



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

PISSN: 1813-1719

EISSN: 1813-1813



**The role of servant leadership in developing administrative
creativity: applied research on a sample of principals in the Salah al-
Din Education Directorate**

Assist. Lecturer: Qutaeba Ibrahim Hamada
College of Administration and Economics
Tikrit University
qutaeba987@gmail.com

Assist. Lecturer: Mohamed Mahmood Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University
Mohamad1989@tu.edu.iq

Lecturer: Firas Hasan Rasheed
College of Administration and Economics
Tikrit University
Alrshydfiras780@gmail.com

Abstract:

The aim of the research is to study the impact of servant leadership with its dimensions (empowerment, emotional containment, altruism) in the development of administrative creativity in its dimensions (idea generation, implementation of change, problem solving). The research also took the Salah al-Din Education Directorate as a field for study through a random sample of directors of departments, divisions and units in the surveyed directorate, which numbered (49 individuals) .

The research relied on the descriptive analytical method in data processing and analysis, based on the SPSS software package. The results of the statistical processing of the data showed a positive, significant, and statistically significant effect of servant leadership in developing the administrative creativity of managers in the directorate in question, and in light of this, a set of recommendations were formulated that it is hoped that those concerned in the current study will benefit from it.

Keywords: Servant leadership, altruism, empowerment, administrative creativity, idea generation, implementing change.

**دور القيادة الخادمة في تنمية الابداع الاداري: بحث تطبيقي على عينة من
المديرين في مديرية تربية صلاح الدين**

م. فراس حسن رشيد
كلية الإدارة واقتصاد
جامعة تكريت

م.م. محمد محمود عبدالله
كلية الإدارة واقتصاد
جامعة تكريت

م.م. قتيبة ابراهيم حمادة
كلية الإدارة واقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

هدف البحث إلى دراسة تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، الاحتواء العاطفي، الايثار) في تنمية الابداع الإداري بأبعاده (توليد الافكار، تنفيذ التغيير، حل المشكلات). كما أتخذ البحث

مديرية تربية صلاح الدين ميداناً للدراسة من خلال عينة عشوائية من مديري الاقسام والشعب والوحدات في المديرية المبحوثة والبالغ عددهم (٤٩ فرداً).

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة وتحليل البيانات بالاعتماد على حزمة برامج (SPSS).

وأظهرت نتائج المعالجة الاحصائية للبيانات وجود تأثير معنوي ايجابي دال احصائياً للقيادة الخادمة في تنمية الإبداع الإداري للمديرين في المديرية محل البحث، وتم في ضوء ذلك صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الإيثار، التمكين، الإبداع الإداري، توليد الأفكار، تنفيذ التغيير.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

أولاً. المقدمة:

أصبحت التوجهات المعاصرة في الادارة وقيادة المنظمات تنادي بضرورة سماع صوت العاملين والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم، جاء ذلك من الايمان المطلق للإدارة بأن المورد البشري إنما هو الركيزة الأساسية التي يستند عليها نجاح وتفوق المنظمات على اختلاف اشكالها. مما أوجد أنماطاً جديدة للقيادة تكون أكثر اهتماماً بشؤون العاملين وتطلعاتهم، ومن بين هذه الأنماط القيادية التي ظهرت هي القيادة الخادمة (Servant leadership) والتي ينصرف مفهومها إلى احساس قائد المنظمة بنكران الذات والإيثار على النفس وتقديم الاهتمام بالعاملين على الاهتمام بذاته، فالقائد الخادم هو من يجعل راحة العاملين في العمل وخارجه أولوية قصوى بالنسبة لقيادة المنظمة كما يركز نمط القيادة الخادمة على دعم القائد للعاملين وتمكينهم وتطويرهم لغرض تطوير المنظمة وتنمية المجتمع الذي تمثل المنظمة جزءاً منه، والذي سيعزز روح الابداع لدى العاملين ويجعلهم أكثر انسجاماً مع المنظمة وأهدافها وسياساتها العامة.

وفي المقابل فقد حظي الإبداع الإداري هو الآخر بأهمية كبيرة في المنظمات بعده أصبح معياراً مهماً لمعرفة موقف المنظمة ومستوى أدائها، فالإبداع الإداري الذي يمتاز به العاملين في أي منظمة سيكون الوسيلة الناجعة لتقدمها ونموها وتحقيق أهدافها في المدينين القريب والبعيد. ومن الجدير بالذكر أن هناك الكثير من المسببات التي جعلت من تعزيز روح الابداع في المنظمات ضرورة ملحة ومنها التغيرات البيئية المتسارعة والتطور التكنولوجي والعولمة وتحول المنظمات من طور تقديم الخدمات إلى طور صياغة الخدمات بما يتناسب مع رغبات أصحاب المصالح. إذ يقوم المفهوم العام للإبداع على التوظيف الأمثل للقدرات الفكرية والعقلية للتعامل مع المشاكل وتوفير الحلول لها بما يضمن توليد أفكار وأساليب عمل جديدة تخدم أهداف وتطلعات المنظمة، كما يعد الإبداع الإداري تفرد العاملين بتطبيق الأفكار المبتكرة بطريقة ابداعية في مختلف المستويات والوحدات الإدارية في المنظمة وتميزهم عندما يواجهون مواقفاً مختلفة ينفعلون لها ويعايشونها بعمق ثم يستجيبون لها بما ينسجم وذاتهم.

بالانساق مع ما تقدم ولكي تضمن المنظمات تعزيز روح الإبداع لدى العاملين بهدف تحقيق النمو والوصول إلى مواقع متقدمة بالميدان الذي تعمل فيه أصبح لزاماً عليها البحث عن أنماط قيادية جديدة تدعم الأفكار الإبداعية وتشجع التفكير لدى العاملين وتسمع آرائهم ومقترحاتهم، وهذا ما سعت إليه هذه الدراسة من خلال تسليطها الضوء على معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة

في تنمية وتعزيز الإبداع الإداري بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات والتي من أهمها النمو والتقدم والريادة في القطاع الذي تعمل فيه.
ثانياً. **الاسهامات المعرفية السابقة:**

أ. **الاسهامات المعرفية السابقة التي تناولت القيادة الخادمة:**

❖ **دراسة (اسماء محمد، ٢٠٢٠):** توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين في مصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا. استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل من خلال توسيط التمكين النفسي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين القيادة الخادمة وكل من التمكين النفسي والاندماج في العمل، وإن هناك تأثير معنوي للقيادة الخادمة على التمكين النفسي والاندماج في العمل.

❖ **دراسة (حسن، ٢٠٢١):** علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي على السلوك المضاد للإنتاجية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين جميع أبعاد الانتماء التنظيمي وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية وهي جميعها علاقات ذات دلالة احصائية.

❖ **دراسة (حسن لبيب، ٢٠٢١):** تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات الجامعية والحكومية في المحافظة المنيا: هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين مستوى إدراك العاملين لإبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل البحث.

