



دور القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الابداعي في المنظمات

دراسة استطلاعية لآراء الكادر الوظيفي في صحة صلاح الدين

The role of servant leadership in enhancing creative performance in organizations

A survey study of Salah Al-Din Health staff' opinions

م. دلال صالح مهدي

جامعة تكريت- كلية الصيدلة

dalal.salih@tu.edu.iq

المستخلص:

الهدف من هذه البحث، معرفة أثر القيادة الخادمة في الاداء الابداعي، يتكون مجتمع البحث من مديرية صحة صلاح الدين من خلال عينة بلغت (320) قائداً وموظفاً إدارياً، المنهج المتبع في هذا البحث هو الوصفي التحليلي، فضلاً عن أنه استعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الارتباط (R))، معامل التحديد (R^2))، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن القيادة الخادمة تركز على الخدمة بدلاً من المصلحة الذاتية، وأن الإبداع الإداري يعني الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون التي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية ويوصي البحث بضرورة التركيز على تعزيز المودة الأخلاقية والتواصل بين القيادات والأفراد في بيئة العمل؛ وذلك لتوفير بيئة تشجع على الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، تعزيز، الاداء الابداعي

Abstract:

this research aims to know the role of servant leadership in creative performance. The research community consists of the Salah al-Din Health Directorate through a sample of (320) leaders and administrative employees. The approach followed in this research is descriptive and analytical, in addition to using a set of statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, correlation (R), and coefficient of determination (R^2)). The research

reached a set of important conclusions. It was concluded that servant leadership focuses on service rather than self-interest, and that administrative creativity means the ideas and practices presented by managers and workers that create more efficient and effective administrative processes, methods, and techniques. The research recommends the need to focus on enhancing moral affection and humility between leaders and individuals in the work environment to provide an environment that encourages administrative creativity.

Keywords: servant leadership, enhancement, creative performance

المقدمة:

في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، أصبحت الحاجة إلى الابتكار والإبداع في المنظمات أمرًا ضروريًا للنجاح. ويُعد الأداء الإبداعي للعاملين أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الابتكار في المنظمات، وهي من الأساليب القيادية الحديثة التي لها أهمية كبيرة في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، لها دور إيجابي في الأداء الإبداعي من خلال مجموعة من الآليات، منها: التأثير على سلوك العاملين، وتوفير البيئة الداعمة للإبداع، وتحفيز العاملين على الابتكار.

وتعدُّ القيادة الخادمة أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على خدمة الآخرين، وتهتم بتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الإبداع. وقد أثبتت الدراسات أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي للعاملين، وهي من الأساليب القيادية التي تركز على خدمة الآخرين، وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية.

القيادة الخادمة هي فلسفة القيادة التي تؤكد على رفاهية ونمو العاملين، مع إعطاء الأولوية لاحتياجاتهم وتطويرهم. ويتناقض هذا النهج مع أساليب القيادة الاستبدادية التقليدية أو القيادة من أعلى إلى أسفل، حيث يتمحور حول خدمة الآخرين وتسهيل نجاحهم. ومن ناحية أخرى، يتعلق الأداء الإبداعي بتوليد أفكار وحلول ومنتجات جديدة ضمن سياق تنظيمي. تسعى هذه الورقة إلى دراسة التأثير المحتمل للقيادة الخادمة على تعزيز الأداء الإبداعي بين العاملين داخل مكان العمل.

تعد القيادة الخادمة مفتاحًا هامًا لتحقيق الأداء الإبداعي في أي منظمة. إنها نمط قيادة يركز على خدمة الفريق وتمكينه للتفوق وتحقيق النجاح. ومن خلال دراسات وبيانات واقعية، توصل الباحثون إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي ملحوظ في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين. في هذه المقالة، سنناقش دور القيادة الخادمة في تعظيم الإبداع والتفوق، وسنستعرض البيانات العلمية والمعلومات التي تدعم هذه الفكرة. فلنتعمق سويًا في أهمية القيادة الخادمة وكيف يمكن تطبيقها في مجال الأعمال لتحقيق نتائج فريدة ومبتكرة.

في عالم الأعمال اليوم، يعدُّ القيادة الخادمة من الجوانب المهمة لتحقيق النجاح الإبداعي. فالقائد الخادم يركز على خدمة فريقه وتلبية احتياجاتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز أداءهم وتحفيزهم على الإبداع.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: - مشكلة البحث

مع بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية المتزايدة اليوم، موضوع الإبداع أمر بالغ الأهمية للمؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية، وتستثمر المؤسسات اليوم البحث عن طرق جديدة لتعزيز الإبداع لدى الموظفين داخل المنظمة، ففي ظل التغييرات الحديثة التي انعكست بشكل أو بآخر على بيئات الأعمال وتأثيرها على سلوكيات الأفراد والعاملين أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادر على مواجهة تلك التحديات، الأمر الذي دعا إلى تسليط الضوء على نمط قيادي إيجابي ألا وهو نمط القيادة الخادمة بوصفه نظرية حديثة ذات مضامين أخلاقية تدعم كل من يريد أن يخدم المجتمع والأفراد ليقودهم كجماعات أو مؤسسات وتقديم يد العون لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية ، لذلك تسعى الدراسة الحالية الى تنشيط دور القيادة الخادمة في الابداع الاداري، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي (الى اي مدى يمكن ممارسة القيادة الخادمة لتحقيق الابداع الاداري في بعض المؤسسات؟)

ثانياً: - فرضيات البحث

بناءً على ما تم عرضه في مشكلة واهداف البحث يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بأبعادها في الابداع الاداري. ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- (1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المودة الاخلاقية والإبداع الاداري.
- (2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والإبداع الاداري.
- (3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواضع والإبداع الاداري.
- (4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والإبداع الاداري.
- (5) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة والإبداع الاداري.

ثالثاً: - أهمية البحث

- (1) أن القيادة الخادمة أسلوب قيادي جديد يجعل المنظمة تسير بشكل أفضل ونحو التطور ونحو تحقيق أهدافها وتعد القيادة الخادمة أحد المفاهيم الادارية الحديثة نسبياً.
- (2) أن الإبداع الإداري مؤشر على نجاح المنظمة وقائدها فيساهم الإبداع الإداري في بناء الثقة لدى الأفراد وهو حل من الحلول لمواكبة التغيرات التي تحدث في المؤسسات والدخول في عالم المنافسة على الأفضل.
- (3) يعد البحث الحالي امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بالقيادة الخادمة والإبداع الاداري في المؤسسات.
- (4) ان الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث القيادة الخادمة والإبداع الاداري يساهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين القيادة.

