

دور القيادة الخادمة في تعزيز الابداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية ذي قار

The Role of Servant Leadership in Fostering Organizational Creativity Through Human Resource Development: An Empirical Study in the General Directorate of Education, Dhi Qar Province

م. م. حبيب وطن منخي

Habibwatin23@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي في المديرية العامة للتربية، مع التركيز على تقييم مستوى ممارسة القيادة الخادمة وتأثيرها على بيئة العمل واحتياجات الأفراد. كما يسعى البحث لقياس مستوى الإبداع التنظيمي داخل المديرية لفهم كيفية تطوير أفكار جديدة وابتكارات تسهم في تحسين الأداء.

وقد وُجِدَ أيضاً واقع تدريب الموارد البشرية المتاح ودراسة فعاليته في تطوير المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق النجاح. من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي، ركز على دور تدريب الموارد البشرية كوسيط.

استخدمت منهجية البحث الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من موظفي مديرية تربية ذي قار. وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، حيث أظهرت أن القيادة الخادمة تُعزز الإبداع بشكل مباشر، بينما يلعب تدريب الموارد البشرية دوراً وسيطياً يعزز فعالية هذه العلاقة. حيث توصي الدراسة بضرورة التركيز على تطوير أساليب القيادة الخادمة وتطبيق برامج تدريب فعالة لتعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات التربوية.

كلمات مفتاحية: القيادة الخادمة، الإبداع التنظيمي، تدريب الموارد البشرية، تطوير المهارات، العلاقات الإدارية.

Abstract

This research aims to study the relationship between servant leadership and organizational creativity in the General Directorate of Education, focusing on evaluating the level of

servant leadership practices and their impact on the work environment and the needs of individuals. The study also seeks to measure the level of organizational creativity within the directorate to understand how to develop new ideas and innovations that contribute to improving performance.

Additionally, the research assesses the current state of human resource training and examines its effectiveness in developing the skills and competencies necessary for success. By analyzing the relationship between servant leadership and organizational creativity, the focus is placed on the role of human resource training as a mediator.

A descriptive analytical methodology was employed, with data collected from employees of the Thi-Qar Education Directorate. The results revealed a statistically significant correlation between servant leadership, human resource training, and organizational creativity. It was found that servant leadership directly enhances creativity, while human resource training plays a mediating role that increases the effectiveness of this relationship.

The study recommends focusing on developing servant leadership practices and implementing effective training programs to enhance organizational creativity within educational institutions.

Keywords :Servant Leadership, Organizational Creativity, Human Resource Training, Skill Development, Administrative Relationships

المقدمة

تواجه المؤسسات التربوية تحديات متزايدة بفعل التطورات التكنولوجية والمعرفية السريعة، مما يستلزم منها اعتماد أنماط قيادية حديثة تتسم بالقدرة على استثمار الطاقات البشرية وتعزيز الإبداع التنظيمي. في هذا السياق تبرز أهمية القيادة الخادمة التي تركز على خدمة الآخرين وتمكينهم وتسعى جاهدة لتطوير قدراتهم وكشف طاقاتهم الإبداعية (Radha, Kapoor (2024)).

حيث تؤدي القيادة الخادمة دوراً محورياً في تعزيز الإبداع التنظيمي، خاصة من خلال التدريب الفعال للموارد البشرية. إذ من خلال إعطاء الأولوية لاحتياجات أعضاء الفريق، يُحدث القادة الخدميون بيئة داعمة تتيح التواصل المفتوح والتعاون الضروريين لخلق التفكير المبتكر، لا يقتصر أثر هذا الأسلوب القيادي على تمكين الموظفين فحسب، بل يعزز أيضاً مشاركتهم، وهي مسألة بالغة الأهمية لتحفيز الإبداع (Sania, Khan,(2020)).

فضلاً عن ذلك، يمكن أن يُفضي تدريب الموارد البشرية المتوافق مع مبادئ القيادة الخادمة إلى تحسين كبير في مهارات الموظفين وكفاءاتهم، مما يساهم في تنمية ثقافة تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المنظمة وعليه فإن دمج القيادة الخادمة مع برامج التدريب الموارد البشرية المستهدفة يمكن أن يُعزز الإبداع التنظيمي بشكل فعال ويدفع عجلة الابتكار نحو استدامة

النجاح وبالتالي يعدُّ تدريب الموارد البشرية ركناً أساسياً في تطوير المهارات والمعارف اللازمة للإبداع التنظيمي، كما يمثل حلقة وصل بين ممارسات القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي (Tui, McKeown (2019) وتكمن أهمية هذا البحث في دراسة الدور الوسيط الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي في المديرية العامة لتربية ذي قار. حيث تمثلت هيكليّة البحث في عدة مباحث رئيسة. في المبحث الأول، تناول الباحث مشكلة البحث وأهمية الدراسة، بالإضافة إلى تحديد أهداف البحث وفرضياته. كما تطرق إلى حدود البحث ومنهجية الدراسة، وقدم المخطط الدراسي الذي تم اتباعه أما المبحث الثاني، فقد خصص لدراسة الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع، حيث تم استعراض الدراسات السابقة التي تساهم في فهم الإطار النظري للبحث. وفي المبحث الثالث، تم تناول الجانب العملي للبحث، حيث تم تحليل البيانات والنتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية وأخيراً، في المبحث الرابع، استعرض الباحث الاستنتاجات التي توصل إليها، بالإضافة إلى تقديم التوصيات المستندة إلى النتائج، وذلك لتعزيز الفهم وتحسين الممارسات المتعلقة بالموضوع المدروس.

المبحث الأول : منهجية البحث ودراسات السابقة

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

تواجه المديرية العامة لتربية ذي قار مجموعة من التحديات المتعددة في سبيل تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الإبداع التنظيمي، خاصةً في ظل محدودية الموارد وتعدد المتطلبات فعلى رغم من اهتمام الدراسات السابقة بدراسة كل من القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي كعاملين منفصلين، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما من خلال تدريب الموارد البشرية كوسيط.

في هذا الإطار يبدو أن فعالية القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي تعتمد بشكل كبير على برامج تدريب الموارد البشرية والتي تلعب دوراً محورياً في تيسير العلاقة بين القيادة والإبداع. فالتدريب الفعال يساهم في تطوير مهارات العاملين مما يعزز قدرتهم على الابتكار ويزيد من حماسهم لتحقيق أهداف المديرية العامة للتربية في ذي قار.

حيث تشير الملاحظات الأولية إلى أن ممارسة القيادة الخادمة قد لا تكون كافية في المديرية العامة للتربية، وأن ضعف برامج تدريب الموارد البشرية يمثل عبء إضافي تعرقل تحقيق الإبداع التنظيمي لذا فإن هذه التحديات تتطلب دراسة معمقة لفهم العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي وكذلك كيفية تأثير تدريب الموارد البشرية كوسيط على تعزيز هذه العلاقة.

لذلك تسلط الدراسة على حل مشكلة البحث وتوضيح مفهوم القيادة الخادمة كأحد الأنماط القيادية الحديثة وكما تسعى إلى تعزيز الفهم النظري والعملي في مجال الإبداع التنظيمي ومن خلال الربط بين القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي. وبهذا تسد الدراسة فجوة بحثية هامة وتعزز من فعالية السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الإبداع التنظيمي وتعزيز الابتكار ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة في المديرية العامة للتربية؟
2. ما مستوى الإبداع التنظيمي في المديرية العامة للتربية؟
3. ما واقع تدريب الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية؟
4. ما العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي في المديرية العامة للتربية؟
5. ما الدور الوسيط لتدريب الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي؟

ثانياً- أهمية البحث

تتجلى الأهمية العلمية للبحث في عدة جوانب محورية منها كيف يسهم البحث في تطوير الأدبيات المتعلقة بالقيادة الخادمة والإبداع التنظيمي مما يثري المعرفة في هذا المجال ويعزز من الفهم العام للمتغيرات المتعلقة بهما وكما يقدم البحث إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي عبر تدريب الموارد البشرية مما يوفر رؤية شاملة تُعزز الفهم المتبادل بين هذه العناصر حيث يعدُّ البحث إضافة قيمة من خلال تقديم دراسة تطبيقية توضح دور تدريب الموارد البشرية كمتغير وسيط، مما يفتح آفاق جديدة للبحث والدراسة في هذا السياق.

أما على صعيد الأهمية التطبيقية، فإن البحث يُعد مرجعاً مهماً لقادة المديرية العامة للتربية، حيث يساعدهم في فهم أهمية تبني نمط القيادة الخادمة كوسيلة لتعزيز الأداء وتعزيز روح الابتكار، ويؤكد على ضرورة التركيز على الجوانب التي تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات التربوية. فضلاً عن ذلك يوفر البحث مؤشرات قيمة لصناع القرار في المؤسسات التربوية حول آليات تحسين الأداء المؤسسي مما يسهم في تحقيق أهداف المديرية العامة للتربية ويساعد على تجاوز التحديات التي تواجهها.

ومن هنا تبرز أهمية البحث كأداة تعزز من فهم العلاقات المعقدة بين القيادة الخادمة، تدريب الموارد البشرية، تعزيز الإبداع التنظيمي، كما تؤكد على دور الجهود المتكاملة في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع التربوي.

ثالثاً- أهداف البحث

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة في المديرية العامة للتربية.
2. قياس مستوى الإبداع التنظيمي في المديرية العامة للتربية.
3. تقييم واقع تدريب الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية.
4. تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي.
5. اختبار الدور الوسيط لتدريب الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي.

6. تقديم توصيات عملية لتطوير ممارسات القيادة الخادمة وبرامج تدريب الموارد البشرية بما يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي.

رابعاً- فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) في المديرية العامة للتربية.

وتتبع من الفرضية الرئيسة الأولى فرضية فرعية:

الفرضية الفرعية - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إبعاد القيادة الخادمة (بناء رؤية مشتركة، تحفيز العاملين، نمذجة السلوك، تحقيق الشراكة) وإبعاد تدريب الموارد البشرية (المعرفة الفنية لخلق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنيات الإدارية المستخدمة) والإبداع التنظيمي في مديرية تربية ذي قار

2- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) من خلال المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) في المديرية العامة للتربية.

3- الفرضية الرئيسة الثالثة: يتوسط تدريب الموارد البشرية بأبعاده التأثير بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي في المديرية العامة للتربية.

خامساً- حدود البحث

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية.

- الحدود المكانية: المديرية العامة لتربية ذي قار.

- الحدود البشرية: القيادات الإدارية والمشرفون التربويون والموظفين في المديرية العامة لتربية ذي قار.

- الحدود الزمنية: تضمن الحدود الزمنية لعام 2024-2025.

سادساً- منهجية الدراسة

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عمل رئيسي، حيث يتم استخدام الاستبانة كأداة فعالة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، الذي يتكون من موظفي وزارة التربية في مديرية تربية ذي قار، ويبلغ عددهم 2415 موظفاً. نظراً لحجم المجتمع الكبير، تم اختيار عينة تمثل هذا المجتمع بصورة مناسبة باستخدام معادلة ستيفن تامبسون، حيث تم تحديد حجم العينة بـ 332 موظفاً وموظفة وتعتبر هذه النسبة كافية لتعميم النتائج وزيادة دقتها.