ب. **الاسهامات المعرفية السابقة التي تناولت الإبداع الإداري:**

❖ **دراسة (Unsworth et al., 2010):** متطلبات الإبداع "بناء المهمة في دراسة إبداع الموظف": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتطلبات الإبداعية للوظيفة وبين إبداع الموظف واستكشاف دور المتطلبات الإبداعية كوسيط بين عوامل العمل المشاركة في السلطة، دعم القائد، متطلبات الوقت، تشجيع ودعم الإبداع وإبداع الموظف، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (١٥٠) عامل يعملون في مجموعة من الشركات، وقد تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي في تحليل بيانات الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتطلبات الإبداعية تعد وسيط بين دعم القيادة وإبداع الموظف، وإن دعم الإبداع لا يرتبط مطلقاً بالمتطلبات الإبداعية أو إبداع الموظف. وأن هذه المتطلبات الإبداعية تعد وسيط جزئي بين كل من المشاركة في السلطة ومتطلبات الوقت وبين إبداع الموظف، فضلاً عن أنه يمكن استخدام المتطلبات الإبداعية كطريقة لفهم الميكانيكيات التي من خلالها يمكن أن تؤثر على أبعاد العمل الأخرى الاتصال وعمل الفريق على الإبداع في بيئة العمل. وتوصي الدراسة بضرورة تأمين هذه المتطلبات من أجل تمكين الموظفين وزيادة عملية الإبداع لديهم.

❖ **دراسة (Jung, 2011):** التأثير التحويلي والتبادلي على إبداع العاملين.

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على إبداع العاملين، كما بحثت الدراسة تأثير القيادة على نمط التفكير لدى العاملين، ومقدرتهم على رؤية الأشياء والأحداث بطرق جديدة وإبداعية. وشملت عينة الدراسة (١٩٤) طالبا جامعا في مختلف التخصصات الإدارية في إحدى الجامعات الحكومية الأمريكية. وقد قسمت العينة إلى (٥٣) فريقا، تكون كل فريق من (٣-٤) أفراد، وكانت نصف المجموعات تحت قيادة تحويلية في حين كانت قيادة المجموعات الأخرى قيادة تبادلية. وأشارت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية يعزز قدرة الأفراد على النظر للمشكلات من زوايا جديدة ومختلفة. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز مبادئ القيادة التحويلية في عمليات إبداع العاملين.

❖ **دراسة المبيضين (الطراونة، ٢٠١١):** بعنوان "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي للعاملين، وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في البنوك الأردنية، إذ تم اختيار طبقة عشوائية تتألف من تناسبية بنسبة (٣٪) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكان من النتائج التي ظهرت بعد التحليل الإحصائي هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد التمكين الإداري على مستوى الإبداع لدى العاملين.

❖ **دراسة (Yang, 2012):** العمال والإبداع: هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية قيام العاملين بمعالجة المعلومات المتوفرة لديهم ودرجة إبداعهم في الاستفادة منها بعد جمعها وتحليلها. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (٣٠٠) عامل ممن يعملون في الشركات الخاصة بهدف التعرف على درجة الإبداع لديهم. وقد استعان الباحث بأسلوب المنهج التحليلي وذلك في جمع البيانات وتحليلها.

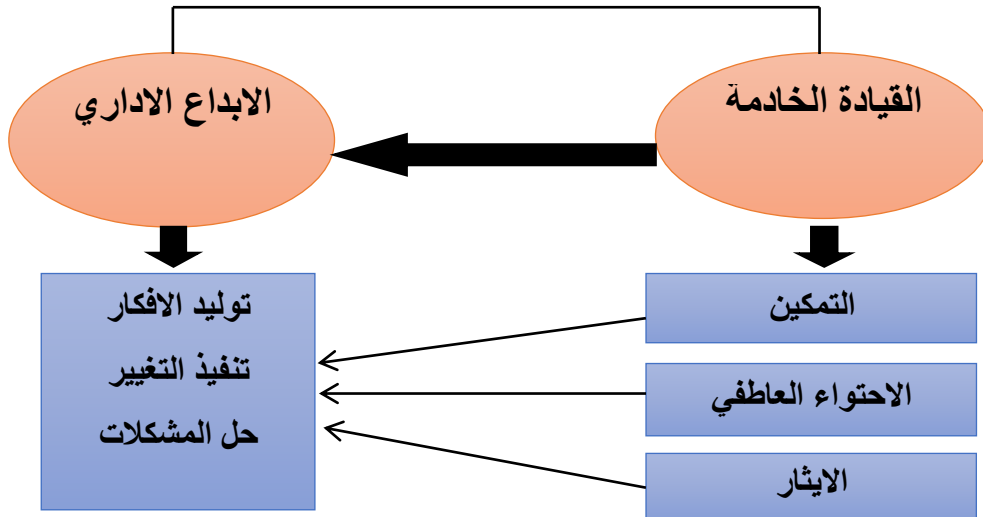
وخلصت إلى أن هناك عاملان مهمان هما موقف الفرد من التعلم والإبداع والمشاركة في الإبداع مع الآخرين لهما تأثير كبير في معالجة المعلومات بطريقة إبداعية. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على مهارات الإبداع الوظيفي والمعلومات في تحسين مستوى ومهارات العاملين المبدعين في إطار العمل.

ثالثاً. مشكلة البحث: إن القيادة تؤثر وبشكل مباشر على سلوكيات وتوجهات المرؤوسين وتعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يحقق الأهداف المنشودة، باعتبار أن تحقيق أي هدف وضمن أي مستوى إداري لا يتحقق إلا من خلال دعم واسناد القيادة الإدارية بأنماطها كافة لاسيما القيادة منها.

وفي ذات السياق تعد القيادة الخادمة أداة من أدوات توجيه العاملين والتأثير فيهم وتعمل على تنمية قدراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وسعيها للتميز من خلال الإبداع الذي يحققه العاملين فيها والسعي للاستعانة بالأدوات والعوامل المؤثرة في الإبداع ومن تلك العوامل المؤثرة القيادة الخادمة وما تتضمنه من متغيرات تؤثر في الإبداع الإداري، حظي موضوع الإبداع في العقود الأخيرة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، وخصوصاً التركيز على العوامل المؤثرة والمحفزة له لما للأبداع من أثر كبير على نجاح المنظمة (المبيضين والطراونة، ٢٠١١).