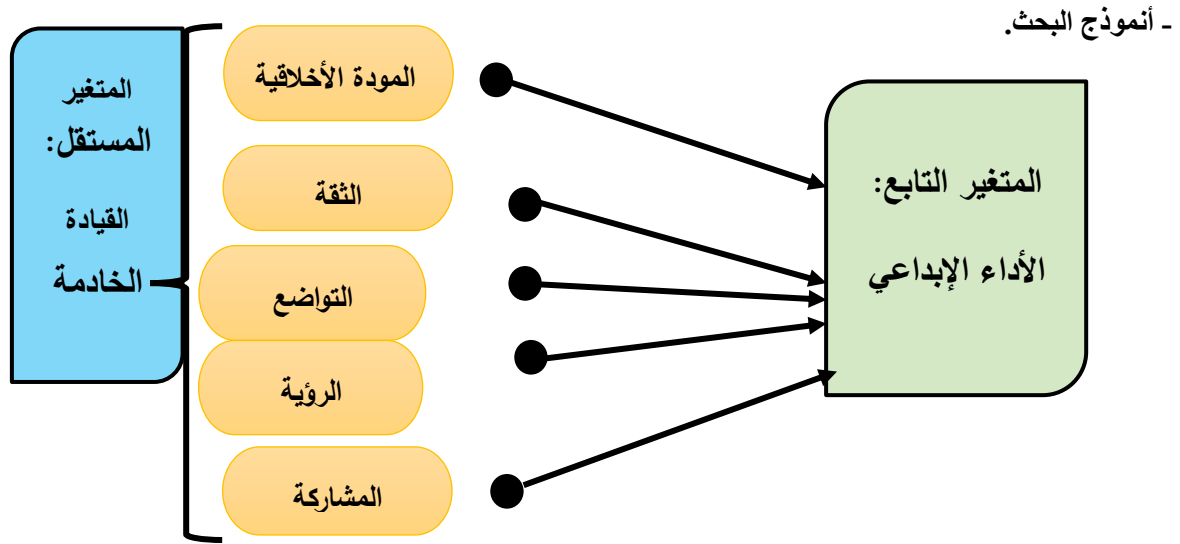
رابعاً: - اهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (1) تحديد مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها وأهميتها.

(2) تحليل دور القيادة الخادمة في الأداء الإبداعي للعاملين..

(3) تقديم توصيات لتعزيز دور القيادة الخادمة في الأداء الإبداعي للعاملين.



المخطط الافتراضي للبحث

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي

أولاً: - مفهوم القيادة الخادمة

استخدم (Greenleaf) مصطلح القيادة الخادمة (Servant Leadership) لأول مرة في إدارة الأعمال سنة 1970 في مقالة (القائد كخادم)، حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يكون خادماً في المقام الأول ويشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين، وذكر أيضاً بأن القائد الخادم يجب أن يضع احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية، والقادة الأكثر فاعلية يمتلكون الكفاءة والخبرة في تنمية وتطوير مهارات العاملين (McCann et al, 2014)

تعرف القيادة بصورة عامة بأنها العملية التي عن طريقها يؤثر شخص معين في الآخرين لتحقيق هدف ما، اما كلمة خادم تستخدم لتشير الى العمل من اجل تقديم شيء الى الآخر وهذا المعنى ليس سلبياً وانما ينطوي على تقديم للآخرين وتعزيز المصالح والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين ما يسهم في تحقيق مصلحة المنظمة (الفتلاوي & رحيم، 2020، 278)، تكمن اهمية القيادة الخادمة في:

• أهمية القيادة الخادمة للمنظمة: تحسين الأداء التنظيمي لـ(أداء العاملين، أداء العمليات الداخلية، أداء التعلم والابتكار، الأداء المالي).

• أهمية القيادة الخادمة للقائد: تعظيم الانجازات القيادية للقائد ومنها (يزيد من مستوى الارباح ، يقلل من معدل دوران العمل، زيادة النمو التنظيمي).

(4) أهمية القيادة الخادمة للمرؤوسين: ومنها (تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، تشجع القيادة الخادمة على زيادة فرص الإبداع والابتكار، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين (Muller et al ., 2018، 62)

- 1 القيادة الخادمة ايضاً هي اعتراف القائد بمسؤوليته الأخلاقية ليس فقط عن نجاح المنظمة ولكن أيضاً تجاه موظفيه وعملائه وأصحاب المصلحة التنظيميين الآخرين، وهو مصدر قلق مشترك لأصحاب المصلحة في البلدان الأخرى (Lemoine et al., 2019, 152).
- 2 وبضيف (Saleem et al, 2022, 2) أن القادة الخادمين يسعون إلى مستويات أعلى من العمليات التنظيمية ولديهم دافع أساسي في القيادة وهو أنهم يريدون خدمة أتباعهم لأن كلا البعدين من القيادة الخادمة هي منظمة "خدمية"، حيث إن الافتراض العملي للقائد الخادم هو "أنا قائد، لذلك أنا أخدم" بدلاً من "أنا قائد، لذلك أنا أقود"، وهو أساس فلسفة القيادة الخادمة هناك علاقة عميقة بين القيادة الخادمة والمحبة، مما يؤدي إلى أن يكون القادة الخادمون متواضعين وممتنين ومتسامحين وغير أنانيين، في الواقع من خلال التأكيد بوضوح على احتياجات أتباعهم.
- 3 وان المفهوم الأكثر تطوراً للقيادة الخادمة هو انها تعطي الأولوية لحاجات الآخرين وتسعى دائماً لدعمهم ومساندتهم وتطويرهم وذلك عن طريق تزويدهم بما يحتاجونه من معلومات وخبرات ويشجعهم على الابداع والابتكار، كما أن القائد الخادم يمتلك مهارات عالية في الاتصال وبناء العلاقات، فهو متعاطف مع الآخرين ومتفهم لحاجاتهم ومستمتع جيد لهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات ويقلل من إصدار الأوامر الصارمة وبالتالي يقنعهم بدلاً من إجبارهم او السيطرة عليهم (حلي، 2016، 18).

ثالثاً:- أهمية القيادة الخادمة

تبدو أهمية القيادة الخادمة في استيعابها للمتغيرات التي تحدث في عالمنا اليوم ، فالتغير يحدث عن الطرق التي تكون فيها كمجتمع قريب من موضوع العمل والقيادة فالكثير من الأفراد الآخرين يريدون العمل بطريقة جديدة والتكامل الافضل لشخصيتهم الخاصة ونموهم الروحي هم يريدون أن يدمجوا أفضل عناصر القيادة المستندة الى الخدمة الآخرين، كجزء من مفهوم مثير يسمى بالقيادة الخادمة (مطر، 2011، 60)، ولقد حدد (رحيم، 2018) أهمية القيادة الخادمة في مجموعة من النقاط وهي :-

- 1 القادة الخادمون مسؤولون عن خلق بيئة عمل آمنة وإيجابية تعزز الابتكار وتعزز الدوافع الذاتية.
- 2 يقوم القادة الخادمون بإضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل عندما يعاملون التابعين كبشر يستحقون الكرامة والاحترام.
- 3 يكسب القادة الخادمون الاحترام عندما يضعون مصالح الافراد والمجتمع فوق مصالحهم الذاتية.
- 4 القادة يطورون ويحافظون على علاقات جيدة عن طريق التعاطف واللفظ مع الاتباع .
- 5 يسعى القادة الخادمون إلى تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق تطوير وإطلاق الإمكانيات الخلاقة للموارد البشرية .

رابعاً:- أبعاد القيادة الخادمة

اعتمدت الباحثة في قياس متغير القيادة الخادمة على مقياس (Khan et al., 2016)، والذي يتكون من الابعاد الآتية:

المودة الاخلاقية: المودة الاخلاقية هي مصطلح (يوناني) ينطوي على اعتبار أخلاقي في احترام الآخرين ومعاملتهم وأشعارهم انهم مورد ذو قيمة انسانية فعالة في المنظمة ، وهي من أولويات القائد ومهامه وتعبير عن اهتمامه في اتباعه وخلق روح المحبة فيهم وإظهار الرحمة في الأقوال والافعال مع جميع الاتباع ، والتركيز على الهدف الاساس للمنظمة

وما يضمن رفاهية أتباعها والحفاظ على السلام في المنظمة ونبذ الصراع ، فهي تمثل هدفاً رئيساً وحضوراً عاطفياً وجسدياً وأروح للقائد الخادم واهتماً صادقاً تجاه أتباعه.(Winston, 2003:2)

الثقة: تعد الثقة أحد الابعاد المهمة للقيادة الخادمة التي تشكل الاساس لمزيد من الانفتاح بين الاتباع والادارات، وتسهم في خلق مناخ تنظيمي يعزز التعاون ويؤدي الى زيادة في مستويات الخدمة من القائد الى التابعين، أن القادة الذين يثقون في اتباعهم ولديهم علاقات جيدة معهم قادرون على قضاء المزيد من الوقت في تنميتهم دون الاضطرار الى الاشراف المباشر عليهم بشكل مستمر وان تفويض الثقة والتخلي عن بعض المسؤوليات المختلفة للتابعين يحسن جودة الاداء في مكان العمل (Straiter,2005,88).