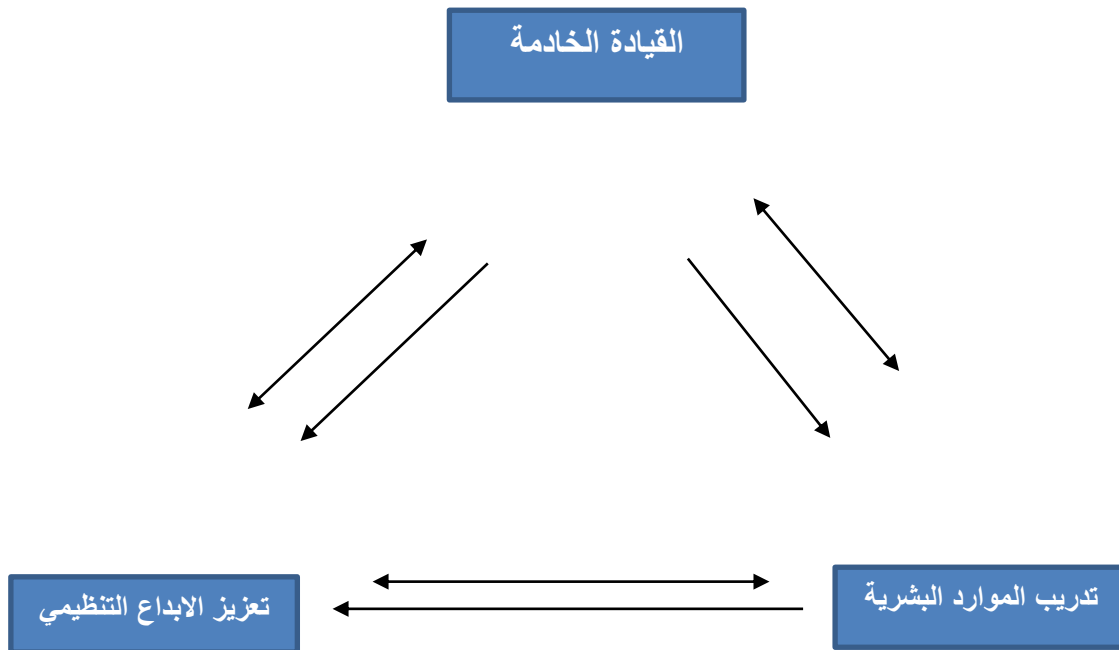
عقب جمع البيانات يتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وهي طريقة متقدمة تُستخدم لفحص العلاقات المعقدة بين المتغيرات الرئيسة في النموذج البحثي. فضلاً عن ذلك سيتم استخدام التحليل العملي والتحليل

التوكيدي كأدوات مهمة لتقديم رؤية واضحة حول علاقات المتغيرات مما يساعد في اختبار الفرضيات وتقييم مدى ملائمة النموذج المقترح للبيانات المجمعة.

وكذلك ستخضع البيانات لتحليل العلاقات الارتباطية والتأثير؛ إذ سيتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفهم توزيع القيم بين أفراد العينة. كما سيتم استكشاف اتجاهات العينة والنسب المئوية، مما يعزز من عمق التحليل ويسهم في تقديم توصيات دقيقة تعتمد على نتائج البحث. بذلك توفر هذه المنهجية المتكاملة إطاراً شاملاً يمكن الباحث من الكشف عن العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، مما يعزز من قيمة البحث ونتائجه.

سابعاً. المخطط الفرضي

من خلال المخطط الفرضي للدراسة يمكن توضيح تأثير المتغير المستقل القيادة الخادمة بأبعاده على المتغير التابع تعزيز الابداع التنظيمي من خلال المتغير الوسيط تدريب الموارد البشرية حيث يُفترض أن القيادة الخادمة لها تأثير مباشر على المتغير الوسيط تدريب الموارد البشرية وتأثير غير مباشر على المتغير التابع تعزيز الابداع التنظيمي والمتغير الوسيط له تأثير مباشر على المتغير التابع وشكل ادناه يوضح اكثر:



شكل (1) المخطط الفرضي

المبحث الثاني: الإطار النظري / المحور الأول: القيادة الخادمة

اولاً- مفهوم القيادة الخادمة

ظهر مفهوم القيادة الخادمة على يد روبرت غرينليف (Robert Greenleaf,1970) حيث عرفها بأنها "فلسفة قيادية تركز على خدمة الآخرين قبل تحقيق المصالح الشخصية وتسعى لتمكين الأفراد وتطويرهم وخلق بيئة عمل تشجع على المشاركة والإبداع" (Greenleaf,1977).

وعرفها سبيرز (Spears,2010) بأنها "نموذج قيادي يضع مصالح المرؤوسين في المقام الأول، ويركز على تطويرهم ورفاهيتهم، ويسعى لبناء مجتمع مؤسسي متماسك".

كما عرفها باترسون (Patterson,2003) بأنها "القيادة التي تمارس الفضائل الأخلاقية في التأثير على المرؤوسين، وتسعى لتلبية احتياجاتهم وتنمية قدراتهم وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تمكينهم".

وتعرف القيادة الخادمة إجرائياً في هذا البحث بأنها: "نمط قيادي يتبناه القادة في المديرية العامة للتربية، يقوم على خدمة المرؤوسين وتمكينهم وتنمية قدراتهم، ويتضمن ممارسات الإيثار والتمكين والتواضع والرؤية، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الإبداع التنظيمي".

ثانياً. أبعاد القيادة الخادمة

1- الإيثار (Altruism)

الإيثار هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة الخادمة ويعني وضع مصلحة الآخرين قبل المصلحة الشخصية. يخرج الإيثار من القلب حيث يتجلى في سلوكيات القائد الذي يسعى بجد لتلبية احتياجات مرؤوسيه وتحسين رفاهيتهم حيث يشمل الإيثار التزام القائد بالاهتمام بجوانب حياة موظفيه ليس فقط في بيئة العمل بل أيضاً خارجها (Francisco et al.(2020). فالقائد الذي يمارس الإيثار يمنح موظفيه الوقت والجهد مما يعكس استعداداه للتضحية من أجل الآخرين حيث يُظهر هذا السلوك بشكل واضح عند تقديم المساعدة للمرؤوسين في أوقات الحاجة مثل مساعدتهم في مشروع صعب أو دعمهم خلال الأزمات الشخصية.

الأشخاص الذين يتولون المناصب القيادية ويجسدون الإيثار يميلون إلى بناء الثقة مع موظفيهم يكون الموظفون أكثر ولاءً وانتفاءً عندما يشعرون بأن قائدهم يضع مصلحتهم فوق اهتماماته الشخصية وهذه الثقة تعزز من الروابط الإنسانية بين القائد والموظف (Eliana, et al.(2021)، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والابتكار حيث عندما يشعر الموظفون بالدعم والاحترام يصبح بإمكانهم تقديم أفضل ما لديهم مما يخدم في النهاية مصلحة المؤسسة ككل.

علاوة على ذلك الإيثار يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، فالموظفون الذين يشعرون بأن قائدهم يهتم لرفاههم ومصلحتهم هم أكثر استعداداً للعمل بجد وتحقيق أهداف المنظمة.

وبالتالي يعدّ الإيثار محركاً رئيسياً لتحفيز الموظفين مما يعزز الإبداع ويشجع على تحقيق نتائج مهنية متميزة.

2- التمكين (Empowerment)

التمكين هو مفهوم إداري يعبر عن منح المرؤوسين القدرة على السيطرة على مجالات عملهم من خلال توفير الموارد والصلاحيات اللازمة حيث يعدّ التمكين جزءاً لا يتجزأ من القيادة الخادمة إذ يشمل توزيع المسؤوليات وتفويض السلطات مما يعزز من الاستقلالية لدى المرؤوسين، عندما يثق القائد في قدرة موظفيه على اتخاذ قرارات صائبة (Nur et al.(2020) يزرع في نفوسهم الثقة ويحفزهم على اتخاذ المبادرات.

يعدُّ التمكين عملية تفاعلية تشمل إشراك المرؤوسين في صنع القرار مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من العملية التنظيمية، عندما يشعر الموظفون بأن آرائهم موضع تقدير فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً واهتماماً بمصلحة المؤسسة ومن خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم يخلق القائد بيئة عمل تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي.

ويعزز التمكين أيضاً من الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظفين (Shagufta et al,2023) عندما يتم منحهم الاستقلالية ولديهم القدرة على التحكم في أعمالهم حيث يكون لديهم شعور أكبر بالالتزام تجاه المهام الموكلة إليهم وفي هذه البيئة التمكينية يميل الموظفون إلى أن يصبحوا أكثر إنتاجية وأكثر ولاءً لمؤسستهم مما ينعكس بالإيجاب على الأداء العام للمؤسسة.

3- التواضع (Humility)

التواضع هو سمة أساسية يحتاجها القائد الفعال حيث يعكس إدراك القائد لحدود معرفته وقدراته. القائد المتواضع يُظهر استعداده لتقبل النقد من الآخرين والاعتراف بأخطائه وهذه السمة تُعتبر محورية في بناء علاقات صحية داخل بيئة العمل (Saqif et al,2023)، حيث تسهل عملية التواصل بين القائد ومرؤوسيه وعندما يتقبل القائد النقد برحابة صدر لذلك يشعر الموظفون بأنهم يمكنهم التعبير عن آرائهم بحرية وبدون خوف من العواقب.

ويعزز التواضع أيضاً من روح التعاون بين أعضاء الفريق، فالقائد المتواضع يُظهر الاحترام لكافة أفراد الفريق بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية وهذه الثقافة تُعزز من شعور الإنصاف وتساعد في بناء جو من الاحترام المتميز مما يجعل جميع أعضاء الفريق يشعرون بأنهم جزء من العملية.

بجانب آخر التواضع يُشجع القادة على التعلم من الآخرين (Netania et al. (2024) اما القادة الذين لا يرون أنفسهم كأعلى من الآخرين يتسمون بالقدرة على الاستماع والتعلم. عندما يكون القائد على استعداد لاستقبال أفكار ووجهات نظر جديدة، فإن ذلك يمنح الموظفين شعوراً بأنهم قادرين على التأثير والمساهمة في تحسين العمل.

4- الرؤية (Vision)

الرؤية هي العنصر الذي يحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة ويعكس الطموحات العليا للقائد وفريقه حيث تمثل الرؤية صورة ذهنية للمستقبل وتوضح ما ترغب المؤسسة في تحقيقه وكيف تنوي الوصول إلى تلك الأهداف. تعتبر الرؤية ضرورية لأي قائد (Alice et al, (2021، حيث تُشكل جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي وتساعد على توجيه القرارات اليومية.

حيث ان للقائد الذي يمتلك رؤية واضحة تأثير عميق على ثقافة المنظمة يستطيع هذا القائد أن يلهم موظفيه ورسم خريطة طريق لتحقيق الأهداف ومن خلال تواصله الفعال لرؤيته ويتمكن القائد من تحفيز الفريق وبالتالي تعزيز الالتزام نحو الأهداف المشتركة. حيث تعتبر الرؤية الجذوة التي تحرك الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم إذ تعطيهم شعوراً بالهدف وتحفزهم على التعاون والتنافس بطريقة صحية.

عندما يشتمل التصميم على مؤشرات واضحة تقيس التقدم نحو تحقيق الرؤية (Alice et al, (2021 ، يساعد ذلك في إبقاء الفريق متحفزاً ومرتبطاً بالهدف بالإضافة إلى ذلك يجب على القائد أن يُشرك جميع الموظفين في صياغة هذه

الرؤية، مما يتيح لهم الشعور بأنهم جزء من شيء أكبر اما الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز شعور الملكية والانتماء لدى الأفراد فهم ليسوا مجرد موظفين بل أعضاء في مجتمع يسعى لتحقيق أهداف مشتركة.

حيث الرؤية لا يجب أن تكون ثابتة بل يجب أن تتطور مع مرور الوقت وفي بيئة الأعمال المتغيرة قد تحتاج الرؤية لتعديل أو إعادة صياغة لتعكس التغييرات في السوق (Allan et al, 2020)، احتياجات العملاء أو التحولات في التكنولوجيا اما القائد الذي يمتاز برؤية مرنة يستطيع توجيه الفريق بشكل أفضل في الظروف المتغيرة.

علاوة على ذلك يُعزّز القائد العناصر الأخلاقية في رؤيته مما يجعل العمل في المؤسسة ليس فقط لتحقيق الأهداف الربحية بل لتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة حيث الوضوح في الرؤية والقيم يزيد من التوافق بين أفراد الفريق مما يجعل العمل مستداماً ومؤثراً.

لذلك تعتبر الرؤية جوهرًا حيويًا في قيادة الفرق حيث يقوم القادة الأقوياء بتشكيل وتصميم رؤى تحفيزية ويعملون على توصيلها وتوضيحها (Arman et al, 2020)، مما يمكنهم من بناء فرق متماسكة ومنظمة تتجه نحو تحقيق أهداف مشتركة بنجاح فالرؤية ليست مجرد كلمات منمقة بل هي محرك يدفع الجميع نحو مستقبل مشرق ومليء بالفرص.