ووفقاً لما تقدم فن مشكلة البحث تتجسد في السؤال الرئيسي الآتي (ما هو دور القيادة الخادمة في تنمية الإبداع الإداري في مديرية تربية صلاح الدين) وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. هل توجد علاقة تأثير بين بعد التمكين وأبعاد الإبداع الإداري.
 ٢. هل توجد علاقة تأثير بين بعد الاحتواء العاطفي وأبعاد الإبداع الإداري.
 ٣. هل توجد علاقة تأثير بين بعد الإيثار وأبعاد الإبداع الإداري.
- رابعاً. أهداف البحث:** في ضوء مشكلة البحث فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. دراسة تأثير القيادة الخادمة في تنمية الإبداع الإداري للمديرين في مديرية تربية صلاح الدين.
 ٢. معرفة إلى أي مدى يمكن أن يسهم التمكين في تنمية الإبداع الإداري.
 ٣. دراسة علاقة التأثير بين الاحتواء العاطفي والإبداع الإداري في المديرية محل البحث.
 ٤. معرفة إلى أي مدى يمكن أن يسهم الإيثار في تنمية الإبداع الإداري.
- خامساً. أهمية البحث:** إن أهمية البحث تبتق من أهمية الموضوع الذي تتناوله القيادة الخادمة والإبداع الإداري وهو من الموضوعات التي ينبغي أن تبقى موضوع البحث بين فترة وأخرى عند قادة المنظمات والمشرفين ومعرفة العوامل التي تؤثر على الإبداع الإداري للعاملين، يساعد البحث في زيادة معرفة القيادة الخادمة للعوامل المؤثرة في الإبداع الإداري، فضلاً عن معرفة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمتغيرات المستجدة ومواكبة التطورات من خلال التحديث المستمر والتحسين لخدماتها.
- سادساً. نموذج البحث:** تنقسم متغيرات البحث الى قسمين هما:
١. المتغير المستقل: القيادة الخادمة وتشمل الأبعاد (التمكين، الاحتواء العاطفي، الإيثار).
 ٢. المتغير التابع: الإبداع الإداري وفق الأبعاد (توليد الأفكار، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).



الشكل (١ / ١): نموذج البحث

المصدر: اعداد الباحثين.

سابعاً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.0$) للقيادة الخادمة في تنمية الإبداع الإداري، وينبثق من هذه الفرضية ثلاثة فروض فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.0$) للتمكين في تنمية الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.0$) للاحتواء العاطفي في تنمية الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.0$) للإيثار في تنمية الإبداع الإداري.

ثامناً. حدود البحث: تتمثل حدود البحث في الآتي:

❖ **الحدود الموضوعية:** تمثلت حدود البحث الموضوعية والعلمية على القيادة الخادمة ودورها في تنمية الإبداع الإداري.

❖ **الحدود المكانية:** يقتصر الجانب الميداني والتطبيقي للبحث في مديرية تربية صلاح الدين.

❖ **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث على المديرين العاملين في مديرية تربية صلاح الدين.

تاسعاً. مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع الدراسة بمديري الأقسام والشعب والوحدات الإدارية العاملين في مديرية تربية صلاح الدين، إذ بلغ عدد العينة المختارة (٤٩) تسعة واربعون فرداً من الافراد العاملين ممن شملهم الوصف الوظيفي أعلاه. وقد تم اختيار عينة الدراسة كما موضح في الجدول أدناه:

الجدول (١): وصف عينة الدراسة

ت	اسم التشكيل الإداري	العدد
١	مدير قسم	٢٣
٢	مدير شعبة	١٥
٣	مدير وحدة	١١
٤	المجموع	٤٩

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات القسم الاداري في المديرية المبحوثة.
عاشراً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: سوف يستعين الباحثون بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المطلب الأول: القيادة الخادمة

أولاً. مفهوم القيادة الخادمة: إن الكثير من الأنماط القيادية في الإدارة كانت مستتبطة من العادات والقيم السامية لدى الانسان كنكران الذات والإيثار على النفس والاحساس بالآخرين وغير ذلك، ولعل من بين هذه الأنماط التي ظهرت هي القيادة الخادمة (Servant leadership). تستند فلسفة نمط القيادة الخادمة على تمتع القائد بروح الإيثار وخدمة الآخرين في المنظمة والتفكير بحاجاتهم قبل ذاته، كما أن الواجب الواقع على عاتق القائد في الاهتمام بالعاملين وجعل حاجاتهم من أولوياته سيجعل العاملين ملهمين في تقديم أفضل ما لديهم من أداء في خدمة الهدف الاستراتيجي للمنظمة. وفي ضوء ذلك ظهرت العديد من الأدبيات والدراسات التي تناولت البعد المفاهيمي للقيادة الخادمة وما لها من دور فاعل في تحسين كفاءة الأداء على اختلاف اشكال المنظمات. خلال هذه الدراسة سيتم التطرق إلى مجموعة من التعريفات للقيادة الخادمة وعلى النحو الآتي:

تعرف القيادة الخادمة بأنها ذلك النمط القيادي الذي ينصرف مفهومه إلى احساس القائد بنكران الذات والإيثار وجعل احتياجات واهتمامات العاملين في المنظمة أولوية قصوى، فالقائد

الناجح هو من يهتم بظروف العاملين ويحرص على بناء مستقبلهم بالشكل الذي يضمن الحياة الكريمة لهم (محمد، ٢٠٢٠: ٥).

وهي أيضاً فلسفة تقوم على أساس التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين جميع الأطراف في المؤسسة، ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (ناجي عبدالستار وإيمان موفق، ٢٠١٨: ٣٣٢).

وتعرف أيضاً بأنها النموذج القيادي الذي يجعل إنجازات العاملين تصب في خدمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ذلك من خلال سعي القائد الخادم إلى تطوير العاملين لغرض تطوير المنظمة، فإن استخدام القيادة والسلطة بطريقة تجعل العاملين يشعرون أنهم في رأس اهتمامات المنظمة سيجعلهم أكثر انسجاماً مع المنظمة وسياساتها العامة (حسن، ٢٠٢١: ١٥٨).

بينما يرى (ليب، ٢٠٢١: ١١٣) أن القيادة الخادمة هي النمط القيادي الذي يركز على دعم القائد للعاملين وتمكينهم وتطويرهم من أجل إنجاز خطط المنظمة وتنمية المجتمع الذي يحيط بها، فإن تعزيز السلوك الابتكاري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين يعد من أساسيات القيادة الخادمة والذي سينعكس على ضمان جودة الأداء التنظيمي وخدمة اصحاب المصالح.

أما (Mittal & Dorfman, 2012: 2) فقد عبرا عن القيادة الخادمة بأنها القيادة التي تقوم على الدافع البشري للترابط مع الآخرين في المنظمة والمساهمة في تحسين واقع المجتمع، والذي يمكن تحقيقه من خلال الإيثار والتمكين الممنوح للعاملين والنابع من التعاطف وتواضع القائد.

بالإتساق مع ما تقدم فإن الباحثين قد عرفوا القيادة الخادمة بأنها الأسلوب أو النمط القيادي الذي يستند على نكران الذات من قبل القائد والإيثار على النفس لغرض تمكين العاملين والاهتمام بحاجاتهم قبل حاجات القائد والمنظمة، ذلك من خلال إيمان القائد الخادم بأن البيئة الكريمة التي يمكن توفيرها للعاملين هي السبيل الناجع لتحسين أدائهم وأداء المنظمة ونجاحها وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي في الميدان الذي تعمل فيه المنظمة.

ثانياً. أهمية القيادة الخادمة: تكتسب القيادة الخادمة أهميتها من دورها الفاعل في تشجيع الأفراد على تحقيق التوازن بين ممارسة الدور القيادي وخدمة الآخرين، فالقيادة الخادمة تدفع القادة إلى خدمة اتباعهم وفي ذات الوقت تشجع العاملين على استثمار الفرص الموقفة لممارسة الدور القيادي، إذ أن الهدف من القيادة الخادمة هو تحسين واقع حياة العاملين والذي سيقود بدوره إلى الارتقاء بمنظمتهم (حسن، ٢٠٢١: ١٤٩).