التواضع: يعد التواضع الاساس الذي يمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه التابعين ويعرف على أنه قدرة المرء على أن يرى الآخرين كبارا في نفسه والتواضع ضد الغرور الذي يعني أن يرى المرء نفسه أكبر حتى من أولئك الذين هم أقدر منه، فالتواضع يعبر عن قدرة القائد على التغلب على التكبر والاستعلاء والتركيز على الآخرين من داخل نفسه والإحساس بهم وبإنجازاتهم والقدرة على حفظ المواهب والذي يتضمن القبول الذاتي ويشمل كذلك فكرة التواضع الحقيقي كما لا يجري التركيز على الذات ولكن لتركز على الآخرين (البجاري، 2018، 43).

الرؤية: القائد الخادم هو الشخص القادر على إلهام الرؤية داخل المنظمة فهو لديه إحساس قوي بمنحه القدرة على التنبؤ بما، صعب التنبؤ به كما أن لديه القدرة على تقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الآخرين يؤمنون بقدراته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها إلى أن هذه القدرة تقاس عن طريق شعور قوي ومهم في شخصية القائد من صفة بالقيم التي يحملها، وتشير فكرة الرؤية الى أن القائد يتطلع ويرى الشخص كشخص ذات قيمة و يعترف بالتنبؤ المستقبلي لكل فرد ويسعى إلى مساعدة الجميع (العولقي، 2018، 66)

المشاركة: تؤدي المشاركة الى تشجيع الاتباع وتسهيل مهام عملهم والمساعدة في تحديد وحل المشاكل فضلا عن تحديد متى وكيفية تنجز مهام العمل (العولقي، 2018، 65). وكما توصف المشاركة بأنها تطور الآخرين في المنظمة عن طريق تعامله مع الـ (أنا) الخاصة بهم وعن طريق تشجيعهم وإشراكهم في المعرفة إذ يخدمهم أولا و يبني علاقات معهم وينظر اليهم كقادة للمستقبل وإن القائد الخادم يبحث عن المواهب الكاملة لدى الأتباع من اجل اظهار افضل ما لديهم ويغفر لهم ويساعدهم على التعلم من حالات الفشل ويستغرق وقتاً وطاقة أكبر في إعدادهم دائماً لتجديد الاساليب الحديثة التي يستعملوها في أداء عملهم بتقدير وجدارة عالية (Parolini ,2004.4).

المبحث الثاني: الاداء الابداعي للعاملين

أولاً:- مفهوم الاداء الابداعي

لقد تزايد الاهتمام عن مفهوم الاداء الابداعي للأفراد تجاه المنظمات اذ يقدم مساهمات خلاقة تساعد المنظمة على ان تصبح أكثر كفاءة وفاعلية وأكثر استجابة للفرص وحل المشاكل التي تواجهها ويزيد من الافكار الجديدة التي تسعى الى تغيير وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات من أجل تحقيق اهداف المنظمة بشكل أفضل.

وتعني كلمة ابداع في معاجم اللغة العربية أبدع الشيء، ابتدعه: أنشأه وبداه، وابدأ الشيء يكون أولاً (لسان العرب). الإبداع: تأسيس الشيء عن الشيء، والخلق: إيجاد شيء من شيء، قال تعالى: (بديع

السموات والأرض) (سورة البقرة: 117) ، وقال تعالى: (خلق الإنسان) (سورة النمل: 4) ، والإبداع أعم من الخلق، ولذا قال تعالى (بديع السموات والأرض) وقال تعالى (خلق الإنسان، ولم يقل بدع الإنسان).

وأشار قاموس (Oxford) الى الإبداع بأنه تقديم أفكار وأساليب أو طرائق جديدة (التك، 59، 2006)، الإبداع هو العملية التي تعطي شيئاً ما لم يكن موجوداً (السعيد، 91، 2005).

ويمكن تعريف الأداء الإبداعي بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة ترتيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها أو عداد السوق فحسب بل تتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائف التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل ليؤدي لازدياد الإنتاجية (العجلة، 2010، 10).

ويشير (Janssen، 370، 2004) الى الاداء الابداعي بأنه توليد وترو وتطبيق الأفكار الجديدة ضمن دور عمل، أو مجموعة عمل أو المنظمة من أجل أداء دور ما للمجموعة أو المنظمة من جودة وكمية الأفكار وكفاءة وفاعلية تطبيق تلك الأفكار.

اما (الشعبي، 7، 2009) فينظر اليه بانه عملية عقلية ينتج عنها أداء العمل بطران جديدة أو تطوير طرائق قائمة. وبهذا فالأداء الإبداعي الفردي يمثل توليد للأفكار الإبداعية والدفا عنها والترويج لها ومن ثم تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ. لذا فهو انعكاس لما يجب أن يؤديه الفر لإكمال المهمة عن طريق استثمار قدراته الإبداعية.

ومن ناحية اخرى فالإبداع هو عنصر مهم لتحقيق النجاح التنظيمي والعديد من المنظمات تدرك أهمية الدور الذي يؤديه أبداع العاملين في تطويرها على مستوى الاقتصاد العالمي إذ تسعى المنظمات عن طريق أبداع العاملين الحصول على النمو من أجل البقاء والاستمرارية وعدة ميزة تنافسية (13، 2010، Jimenez).

ثانياً:- الخصائص الإبداعية للعاملين

يعد الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الافراد وهو ليس عملية فردية فحسب بل كذلك تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المرحلة المعاصرة؛ إذ أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الى نتائج إبداعية (عجلة، ٢٠٠٩، ١٩)

أن هذا المفهوم يركز على العديد من الخصائص وهي كالتالي :

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
3. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
4. الإبداع مفهوم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، وما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
5. الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للقرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
6. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة

ثالثاً:- مراحل الاداء الابداعي للعاملين

اختلف الباحثون في تحديد مراحل العملية الإبداعية للعاملين وعن طريق مراجعة الأدبي المعاصرة، وتمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني وهناك العديد من النماذج التي اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع وهناك أربعة مراحل للعملية الإبداعية للعاملين وادناه شرح مختصر لتلك المراحل وكالاتي: -

- **مرحلة التحضير:** وتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات بعد الاحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع والاعداد او التحضير يتضمن الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يشمل التحفيز والتنشيط الفعال الغرض اعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابلياته ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية وبتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن الأسلوب المألوف (العازمي، 2006، 59).
- **مرحلة الاحتضان:** تستغرق هذه المرحلة مدة طويلة أو قصيرة وتمثل هذه المرحلة ادق مرحلة في الاداء الإبداعي وأهمها، لأنها تشهد عملية التفاعل، وتتداخل خلال العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة ارادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة (العتيبي، 2013، 29)، وفي هذه المرحلة يكون التركيز على الفكرة بوعي او المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر وهي مرحلة ترتيب الافكار وتطبيقها (اذ تتصف هذه المرحلة بالتفكير الواعي والعقل ليس عاملاً مهماً فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي او العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة وهذه المرحلة قد تستغرق وقتاً طويلاً أو قصيراً (Lubart, 2001, 296).
- **مرحلة الاشراق:** تحدث في هذه المرحلة اشراق مفاجئ تشبه الفكرة الموجودة في الافلام التي تظهر على شكل مصباح ينير فوق راس الفرد، وتتضمن انبثاق شرارة الابداع أي لحظة التي تتولد فيها الافكار الجديدة التي تؤدي بدورها الى حل المشكلة ولهذا تعد هذه المرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الابداع، تأتي لحظة الالهام وتشرق الفكرة الكاملة في ذهن المبدع (عبد المختار & عدوي، 2011، 17).

