخادمة ومبادئ ترسيخ المناخ التنظيمي والذي ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق السلوك الابداعي، كما ينبغي ان يتمتع المديرين بقوة تحفيزية عالية لغرض الحصول على العلاقات الشخصية والتنظيمية وانعكاسها على انجاز الاعمال بصورة ايجابية مع مواكبة المتغيرات الجديدة والمتنوعة بصورة فعالة في المستويات التنظيمية كافة، والعمل على زرع علاقة الثقة الحقيقية بين القادة والعاملين والذي يؤدي الى انجاز الاعمال بشكل متميز، كذلك التأكيد على امتلاك المديرين المهارات العالية والذي تمكنهم من ادارة الامور بشكل صحيح من حيث الايثار و الحكمة و اسلوب الاقتناع والمشاركة العاطفية والاشراف التنظيمي والتي تحفز القيادة الخادمة على بناء مناخ تنظيمي ناجح يعتمد على الاستقلالية والمشاركة وتدريب الافراد وتثبيت قواعد العمل الواضحة من اجل استخدامها بصورة صحيحة لتحقيق الكفاءة المرجوة عن طريق الاستخدام الناجح للموارد والوقت المتاحين والذي ينعكس على التميز التنظيمي وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين وتأثيره الايجابي في السلوك الابداعي.

## REFERENCES

1. Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. SAGE publications India. Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall.
2. Al Hila, A. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). The Role of Servant Leadership in Achieving Excellence Performance in Technical Colleges-Provinces of Gaza Strip.
3. Al-Saudi, M. A. (2012). The impact of organizational climate upon the innovative behavior at Jordanian private universities as perceived

- by employees: A field study. *International Business and Management*, 5(2), 14-26.
4. Arnetz, B. B., Lucas, T., & Arnetz, J. E. (2011). Organizational climate, occupational stress, and employee mental health: mediating effects of organizational efficiency. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(1), 34-42.
  5. Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
  6. Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191
  7. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
  8. Barbuto, J. E., & Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37.
  9. Basadur, M. (1991). Managing the creative process in organizations.
  10. Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299-314.
  11. Bermeo Villacres, C. R. (2016). El climate organizacional y su influencia en la rotación del personal 77behavior 77 en las farmacias de FARMAENLACE (Bachelor's thesis, Quito: UCE ).
  12. Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 437-466.
  13. Brown, C. (2016). The servant leadership of Abraham Lincoln. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(1), 6.
  14. Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in psychology*, 9
  15. Carmeli, A., COHEN-MEITAR, R. A. V. I. T., & Elizur, D. (2007). The role of job challenge and organizational identification in enhancing creative behavior among employees in the workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 41(2), 75-90.

16. Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
17. Carmeli, A., Sternberg, A., & Elizur, D. (2008). Organizational culture, creative behavior, and information and communication technology (ICT) usage: A facet analysis. *CyberPsychology & Behavior*, 11(2), 175-180.
18. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International journal of information management*, 27(2), 104-118.
19. Choi, J. N., Anderson, T. A., & Veillette, A. (2009). Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: The insulating role of creative ability. *Group & Organization Management*, 34(3), 330-357.
20. Christensen, A. L. (2014). *Feedback, Affect, and Creative Behavior: A Multi-level Model Linking Feedback to Performance*. Arizona State University.
21. Christensen, A. L. (2014). *Feedback, Affect, and Creative Behavior: A Multi-level Model Linking Feedback to Performance*. Arizona State University.
22. Clark, E. (2011). *The influence of the principal as servant leader on school climate as perceived by teachers in a large Midwestern school district (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation)*. Available from Retrieved from <http://docplayer.net/17815364-Theinfluence-of-the-principal-as-servant-leader-on-school-climate-as-perceived-byteachers-in-a-large-midwestern-school-district.html>.
23. Dastmalchian, A. (1986). Environmental characteristics and organizational climate: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 23(6), 609-633.
24. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
25. Dixon, D. L. (2013). *Relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, and school climate in Alabama high schools (Doctoral dissertation, University of Alabama Libraries)*.