كما أن نمط القيادة الخادمة يجعل القادة خدماً في علاقاتهم مع العاملين مما يجعل العاملين أكثر اطمئناناً على مصالحهم، فالدافع الأخلاقي للقائد الخادم يجعل العاملين لا يفكرون بحماية مصالحهم الذاتية أو التركيز عليها وإنما يركزون على أهداف المنظمة والارتقاء إلى مستوى عال من التفكير (محمد، ٢٠٢٠: ٥). ويمكن عرض أوجه أخرى لأهمية القيادة الخادمة وعلى النحو التالي (بن طالب، ٢٠١٨: ٥١٤):

١. التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة في سلوك العاملين والمجتمع عن طريق التأثير الطوعي واستخدام أساليب الإقناع والتشارك.
٢. استيعاب التغيرات البيئية المتسارعة وذلك من خلال الانسجام والتعاون بين المنظمة والمجتمع الذي يحيط بها.

٣. تفويض القائد في استخدام السلطة ذات الطابع الاخلاقي والتعامل مع العاملين على أنهم جزء لا يتجزأ من منظومة اتخاذ القرار في المنظمة.

٤. تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم عندما يشعرون أن القيادة في المنظمة توفر لهم بيئة العمل الكريمة والمريحة وأن صوتهم مسموع فيها سواء فيما يتعلق بحياتهم الشخصية أو ضمن حدود العمل.

٥. تعزيز روح الإيثار على النفس لدى القادة واحترام ذات العاملين وتغليب مصالحهم ومتطلباتهم على حاجات العمل والمنظمة فضلاً عن بث الروح المعنوية لدى العاملين.

ثالثاً. أبعاد القيادة الخادمة: هناك العديد من الأدبيات والدراسات التي سخرت جهودها في دراسة دور أو أثر القيادة الخادمة في الكثير من المتغيرات والأبعاد التنظيمية الأخرى والتي عرضت الدور الايجابي للقيادة الخادمة عادةً في حياة العاملين وتطور المنظمات. وفي إطار السعي إلى تحديد أبعاد القيادة الخادمة فقد اتخذت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة والتي كانت في متناول معظم الدراسات والأبحاث التي تطرقت إلى القيادة الخادمة وهي (التمكين، الإيثار، الاحتواء العاطفي):

١. **التمكين:** تشير عملية التمكين إلى منح القائد المزيد من التمكين للعاملين والمساحة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات الجوهرية في المنظمة، فضلاً عن منحهم القدرة على تقرير المصير والمزيد من الاستقلالية والقوة (محمد، ٢٠٢٠: ٧). فمن خلال التمكين ستضمن المنظمة والقائد الخادم صحة العاملين ورضاهم ورفاهيتهم مما يعمل على تحويل دور المنظمات من الاستغلال إلى الخدمة ومن خدمة المنظمة إلى خدمة المجتمع (الشايح وبرايم، ٢٠١٧: ٤٥٣).
٢. **الاحتواء العاطفي:** يقصد بالاحتواء العاطفي أن يفضل العاملون اللجوء إلى قائدهم عندما يصيبهم شيء غير سار، كما يكون القائد الخادم على استعداد دائم لمساعدة ودعم العاملين في مختلف الموضوعات، فضلاً عن شعور العاملين بأن القائد هو الملجأ الأخير والشخص الملهم والموهوب في مؤازرتهم لتجاوز الصعاب وتغيير مشاعرهم نحو الايجابية (البيب، ٢٠٢١: ١٢٧). ومن ناحية أخرى فإن الاحتواء العاطفي إنما يمثل شعور المرؤوسين بأن أهدافهم الشخصية هي أهداف المنظمة التي يعملون فيها (فاضل، ٢٠٢١: ١١).
٣. **الإيثار:** ينصرف المفهوم العام للإيثار على النفس نحو وضع القائد لاهتمامات العاملين في مقدمة أولوياته، فهو يضحى بمنافعه ومصالحه من أجل تحقيق احتياجات ورغبات العاملين (البيب، ٢٠٢١: ١٢٧-١٢٨). كما يشير الإيثار إلى إيمان القائد بأن الاهتمام بمشاعر واحاسيس العاملين أهم بكثير من تلبية احتياجاته، فالقائد كي يكون خادماً ينبغي عليه أن يقدم مصالح العاملين في المنظمة ومصالح المجتمع الذي تخدمه على مصالحه الشخصية فهو الخادم لهم (حسن، ٢٠٢١: ١٥٣).

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

أولاً. مفهوم الإبداع الإداري: يقصد بالإبداع الإداري إنتاج فكرة جديدة أو خلق قيمة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة سواء كانت تتعلق بالوسائل والإجراءات أو تتعلق بالاستراتيجيات أو البرامج التطبيقية من قبل الأفراد العاملين في نظام جماعي (خيري، ٢٠١٢: ٢٢). والإبداع الإداري إنما يمثل تطبيق الفكرة الجديدة على أنها مبتدئة أو محسنة لمنتوج ما أو عملية أو خدمة وهو عملية اقتراح وتبني أو انشاء وتنفيذ فكرة جديدة مستقلة متعلقة بالمنتوج أو السياسة أو الممارسة أو السلوك أو البرامج أو الخدمة والتي قد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها (Morales, et al., 2006: 12).

كما أشار (Tidd & et al., 2001: 75) إلى الإبداع الإداري بأنه عملية ترجمة الفرص إلى أفكار جديدة ووضع هذه الأفكار في تطبيقات واسعة. كما يعد الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة (التل، ٢٠١٢: ١٩).

بناءً على ما سبق عرضه فإن الباحثين يعرفون الإبداع الإداري بأنه العملية التي تتعلق بإتقان تطبيق فكرة جديدة في مجال معين من خلال تحويلها من مجرد فكرة إلى واقع مطبق بالاعتماد على السلوكيات الإيجابية والأفكار المبدعة التي يمتلكها العاملون في منظمة معينة.

ثانياً. أهمية الإبداع الإداري: يساهم الإبداع في تنمية قدرات العاملين الفكرية والعقلية عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات، لذلك فإن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من خبراتهم عن طريق إتاحة الفرص لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة، كما أن الإبداع يحسن وينمي من خدمات المنظمة بما يعود بالنفع على الأفراد والمنظمة، ويؤدي استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية (بن موسى، ٢٠١٣: ٥٣).

تعد المنظمات في الوقت الحالي أحوج ما تكون إلى الإبداع نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها، ومن تلك التحديات والضغوط، التعقيد والتنوع والاضطراب البيئي وتطلعات العاملين نحو العمل الإبداعي، وكل هذه التحديات تتطلب قدرات إبداعية عالية (حريم، ٢٠٠٤: ١١).

إن الإبداع يغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل. وبشكل عام فإن للإبداع أهمية في مجالات الحياة المختلفة فهو يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ويساعد المنظمة للوصول للحل الناجح للمشكلة.