- **مرحلة التحقيق:** هي المرحلة التي يتم فيها تجريب واختبار الفكرة الجديدة التي توصل اليها المبدع ويفضل ان جري كل مبدع فكرته قبل ان يعلنها وان يتأكد من صحتها كما على الشخص المبدع ان يتوقع قد من الآخرين ولأستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمن أو مكان ما ان مرحلة تحقيق تفيد الشخص المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظرية جديدة (المهداوي & كاظم، 2016، 345). وتعد هذه المرحلة من آخر مراحل العملية الإبداعية ي يتعين على الفرد المبدع ان يختبر فيها الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ويعرض جميع الافكار وهي مرحلة

تجريب الفكرة الجديدة للأفراد المبدعين، ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة تحضير في مرحلة التحضير ومرحلة التحقيق يتركز العمل الواعي لحل المشكلة (sun,&helie، 2010,96)

دور القيادة الخادمة في الأداء الإبداعي

اليوم، مع اتساع نطاق العولمة وتكنولوجيا المعلومات بشكل سريع التطورات التكنولوجية، هناك منافسة على تركيز المنظمات بين المعلومات، المعرفة، والإبداع. تعمل المنظمات في بيئة أعمال غير مستقرة الأمر الذي يتطلب بذل جهد أكبر لتحقيق الابتكار التنظيمي، أن الاداء الابداعي هو مصدر رئيس للميزة التنافسية والنجاح المستدام في الديناميكية الحالية وبيئة أعمال تنافسية للغاية (Hughes et al., 2018).

أشار (Awan et al., 2012,46) الى أن الدعم والتعاون الذي يبديه القائد الخادم تجاه أتباعه يمثل الدافع الرئيس لهم لتحقيق المهام المطلوبة بكفاءة عالية، إذ أن الغاية الرئيسة للقائد الخادم تتمثل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من أجل تطويرهم ونموهم ووضع مصالحهم وأهدافهم الشخصية التي تتوافق مع رؤية المنظمة وأهدافها ، فالمنظمات تحتاج الى موارد بشرية تلتزم بالمحافظة على أعلى مستوى من الاداء للحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحسين مستوى التنافسية فيها. ومن ثم فإن للقيادة الخادمة تأثير ايجابي على الاداء الابداعي للأفراد والدوافع الذاتية لهم.

تسعى التنظيمات بكل أنواعها اقتصادية كانت أو ذات طابع خدماتي إلى تحقيق أهدافها التي سطرته، وتبذل مجهودات كبيرة لكي تبقى محافظة على تواجدتها واستمرارها في التقدم نحو الأفضل، فالتطورات والحدوثات في التنظيمات وحدة التنافس بينها تضطر إلى مواكبة هذه التطورات، وذلك من خلال مراعاة عدة جوانب خاصة الجانب والمورد البشري الذي يعد العامل الحاسم والعنصر الأساسي في نجاح أي تنظيم حيث لا وجود لمنظمة دون تسيير منه والتطور والنجاح لا يتحقق إلا بأسلوب قيادي جديد (بوسماحة، 2017، 1).

نظراً للعلاقة القوية للقيادة الخادمة مع الإبداع الإداري والفعالية، يعدُّ إبداع الموظفين من أكثر الأمور أهمية حيث تشير الأبحاث إلى أن الإبداع مدفوع عن طريق التحفيز الجوهري لأن التحفيز يعزز التنوع المعرفي والتحمل والفضول (Fischer et al., 2019)، إن انفتاح القادة وإمكانية الوصول إليهم وتوافرهم يمكن أن يشكل إحساساً للسلامة النفسية بين العاملين ، وان القيادة الخادمة تضع العاملين في المقام الأول وتركز على تطويرهم في مكان العمل، تظهر القيادة الخادمة من خلال تزويد الموظفين بالموارد الوظيفية وتنشيط المواهب و فرص وظيفية لتنمية مهاراتهم، وتفعيل مواهبهم وتمكينهم (van Dierendonck, 2011، 1228)، ومثل هذه الجهود تعزز السلامة النفسية للعاملين، لذلك يعدُّ الباحثة ان القيادة الخادمة لها تأثير على السلامة النفسية على الرغم من أن الباحثين السابقين قد وجدوا ارتباطات بين القيادة الخادمة والإبداع خلص آخرون إلى أن العلاقة غير مؤكدة وهناك ضرورة لازمة لمواصلة استكشاف آلية ما إذا كان وكيف للقيادة الخادمة ان تعزز من الإبداع (Liden et al., 2014).

المبحث الثاني: منهجية البحث وإجراءاته.

لتحقيق أهداف الدراسة، اختارت الباحثة النهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لدراسة خصائص القيادة الخادمة وأبعادها وتأثيرها على الأداء الإبداعي في المؤسسات. سيتم تصميم استبانة شاملة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في موظفين مديرية صحة صلاح الدين يتيح هذا المنهج دراسة الظاهرة من جوانبها المختلفة، مع

التركيز على الوصف الدقيق وتحليل البيانات الكمية والنوعية لتقديم صورة متكاملة عن العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري.

- متغيرات البحث

المتغير المستقل: القيادة الخادمة (المودة الأخلاقية، الثقة، التواصل، الرؤية، المشاركة).

المتغير التابع: الأداء الإبداعي في المؤسسات.

- أداة القياس المختارة.

بناءً على عدة دراسات، المرتبطة بالقيادة الخادمة، تبين إن الاستبانة هي الأداة الأكثر استخداماً قياساً بالأبحاث المشابهة لها، وعليه تم بناء أسئلة الاستبيان وتقسيم عباراتها إلى ستة تقسيمات أساسية كالآتي: (المودة الأخلاقية: 5 عبارات، الثقة: 5 عبارات، التواصل: 5 عبارات، الرؤية: 5 عبارات، المشاركة: 5 عبارات، الأداء الإبداعي: 7 عبارات)

- مجتمع وعينة البحث.

أ. **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث موضع الدراسة من موظفين مديرية صحة صلاح الدين وهي واحدة من المديريات الكبرى التابعة لوزارة الصحة العراقية، وتتولى مسؤولية تقديم الخدمات الصحية والإدارية، تضم المديرية العديد من المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات، والذي يبلغ عددهم (1024).

ب. **عينة البحث:** تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية:

(Thompson, 2005: 60)

$$n = [p(1-p) \times N] / [(N-1) \times (d^2 + z^2) + p(1-p)]$$

حيث إن:

- N : تعني حجم المجتمع.
- Z : تمثل الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي 1.96، عند معامل ثقة 95%، باعتبارها الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية.
- p : تمثل احتمالية ظهور المفردة وتساوي 0.5.
- d : تعبر عن نسبة الخطأ المسموح بها وتساوي 0.05.