ثالثا- النظريات المفسرة للقيادة الخادمة

1. نظرية غرينليف (Greenleaf's Theory)

تقوم هذه النظرية على أن القيادة الحقيقية تنبع من الرغبة في خدمة الآخرين وأن اختبار نجاح القائد الخادم يكمن في نمو الأشخاص الذين يخدمهم وتطورهم ويرى غرينليف أن القيادة الخادمة تبدأ بشعور طبيعي بالرغبة في الخدمة أولاً، ثم يأتي الاختيار الواعي ليقود الشخص إلى الطموح في القيادة.

2. نظرية باترسون (Patterson's Theory)

قدمت باترسون نموذجاً للقيادة الخادمة يتكون من سبعة عناصر متسلسلة: المحبة الأخلاقية، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، التمكين، والخدمة. وترى أن هذه العناصر تعمل بشكل متتابع لتشكيل سلوك القائد الخادم.

3. نموذج سبيرز (Spears Model)

حدد سبيرز عشر خصائص للقيادة الخادمة هي: الاستماع، التعاطف، الشفاء، الوعي، الإقناع، التصور، البصيرة، الإشراف، الالتزام بنمو الأشخاص، وبناء المجتمع. ويرى أن هذه الخصائص تمثل جوهر القيادة الخادمة.

المحور الثاني: تدريب الموارد البشرية

أولاً- مفهوم الموارد البشرية

يعرف تدريب الموارد البشرية هو عملية استراتيجية تهدف إلى تطوير مهارات ومعرفة الموظفين في منظمة معينة (Ali, Dalain, 2023)، بهدف تحسين الأداء وزيادة كفاءة العمل ويعدّ تدريب الموارد البشرية جزءاً أساسياً من إدارة

الموارد البشرية ويُسهّم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين مستوى الموظفين وتمكينهم من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

ثانياً- أهمية تدريب الموارد البشرية

تدريب الموارد البشرية له أهمية كبيرة تشمل عدة جوانب مثل:

تحسين الأداء حيث يساعد التدريب على تعزيز كفاءة الموظفين في أداء مهامهم (Irena et al, 2016) وبلاستفادة من البرامج التدريبية حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على تحقيق النتائج المرجوة.

ومن جانب آخر زيادة الإنتاجية فالموظفون المدربون جيداً يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية (Radha, Kapoor, 2024)، فهم يمتلكون الأدوات والمعرفة اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة.

ومن جانب آخر تحقيق التطوير المهني حيث يشجع التدريب على تطوير المهارات المهنية للموظفين مما يساهم في تحقيق تطلعاتهم المهنية داخل المنظمة.

ومن جانب آخر تحسين مستوى الرضا الوظيفي حيث عندما يستثمر القادة في تدريب موظفيهم (Jorge al, 2022) ، يُظهرون اهتماماً بنموهم هذا يمكن أن يعزز من رغبتهم في البقاء في المنظمة ويكون له تأثير إيجابي على رضاهم الوظيفي.

ومن جانب آخر توافق مع التكنولوجيا الحديثة حيث يساعد التدريب على التأكد من أن الموظفين دائماً على دراية بأحدث التقنيات والعمليات في الصناعة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع الابتكارات المستمرة.

ثالثاً- ابعاد تدريب الموارد البشرية

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

تحديد الاحتياجات التدريبية هو الخطوة الأولى والأكثر أهمية في عملية تدريب الموارد البشرية. تتطلب هذه العملية دراسة شاملة لتحديد الفجوات في المهارات والمعرفة بين الموظفين والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال بفعالية (Mansour al, 2023). هناك عدة طرق يمكن استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية، مثل إجراء استطلاعات رأي، المقابلات، أو تحليل الأداء.

يتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية أيضاً تقييم المهارات الحالية للموظفين ومقارنتها بالمعايير المطلوبة. يمكن أن تشمل الفجوات في المهارات المعرفة التقنية، المهارات الشخصية (Scott al, 1994)، أو القدرات القيادية. بمجرد تشخيص هذه الفجوات، يمكن للمنظمة وضع خطة تدريب مناسبة تهدف إلى تلبية الاحتياجات المحددة.

تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في ضمان أن جميع الموارد المستثمرة في التدريب تكون مُركزة وفعّالة، مما يزيد من العائد على الاستثمار في برامج التدريب (Mohammed al, 2022). من خلال التعرف المبكر على الاحتياجات التدريبية، يمكن للمنظمة تجنب تكرار البرامج أو إجراء تدريبات غير ذات صلة.

2- تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية. تتضمن هذه المرحلة وضع خطة مفصلة للدورات التدريبية التي ستقدم للموظفين. يجب أن يكون تصميم البرنامج موجهاً نحو تحقيق أهداف التدريب المحددة بناءً على الاحتياجات المحددة مسبقاً (Mohammed al, 2021).

في هذه المرحلة، يتم تحديد أنماط التدريب المختلفة (مثل الدروس النظرية، التدريب العملي، ورش العمل، أو الندوات) والمواد التعليمية اللازمة. يعتمد تصميم البرامج التدريبية أيضاً على فهم أسلوب تعلم الموظفين وتفضيلاتهم. على سبيل المثال، بعض الأشخاص يفضلون التعلم من خلال الممارسة المباشرة، في حين يفضل آخرون تلقي المعلومات من خلال المحاضرات.

تعتبر عناصر مثل مدة التدريب، الجدول الزمني، وطرق التقييم جزءاً من تصميم البرنامج أيضاً (Nadja al, 2022)، يجب مراعاة تضمين محتوى تدريبي يتناسب مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة، مما يساعد في جعل البرنامج ملائماً لاحتياجات السوق المتغيرة.

3- تنفيذ البرامج التدريبية

تنفيذ البرامج التدريبية هو المرحلة الثالثة في عملية تدريب الموارد البشرية. تتطلب هذه المرحلة تنسيق الجهود بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المدربين (Ríos al, 2022)، المشاركين والإدارة. من الضروري أن يتم التجهيز لهذه المرحلة بشكل جيد لضمان سلاسة التنفيذ.

يجب إشراك المدربين المؤهلين في تقديم البرامج التدريبية، حيث يلعبون دوراً محورياً في كيفية توصيل المعلومات وتفاعلهم مع المشاركين. كما يعتمد نجاح البرنامج على جو التدريب، حيث يجب أن يكون مواتياً للتعليم والتفاعل.

تشمل هذه المرحلة أيضاً وضع آليات لضمان متابعة تقدم المشاركين (Nury al, 2021)، مثل تقديم ملاحظات فورية وتقديم الدعم اللازم لتحسين المهارات. تحفيز المشاركين يساهم في تعزيز فعالية التدريب، لذا يمكن استخدام وسائل مثل الجوائز أو الشهادات لتشجيع تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة.

4- تقييم البرامج التدريبية

يعد تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة لتحديد فاعلية التدريب وتحقيق أهدافه. يتضمن هذا التقييم جمع البيانات والمعلومات حول النتائج التي تم تحقيقها بموجب التدريب.

يمكن تدقيق فعالية التدريب من خلال عدة طرق، مثل استطلاعات الرأي (Winifrida al, 2022)، تقييم الأداء، ومقابلات المتعلمين. من خلال مقارنة أداء المشاركين قبل وبعد التدريب، يتمكن القائمون على التدريب من تحديد مدى تحسين المهارات والمعارف.

يساعد تقييم البرامج التدريبية على التعرف على جوانب القوة والضعف في البرنامج (Woodman al, 1993)، مما يتيح الفرصة لإجراء تحسينات مستقبلية. أيضاً، يمكن استخدام نتائج التقييم كأساس لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديلات أو تطوير موضوعات جديدة للتدريب.

في الختام، يعد إدارة تدريب الموارد البشرية عملية متكاملة تتطلب اهتماماً شاملاً بجميع الأبعاد بدءاً من تحديد الاحتياجات وصولاً إلى تقييم البرامج (Amabile et al, 1988)، من خلال اتباع هذه الخطوات، يمكن للمنظمات ضمان استثمار فعال في تطوير موظفيها وتحقيق الأداء العالي المطلوب.

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي

أولاً- مفهوم الإبداع التنظيمي

يعرف الإبداع التنظيمي بأنه "عملية توليد وتنفيذ الأفكار الجديدة والمفيدة في مجال العمل، والتي تسهم في تحسين الأداء وحل المشكلات وتطوير المنتجات والخدمات" (Amabile, 1988).

ويعرفه وودمان وآخرون (Woodman et al., 1993) بأنه "إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء جديد وقيم من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد".

كما يعرفه سكوت وبروس (Scott & Bruce, 1994) بأنه "سلوك فردي يهدف إلى إنتاج أفكار أو إجراءات أو منتجات جديدة ومفيدة للمنظمة".

ويعرف الإبداع التنظيمي إجرائياً في هذا البحث بأنه: "قدرة المديرية العامة للتربية على توليد وتنفيذ أفكار وممارسات وإجراءات جديدة ومفيدة (Jorge et al, 2022)، تسهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات التعليمية، وتتضمن أبعاد الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والمخاطرة".

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

مجتمع البحث وعينتها: تمثل مجتمع البحث بالمديرية العامة لتربية ذي قار والبالغ حجمه (2415) موظف وموظفة، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية إذ بلغ حجمها (332) موظف وموظفة.

اختيار مقياس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي السهولة فهمه من قبل المستجيبين وتوازن درجاته، إذ يشير أفراد العينة الخاضعة للاستبانة إلى مدى توافقه مع كل عبارة من العبارات التي يتكون منها المقياس.

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

2- الاختبارات الخاصة بالاستبانة

تم التحقق من الصدق من خلال صدق المحتوى للأداة وذلك بالاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس. كما تم التحقق من الثبات من خلال تطبيق معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من معامل الاتساق الداخلي بين أبعاد الأداة بهدف الإشارة إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وكما مبين في الجدول (2) أدناه:-

جدول رقم (2) قيم معامل الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفق مقياس (Cronbach's ALPHA)

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
			المتغير المستقل (القيادة الخادمة)
0.981	0.963	4	الايثار
0.977	0.955	4	التمكين
0.908	0.824	4	التواضع
0.992	0.983	4	الرؤية
0.989	0.979	16	معامل الثبات والصدق للمتغير المستقل ككل
معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية)
			تحديد الاحتياجات التدريبية
0.958	0.917	4	تصميم برامج التدريب
0.985	0.970	4	تنفيذ برامج التدريب
0.986	0.973	4	تقييم برامج التدريب
0.987	0.975	4	معامل الثبات والصدق للمتغير الوسيط ككل
0.993	0.987	4	المتغير التابع
معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	الابداع التنظيمي
			معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة
0.993	0.987	16	معامل التجزئة النصفية
0.997	0.993	48	
0.921			

في سياق دراسة "دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية في مديرية تربية ذي قار"، يعكس جدول (3) قيم معامل الصدق والثبات وفق مقياس (Cronbach's ALPHA) مدى موثوقية الأدوات المستخدمة في قياس المتغيرات المختلفة. إن تحليل هذه القيم يساعد على فهم مدى صلاحية نتائج البحث وموثوقيتها.

المتغير المستقل: القيادة الخادمة

يتضمن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) عدة أبعاد، منها الإيثار، والتمكين، والتواضع، والرؤية. تسجل هذه الأبعاد معاملات ثبات وصدق مرتفعة، مما يعكس موثوقية عالية للأداة المستخدمة في قياس القيادة الخادمة. على سبيل المثال، سجل بعد الإيثار قيمة معامل ثبات قدرها 0.963 وصدقة 0.981، مما يدل على أن هذا البعد موثوق للغاية ويمثل فعلاً مفهوم الإيثار في القيادة بشكل جيد. كذلك، بعد التمكين أظهر معاملات ثبات وصدق بلغت 0.955 و0.977 على التوالي، مما يعكس قوة هذا البعد في تعزيز الإبداع التنظيمي.