ثالثاً. أبعاد الإبداع الإداري: إبداع العاملين هو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، ويمكن قياس إبداع العاملين من خلال العناصر الآتية (المبيضين والطراونة، ٢٠١١: ٨٧):

١. **توليد الأفكار:** هو البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويتم تشجيع هذه المقترحات والأفكار من قبل الإدارة ودعمها إذا كانت تحقق الفائدة والمنفعة للمنظمة والعاملين فيها وأصحاب المصالح.

٢. **تنفيذ التغيير:** وهي القدرة على التغيير والانتقال إلى مستوى آخر والتكيف مع التغيير الذي يحصل في بيئة العمل. وهذا التغيير ناتج عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في دخول مجالات عمل جديدة.

٣. **حل المشكلات:** وتظهر من خلال قدرة الفرد على تقديم الحلول المناسبة لحل المشاكل وتقديم الحلول المناسبة واتخاذ القرار المناسب، ومحاولة معرفة المشكلات قبل وقوعها فضلاً عن محاولة تجنبها أو التقليل من أخطارها.

وقد أشار Daft و Dessler المشار إليهما في (ابو زيد، ٢٠١٠: ١١٢) أن أبعاد إبداع العاملين تقسم على ثلاثة عناصر:

(توليد الأفكار، وتطبيق أو تنفيذ التغيير، وحل المشكلات) تعد عملية توليد الأفكار وتطبيقها من مراحل الإبداع، أما تنفيذ التغيير فهو تعبير عن استخدام القدرات القيادية للإقناع من أجل العمل

بالبديل. وبعد جمع المعلومات عن الفكرة الجديدة حول الآراء وقبول العاملين بها من عدمه، يكون اتخاذ القرار المناسب من اجل حل المشكلات التنظيمية.

المطلب الثالث: العلاقات النظرية الرابطة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري

يعد الإبداع من المضامين التي باتت تركز عليها المنظمات كثيراً، إذ يحظى الإبداع الإداري بأهمية كبيرة ضمن أولويات قيادة المنظمات على اختلاف أشكالها وأنماط عملها. جاءت تلك الأهمية من ارتباط تقدم المنظمات وتفوقها تنافسياً بمدى امتلاكها للقدرات المعرفية والإبداعية كميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات في بيئة المهمة، فالإبداع الإداري إنما يمثل امتلاك منظمة ما لطاقت معرفية مبدعة لها القدرة على توليد الأفكار المبتكرة بشكل متجدد دائماً، فضلاً عن ابتكار أساليب عمل جديدة.

ولكن في المقابل فقد يصعب على المنظمات تعزيز وتنمية روح الإبداع وتوفير متطلباته وهي تتمسك بالأساليب التقليدية للقيادة، إذ تتطلب تنمية الإبداع وجود أنماطاً قيادية تهتم بحاجات ورغبات ومشاعر العاملين وتستمع لآرائهم وتلبي طموحاتهم، فبيئة العمل المشجعة للإبداع تجعل العاملين حريصين على تقديم أفضل ما لديهم من أداء والذي يصب في خدمة الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

مما سبق عرضه فيمكن القول إن القيادة الخادمة تعد من الأنماط القيادية التي تنمي وتعزز روح الإبداع عن طريق اهتمام القائد الخادم بالعاملين كأولوية قصوى بالنسبة للمنظمة. ولتوضيح العلاقة النظرية بين أبعاد القيادة الخادمة والإبداع الإداري بشيء من التفصيل، فإن تمكين العاملين يلعب دوراً أساسياً في تنمية الإبداع لديهم ذلك من خلال توفير المساحة الكافية لهم للمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات في المنظمة، مما يعزز شعورهم بوجودهم في المنظمة وارتباطهم بها والذي سينعكس على جودة أدائهم.

أما الاحتواء العاطفي فعندما يفضل العاملون أن يلجئوا إلى قائدهم عند الحاجة سواء في الموضوعات التي تتعلق بالعمل أو في حياتهم خارج العمل فإنهم سيشعرون بأن أهدافهم هي أهداف المنظمة وأن مصالحهم هي مصالح المنظمة التي ينتمون إليها، فاحتواء القائد للعاملين يكون مفتاحاً لإلهامهم وابداعهم في العمل مما سيولد نوع من الروحانية التنظيمية في المنظمة.

كذلك يعد الإيثار على النفس ونكران الذات من قبل القائد الخادم من الركائز الأساسية التي تستند عليها عملية تنمية الإبداع الإداري، فعندما يضع القائد اهتمامات ومصالح العاملين في مقدمة أولوياته فهو يضحى بمنافعه ومصلحه من أجل مصالح العاملين ورغباتهم. وهذا ما يجعل العاملين أكثر انسجاماً مع أهداف المنظمة وسياساتها العامة وينمي روح الإبداع لديهم مما سينعكس على الأداء العام للمنظمة وموقعها التنافسي.

وبالاتساق مع ما تقدم فإن توفر نمط القيادة الخادمة في المنظمة والتي تحرص على تمكين العاملين واحتوائهم عاطفياً والإيثار على النفس من أجل مصالحهم، فإن ذلك سيجعل العاملين أكثر استعداداً لتوليد الأفكار الجديدة وتنفيذ التغيير الإيجابي، فضلاً عن مساهمتهم في حل المشكلات التنظيمية.

المبحث الثالث: الإطار العملي والميداني للبحث

أولاً. مقدمة: سيتم قياس القيادة الخادمة من خلال الأبعاد (التمكين، الاحتواء العاطفي، الإيثار) بينما سيتم قياس الأبعاد الإداري من خلال الأبعاد (توليد الأفكار، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، فيما سيتم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية المعرفة باختصار (SPSS) لمعالجة البيانات.

ثانياً. مقياس الثبات والصدق (اختبار ألفا كرونباخ): ثبات الاستبانة: المقصود بثبات المقياس لن يكون خال من الأخطاء الناجمة عن عدم الإدراك أو سوء الفهم لعبارات الاستبانة، أو اللامبالاة في إجابات أفراد العينة التي لا تعكس الواقع الحقيقي، بشكل تجعل النتائج التي تم الحصول عليها مختلفة في حال تم إعادة قياسها أكثر من مرة واحدة.

ومن مكونات مقياس الثبات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة الذي يعكس مدى ترابط واتساق عبارات الاستبانة، من أهم مكونات ثبات المقياس الانسجام الداخلي الذي يعكس مدى الارتباط بين البنود، ويقاس غالباً بمعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) (Cronbach, 1951) والتي تتلخص بأن هذا المعامل هو مقياس يأخذ قسم تتراوح بين (٠,١)، وإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وتعد قيمة معامل الثبات التي تبلغ (٠,٦) أو أكثر فإنه يعد كافية للبحوث التي تعتمد كأداة لها، وقد جاءت هذه القيمة وحسب طريقة (Alpha Cronbach) كان (٠,٨٩٨) والتي تلبي معيار الحد الأدنى (Nunnally, 1994). وهذا يدل على أن استبانة البحث ذات ثبات عال، ويمكن اعتمادها في كل الأوقات المختلفة لنفس أفراد العينة وأن تعطي النتائج نفسها، والجدول رقم (٢) يبين معامل الفاكرونباخ لأبعاد البحث.