وبالتعويض في المعادلة:

$$n = [0.5 \times (1 - 0.5) \times 1024] / [(1024 - 1) \times (0.05^2 + 1.96^2) + 0.5 \times (1 - 0.5)] = 400$$

نستنتج من الحسابات أن حجم العينة المطلوبة هو 400 مفردة تقريباً، حيث تم توزيع 400 استبانة، وتم استرداد 320 استبانة، بما يعادل حوالي 80% من إجمالي الاستبانات الموزعة. بعد مراجعة القوائم المستردة لاستبعاد الاستبانات غير الصالحة بسبب عدم اكتمال الإجابة على جميع الأسئلة أو وجود تحيز واضح في الإجابات، تم اعتماد 320 استبانة صالحة للتحليل.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سيتم في هذا المبحث إجراء تحليل وصفي احصائي لمتغيرات البحث (القيادة الخادمة، الأداء الابداعي) باحتساب كل من المؤشرات التالية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوسيط، القيم الدنيا والقيم العليا) من خلال اعتماد مخرجات برنامج ال SPSS كالتالي:

أولاً: المتغير المستقل (القيادة الخادمة).

من أجل تحقيق هدف البحث الذي ينص على تحديد مستوى اهتمام مديرية صحة صلاح الدين/ بمتغير القيادة الخادمة قامت الباحثة باستخراج كل من (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوسيط، القيم الدنيا والقيم العليا) لفقرات الاستبانة المكونة من 25 فقرة موزعة على أبعاد المتغير بشكل التالي:

1. المودة الأخلاقية:

يتضح من نتائج التحليل الوصفي لبُعد المودة الأخلاقية، كما هو موضح في الجدول رقم (1)، أن معدل الاهتمام العام بهذا البُعد بلغ 60.8%، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً من الموافقة على فقرات هذا البُعد من قبل المشاركين، ويظهر أن هناك توافقاً معقولاً في الآراء حول وجود المودة الأخلاقية في بيئة العمل، لكنه ليس بالمستوى العالي المطلوب.

أظهرت النتائج أن الفقرة الأكثر تميزاً ضمن هذا البُعد كانت الفقرة Q2، حيث حققت معدل اهتمام بلغ 63.2%، مما يشير إلى أنها كانت الأكثر وضوحاً وتعبيراً عن المودة الأخلاقية في نظر المشاركين. في المقابل، كانت الفقرتان Q1 و Q5 الأقل تميزاً، حيث سجلتا معدل اهتمام متساوياً قدره 58.6%، مما يعني أن المشاركين كانوا أقل اتفاقاً مع مضمون هذه الفقرات مقارنة بباقي الفقرات، وكذلك تتفاوت معدلات الاهتمام بين الفقرات يشير إلى وجود تباين في إدراك المشاركين لمفهوم المودة الأخلاقية وتجليها في الممارسات اليومية. ومع ذلك، يُظهر متوسط معدل الاهتمام العام البالغ 60.8% وجود إمكانية لتعزيز هذا البُعد عبر التركيز على الفقرات الأقل تميزاً والعمل على تحسين قيم المودة الأخلاقية في العلاقات القيادية.

جدول رقم (1) التوصيف التحليلي لبعد المودة الأخلاقية

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	النسب المئوية
Q1	2.93	1.42	3	58.6%
Q2	3.16	1.43	3	63.2%
Q3	3.11	1.37	3	62.2%
Q4	3.07	1.43	3	61.4%

Q5	2.93	1.39	3	%58.6
معدل البعد	3.04	1.408	3	%60.6

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

2. الثقة:

تشير نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقة كما في الجدول رقم (2) الذي تم قياسه إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2.97 و 3.16، مما يعكس أن إجابات المشاركين كانت قريبة من المستوى المحايد مع ميل طفيف نحو الموافقة. كان الوسيط لجميع الفقرات ثابتاً عند 3.00، مما يدل على أن غالبية المشاركين اختاروا إجابات متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي. من حيث التباين في الإجابات، أظهرت القيم الانحراف المعياري أنها تراوحت بين 1.35 و 1.48، وهو ما يعكس وجود درجة متوسطة من التباين في استجابات المشاركين، مما يعني أن هناك اختلافات في إدراك الفقرات بين الأفراد، أما بالنسبة للنسب المئوية التي تعكس مستوى الاهتمام، فقد بلغ معدل الاهتمام العام للفقرات الخمس 60.88%، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً من التقدير لهذا البعد. أظهرت الفقرة Q9 أعلى مستوى اهتمام بنسبة 63.2%، مما يشير إلى أن المشاركين اعتبروها الأكثر أهمية أو وضوحاً ضمن هذا البعد. في المقابل، كانت الفقرة Q7 الأقل اهتماماً بنسبة 59.4%، مما يشير إلى أنها قد تكون بحاجة إلى تعزيز أو تفسير إضافي لزيادة وعي المشاركين بأهميتها.

بصورة عامة، النتائج تعكس تقبلاً معتدلاً لهذا البعد من قبل المشاركين، مع وجود تباين نسبي في الإدراك الذي يمكن معالجته من خلال تحسين فهم المشاركين لبعض الجوانب التي تمثلها الفقرات الأقل اهتماماً.

جدول رقم (2) التوصيف التحليلي لبعد الثقة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	النسب المئوية
Q6	3.01	1.48	3	%60.2
Q7	2.97	1.35	3	%59.4
Q8	3.1	1.38	3	%59.4
Q9	3.16	1.39	3	%63.2
Q10	2.98	1.46	3	%59.6
معدل البعد	3.044	1.412	3	%60.36

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

3. التواضع:

تشير النتائج الوصفية المحسوبة لبُعد التواضع كما موضح في الجدول رقم (3) إلى أن المتوسط المعدل بلغ 3.018، وهو أعلى من الوسيط الفرضي للبحث المحدد بـ 3. تعكس هذه القيمة ميلاً طفيفاً نحو الموافقة من قبل المشاركين على محتوى هذا البُعد، مما يشير إلى تقدير معتدل من المشاركين للجوانب التي تتناولها الفقرات، أما الانحراف المعياري المعدل، فقد بلغ 1.394، وهو ما يعكس تبايناً نسبياً بين إجابات المشاركين. هذه القيمة تشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في إدراك المشاركين للموضوع الذي تتناوله هذه الفقرات، مما يعني أن بعض المشاركين لديهم توافق عالٍ مع محتوى الفقرات، بينما يميل آخرون نحو الحياد أو الرفض.

هذه النتائج تعكس مستوى اهتمام عام متوسطاً بهذا البُعد، مع وجود فرصة لتعزيز الجوانب الأقل وضوحاً لتحسين مستوى الإجماع بين المشاركين. قد يكون من المفيد تحليل الفقرات ذات التباين العالي بشكل منفصل لتحديد الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الإدراك.