بينما سجل بعد التواضع معامل ثبات أقل نسبياً عند 0.824 وصدقة 0.908، ورغم ذلك، يبقى هذا البعد مقبولاً. في المقابل، كان لبعد الرؤية أعلى القيم حيث بلغ معامل الثبات 0.983 وصدقة 0.992، مما يعكس أهمية الرؤية الاستراتيجية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.

عند جمع جميع الأبعاد، نجد أن معامل الثبات للمتغير المستقل ككل بلغ 0.979 ومعامل الصدق 0.989. هذه النسب تشير إلى أن أدوات القياس المستخدمة في تقييم القيادة الخادمة موثوقة وتفي بالغرض البحثي.

المتغير الوسيط: تدريب الموارد البشرية

يتكون المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) من عدة عناصر تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم برامج التدريب، تنفيذ برامج التدريب، وتقييم برامج التدريب. جميع هذه الأبعاد سجلت معاملات ثبات وصدق مرتفعة، مما يؤكد فعاليتها. على سبيل المثال، سجل بعد تحديد الاحتياجات التدريبية معامل ثبات 0.917 وصدقة 0.958، مما يشير إلى موثوقية جيدة في قياس هذا البعد.

أما بالنسبة لبعد تصميم برامج التدريب، فقد بلغ معامل الثبات 0.970 وصدقة 0.985، مما يدل على جودة هذا البعد وأهميته في عملية التدريب. كذلك، بعد تنفيذ برامج التدريب سجل معاملات 0.973 و0.986، مما يعكس فعالية هذا البعد في تعزيز المهارات. أخيراً، سجل بعد تقييم برامج التدريب معامل ثبات 0.975 وصدقة 0.987، مما يشير إلى أهمية التقييم في تحسين فعالية التدريب.

عند النظر إلى معاملات الثبات والصدق للمتغير الوسيط ككل، نجد أنها بلغت 0.987 و0.993، مما يعكس موثوقية عالية للأداة المستخدمة في قياس تدريب الموارد البشرية.

المتغير التابع: الإبداع التنظيمي

بالنسبة للمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، فقد بلغ معامل الثبات 0.987 وصدقة 0.993، مما يدل على أن الأداة المستخدمة في قياس الإبداع التنظيمي موثوقة بشكل كبير. هذا يعكس قدرة الأداة على قياس الإبداع بشكل دقيق وفعال في سياق الدراسة.

معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة

عند النظر إلى معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة، نجد أنه سجل 0.993، مما يدل على مستوى عالٍ من الموثوقية عبر جميع المتغيرات. كما تم تسجيل معامل التجزئة النصفية عند 0.921، مما يعزز من موثوقية النتائج.

تشير نتائج جدول (3) إلى أن جميع المتغيرات المستخدمة في الدراسة تتمتع بموثوقية وصدق عالٍ، مما يعزز من مصداقية النتائج. هذه المعاملات تدل على أن الأدوات المستخدمة في قياس القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي قادرة على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة. وبالتالي، فإن هذه النتائج تدعم فرضية البحث حول دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية، مما يعكس أهمية التركيز على تطوير المهارات القيادية والتدريب الفعال في مديرية تربية ذي قار.

3- إجراءات الدراسة: المتغيرات الديمغرافية

جدول رقم (3) يبين طبيعة توزيع أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.9%	212	ذكر
36.1%	120	انثى
100%	332	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	التحصيل العلمي
28.6%	95	دبلوم
36.4%	121	بكالوريوس
24.1%	80	ماجستير
10.8%	36	دكتوراه
100%	332	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	العمر
35.5%	118	اقل من 35 سنة
31.6%	105	من 30 الى 40 سنة
32.5%	108	من 41 الى 50 سنة

0.3%	1	أكثر من 50 سنة
100%	332	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
24.4%	81	من 1-5 سنوات
26.2%	87	من 6-10 سنوات
27.1%	90	من 11-20 سنة
22.3%	74	21 سنة فأكثر
100%	332	المجموع

تفسير جدول توزيع أفراد عينة البحث

يوضح الجدول أن عدد الذكور في العينة بلغ 212، أي ما يعادل 63.9% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 120، بنسبة 36.1%. هذا التوزيع يشير إلى أن العينة تحتوي على نسبة أكبر من الذكور.

توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

تظهر البيانات أن أعلى نسبة من أفراد العينة كانت من حملة درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم 121 شخصاً (36.4%). يليهم حملة الدبلوم بـ 95 شخصاً (28.6%)، ثم حملة الماجستير بـ 80 شخصاً (24.1%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بـ 36 شخصاً (10.8%). هذا التوزيع يشير إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون مستويات تعليمية متوسطة إلى عالية، مما قد يعكس مستوى الوعي والمعرفة حول موضوع البحث.

بالنظر إلى الفئات العمرية، نجد أن 35.5% من الأفراد هم أقل من 35 سنة، بينما 31.6% تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، و32.5% بين 41 إلى 50 سنة. أخيراً، يوجد شخص واحد فقط (0.3%) في فئة أكثر من 50 سنة. يظهر هذا التوزيع أن العينة تتكون بشكل رئيسي من الأفراد في الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، مما قد يؤثر على وجهات نظرهم وتجاربهم في موضوع الدراسة.

وتتوزع سنوات الخدمة على أربع فئات، حيث كان 24.4% من الأفراد لديهم خبرة من 1 إلى 5 سنوات، و26.2% لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، و27.1% من 11 إلى 20 سنة، بينما 22.3% لديهم خبرة تزيد عن 21 سنة. هذا التوزيع يشير إلى تنوع في مستويات الخبرة بين أفراد العينة، مما يعكس مجموعة متنوعة من وجهات النظر والخبرات العملية التي قد تؤثر على نتائج البحث.

بشكل عام، يعكس جدول (4) تنوعاً جيداً في عينة البحث من حيث الجنس، التحصيل العلمي، العمر، وسنوات الخدمة. هذا التنوع يعزز من مصداقية النتائج، حيث يمكن أن تعكس وجهات نظر متعددة تعكس مختلف التجارب والخلفيات. من

المهم أخذ هذه الخصائص في الاعتبار عند تحليل البيانات وفهم النتائج في سياق دراسة "دور القيادة الخادمة في تعزيز

الأسئلة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	حجم العينة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة
---------	--------------	-------	-------	--------------	---------------------	---------------	----------------	------------------	-------------------	-----------------

الإبداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية".

عرض وتحليل النتائج في ضوء اجابات العينة

جدول (4) نتائج تحليل فقرات المتغير المستقل (القيادة الخادمة) بأبعاده (الايثار، التمكين، التواضع، الرؤية)

موافق	76.4	1.18	3.82	332	23	32	32	141	104	يضع المدير مصلحة الموظفين قبل مصلحته الشخصية.
موافق	75.2	1.3	3.76	332	33	36	25	121	117	يبدل المدير قصارى جهده لمساعدة الموظفين على النجاح في أداء مهامهم.
موافق	75	1.29	3.75	332	34	32	29	126	111	يدعم المدير الموظفين في المواقف الصعبة حتى لو كان ذلك على حساب وقته الخاص.
موافق	75.2	1.21	3.76	332	27	30	38	137	100	يقدم المدير المساعدة للموظفين دون توقع مقابل لها.
موافق	76.2	1.2	3.81	332	23	32	42	123	112	يمنح المدير الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
موافق	74.8	1.27	3.74	332	31	33	35	124	109	يثق المدير بقدره الموظفين على إنجاز المهام بالطريقة

المناسبة.										
يوفر المدير الموارد اللازمة للموظفين لتطوير قدراتهم المهنية.	111	116	42	30	33	332	3.73	1.28	74.6	موافق
يدعم المدير استقلالية الموظفين في تنفيذ مهامهم الوظيفية.	117	108	39	37	31	332	3.73	1.3	74.6	موافق
يعترف المدير بأخطائه أمام الموظفين بكل شفافية.	112	114	39	35	31	331	3.73	1.28	74.6	موافق
يتقبل المدير النقد البناء من الموظفين برحابة صدر.	123	115	37	30	27	332	3.83	1.24	76.6	موافق
يظهر المدير تواضعاً في تعامله مع جميع المستويات الوظيفية.	117	115	36	36	28	332	3.77	1.27	75.4	موافق
لا يتردد المدير في طلب المساعدة من الموظفين عندما يحتاج إليها.	108	134	28	32	30	332	3.78	1.25	75.6	موافق

يمتلك المدير رؤية واضحة	124 موافق جدا	117 موافق	34 محايد	28 غير موافق	29 غير موافق	332 حجم العينة	3.84 متوسط حسابي	1.25 انحراف معياري	76.8 النسبة المئوية	موافق إيجاباً العينة
المستقبل المؤسسة.										
يشرك المدير الموظفين في تطوير رؤية مشتركة للمؤسسة.	129	110	24	38	31	332	3.81	1.31	76.2	موافق
يحفز المدير الموظفين للتزام بتحقيق رؤية المؤسسة.	115	118	34	34	31	332	3.76	1.28	75.2	موافق
يستشرف المدير التحديات المستقبلية ويعد الموظفين لمواجهتها.	103	136	28	34	31	332	3.74	1.26	74.8	موافق
المتوسط العام							3.77	1.26	75.4	موافق

بلغ المتوسط العام 3.77 وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) مع انحراف معياري 1.26. نسبة 75.4% كانت "موافق"، مما يشير إلى توافق عام إيجابي حول أبعاد القيادة الخادمة.

وتشير النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون بشكل كبير على أبعاد القيادة الخادمة، مما يعكس فاعلية هذه الأبعاد في دعم الإبداع التنظيمي وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

جدول (5) نتائج تحليل فقرات المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم برامج التدريب، تنفيذ برامج التدريب، تقييم برامج التدريب)

	ية				جدا					
موافق	75.8	1.25	3.79	332	27	37	28	127	113	تقوم المؤسسة بتحليل منتظم للاحتياجات التدريبية للموظفين.
موافق	76.8	1.27	3.84	332	25	38	34	102	133	يشارك الموظفون في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
موافق	77.4	1.24	3.87	332	25	29	41	105	132	تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية.
موافق	77.2	1.27	3.86	332	26	35	35	100	136	ترتبط الاحتياجات التدريبية بالمسارات الوظيفية للموظفين.
موافق	75	1.34	3.75	332	35	35	35	99	128	تصمم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية للموظفين.
موافق	75.2	1.34	3.76	332	34	36	37	93	132	تتنوع أساليب التدريب

										المستخدمة لتناسب مختلف أنماط التعلم.
موافق	76.8	1.29	3.84	332	28	34	39	94	137	تتضمن البرامج التدريبية أنشطة عملية لتطبيق المهارات المكتسبة.
موافق	75.2	1.35	3.76	332	36	35	32	98	131	يتم تحديث محتوى البرامج التدريبية بشكل مستمر.
موافق	73.8	1.39	3.69	332	40	36	41	84	131	يتم اختيار مدربين ذوي كفاءة عالية لتنفيذ البرامج التدريبية.
موافق	74.4	1.39	3.72	332	39	38	32	91	132	توفر المؤسسة البيئة المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية.
موافق	75.4	1.35	3.77	332	35	35	32	98	132	يتم الالتزام بالجدول الزمني المخطط للبرامج التدريبية.
موافق	75.6	1.3	3.78	332	29	37	41	95	130	تستخدم تقنيات حديثة في تنفيذ البرامج التدريبية.

تقوم المؤسسة									
بتقييم البرامج الأسئلة بشكل التدريبية بشكل	موافق 134	موافق 90	محايد 38	غير موافق 39	غير موافق 32	حجم 332	متوسط 3.76	انحراف 1.34	النسبة 75.2 المؤ
منتظم.									
يشارك المتدربون في عملية تقييم البرامج التدريبية.	134	97	35	33	33	332	3.8	1.33	76
تستخدم نتائج التقييم في تحسين البرامج التدريبية المستقبلية.	134	91	41	32	34	332	3.78	1.34	75.6
تقيم المؤسسة العائد على الاستثمار من البرامج التدريبية.	128	98	36	33	37	332	3.74	1.35	74.8
المتوسط العام							3.38	1.32	75.6

بلغ المتوسط العام 3.38 وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) مع انحراف معياري 1.32. نسبة 75.6% كانت "موافق"، مما يشير إلى توافق عام إيجابي حول أبعاد تدريب الموارد البشرية.