26. Donia, M. B., Raja, U., Panaccio, A., & Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: The moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722-734..
27. Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
28. Ekvall, G & Ryhammar, L. (1998). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 126-130.
29. Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Iqbal, M. K. (2019) The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment.
30. Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361
31. Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., & Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234-1250
32. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data*
33. Hannay, M. (2009). The cross-cultural leader: The application of servant leadership theory in the international context. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1, 1.
34. Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of nursing management*, 24(2), 228-234 .
35. Hicks, J. R. (2016). Wildlife-inspired awe in leisure-based learning (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign)
36. Hirst, G., Budhwar, P., Cooper, B. K., West, M., Long, C., Chongyuan, X., & Shipton, H. (2008). Cross-cultural variations in climate for autonomy, stress and organizational productivity relationships: A comparison of Chinese and UK manufacturing

- organizations. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1343-1358.
37. Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.
38. Howell, J. M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The leadership quarterly*, 15(1), 123-143
39. Im, S., Montoya, M. M., & Workman Jr, J. P. (2013). Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 170-185.
40. Imran, R., Saeed, T., Anis-Ul-Haq, M., & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3337.
41. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
42. Jenkins, M., & Stewart, A. C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health care management review*, 35(1), 46-54.
43. Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.
44. Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2013). In praise of Clark Kent: Creative metacognition and the importance of teaching kids when (not) to be creative. *Roeper Review*, 35(3), 155-165.
45. Kheng, Y. K., Mahmood, R., & Beris, S. J. H. (2013). A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 91-99.
46. Köse, A. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 42-52.
47. Lancaster, G . (2005) . *Research methods in management* . Elsevier Butterworth-Heinemann Macuillan, UK

48. Linacre, J. M. (1999). Investigating rating scale category utility. *Journal of outcome measurement*, 3(2), 103-122.
49. Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 234-256.
50. Mattijssen , D . ( 2017) . The relationship between perceived servant leadership style and individual creativity, as mediated by knowledge hiding and employee willingness to take risks.
51. Mattijssen , D . ( 2017) . The relationship between perceived servant leadership style and individual creativity, as mediated by knowledge hiding and employee willingness to take risks.
52. McShane , S. L., & Von Glinow, M. A. (2015). *Organizational Behavior*/e.Mc Graw - Hill Education McGee-Cooper , A .,&
53. Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
54. Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
55. Moxnes, P., & Eilertsen, D. E. (1991). The influence of management training upon organizational climate: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 399-411.
56. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
57. Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1220.
58. Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1220.

59. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
60. Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393
61. Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393
62. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
63. Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2004). Development and validation of an organizational climate measure. Birmingham, UK: Aston University.
64. Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 515-526.
65. Polleys, M. S. (2002). One university's response to the anti-leadership vaccine: Developing servant leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117-130.
66. Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates. *Journal of Management Research*, 14(1), 25-40.
67. Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30-57.
68. Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British journal of psychology*, 101(1), 47-68.
69. Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*.
70. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7th ed., Pearson Education.

71. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
72. Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468.
73. Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*.
74. Scott, R. K. (1995). Creative employees: A challenge to managers. *The Journal of Creative Behavior*, 29(1), 64-71.
75. Searle, T. P., & Barbuto Jr, J. E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117.
76. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business : A skill building approach*. John Wiley & Sons.
77. Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.
78. Shah, J. J., Vargas-Hernandez, N. O. E., Summers, J. D., & Kulkarni, S. (2001). Collaborative Sketching (C-Sketch)—An idea generation technique for engineering design. *The Journal of Creative Behavior*, 35(3), 168-198.
79. Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
80. Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 987-1000.
81. Subramani, A. K., Jan, N., Gaur, M., & Vinodh, N. (2015). Impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour with respect to automotive industries at ambattur industrial estate,

- Chennai. International Journal of Applied Business and Economic Research, 13(8), 6391-6408.
82. Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.
83. Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
84. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261
85. Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.
86. Von der Ohe , H., & Martins, N. (2003) . Organisational climate measurement-new and emerging dimensions during a period of transformation. *South African journal of labour relations*, 27(3-4), 41-59
87. Von der Ohe , H., & Martins, N. (2003) . Organisational climate measurement-new and emerging dimensions during a period of transformation. *South African journal of labour relations*, 27(3-4), 41-59
88. Waterman, H. (2011). Principles of 'servant leadership 'and how they can enhance practice. *Nursing management*, 17(9)
89. Wonodipho , A. R. (2019). Establishing interpersonal communication and organizational climate to improve work motivation. *JKP| Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 2(1), 223-237.
90. Woodman, R. W., & King, D. C. (1978). Organizational climate: Science or folklore?. *Academy of Management Review*, 3(4), 816-826.
91. Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 1-11.
92. Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity. *Leadership & Organization Development Journal*.

93. Yu, C. (2013). The relationship between undergraduate students' creative self-efficacy, creative ability and career self-management. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2(2), 181-193
94. Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5), 747-767.
95. Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189.
96. Zhu, C., & Zhang, F. (2019). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.