الجدول (٢): معامل الفاكرونباخ

Alpha Cronbach	N of items
٠,٨٩٨	٢٢

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS)

تشخيص بعد التمكين والإيثار: يشير الجدول رقم (٣) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال وجهة نظر أفراد عينة البحث فيما يخص بعد التمكين والإيثار، إذ يعكس أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعد التمكين والإيثار الذي بلغ (٣,٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٢)، وبلغت درجة الأهمية للبعد (مرتفع)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة البحث مما يدل على أن هناك توافق عال على هذه النتائج. والجدول رقم (٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين والإيثار.

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين والإيثار (n=٤٩)

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأهمية
التمكين والإيثار	٣,٩	٠,٥٢	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

تشخيص بعد الاحتواء العاطفي: يشير الجدول رقم (٤) إلى الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أفراد العينة المختارة فيما يتعلق بعد الاحتواء العاطفي، إذ يعكس أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعد الاحتواء العاطفي بلغ (٣,٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٠)، وبلغت درجة الأهمية للبعد (مرتفع)، وهذا يدل وجود توافق عالي على هذه النتائج.

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاحتواء العاطفي

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأهمية
القيادة والإشراف	٣,٢	٠,٧٠	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

تشخيص بعد توليد الأفكار: يشير الجدول رقم (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال وجهة نظر أفراد عينة البحث فيما يخص بعد توليد الأفكار، إذ يعكس أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعدها توليد الأفكار بلغ (٢,٥) وانحراف معياري قدره (٠,٦٢)، وبلغت درجة الأهمية (متوسط)، وهذا يدل على وجود توافق على النتائج المتحصلة.

والجدول (٥): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر توليد الأفكار (n=٤٩)

العنصر	(الوسط الحسابي)	(الانحراف المعياري)	نسبة الأهمية
توليد الأفكار	٢,٥	٠,٦٢	متوسط

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

تشخيص بعد تنفيذ التغيير: يشير الجدول رقم (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال وجهة نظر أفراد عينة البحث فيما يخص بعد تنفيذ التغيير، إذ يعكس أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعدها تنفيذ التغيير الذي بلغ (٣,٤) وانحراف معياري قدره (٠,٧٧)، وبلغت درجة الأهمية (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عال على هذه النتائج. والجدول رقم (٦) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر تنفيذ التغيير.

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تنفيذ التغيير (n=٤٩)

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأهمية
تنفيذ التغيير	٣,٤	٠,٧٧	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

تشخيص بعد حل المشكلات: يشير الجدول رقم (٧) إلى الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية عبر وجهة نظر أفراد العينة المختارة فيما يتعلق بعنصر حل المشكلات، إذ يعكس أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعدها حل المشكلات بلغ (٣,٩) وانحراف معياري قيمته (٠,٦٨)، وبلغت نسبة الأهمية (مرتفع)، مما يدل على أن هناك توافق عال على هذه النتائج. والجدول رقم (٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها حل المشكلات.

الجدول (٧): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها حل المشكلات (n=٤٩)

العنصر	(الوسط الحسابي)	(الانحراف المعياري)	نسبة الأهمية
حل المشكلات	٣,٩	٠,٦٨	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

إذ يتناول هذا المبحث التأكد من مدى صحة فروض البحث الخاصة (بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث) والتي تم صياغتها من قبل الدراسة بالاستناد إلى المشكلة البحثية.

المطلب الأول: علاقات التأثير والارتباط لمتغير القيادة الخادمة في بعد توليد الأفكار

يعرض البحث مدى ومستوى اسهام متغير القيادة الخادمة في التعبير عن التباين لمستوى عنصر توليد الأفكار من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (٨) تحليل تأثير متغير القيادة الخادمة على بعد توليد الأفكار الخطأ المعياري في التقدير (n=٤٩)

(الخطأ المعياري في التقدير)	Adjusted, (قيمة R Square)	قيمة R (Square)	قيمة R (قيمة R)	(النموذج)
٢,٢٤٥١٥	٠,٤٢٤	٠,٤٣٦	٠,٦٦٠	١
A. Predictors,:(Constant) القيادة الخادمة ,				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتبين من خلال الجدول رقم (٨) أن متغير القيادة الخادمة يبين أن ما قيمته (٠,٤٣) من التباين في توليد الأفكار، وأما الباقي (٠,٥٧) فهي تابعة لمتغيرات عشوائية غير داخلية في النموذج تحليل الانحدار.

الجدول (٩): يبين (تحليل التباين لنموذج الانحدار) للقيادة الخادمة على عنصر توليد الأفكار مستوى المعنوية (n=٤٩)

مستوى المعنوية	(قيمة F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	اجمالي المربعات	اسم النموذج
٠,٠٠٠	٣٦,٣١٤	٣,١٨	١	١٨,٣	الانحدار
		٠,٥٠	٤٧	٢٣,٦	البواقي
			٤٨	٤٢,٢	الكلية
a, Dependent, Variable: توليد الأفكار					
b. predictors,:(Constant) القيادة الخادمة					

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتبين من خلال الجدول رقم (٩) أن الاختبار معنوي عند (مستوى معنوية ٠,٠٠٠) يبين تأثير القيادة الخادمة في عنصر توليد الأفكار، ويدل أن (منحنى الانحدار) هو نسبة مقبولة لوصف العلاقة التبادلية بينهما، فمن خلال النتائج التي تم التوصل إليها فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية "لا توجد كأي تأثير ذو دلالة معنوية متغير القيادة الخادمة في بعد توليد الأفكار. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الخادمة في بعد توليد الأفكار.

المطلب الثاني: علاقة التأثير لمتغير القيادة الخادمة في بعد تنفيذ التغيير

تعرض البحث درجة مساهمة متغير القيادة الخادمة في تفسير التباين لدرجة بعد تنفيذ التغيير، إذ تم استخراج النتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

الجدول (١٠): تحليل تأثير متغير القيادة الخادمة في بعد تنفيذ التغيير (n=٤٩)

(الخطأ المعياري في التقدير)	Adjusted R Square	قيمة R Square	قيمة R	النموذج
٢,٧١٧٧٠	٠,٢٣١	٠,٢٤٧	٠,٤٩٧	١
a. predictors:(Constant) القيادة الخادمة				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتبين من خلال الجدول رقم (١٠) أن القيادة الخادمة تبين أن ما قيمته (٠,٠٠) من التباين لعنصر تنفيذ التغيير أي أنه ذو دلالة إحصائية.