وتشير النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون بشكل كبير على جوانب تدريب الموارد البشرية، مما يعكس فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة. هذا التوافق يعزز من أهمية تدريب الموارد البشرية كوسيلة لتحسين الأداء وتعزيز الإبداع التنظيمي.

جدول (6) نتائج تحليل فقرات المتغير التابع (الابداع التنظيمي)

العينة	ية	معياري	حسابي	العينة	جدا	موافق			جدا	
موافق	75.4	1.31	3.77	332	30	38	40	96	128	تشجع المؤسسة الموظفين على طرح أفكار جديدة.
موافق	76.4	1.31	3.82	332	30	34	38	95	135	تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتحفيز التفكير الإبداعي.
موافق	76	1.3	3.8	332	27	40	36	97	132	يتعاون الموظفون في المؤسسة لتوليد أفكار إبداعية.
موافق	76.4	1.33	3.82	332	32	35	31	98	136	تمتلك المؤسسة آلية واضحة لتقييم الأفكار الإبداعية.
موافق	75	1.35	3.75	332	33	42	33	92	132	تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية القابلة للتطبيق.
موافق	75.6	1.34	3.78	332	35	33	36	95	133	تخصص المؤسسة موارد كافية لتطوير الأفكار الإبداعية.
موافق	74.4	1.36	3.72	342	37	39	39	94	133	تشرك المؤسسة الموظفين في عملية اختيار الأفكار الإبداعية

للتنفيذ.										
تنفذ المؤسسة الأفكار الإبداعية بشكل منهجي.	135	95	24	46	32	332	3.77	1.36	75.4	موافق
تذلل المؤسسة العقبات التي تواجه تطبيق الأفكار الإبداعية.	136	99	32	33	32	332	3.83	1.32	76.6	موافق
تطور المؤسسة خطط عمل واضحة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	140	94	37	37	24	332	3.87	1.27	77.4	موافق
تعزز المؤسسة ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع.	129	100	33	34	36	332	3.76	1.35	75.2	موافق
توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.	131	92	38	39	32	332	3.76	1.34	75.2	موافق
تنظم المؤسسة فعاليات دورية لتعزيز الإبداع التنظيمي.	135	105	32	34	26	332	3.87	1.27	77.4	موافق
تشجع المؤسسة استخدام أساليب إبداعية في حل المشكلات.	129	101	38	36	28	332	3.8	1.29	76	موافق
تعقد المؤسسة ورش عمل	124	97	40	40	31	332	3.73	1.32	74.6	موافق

										لتطوير مهارات حل المشكلات بطرق إبداعية.
موافق	73.4	1.38	3.67	332	38	37	49	81	127	تستفيد المؤسسة من الخبرات السابقة في تطوير حلول إبداعية.
موافق	75.6	1.33	3.78	المتوسط العام						

بلغ المتوسط العام 3.78 وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) مع انحراف معياري 1.33. نسبة 75.6% كانت "موافق"، مما يشير إلى توافق عام إيجابي حول أبعاد تدريب الموارد البشرية.

وتشير النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون بشكل كبير على جوانب الإبداع التنظيمي، مما يعكس الإبداع التنظيمي في المؤسسة. هذا التوافق يعزز من أهمية الإبداع التنظيمي.

4- اختبار وتحليل علاقات الارتباطات بين القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي

تهدف هذه الفقرة إلى التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بالعلاقات المترابطة بين قيادة التغيير والقدرات الاستراتيجية والتحول الرقمي. يتركز الاهتمام على اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر. سيتم استخدام معامل الارتباط لسبيرمان كأداة إحصائية لتحديد قوة واتجاه الارتباط بين المتغيرين.

يقوم هذا المعامل بحساب قيمة الارتباط على مقياس يتراوح من -1 إلى 1، حيث تشير القيم الموجبة إلى وجود ارتباط إيجابي، بينما تشير القيم السالبة إلى وجود ارتباط سلبي. لتحقيق أهداف الفقرة واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية سيتم تحليل البيانات المتاحة باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان.

ستجمع الدراسة بيانات حول دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية من عينة محددة ثم سُنحسب قيمة معامل الارتباط لسبيرمان لتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات ودلالته الإحصائية إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتجاوز مستوى الدلالة المحدد مسبقاً، فإن ذلك يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي

جدول (7) قيم معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي

المتغير المستقل والوسيط	المتغير التابع	معامل الارتباط (r) لسبيرمان	اختبار t	مستوى الدلالة (α)
القيادة الخادمة	الإبداع التنظيمي	0.812*	17.180	0.05
تدريب الموارد البشرية		0.932*	32.191	

تشير الفرضية الرئيسة الأولى إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي. تعكس القيم المعطاة في جدول (21) هذه العلاقات بشكل واضح.

عند النظر إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي، نجد أن قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بلغت 0.812. هذه النسبة تشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. بمعنى آخر، كلما زادت فعالية القيادة الخادمة، ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة. هذا يدل على أن القادة الذين يتبعون أساليب قيادة خادمة، والتي تركز على دعم وتوجيه الموظفين، يسهمون بشكل كبير في تعزيز الابتكار والإبداع داخل الفرق.

إضافة إلى ذلك، تشير قيمة اختبار t التي بلغت 17.180 إلى دلالة معنوية قوية للعلاقة. فوجود مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) يعني أن هناك احتمالاً ضئيلاً للغاية (5%) لعدم صحة الفرضية، مما يعزز من قوة العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي. وهذا يشير إلى أن النتائج ليست محض صدفة، بل تعكس تأثيراً حقيقياً في بيئة العمل.

عند تحليل العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، نجد أن معامل الارتباط سجل 0.932، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً وإيجابية. تعكس هذه القيمة أن التدريب الفعال للموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة. كلما تم تحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب، زادت قدرتهم على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.

على الرغم من عدم وجود قيمة اختبار t محددة لتدريب الموارد البشرية في الجدول، إلا أن معامل الارتباط العالي يدل على دلالة معنوية قوية في هذه العلاقة أيضاً. هذا يعني أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية يعد خطوة استراتيجية لتعزيز الإبداع.

في الختام، تؤكد نتائج جدول (21) على صحة الفرضية الرئيسة الأولى، حيث توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي. إن القيادة الخادمة تعزز الإبداع، كما أن تدريب الموارد البشرية يلعب دوراً حاسماً في تحسين مستويات الإبداع. لذا، يتعين على المؤسسات التركيز على تطوير مهارات القيادة وتقديم برامج تدريب فعالة لتحقيق نتائج إيجابية في الإبداع التنظيمي.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضية الفرعية الآتية: -

الفرضية الفرعية: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة (بناء رؤية مشتركة، تحفيز العاملين، نمذجة السلوك، تحقيق الشراكة) وابعاد تدريب الموارد البشرية (المعرفة الفنية لخلق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنيات الإدارية المستخدمة) والابداع التنظيمي في مديرية تربية ذي قار.

الابداع المتغيرا ت	الابداع التنظيم ي	الايثار	التمكين	التواضع	الرؤية	تحديد الاحتياجات التدريبية	تصميم برامج التدريب	تنفيذ برامج التدريب	تقييم برامج التدريب
الابداع التنظيم ي	1	0.810*	0.814*	0.782*	0.822*	0.933*	0.894*	0.896*	0.887*
الايثار	0.810*	1	0.917*	0.935*	0.950*	0.827*	0.658*	0.651*	0.644*
التمكين	0.814*	0.917*	1	0.919*	0.916*	0.814*	0.653*	0.653*	0.639*
التواضع	0.782*	0.935*	0.919*	1	0.953*	0.780*	0.623*	0.628*	0.615*
الرؤية	0.822*	0.950*	0.916*	0.953*	1	0.817*	0.678*	0.667*	0.661*
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.933*	0.827*	0.814*	0.780*	0.817*	1	0.850*	0.844*	0.845*
تصميم برامج التدريب	0.894*	0.658*	0.653*	0.623*	0.678*	0.850*	1	0.960*	0.981*
تنفيذ برامج	0.896*	0.651*	0.653*	0.628*	0.667*	0.844*	0.960*	1	0.977*

التدريب									
تقييم برامج التدريب	0.887*	0.644*	0.639*	0.615*	0.661*	0.845*	0.981*	0.977*	1

جدول (8) مصفوفة الارتباطات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.25

يعرض جدول (8) مصفوفة الارتباطات بين أبعاد المتغيرات المختلفة المرتبطة بدراسة "دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية". تظهر القيم في الجدول معاملات الارتباط، حيث تشير القيم الأعلى إلى علاقة أكثر قوة بين الأبعاد.

الارتباطات بين الإبداع التنظيمي والأبعاد الأخرى

تظهر النتائج أن الإبداع التنظيمي مرتبط بشكل قوي مع جميع الأبعاد الأخرى. على سبيل المثال، معامل الارتباط مع الإيثار هو 0.810، مما يدل على علاقة إيجابية قوية. كما يتضح أن الإبداع التنظيمي يسجل أعلى ارتباط مع "تحديد الاحتياجات التدريبية" (0.933) و "تنفيذ برامج التدريب" (0.896)، مما يشير إلى أهمية هذه الأبعاد في تعزيز الإبداع.

الارتباطات بين أبعاد القيادة الخادمة

تظهر العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة نفسها ارتباطات قوية. على سبيل المثال، بعد الإيثار مرتبط بشكل قوي مع التمكين (0.917) والتواضع (0.935). كما أن الرؤية تسجل ارتباطات قوية مع جميع الأبعاد، مما يعكس دورها المركزي في القيادة الخادمة.

الارتباطات بين التدريب والإبداع

تتضح الأهمية الكبيرة لتدريب الموارد البشرية، حيث يوضح الجدول ارتباطاً قوياً بين أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات، تصميم، تنفيذ، وتقييم) والإبداع التنظيمي. على سبيل المثال، "تصميم برامج التدريب" لديه ارتباط قوي مع "تنفيذ برامج التدريب" (0.960) و "تقييم برامج التدريب" (0.981)، مما يشير إلى أهمية هذه العمليات في تحسين الإبداع.

بشكل عام، تعكس مصفوفة الارتباطات وجود علاقات قوية وإيجابية بين الأبعاد المختلفة، مما يعزز من فرضية البحث حول أهمية القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي. هذه العلاقات تشير إلى أن تحسين الأبعاد القيادية والتدريبية يمكن أن يسهم بشكل فعال في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات.

5- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها: -

تتمثل محور هذا البحث في اختبار فرضيات التأثير لتحديد إمكانية قبولها أو رفضها وفقاً للمنهجية المعتمدة. سيتم استخدام برنامج SPSS-25 لتحليل البيانات، حيث سينفذ تحليل إحصائي شامل لتجميع وتحليل البيانات المتاحة. سيتم محاكاة

الفرضيات المطروحة من خلال تجميع البيانات، ثم استخدام SPSS-25 لإجراء التحليل. ومن خلال هذا التحليل، سيتم تحديد علاقة التأثير وتقييم ما إذا كان يمكن قبول الفرضية أم لا.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) من خلال المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية).

جدول (9) قيم نموذج الانحدار لمتغير البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	(F) الحسابية	(F) الجدولية	R ²	مقدار التغير	الميل الحدي
القيادة الخادمة	الإبداع التنظيمي	3124.553	3.023	0.950	0.357	β_1
تدريب الموارد البشرية					0.662	β_2

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.25

تظهر نتائج التحليل الإحصائي ان القيمة (F) الحسابية (3124.553) حيث تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير قوي وإيجابي للقيادة الخادمة على الإبداع التنظيمي هذه القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية (3.023)، مما يعني أن هناك دلالة معنوية على أن القيادة الخادمة تسهم في تحسين مستويات الإبداع داخل المؤسسة.