جدول رقم (3) التوصيف التحليلي لبُعد التواضع

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	النسب المئوية
Q11	3.08	1.34	3	%61.6
Q12	2.94	1.4	3	%58.8
Q13	3.19	1.42	3	%63.8
Q14	2.99	1.41	3	%59.8
Q15	2.89	1.4	3	%57.8
معدل البعد	3.018	1.394	3	%60.36

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

4. الرؤية:

تشير نتائج التحليل الوصفي لبُعد الرؤية، كما في الجدول رقم (4) المتمثل بالفقرات Q16 إلى Q20، إلى أن المتوسط المعدل لهذه الفقرات بلغ 3.012، وهو أعلى بقليل من الوسيط الفرضي المحدد بـ 3 على مقياس ليكرت الخماسي. تعكس هذه النتيجة ميلاً طفيفاً نحو الموافقة من قبل المشاركين على فقرات هذا البُعد، مما يشير إلى مستوى متوسط من الإدراك لأهمية الرؤية كعنصر في القيادة الخادمة، أما الانحراف المعياري المعدل فقد بلغ 1.416، مما يشير إلى وجود تباين معتدل في استجابات المشاركين. هذا التباين يعكس اختلافاً نسبياً في تقييم المشاركين للعبارات المرتبطة بالرؤية، مما قد يكون نتيجة لتفاوت في فهم أهمية الرؤية أو تطبيقها في سياق العمل.

عند حساب النسب المئوية لمعدل الاهتمام، تبين أن معدل الاهتمام العام لهذا البعد بلغ 60.24%، مما يعكس مستوى متوسطاً من التقدير لمفاهيم الرؤية. كانت الفقرات الأكثر تميزاً في هذا البعد هي Q17 و Q18، حيث بلغ معدل الاهتمام لكل منهما 60.4%، مما يشير إلى وضوح هذه الجوانب وأهميتها للمشاركين. في المقابل، كانت الفقرة Q20 الأقل تميزاً بمعدل اهتمام بلغ 60.0%، مما يشير إلى أنها قد تحتاج إلى تحسين أو تعزيز فهم المشاركين لأهميتها.

جدول رقم (4) التوصيف التحليلي لبعد الرؤية

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	النسب المئوية
Q16	3.01	1.43	3	60.2%
Q17	3.02	1.38	3	60.4%
Q18	3.02	1.39	3	60.4%
Q19	3.01	1.46	3	60.2%
Q20	3	1.42	3	60.0%
معدل البعد	3.012	1.416	3	60.24%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

5. المشاركة:

النتائج التي تم الحصول كما هو موضح في الجدول رقم (5) فيما يخص بعد المشاركة تشير إلى أن المشاركين أظهروا استجابة معتدلة تجاه فقرات البدء بالمشاركة. المعدلات تراوحت بين 2.90 و 3.15، ما يعني أن المشاركين كانوا يقيمون الفقرات بشكل إيجابي نسبياً، ولكن بشكل غير قوي جداً. يمكن استنتاج أن المشاركين كانوا مستعدين للمشاركة إلى حد ما، لكن ربما هناك حاجة لزيادة الحوافز أو التوضيح لزيادة اهتمامهم، أما الوسيط الثابت عند 3.00 يعكس توازناً في ردود الأفعال، حيث أن نصف المشاركين قيموا الفقرات بأعلى من 3.00 والنصف الآخر قيموها بأقل من 3.00. هذا يشير إلى أن معظم المشاركين كانوا في موقف حيادي أو قليلاً فوقه في تقييمهم، مما يعني أن الفقرات لم تثير استجابة قوية جداً أو سلبية جداً، وبالنسبة للانحراف المعياري الذي تراوح بين 1.41 و 1.49، فيعكس تبايناً معتدلاً بين الاستجابات، ما يعني أن هناك بعض الاختلافات في كيفية تقييم المشاركين للفقرات، ولكن هذا الاختلاف ليس كبيراً بما يكفي ليؤثر بشكل ملحوظ على النتائج الإجمالية.

جدول رقم (5) التوصيف التحليلي لبعده المشاركة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	النسب المئوية
Q21	2.9	1.41	3	%47.5
Q22	3.15	1.49	3	%53.75
Q23	2.98	1.47	3	%49.5
Q24	2.96	1.41	3	%49
Q25	3.03	1.45	3	%50.75
معدل البعد	3.004	0.084	3	%50.1

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

ثانياً: المتغير التابع (الأداء الإبداعي).

تشير النتائج حسب الجدول رقم (6) إلى أن المشاركين في الدراسة قد قيموا الأداء الإبداعي بمعدل إجمالي مرتفع نسبياً بلغ 3.02، هذا يعكس استجابة إيجابية بشكل عام تجاه الأداء الإبداعي، مما يعني أن المشاركين يعتقدون أن الأداء الإبداعي في السياق المدروس هو أمر موجود بشكل معتدل إلى مرتفع.

بالنسبة للانحراف المعياري المعدل 0.0684، وهو قيمة منخفضة نسبياً، فإن هذا يشير إلى أن هناك توافقاً جيداً بين المشاركين في تقييمهم للأداء الإبداعي. وبالنظر إلى أن الانحراف المعياري منخفض، يمكن القول إن هناك تبايناً قليلاً في الآراء، مما يعني أن معظم المشاركين أعطوا تقييمات قريبة من المتوسط الحسابي، وبالتالي فإن الرأي العام حول الأداء الإبداعي في هذه الدراسة متماسك إلى حد كبير.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الأداء الإبداعي مُقيم بشكل إيجابي من قبل المشاركين، مع استجابة متقاربة نسبياً بين المشاركين، مما يشير إلى وجود توافق واسع حول فعالية أو مستوى الإبداع في السياق المعني.

جدول رقم (6) التوصيف التحليلي لمتغير الأداء الإبداعي

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	النسب المئوية
Q26	3.03	1.39	3	%50.75
Q27	3.08	1.38	3	%52

%51.25	3	1.41	3.05	Q28
%50.5	3	1,47	3.02	Q29
%47.25	3	1.34	2.89	Q30
%52.5	3	1.43	3.1	Q31
%48.75	3	1.42	2.95	Q32
%50.43	3	0.084	3.004	معدل البعد

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفرضية الرئيسية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بأبعادها في الإبداع الإداري).

بناءً على معطيات الجدول رقم (7) تشير نتائج اختبار ملائمة النموذج إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.509 (R) هذا يعكس أن النموذج يفسر نسبة جيدة من التغيرات في الإبداع الإداري.

قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت 0.259 تعني أن 25.9% من التغيرات في الإبداع الإداري يمكن تفسيرها من خلال أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة، بينما تبقى 74.1% من التغيرات تُعزى إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

قيمة F البالغة 21.9 مع مستوى دلالة أقل من 0.001 تعكس معنوية النموذج ككل، مما يشير إلى أن تأثير القيادة الخادمة على الإبداع الإداري ذو دلالة إحصائية، يُظهر معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قيمة 0.247، وهي قريبة جداً من قيمة R^2 ، مما يدل على استقرار النموذج وعدم وجود تضخم في تفسير التباين نتيجة لعدد المتغيرات.

بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة بأبعادها على الإبداع الإداري. إن المعنوية العالية للموديل، والقيمة المقبولة لمعامل التحديد، يشيران إلى أن القيادة الخادمة تلعب دوراً بارزاً في تعزيز مستويات الإبداع الإداري داخل المؤسسات.

الجدول رقم (7) ملائمة النموذج للعلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري

القياس	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.509
معامل التحديد (R^2)	0.259

معامل التحديد المعدل	0.247
قيمة F	21.9
درجات الحرية (df1)	5
درجات الحرية (df2)	314
مستوى الدلالة (p)	0.001 >

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

✓ الفرضية الفرعية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المودة الأخلاقية والإبداع الإداري).