الجدول (١١): تحليل التباين لنموذج الانحدار لمتغير القيادة الخادمة في عنصر تنفيذ التغيير
($n=49$)

اسم النموذج	اجمالي المربعات	درجة الحرية	متوسط (المربعات)	(قيمة F)	مستوى المعنوية
١ الانحدار	١١,٣	١	١١,٣	١٥,٤٣٠	٠,٠٠٠
البواقي	٣٤,٧	٤٧	٠,٧٣		
الكل	٤٦,٠	٤٨			
A. Dependent, Variable: توليد الأفكار					
B. Predictors, (Constant) القيادة الخادمة ,					

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (١١) أن الاختبار المعنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) يبين تأثير القيادة الخادمة في بعد تنفيذ التغيير، ويشير إلى أن (قيمة منحنى الانحدار) هي نسبة مقبولة لوصف العلاقة التبادلية بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل فإنها يتم رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للمتغير القيادة في بعد تنفيذ التغيير".
وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الخادمة في بعد تنفيذ التغيير.

المطلب الثالث: علاقة التأثير لمتغير القيادة الخادمة في بعد حل المشكلات

يوضح البحث مستوى اسهام متغير القيادة الخادمة في تفسير التباين لدرجة عنصر حل المشكلات، إذ استخرجت نتائج معالجة أسلوب الانحدار الخطي البسيط وفق الجدول ادناه:
الجدول (١٢): تحليل تأثير المتغير القيادة الخادمة في عنصر حل المشكلات ($n=49$)

النموذج	قيمة R	قيمة R (Square)	(قيمة Adjusted R Square)	(الخطأ المعياري)
١	٠,٤٩٠	٠,٢٤٠	٠,٢٢٤	٢,٠٩٩٠٠
A. Predictors, (Constant) القيادة الخادمة				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتبين من خلال الجدول رقم (١٢) أن المتغير جودة حياة العمل يبين أن ما قيمته (٠,٢٤) للتباين في طبيعة حل المشكلات.

الجدول (١٣): لتحليل التباين لنموذج الانحدار للمتغير القيادة الخادمة في عنصر حل المشكلات
($n=49$)

(النموذج)	(مجموع المربعات)	درجات الحرية	متوسط (المربعات)	(قيمة F)	مستوى المعنوية
١ الانحدار	٦,٥	١	٦,٥	١٤,٨٢٩	٠,٠٠٠
البواقي	٢٠,٧	٤٧	٠,٤٤		
الكل	٢٧,٧	٤٨			
a. Dependent, Variable: توليد الأفكار					
b. predictors,:(Constant) القيادة الخادمة					

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتبين من خلال الجدول رقم (١٣) أن الاختبار معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) إذ يوضح تأثير لمتغير القيادة الخادمة في بعد حل المشكلات، ويدل أن منحنيات الانحدار هي جيدة في وصف العلاقة التبادلية بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية "لا توجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الخادمة في بعد حل المشكلات، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على" وجود دور ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الخادمة في بعد حل المشكلات.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص أن مستوى استجابة الأفراد المبحوثين تجاه أبعاد متغيرات البحث (القيادة الخادمة والإبداع الإداري) كان متوسط إلى مرتفع وهذا يدل على وجود واقع متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة مما يدل على اهتمام المنظمة بأنماط القيادة المعاصرة والتي تنمي الإبداع لدى العاملين لكونه أحد الأساليب التنافسية في القرن الحادي والعشرون.
٢. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تؤثر معنويًا في توليد وتشجيع العاملين على تقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن الاستئناس بها عند اتخاذ القرارات المهمة بالنسبة للمنظمة والعاملين، إذ بلغ معامل التحديد (التفسير) (٤٣٪) وهذا والباقي يعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدل هذا المعامل أنه كلما ازدادت أبعاد القيادة الخادمة بوحدة واحدة كلما زاد من تعزيز وتشجيع العاملين على توليد الأفكار الجديدة بمقدار (٠,٤٣).
٣. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تؤثر معنويًا في تنفيذ التغيير والانتقال بحرية إلى مستويات جديدة وفقاً للتغيرات البيئية والتفويض في اتخاذ القرارات الآنية، إذ بلغ معامل التحديد (التفسير) (٢٤٪) وهذا يدل على أن أبعاد القيادة تؤثر في تنفيذ التغيير ولكن بقوة تفسيرية ضعيفة وبمعامل انحدار مقبول، والباقي يعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدل هذا المعامل أنه كلما ازدادت أبعاد القيادة الخادمة بوحدة واحدة كلما عززت تنفيذ التغيير بمقدار (٠,٢٤).
٤. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تؤثر معنويًا في حل المشكلات وتحسين آلية العمل وفق ما تفرضه بيئة المنظمة التي تتبع البيئة الخارجية وما يحدث بها من اضطرابات، إذ بلغ معامل التحديد (التفسير) (٢٤٪) وهذا يدل على أن أبعاد القيادة تؤثر في حل مشكلات المنظمة والعاملين ولكن بقوة تفسيرية ضعيفة وبمعامل انحدار مقبول، والباقي يعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدل هذا المعامل أنه كلما ازدادت أبعاد القيادة الخادمة بوحدة واحدة كلما مكنت العاملين من حل مشكلاتهم والإبداع في تجاوز أي أزمة بمقدار (٠,٢٤).

ثانياً. التوصيات:

١. ضرورة زيادة الاهتمام بأبعاد القيادة الخادمة والإبداع الإداري وعداً أهداف ومصالح العاملين هي أهداف ومصالح المنظمة وتعزيز ثقة العاملين بمديرهم من خلال عدهم شركاء في المنظمة وفي اتخاذ القرارات، من خلال تدريبهم والإشراف عليهم واستنباط الآراء المفيدة منهم وإشراكهم في

دورات تدريبية داخل القطر أو خارجه لتعزيز قدراتهم في توليد الافكار وتنفيذ التغيير الايجابي وحل المشكلات.

٢. ضرورة الاهتمام بسماع صوت العاملين وأخذ مقترحاتهم وتضمين آرائهم وتوظيفها في أعمال المنظمة كون الإبداع يأتي من احساس الفرد العامل بأن أفكاره محل اهتمام الإدارة العليا أو المسؤول المباشر والتي تعزز مستقبل المنظمة والعاملين معا.

٣. ينبغي الاهتمام بمساعدة العاملين على تنفيذ التغيير المطلوب وتشجيعهم على المبادرة، وينبغي على المديرين اتباع الاجراءات الخاصة بتنفيذ التغيير لكي يشعر العاملين أن المديرين على قناعة تامة بالانتقال إلى مستويات عمل جديدة نابعة من رغبتهم في احداث تغيير يكسر الجمود والروتين اليومي المفروض بتعليمات رسمية.