ويتبين من خلال قيمة (R²) التي بلغت 0.950 تعكس أن 95% من التباين في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيره من خلال تأثير القيادة الخادمة. هذه النسبة العالية تدل على أن القيادة الخادمة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الإبداع، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن القيادة الخادمة تؤثر بشكل مباشر على الإبداع التنظيمي.

وان مقدار التغير (0.357) يشير إلى أن القيادة الخادمة تسهم بنسبة 35.7% في تحسين الأداء الإبداعي. هذا يبرز أهمية القيادة في تعزيز الابتكار، ويؤكد على ضرورة التركيز على تطوير مهارات القيادة الخادمة في مديرية تربية ذي قار.

بالإضافة إلى ذلك، هناك قيمة (0.662) مرتبطة بتدريب الموارد البشرية، مما يشير إلى أن هذا المتغير يمكن أن يكون له تأثير إضافي على العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي. حيث تشير إلى ضرورة إدخال برامج تدريب فعالة لتعزيز تأثير القيادة الخادمة على الإبداع التنظيمي.

بناءً على النتائج، نجد أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة على الإبداع التنظيمي بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق تدريب الموارد البشرية أي ان هنا تكون الوساطة جزئية. وتبين ان القيادة الخادمة تساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع التنظيمي، بينما يلعب تدريب الموارد البشرية دوراً وسطيًا يمكن أن يزيد من فعالية هذه العلاقة.

لذا، يتعين على المؤسسات التركيز على تطوير أساليب القيادة الخادمة وتطبيق برامج تدريبية متكاملة لتعزيز الإبداع التنظيمي بشكل فعال.

6- تحليل المسار

يتضمن أسلوب تحليل المسار عنصر أساسي (مخطط المسار) وسيتم توضيح كما يأتي:

يعرف مخطط المسار (Path Diagram) بأنه رسم تخطيطي يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات في نموذج افتراضي لنظام متعدد. يتميز أسلوب تحليل المسار، الذي يعد حالة خاصة من حالات النمذجة الهيكلية (SEM)، بخاصية تمثيل العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل رسومي يُعرف بمخطط المسار، حيث تحتوي هذه الرسومات على أشكال خاصة تعبر عن مدلولات معينة.

سوف نركز هنا على برنامج (AMOS) لبحث تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عبر المتغير الوسيط. سنوضح ما إذا كان المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط، بالإضافة إلى قياس مقدار التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير الوسيط، وكذلك مقدار التأثير الذي يحدثه المتغير الوسيط على المتغير التابع. سنحدد أيضاً ما إذا كانت الوساطة كاملة أم جزئية.

أولاً: التحليل العاملي

جدول (10)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.911
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3131.524
	Df	48
	Sig.	0.000

يتضمن الجدول نتائج اختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO) واختبار بارتلت ، وهما أداتان إحصائيتان تستخدمان لتقييم مدى ملاءمة البيانات لإجراء تحليل العوامل .

بالنظر إلى قيمة KMO نجد أنها تبلغ 0.911. هذه النتيجة تعكس أن البيانات مناسبة جدًا لإجراء تحليل العوامل. عمومًا، تتراوح قيم KMO بين 0 و 1، حيث تشير القيم فوق 0.8 إلى ملاءمة جيدة، وتعتبر القيم فوق 0.9 ممتازة. لذا، فإن هذه القيمة العالية تدل على أن العينة كبيرة بما يكفي وأن هناك ترابطًا قويًا بين المتغيرات التي تم قياسها.

أما بالنسبة لاختبار بارتلت، فنجد أن القيمة التقريبية للإحصائية (Chi-Square) تبلغ 3131.524 مع 48 درجة حرية، ودرجة دالة بلغت 0.000. هذا يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية. اختبار بارتلت يقيم ما إذا كانت مصفوفة التباين تمثل مصفوفة وبالتالي تؤكد وجود علاقات قوية بين المتغيرات.

لذلك تشير هذه النتائج إلى أن البيانات المتعلقة دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية، مناسبة لإجراء تحليل العوامل. هذا يوفر دعماً قوياً لفرضيات البحث ويساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

جدول (11)

Component Matrix ^a	
	Component
	1
القيادة الخادمة	0.946
تدريب الموارد البشرية	0.952
الابداع التنظيمي	0.976
الايثار	0.934
التمكين	0.934
التواضع	0.857
الرؤية	0.942
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.944
تصميم برامج التدريب	0.914
تنفيذ برامج التدريب	0.917
تقييم برامج التدريب	0.919

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

الجدول المعروض يمثل مصفوفة المكونات (Component Matrix) الناتجة عن تحليل العوامل حيث يوضح تأثير كل متغير على المكون المستخرج في هذه الحالة تم استخراج مكون واحد فقط من البيانات.

حيث في سياق دراسة "دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية"، يتضح أن تدريب الموارد البشرية يعمل كوسيط فعال بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي.

عندما نحلل العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي، نجد أن القيادة الخادمة تهيئ بيئة عمل داعمة ومشجعة، حيث يركز القادة على تلبية احتياجات الموظفين وتحفيزهم. ولكن، رغم أهمية القيادة الخادمة، فإن تأثيرها المباشر على الإبداع قد يكون محدوداً إذا لم يتم دعمه بتطوير مهارات الموظفين.

هنا يأتي دور تدريب الموارد البشرية. فهو ليس مجرد إجراء تعليمي، بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى تجهيز الموظفين بالمعرفة والمهارات الضرورية لتعزيز قدرتهم على الابتكار. من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة، يستطيع الموظفون استكشاف أفكار جديدة وتطبيقها في بيئة العمل.

تشير القيمة العالية للقيادة الخادمة (0.946) إلى أنها تلعب دوراً محورياً في تعزيز الإبداع التنظيمي. فالقادة الذين يتبنون أسلوب القيادة الخادمة يميلون إلى دعم موظفيهم، مما يعزز من قدرة الفريق على الابتكار والتفكير الإبداعي. إن التركيز على خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإبداع في المؤسسة.

من جهة أخرى، تعكس قيمة تدريب الموارد البشرية (0.952) أهمية توفير برامج تدريب فعالة. التدريب الجيد ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو عنصر حيوي يعزز من كفاءة الموظفين ويساعدهم على تطوير مهاراتهم. يتعين على الإدارة تطوير برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات الموظفين، مما يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

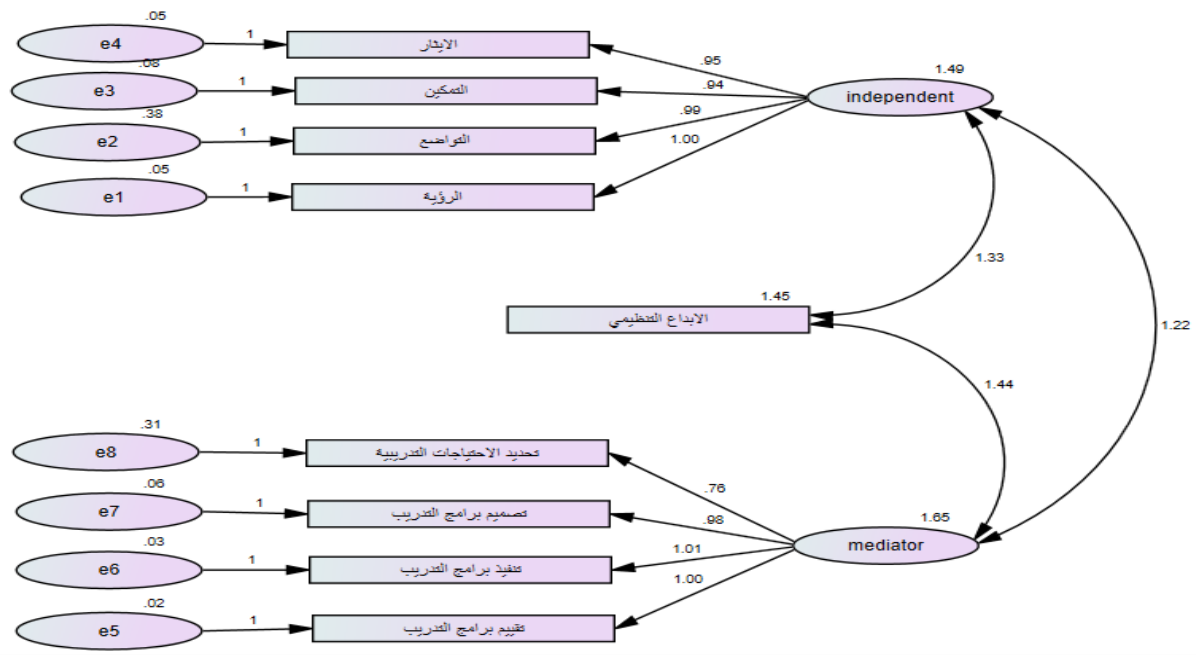
كما يبرز الإبداع التنظيمي كأحد النتائج الأساسية لهذه العلاقات، حيث سجلت القيمة (0.976). يدل ذلك على أن الإبداع لا يتجلى فقط في الأفكار الجديدة، بل هو نتيجة مباشرة لتطبيق القيادة الفعالة وتدريب الموظفين بشكل جيد. لذلك، يجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة تهدف إلى تعزيز الإبداع في بيئة العمل، مثل تشجيع الابتكار وتوفير المساحة للتجريب.

تظهر النتائج أيضاً أهمية القيم الأساسية مثل الإيثار، التمكين، والتواضع. فالإيثار (0.934) يعكس ضرورة تعزيز ثقافة التعاون بين الفرق، حيث إن القادة الذين يظهرون سلوكيات إيثارية يميلون إلى خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار. التمكين (0.934) يشير إلى أهمية منح الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. أما التواضع (0.857) فيعزز من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين التواصل وزيادة الفعالية.

علاوة على ذلك، فإن التدريب يساهم في تعزيز الثقة لدى الموظفين، مما يؤدي إلى شعورهم بالتمكين والمشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم المهارات اللازمة، فإن ذلك يعزز من رغبتهم في المساهمة بأفكار جديدة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

في الختام، يظهر أن تدريب الموارد البشرية يلعب دورًا وسيطًا حاسمًا في تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث يعمل على تحويل التأثيرات الإيجابية للقيادة الخادمة إلى نتائج ملموسة ومبتكرة. لذا، يجب على الإدارة التركيز على تطوير برامج تدريبية قوية لدعم هذه العلاقة وتعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

ثانيًا: التحليل التوكيدي



شكل (2)

من خلال الرسم أعلاه يوضح نتائج التحليل التوكيدي أن المتغيرات المستقلة تؤثر بشكل كبير على المتغيرات التابعة ولكن هذا التأثير يتم عبر المتغير الوسيط وكانت الوساطة وساطة جزئية، مما يشير إلى أهمية كل من العوامل المباشرة والوسيط في الإبداع التنظيمي في مديرية تربية ذي قار. وكذلك يتبين صدق تحليل العامل حيث يوضح التحليل التوكيدي أيضا ان عامل التكنولوجيا المعلومات والاتصالات حقق اقل تأثير ويتبين انه قد بلغ 0.66 وهذا ما بينه أيضا التحليل العاملي.

جدول (12) CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	20	388.636	25	0.000	15.545

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	45	0.000	0		
Independence model	9	6584.391	36	0.000	182.900

يتبين من خلال جدول أعلاه ان قيمة اختبار CMIN قد بلغت 15.545 وهي قيمة ممتازة أي ان النموذج المستخدم نموذج ممتاز للتطبيق.

جدول (13) Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0.941	0.915	0.945	0.920	0.944
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

يتبين من خلال جدول أعلاه ان قيمة اختبار CFI قد بلغت 0.944 وهي قيمة ممتازة تكاد ان تقترب من الواحد الصحيح أي ان النموذج المستخدم نموذج ممتاز للتطبيق.