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعد المودة الأخلاقية والإبداع الإداري بناءً على معطيات الجدول رقم (8) الذي يمثل اختبار ANOVA للفرضية، حيث أظهرت قيمة F البالغة 6.63 أن التأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.010، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية، بلغت قيمة معامل B للمودة الأخلاقية 0.1237، مما يعني أن زيادة بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.1237 في مستوى الإبداع الإداري. كما أن معامل الارتباط المعياري (Standard. Estimate) البالغ 0.1448 يشير إلى أن العلاقة متوسطة القوة.

الجدول رقم (8) اختبار الفرضية ANOVA

القياس	القيمة
مجموع المربعات (Sum of Squares)	1.368
درجات الحرية (df)	1
متوسط المربعات (Mean Square)	1.368
قيمة F	6.63
مستوى الدلالة (p)	0.010

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

وبناءً على نتائج الجدول رقم (9)، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المودة الأخلاقية والإبداع الإداري. يُبرز هذا الدور الإيجابي الذي تلعبه المودة الأخلاقية في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الابتكار والإبداع الإداري.

الجدول رقم (9) جدول معاملات النموذج (Coefficients)

المتغير	التقدير (Estimate)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة t	التقدير المعياري (Standard. Estimate)
المودة الأخلاقية	0.1237	0.0480	2.58	0.1448

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

✓ الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والإبداع الإداري).

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية كما هو موضح في الجدول رقم (10) إلى أن العلاقة بين الثقة والإبداع الإداري ليست ذات دلالة معنوية، حيث أظهرت قيمة F البالغة 2.99 ومستوى الدلالة $p = 0.085$ أن العلاقة لا تحقق المتطلبات الإحصائية لاعتمادها كعلاقة ذات تأثير موثوق. في التحليل الإحصائي، يُعتبر مستوى الدلالة (p -value) معياراً أساسياً لتحديد ما إذا كانت العلاقة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية أم أنها قد تكون نتيجة للصدفة. وبما أن القيمة p تجاوزت 0.05، فهذا يدل على عدم وجود أدلة كافية لدعم وجود علاقة ارتباط قوية بين مستوى الثقة ومستويات الإبداع الإداري.

الجدول رقم (10) اختبار الفرضية ANOVA

القياس	القيمة
مجموع المربعات (Sum of Squares)	1.368
درجات الحرية (df)	1
متوسط المربعات (Mean Square)	1.368
قيمة F	6.63
مستوى الدلالة (p)	0.010

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

بناءً على نتائج الجدول رقم (11)، لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية نظراً لعدم وجود تأثير معنوي واضح للثقة على الإبداع الإداري. تشير هذه النتائج إلى أن الثقة قد لا تكون عاملاً مؤثراً بشكل مباشر في تحسين الإبداع الإداري.

الجدول رقم (11) جدول معاملات النموذج (Coefficients)

المتغير	التقدير (Estimate)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة t	التقدير المعياري (Standard. Estimate)
الثقة	0.0808	0.0468	1.73	0.0960

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواضع والإبداع الإداري".

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة كما هو موضح في الجدول رقم (12) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعد التواضع والإبداع الإداري، بناءً على معطيات اختبار ANOVA، حيث أظهرت قيمة F البالغة 7.73 أن التأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.006، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية. هذا يشير إلى أن التواضع له تأثير معنوي في تعزيز الإبداع الإداري.

الجدول رقم (12) اختبار الفرضية ANOVA

القياس	القيمة
مجموع المربعات (Sum of Squares)	1.594
درجات الحرية (df)	1
متوسط المربعات (Mean Square)	1.594
قيمة F	7.73
مستوى الدلالة (p)	0.006

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

بلغت قيمة معامل B للتواضع 0.1338، مما يعني أن زيادة بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.1338 في مستوى الإبداع الإداري. كما أن معامل الارتباط المعياري (Standard Estimate) البالغ 0.1549 يشير إلى أن العلاقة ذات قوة متوسطة إلى قوية.

وبناءً على نتائج الجدول رقم (13)، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التواضع والإبداع الإداري. يُظهر هذا الدور الإيجابي للتواضع في تعزيز بيئة العمل وتشجيع الابتكار والإبداع الإداري.

الجدول رقم (13) جدول معاملات النموذج (Coefficients)

المتغير	التقدير (Estimate)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة t	التقدير المعياري (Standard.) (Estimate)
التواضع	0.1338	0.0481	2.78	0.1549

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والإبداع الإداري)"

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة كما هو موضح في الجدول رقم (14) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعد الرؤية والإبداع الإداري، حيث أظهرت قيمة F البالغة 7.89 أن التأثير دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.005، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية. هذا يعكس الدور المهم للرؤية في تحفيز الابتكار والإبداع داخل المنظمات.

الجدول رقم (14) اختبار الفرضية ANOVA

القياس	القيمة
مجموع المربعات (Sum of Squares)	1.628
درجات الحرية (df)	1
متوسط المربعات (Mean Square)	1.628
قيمة F	7.89
مستوى الدلالة (p)	0.005

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

حيث بلغت قيمة معامل B للرؤية 0.1439، مما يعني أن زيادة بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.1439 في مستوى الإبداع الإداري، كما أن معامل الارتباط المعياري (Standard Estimate) البالغ 0.1620 يدل على أن العلاقة ذات قوة متوسطة إلى قوية.

بناءً على نتائج الجدول رقم (15)، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الرؤية والإبداع الإداري. يُبرز هذا الدور المهم للرؤية في تحفيز التفكير الابتكاري والإبداع داخل المنظمات.

الجدول رقم (15) جدول معاملات النموذج (Coefficients)

المتغير	التقدير (Estimate)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة t	التقدير المعياري (Standard. Estimate)
الرؤية	0.1439	0.0512	2.81	0.1620

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة والإبداع الإداري).

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة كما هو موضح في الجدول رقم (16) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعد المشاركة والإبداع الإداري، حيث أظهرت قيمة F البالغة 8.96 أن التأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.003، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية. هذا يشير إلى أن المشاركة يعدّ عاملاً مهماً في تعزيز الإبداع الإداري داخل المنظمات.

الجدول رقم (16) اختبار الفرضية ANOVA

القياس	القيمة
مجموع المربعات (Sum of Squares)	1.848
درجات الحرية (df)	1
متوسط المربعات (Mean Square)	1.848
قيمة F	8.96
مستوى الدلالة (p)	0.003

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

حيث بلغت قيمة معامل B للمشاركة 0.1493، مما يعني أن زيادة بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.1493 في مستوى الإبداع الإداري. كما أن معامل الارتباط المعياري (Standard Estimate) البالغ 0.1677 يشير إلى أن العلاقة ذات قوة متوسطة إلى قوية.

وبناءً على نتائج الجدول رقم (17)، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المشاركة والإبداع الإداري. يُظهر هذا الدور الإيجابي للمشاركة في تعزيز الإبداع الإداري من خلال تشجيع التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق.

الجدول رقم (17) جدول معاملات النموذج (Coefficients)

المتغير	التقدير (Estimate)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة t	التقدير المعياري (Standard. Estimate)
المشاركة	0.1493	0.0499	2.99	0.1677

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات برنامج SPSS

الاستنتاجات والتوصيات.

الاستنتاجات:

بناءً على نتائج البحث والتحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه، يمكن استنتاج عدة نقاط هامة حول العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والإبداع الإداري. أولاً، تبين أن بعد المودة الأخلاقية له تأثير إيجابي معنوي على الإبداع الإداري، حيث أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة ارتباط دالة بين المودة الأخلاقية والإبداع الإداري. هذه النتيجة تشير إلى أن تعزيز المودة الأخلاقية في بيئة العمل يسهم في تحفيز الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

1 المودة الأخلاقية: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المودة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى موظفي المديرية. هذا يشير إلى أن تعزيز المودة الأخلاقية في بيئة العمل داخل هذه المديرية يسهم بشكل إيجابي في تحفيز الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين.