٤. لا بد من الاعتراف أن التمكين في حل المشكلات الآنية هو ميزة القائد الخادم لذا ينبغي على المديرين مساعدة العاملين وتشجيعهم على امتلاك القدرة في التعرف على المشكلات المحتملة حدوثها والمبادرة في ايجاد الحلول المبتكرة وتضمينها كحلول مستقبلية للمشكلات المماثلة ومكافأة العاملين المهرة بهدف تحسين مستمر للعمل للقضاء على أي معوقات قد تحدث أثناء العمل.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. ابو زيد، خالد (٢٠١١)، أثر القوة التنظيمية في الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
٢. بن طالب، بدر بن عبدالله محمد (٢٠١٨)، درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، المملكة العربية السعودية، جامعة الامير سطاتم بن عبدالعزيز، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد ٣٤، العدد الرابع.
٣. بن موسى، عادل، (٢٠١٣)، تأثير الابداع الاداري على الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
٤. حريم، حسين، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط ٢.
٥. حسن، ابراهيم حسن محمد، (٢٠٢١)، علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية، جامعة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢٢، العدد الرابع.
٦. خيرى، أسامة، (٢٠١٢)، ادارة الابداع الابتكاري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، التل، سهير ممدوح (٢٠١٢)، الابداع، دار الفكر، عمان.
٧. الشايع، عبدالرحمن احمد وابراهيم، رفاعي ابراهيم (٢٠١٧)، العلاقة بين السلوك البيئي ونمط القيادة الخادمة لدى عينة من مديري الهيئة العامة للاستثمار بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد السابع، العدد الثالث.
٨. فاضل، ليلى حسن، (٢٠٢١)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٩. لبيب، حسن عيد، (٢٠٢١)، تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاعي المستشفيات الجامعية والحكومية بمحافظة المينا، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢٢، العدد الرابع.
١٠. المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد احمد (٢٠١١)، أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لد العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات والعلوم الادارية، المجلد ٣٨، العدد ٥٢.
١١. محمد، أسماء عزمي عبد الحميد (٢٠٢٠)، توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، جامعة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢١، العدد الثاني.
- ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Armstrong, M., (2006), Performance Management: Key Strategies and practical guidelines. 3rd ed., Kogan Page.
2. Mittal, Rakesh & Dorfman, Peter W., (2012), Servant leadership across cultures, Journal of world Business, Vol.47, Issue 4.
3. Schermerhron, J., Hunt, J & Osborn, R., (2000), Organizational behavior, (5ed), John Wiley.
4. Tidd, J., John & Pavitt, K. (2001), Management Innovation, 2 th, Ltd England.
5. Naji Abdel Sattar Mahmoud, & Iman Mowafak Omar, (2019), Characteristic of the servant leadership of the administrative leader of higher education organization University of Tikrit model. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 14 (44 part 2).

الملاحق

استمارة الاستبانة

م / استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيكون من دواعي سرورنا تكرمكم في ملء استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (دور القيادة الخادمة في تنمية الابداع الاداري / بحث تطبيقي على عينة من المديرين في مديرية تربية صلاح الدين).

وبذلك نقدم شكرنا لكم في منحنا دقائق من وقتكم لمليء هذه الاستمارة، ونتمنى ان تكون الاجوبة أكثر دقة وموضوعية لكي تخدم اهداف البحث والنتائج التي يطمح الباحث في الوصول اليها.

شكرا لكم على اهتمامكم.. وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

الباحثين

م. فراس حسن رشيد

م.م. محمد محمود عبدالله

م.م. قتيبة ابراهيم حمادة

بيانات تتعلق بالمستجيب:

ملاحظة: يرجى الاجابة بوضع علامة (√) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو أقرب لذلك، علما بانه ليس هناك اجابة صائبة واجابة خاطئة.

الجنس: ذكر () انثى ()

المؤهل الأكاديمي:

اعدادية () دبلوم () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه ()

الخبرة الوظيفية:

٥ سنوات فأقل () ٦-١٠ سنوات () ١١-١٥ سنة () ١٦-٢٠ سنة () ٢١ سنة فأكثر ()

التخصص الوظيفي:

مدير () مدير قسم () مدير شعبة ()

اولاً. الاسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة)

ابعاد القيادة الخادمة

تعريف القيادة الخادمة: بأنها الاسلوب او النمط القيادي الذي يستند على نكران الذات من قبل القائد والايثار على النفس لغرض تمكين العاملين والاهتمام بحاجاتهم قبل حاجات القائد والمنظمة

التمكين والايثار					التمكين: تشير عملية التمكين الى منح القائد المزيد من التمكين للعاملين والمساحة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات الجوهرية في المنظمة
الايثار: ينصرف المفهوم العام للإيثار على النفس نحو وضع القائد لاهتمامات العاملين في مقدمة أولوياته					
لا اتفاق تماماً	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق تماماً	الفقرات
					١ يسمح القائد للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات X1
					٢ يعزز القائد قدرة العاملين على الاستقلالية وتقرير المصير X2
					٣ يهتم القائد الخادم بصحة العاملين ورضاهم ورفاهيتهم X3
					٤ يضع القائد احتياجات العاملين في مقدمة أولوياته X4
					٥ يقدم مصالحهم على مصالحه ويعتبر اهدافهم غاية X5
الاحتواء العاطفي: يقصد بالاحتواء العاطفي أن يفضل العاملون اللجوء الى قائدهم عندما يصيبهم شيء غير سار					
					٦ يشجع القائد العاملين باللجوء اليه عندما يحدث لهم امر غير سار X6
					٧ القائد مستعد دائماً لمساعدة العاملين ودعمهم في وقت الازمات X7
					٨ يهتم بمشاعر واحاسيس العاملين ويقدم مصالحهم على مصالحه X8
					٩ يعمل على تفعيل دور نظام الاسرة في موقع العمل والعطف على العاملين X9
					١٠ يؤكد المدراء على ضمان مستقبل العاملين وربطه بمستقبل المنظمة الناجحة X10

ابعاد الابداع الاداري

تعريف الابداع الإداري: إنتاج فكرة جديدة أو خلق قيمة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة سواء كانت تتعلق بالوسائل والإجراءات أو تتعلق بالاستراتيجيات أو البرامج التطبيقية من قبل الأفراد العاملين في نظام جماعي

توليد الافكار					هو البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة يمكن تطبيقها على ارض الواقع
الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
تشجعتني الإدارة على تقديم الأفكار بدون خوف.					
تكافئني الإدارة على افكاري.					
تقبل الإدارة مقترحاتي وافكاري الجديدة ولو تعارضت مع الأنظمة السائدة.					
تعمل الإدارة على إزالة معوقات التفكير.					
تنفيذ التغيير: وهي القدرة على التغيير والانتقال الى مستوى اخر والتكيف مع التغيير الذي يحصل في بيئة العمل					
تأخذ الإدارة برأيي عند القيام بالتغيير.					
يتم مشاركتي بعملية التغيير في العمل.					
يقوم المدير بمتابعة العاملين عند تنفيذ التغيير وتطبيق الأفكار.					
تقوم الإدارة بإحداث دورات تدريبية للعاملين للاستجابة لمتطلبات التغيير.					
حل المشكلات: تظهر من خلال قدرة الفرد على تقديم الحلول المناسبة لحل المشاكل وتقديم الحلول المناسبة واتخاذ القرار المناسب					
امتك القدرة على التعرف على المشكلات التي تواجهني في عملي.					
أحاول الوصول الى حلول للمشكلات التي تواجهني.					
أخطط دائماً لكيفية مواجهة مشكلات العمل التي يمكن ان تحدث.					
يتيح مديري الفرصة امام الموظفين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.					