جدول (14) RMSEA

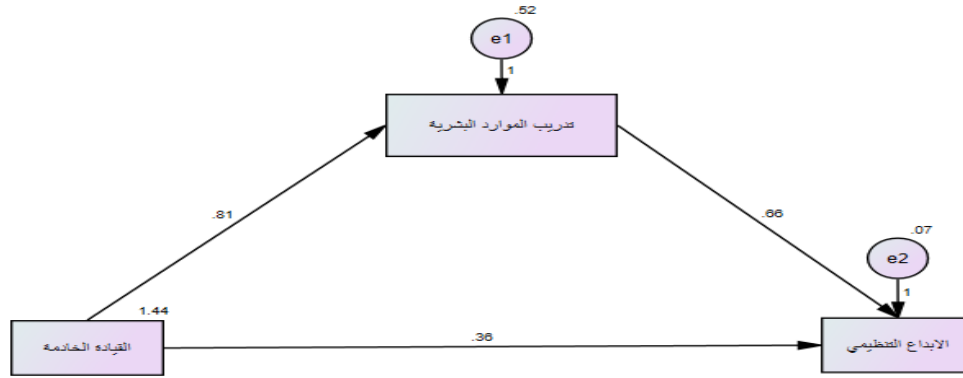
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0.010	0.092	0.028	0.000
Independence model	0.741	0.726	0.756	0.000

يتبين من خلال جدول أعلاه ان قيمة معيار RMSEA قد بلغت 0.010 وهي قيمة ممتازة حيث كلما كانت قيمة معيار RMSEA اقل 0.080 كلما كان النموذج ممتاز في تفسير التباينات بين المتغيرات لذلك من خلال هذا المعيار يمكن ان نثبت أيضا ان النموذج المستخدم نموذج ممتاز للتطبيق.

اختبار تحليل المسار بين القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية مع الابداع التنظيمي

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) من خلال المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية)



شكل رقم (3)

جدول رقم (15) التأثيرات

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تدريب الموارد البشرية	القيادة الخادمة <---	0.81	0.03	24.51	0.001	
الابداع التنظيمي	تدريب الموارد البشرية <---	0.66	0.02	32.29	0.001	
الابداع التنظيمي	القيادة الخادمة <---	0.36	0.02	17.23	0.001	

بناءً على ما جاء في رسم تحليل المسار:

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) له تأثير على المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) بمقدار (0.81)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (P = 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) له تأثير مباشر على المتغير التابع (الابداع التنظيمي)، حيث بلغ التأثير (0.36) وقيمة (P = 0.001)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

في المقابل، كان للمتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) تأثير كبير على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) بمقدار (0.66)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (P = 0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) (24.51) وللمتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (32.29). كلا القيمتين أكبر من (1.964)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (17.23)، وهي أكبر من (1.964)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن أيضا الاعتماد عليه في هذه الحالة. هذا يدل على أنه دور الوسيط كان مهماً، مما يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية.

جدول رقم (16) المؤشرات CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	1334.112	3	.000	444.704

نرى من خلال الجدول أعلاه المؤشر CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy) الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه أن النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. أما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى أنه قيمته (3) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيد.

جدول رقم (17) المؤشرات

	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

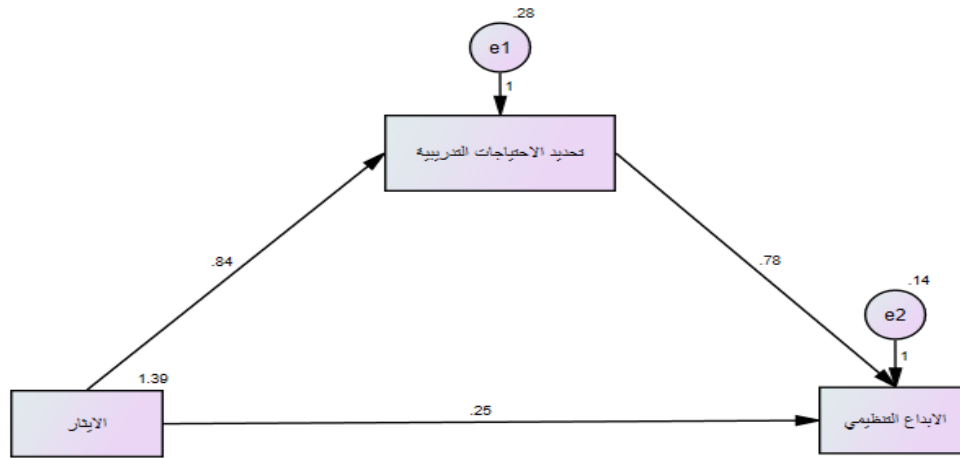
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مؤشر توكر لوييز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة 1، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (1) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يعد جيداً.

وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل IFI و NFI والتي تقع قيمها أيضًا بين 0 و 1. وكلما اقتربت هذه القيم من 1، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي 1، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يعدُّ نموذجًا جيدًا وملئًا للبيانات.

وتنبثق من الفرضية الثالثة عدة فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (الايثار) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) من خلال المتغير الوسيط (تحديد الاحتياجات التدريبية)



شكل رقم (4)

جدول رقم (18) التأثيرات

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الايثار	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.84	0.03	34.09	0.001	
الايثار	الابداع التنظيمي	0.25	0.04	6.59	0.001	
الايثار	الابداع التنظيمي	0.78	0.04	19.90	0.001	

بناءً على ما جاء في رسم تحليل المسار:

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (الايثار) له تأثير على المتغير الوسيط (تحديد الاحتياجات التدريبية) بمقدار (0.84)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0.001$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (الايثار) له تأثير مباشر على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) حيث بلغ التأثير (0.25) وقيمة ($P = 0.001$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

في المقابل، كان للمتغير الوسيط (تحديد الاحتياجات التدريبية) تأثير كبير على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) بمقدار (0.78)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0.001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (تحديد الاحتياجات التدريبية) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين المتغير المستقل (الايثار) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت للمتغير المستقل (الايثار) والمتغير الوسيط (تحديد الاحتياجات التدريبية) (34.09)، وللمتغير الوسيط (المعرفة الفنية لخلق القيمة) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (19.90). كلا القيمتين أكبر من (1.964)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين المتغير المستقل (الايثار) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (6.59) وهي أكبر من (1.964) مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن أيضاً الاعتماد عليه في هذه الحالة وهذا يدل على أنه دور الوسيط كان مهماً، مما يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية.

جدول رقم (19) المؤشرات CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	0.000	0		
Saturated model	6	0.000	0		
Independence model	3	1265.881	3	0.000	421.960

نرى من خلال الجدول أعلاه المؤشر CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy) الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه أن النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. أما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى أنه قيمته (3) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيد.

جدول رقم (20) المؤشرات

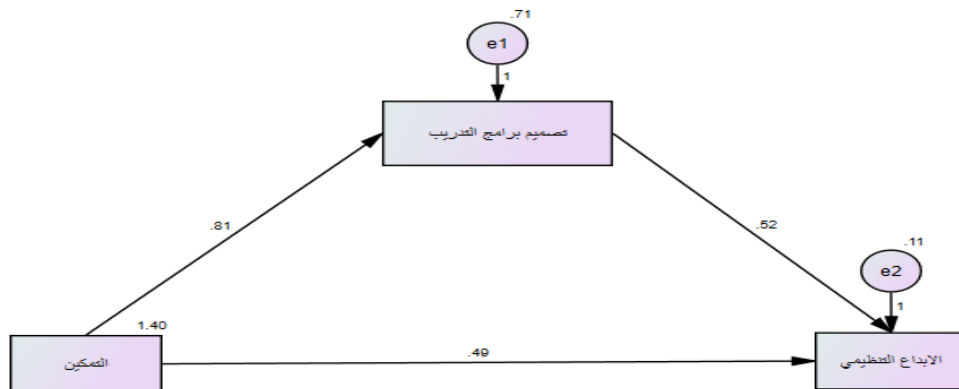
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	.000	.000	0.000

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مؤشر توكر لويز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة 1، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (1) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يعد جيداً.

وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل NFI وIFI والتي تقع قيمها أيضاً بين 0 و 1. وكلما اقتربت هذه القيم من 1، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي 1، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يعد نموذجاً جيداً وملائماً للبيانات.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التمكين) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) من خلال المتغير الوسيط (تصميم برامج التدريب)



شكل رقم (5)

جدول رقم (21) التأثيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تصميم برامج التدريب	التمكين <---	0.81	0.04	20.71	0.001	
الابداع التنظيمي	تصميم برامج التدريب <---	0.52	0.02	24.40	0.001	
الابداع التنظيمي	التمكين <---	0.49	0.02	21.46	0.001	

بناءً على ما جاء في رسم تحليل المسار:

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (التمكين) له تأثير على المتغير الوسيط (تصميم برامج التدريب) بمقدار (0.81)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (P = 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (التمكين) له تأثير مباشر على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) حيث بلغ التأثير (0.49) وقيمة (P = 0.001)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

في المقابل، كان للمتغير الوسيط (تصميم برامج التدريب) تأثير كبير على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) بمقدار (0.52)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (P = 0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (تصميم برامج التدريب) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت للمتغير المستقل (التمكين) والمتغير الوسيط (تصميم برامج التدريب) (20.71)، وللمتغير الوسيط (القدرة على توليد الموارد وامتلاكها) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (24.40). كلا القيمتين أكبر من (1.964)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (21.46) وهي أكبر من (1.964) مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن أيضاً الاعتماد عليه في هذه الحالة. هذا يدل على أنه دور الوسيط كان مهماً، مما يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية.

جدول رقم (22) المؤشرات CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	1143.426	3	.000	381.142

نرى من خلال الجدول أعلاه المؤشر CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy) الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه ان النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. اما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى انه قيمته (3) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيد.

جدول رقم (23) المؤشرات

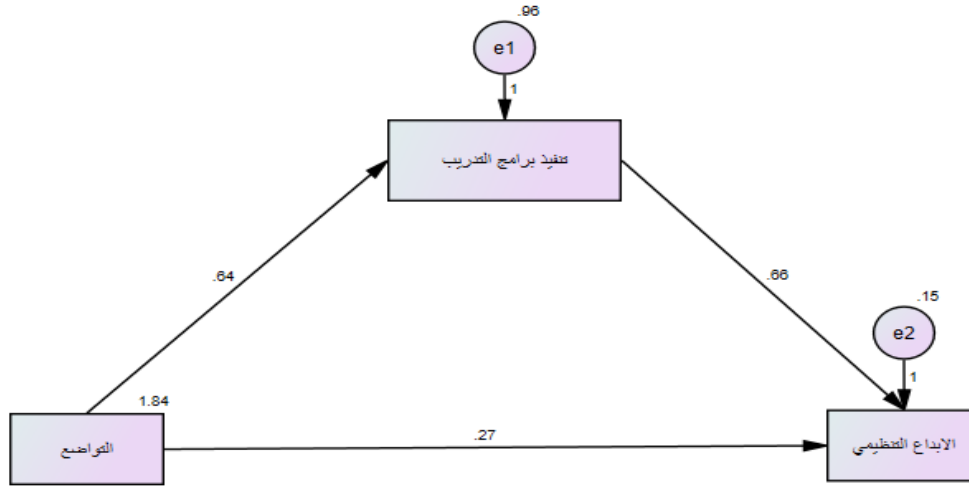
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مؤشر توكير لويز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة 1، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (1) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يعد جيداً.

وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل IFI و NFI والتي تقع قيمها أيضاً بين 0 و 1. وكلما اقتربت هذه القيم من 1، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي 1، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يعد نموذجاً جيداً وملائماً للبيانات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التواضع) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) من خلال المتغير الوسيط (تنفيذ برامج التدريب)



شكل رقم (6)

جدول رقم (24) التأثيرات

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تنفيذ برامج التدريب	التواضع <---	0.64	0.04	16.15	0.001	
الابداع التنظيمي	تنفيذ برامج التدريب <---	0.66	0.02	30.86	0.001	
الابداع التنظيمي	التواضع <---	0.27	0.02	13.23	0.001	

بناءً على ما جاء في رسم تحليل المسار:

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (التواضع) له تأثير على المتغير الوسيط (تنفيذ برامج التدريب) بمقدار (0.64)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (P = 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (التواضع) له تأثير مباشر على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) حيث بلغ التأثير (0.27) وقيمة (P = 0.001)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

في المقابل، كان للمتغير الوسيط (تنفيذ برامج التدريب) تأثير كبير على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) بمقدار (0.66)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (P = 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (تنفيذ برامج التدريب) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين المتغير المستقل (التواضع) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغير المستقل هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت للمتغير المستقل (التواضع) والمتغير الوسيط (تنفيذ برامج التدريب) (16.15)، وللمتغير الوسيط (تنفيذ برامج التدريب) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (30.86). كلا القيمتين أكبر من (1.964)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين المتغير المستقل (التواضع) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (13.23)، وهي أكبر من (1.964)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن أيضاً الاعتماد عليه في هذه الحالة هذا يدل على أنه دور الوسيط كان مهماً مما يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية.