2 التواضع: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن التواضع له تأثير إيجابي معنوي على الإبداع الإداري لدى موظفي المديرية، مما يعكس أهمية التواضع كأحد العوامل التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفكير الابتكاري في هذا السياق.

3 الرؤية والمشاركة: تبين من نتائج التحليل أن الفرضيات الفرعية الرابعة والخامسة المتعلقة بالرؤية والمشاركة كانت ذات دلالة إحصائية قوية بين الموظفين في المديرية. حيث أن زيادة وضوح الرؤية وتحفيز المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العاملين في المديرية يساهمان بشكل كبير في تعزيز الإبداع الإداري.

4 الثقة: كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالثقة غير دالة إحصائياً بالنسبة لموظفي المديرية، مما يشير إلى أن الثقة قد لا تكون لها تأثير معنوي كبير في تعزيز الإبداع الإداري في سياق هذا البحث.

التوصيات:

1 التركيز على المودة الأخلاقية والتواضع: يجب على المؤسسات إيلاء اهتمام خاص بتعزيز المودة الأخلاقية والتواضع بين القيادات والأفراد في بيئة العمل، وذلك لتوفير بيئة تشجع على الإبداع الإداري وتحفيز الموظفين على التفكير الابتكاري.

- 2 تعزيز الرؤية المشتركة: من خلال التأكيد على أهمية الرؤية الواضحة والمشاركة داخل المنظمات، يمكن للقيادات أن تحفز الأفراد على التفكير في حلول مبتكرة وتحقيق نتائج مميزة. وبالتالي، يوصى بتطوير استراتيجيات لتوضيح الأهداف والرؤية للمؤسسة لجميع الأفراد.
- 3 تشجيع المشاركة الفعالة: يُنصح بتطوير آليات تشجع على مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، حيث تساهم المشاركة في تعزيز الإبداع الإداري وفتح آفاق جديدة للابتكار.
- 4 دراسة تأثير الثقة بشكل أوسع: بما أن نتائج اختبار الثقة لم تكن دالة إحصائياً، فقد يكون من المفيد إجراء أبحاث مستقبلية تستكشف تأثير الثقة في السياقات المختلفة أو عبر أبعاد مختلفة، حيث قد تكون الثقة مرتبطة بعوامل أخرى غير التي تم فحصها في هذا البحث.
- 5 البحث في تأثير العوامل الأخرى: يوصى بالاستمرار في استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وأبعادها المختلفة مع الإبداع الإداري في دراسات مستقبلية، مع مراعاة تضمين متغيرات أخرى قد تؤثر على هذه العلاقة مثل الثقافة التنظيمية، نوع الصناعة، ومستوى الخبرة.

المصادر

- 1 القران الكريم.
- 2 البجاري، فرحان صالح حسين، (2022) ، القيادة الخادمة ودورها في زيادة الولاء التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني- الحويجة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
- 3 بوسماحة، نسمة، (2017) ،علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الاداري: دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- 4 النك ، اسيل زهير رشيد أمين، (2006)، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع الأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.
- 5 حلي، منال جهاد عامر، (2016)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية نابلس – فلسطين.
- 6 رحيم، محمد محي، (2018)، العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- 7 السعيد، فاضل عباس كريم، (2005)، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والإبداع" دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية - الحلة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
- 8 الشعبي، وليد بن عبد الله بن غازي (2009)، المعوقات الأداة الإبداعية المعلمي لوم الطبيعية بالمرحلة المتوسطة، من وجهة نظر المعلمين والمُشرفين التربويين. رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى كلية التربية المملكة العربية السعودية.
- 9 العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري دراسة تحليلية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

- 10 عبد المختار، محمد خضير، عدوي، انجي صلاح فريد، (2011)، التفكير النمطي والإبداعي، ط 1 ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، جامعة القاهرة ، كلية الهندسة.
- 11 العتيبي، غانم بن غزاي الروقي، (2013)، أمن نظم المعلومات وعلاقته بمستوى الأبداع للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 12 العجلة، توفيق عطية توفيق، (2010)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي يري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين.
- 13 العولقي، عبدالله احمد، (2018)، اثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، المجلد 58، العدد2، كلية التجارة والعلوم الادارية، جامعة اب، اليمن.
- 14 الفتلاوي، هاتف ميثاق، رحيم، محمد محي،(2020)، أثر القيادة الخادمة على الاداء الابداعي للعاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية، مجلة أهل البيت، 2020، المجلد 1، العدد 27.
- 15 مطر، ليث علي، (2011)، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير دراسة استطلاعية في عينة كليات جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 16 المهداوي، عدنان محمود، كاظم ، سعد صالح (2016) الابداع لدى طلبة الجامعة ، مجلة ديالي ، كلية التربية للعلوم الانسانية ، جامعة ديالي، العدد 69..
- 17 Awan, K.; Qureshi, I.; Sadiya, A, (2012), Effective leadership in NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation" International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 1, No. 11, 2012, pp. 43-56.
- 18 Fischer, C., Malycha, C.P. and Schafmann, E. (2019), "The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation", Frontiers in Psychology, Vol. 10 February, pp. 1-15.
- 19 Helie, S.; Sun, R. (2010)" Incubation, Insight, and Creative Problem Solving: A Unified Theory and a Connectionist Model" American Psychological Association, Vol. 117, No. 3, pp. 994-1024.
- 20 Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. Leadersh. Q. 29, 549-569. doi: 10.1016/j.leaqua.2018.03.001.
- 21 Janssen,O.&Yperen,N.W.V.,(2004).Employees goal orientations, the quality of leader-member exchange & the outcomes of job thesis of Business Administration, University of Twente.
- 22 Jiménez, M. (2010)" Employee creativity and Culture Evidence from an examination of culture's influence on perceived employees' creativity in Spanish organizations" Phd thesis, Centre Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Electrònica i Informàtica.

- 23 Khan , A. ; Khan , A. ; Zeeshan M.(2016) " Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees " Journal of Applied Environmental and Biological Sciences , Vol. 6(5S).
- 24 Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., hu, J. and Wayne, S. (2014). "Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes". In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford, England: Oxford University Press.
- 25 Liu .D., Liao, H., and Loi, R. (2012). The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Acad. Manage. J.* 55, 1187-1212. doi: 10.5465/amj.2010. 0400.
- 26 Lubart, T. I. (2001)" Models of the Creative Process: Past, Present and Future" *Creativity Research Journal*, Vol. 13, Nos. 3 & 4, pp. 295-308.
- 27 McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International journal of Business and management*, 9(10), 28-38.
- 28 Muller, R., Smith, E. and Lillah, R, (2018), Perceptions regarding the impact of servant leadership on organisational performance in the Eastern Cape, *International Journal Of Business And Management Studies*, 10(1):
- 29 Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1).
- 30 Parolini , J. L. (2004) " Effective servant leadership A model incorporating servant leadership and the competing values framework " *School of Leadership Studies, Regent University* ,
http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/parolini_effective_servant.pdf..
- 31 Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900562.
- 32 Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101/
- 33 Van Dierendonck, D. (2011), "Servant leadership: a review and synthesis", *Journal of Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 1228-1261.

- 34 Winston, B. (2003) " Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular.Model"School.of,LeadershipStudies,RegentUniversity,
http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_patterson.pdf.