جدول رقم (25) المؤشرات CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	954.918	3	.000	318.306

نرى من خلال الجدول أعلاه المؤشر CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy) الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه أن النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. أما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى أنه قيمته (3) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيد.

جدول رقم (26) المؤشرات

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000

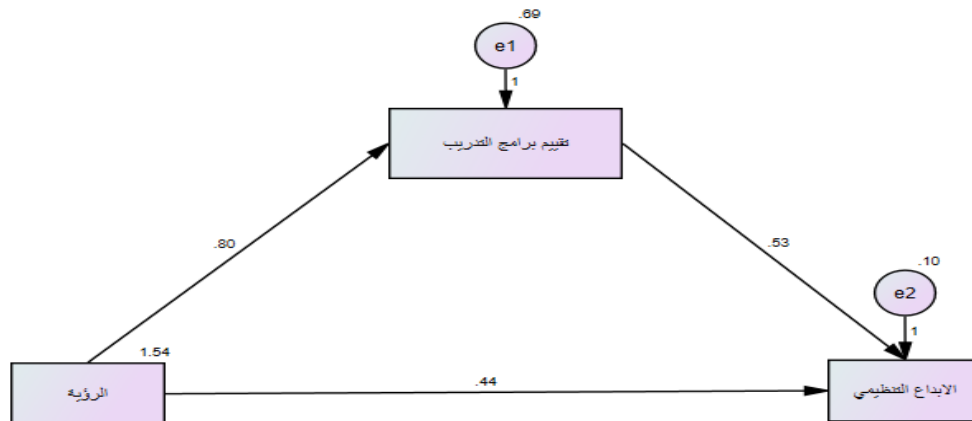
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مؤشر توكر لويز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة 1، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (1) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يعدُّ جيدًا.

وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل IFI و NFI والتي تقع قيمها أيضًا بين 0 و 1. وكلما اقتربت هذه القيم من 1، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي 1، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يعدُّ نموذجًا جيدًا وملائمًا للبيانات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (الرؤية) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) من خلال المتغير الوسيط (تقييم برامج التدريب)



شكل رقم (7)

جدول رقم (27) التأثيرات

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	
الرؤية <--- تقييم برامج التدريب	0.001	21.66	0.04	0.80	

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الابداع التنظيمي	تقييم برامج التدريب <---	0.53	0.02	25.68	0.001	
الابداع التنظيمي	الرؤية <---	0.44	0.02	20.38	0.001	

بناءً على ما جاء في رسم تحليل المسار:

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (الرؤية) له تأثير على المتغير الوسيط (تقييم برامج التدريب) بمقدار (0.80)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0.001$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (الرؤية) له تأثير مباشر على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) حيث بلغ التأثير (0.44) وقيمة ($P = 0.001$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

في المقابل، كان للمتغير الوسيط (تقييم برامج التدريب) تأثير كبير على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) بمقدار (0.53)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0.001$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (تقييم برامج التدريب) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين المتغير المستقل (الرؤية) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغير المستقل، هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت للمتغير المستقل (الرؤية) والمتغير الوسيط (تقييم برامج التدريب) (21.66)، وللمتغير الوسيط (تقييم برامج التدريب) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (25.68). كلا القيمتين أكبر من (1.964)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين المتغير المستقل (الرؤية) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (20.38)، وهي أكبر من (1.964)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن أيضاً الاعتماد عليه في هذه الحالة هذا يدل على أنه دور الوسيط كان مهماً مما يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية.

جدول رقم (28) المؤشرات CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	1182.110	3	.000	394.037

نرى من خلال الجدول أعلاه المؤشر (CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy) الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه ان النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. اما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى انه قيمته (3) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيد.

جدول رقم (29) المؤشرات

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مؤشر توكر لويز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة 1، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (1) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يعد جيداً.

وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل IFI وNFI والتي تقع قيمها أيضاً بين 0 و1. وكلما اقتربت هذه القيم من 1، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي 1، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يعد نموذجاً جيداً وملئاً للبيانات.

7- اختبار التوزيع الطبيعي

ومن خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov^a واختبار Shapiro-Wilk يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وكما موضح ادناه:-

جدول (30) اختبارات التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statist	Df	Sig.

				ic		
الابداع التنظيمي	0.194	33 2	0.07	.859	332	0.09
a. Lilliefors Significance Correction						

يتبين من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov^a واختبار Shapiro-Wilk ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مقارنتها مع مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وان قيمتا الاختبار اعلى من (0.05) هذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- من خلال النتائج بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة، نجد أنه سجل 0.993، مما يدل على مستوى عالٍ من الموثوقية عبر جميع المتغيرات. كما بلغ معامل التجزئة النصفية 0.921، مما يعزز من موثوقية النتائج.
 - 2- تبين من خلال النتائج ان العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي، نجد أن قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بلغت 0.812. هذه النسبة تشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. بمعنى آخر، كلما زادت فعالية القيادة الخادمة، ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة. هذا يدل على أن القادة الذين يتبعون أساليب قيادة خادمة، والتي تركز على دعم وتوجيه الموظفين، يساهمون بشكل كبير في تعزيز الابتكار والإبداع داخل الفرق.
- إضافة إلى ذلك، تشير قيمة اختبار t التي بلغت 17.180 إلى دلالة معنوية قوية للعلاقة. فوجود مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) يعني أن هناك احتمالاً ضئيلاً للغاية (5%) لعدم صحة الفرضية، مما يعزز من قوة العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي. وهذا يشير إلى أن النتائج ليست محض صدفة، بل تعكس تأثيراً حقيقياً في بيئة العمل.
- عند تحليل العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، نجد أن معامل الارتباط سجل 0.932، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً وإيجابية. تعكس هذه القيمة أن التدريب الفعال للموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة. كلما تم تحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب، زادت قدرتهم على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.
- على الرغم من عدم وجود قيمة اختبار t محددة لتدريب الموارد البشرية في الجدول، إلا أن معامل الارتباط العالي يدل على دلالة معنوية قوية في هذه العلاقة أيضاً. هذا يعني أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية يعد خطوة استراتيجية لتعزيز الإبداع.
- لذا تؤكد نتائج على صحة الفرضية الرئيسية الأولى، حيث توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية والإبداع التنظيمي. إن القيادة الخادمة تعزز الإبداع، كما أن تدريب الموارد البشرية يلعب دوراً حاسماً في تحسين مستويات الإبداع. لذا، يتعين على المؤسسات التركيز على تطوير مهارات القيادة وتقديم برامج تدريب فعالة لتحقيق نتائج إيجابية في الإبداع التنظيمي.

- 3- تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي ان القيمة (F) الحسابية (3124.553) حيث تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير قوي وإيجابي للقيادة الخادمة على الإبداع التنظيمي هذه القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية (3.023)، مما يعني أن هناك دلالة معنوية على أن القيادة الخادمة تسهم في تحسين مستويات الإبداع داخل المؤسسة.
- وبتبيين من خلال قيمة (R^2) التي بلغت 0.950 تعكس أن 95% من التباين في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيره من خلال تأثير القيادة الخادمة. هذه النسبة العالية تدل على أن القيادة الخادمة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الإبداع، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن القيادة الخادمة تؤثر بشكل مباشر على الإبداع التنظيمي.
- وان مقدار التغيير (0.357) يشير إلى أن القيادة الخادمة تسهم بنسبة 35.7% في تحسين الأداء الإبداعي. هذا يبرز أهمية القيادة في تعزيز الابتكار، ويؤكد على ضرورة التركيز على تطوير مهارات القيادة الخادمة في مديرية تربية ذي قار.
- بالإضافة إلى ذلك، هناك قيمة (0.662) مرتبطة بتدريب الموارد البشرية، مما يشير إلى أن هذا المتغير يمكن أن يكون له تأثير إضافي على العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع التنظيمي. حيث تشير إلى ضرورة إدخال برامج تدريب فعالة لتعزيز تأثير القيادة الخادمة على الإبداع التنظيمي.
- بناءً على النتائج، نجد أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة على الإبداع التنظيمي بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق تدريب الموارد البشرية أي ان هنا تكون الوساطة جزئية. وتبين ان القيادة الخادمة تساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع التنظيمي، بينما يلعب تدريب الموارد البشرية دوراً وسطيًا يمكن أن يزيد من فعالية هذه العلاقة. لذا، يتعين على المؤسسات التركيز على تطوير أساليب القيادة الخادمة وتطبيق برامج تدريبية متكاملة لتعزيز الإبداع التنظيمي بشكل فعال.
- 4- يتضمن الجدول نتائج اختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO) واختبار بارتلت ، وهما أداتان إحصائيتان تستخدمان لتقييم مدى ملاءمة البيانات لإجراء تحليل العوامل.
- 5- تبين من خلال النتائج ان قيمة KMO نجد أنها تبلغ 0.911. هذه النتيجة تعكس أن البيانات مناسبة جدًا لإجراء تحليل العوامل. عمومًا، تتراوح قيم KMO بين 0 و 1، حيث تشير القيم فوق 0.8 إلى ملاءمة جيدة، وتعتبر القيم فوق 0.9 ممتازة. لذا، فإن هذه القيمة العالية تدل على أن العينة كبيرة بما يكفي وأن هناك ترابطاً قوياً بين المتغيرات التي تم قياسها.
- أما بالنسبة لاختبار بارتلت، فنجد أن القيمة التقريبية للإحصائية (Chi-Square) تبلغ 3131.524 مع 48 درجة حرية، ودرجة دالة بلغت 0.000. هذا يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية. اختبار بارتلت يقيم ما إذا كانت مصفوفة التباين تمثل مصفوفة وبالتالي نؤكد وجود علاقات قوية بين المتغيرات.
- لذلك تشير هذه النتائج إلى أن البيانات المتعلقة دور القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية، مناسبة لإجراء تحليل العوامل. هذا يوفر دعماً قوياً لفرضيات البحث ويساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة.
- 6- يتبين من خلال النتائج ان قيمة اختبار CMIN قد بلغت 15.545 وهي قيمة ممتازة أي ان النموذج المستخدم نموذج ممتاز للتطبيق.
- 7- يتبين من خلال النتائج ان قيمة اختبار CFI قد بلغت 0.944 وهي قيمة ممتازة تكاد ان تقترب من الواحد الصحيح أي ان النموذج المستخدم نموذج ممتاز للتطبيق.

- 8- يتبين من خلال النتائج ان قيمة معيار RMSEA قد بلغت 0.010 وهي قيمة ممتازة حيث كلما كانت قيمة معيار RMSEA اقل 0.080 كلما كان النموذج ممتاز في تفسير التباينات بين المتغيرات لذلك من خلال هذا المعيار يمكن ان نثبت أيضا ان النموذج المستخدم نموذج ممتاز للتطبيق.
- 9- أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) له تأثير على المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) بمقدار (0.81)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (P = 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).
- 10- أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) له تأثير مباشر على المتغير التابع (الابداع التنظيمي)، حيث بلغ التأثير (0.36) وقيمة (P = 0.001)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).
- في المقابل، كان للمتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) تأثير كبير على المتغير التابع (الابداع التنظيمي) بمقدار (0.66)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (P = 0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).
- وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) يلعب دورًا مهمًا في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغير المستقل. هذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات.
- أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) (24.51) وللمتغير الوسيط (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (32.29). كلا القيمتين أكبر من (1.964)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.
- وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الابداع التنظيمي) (17.23)، وهي أكبر من (1.964)، مما يشير إلى أن النموذج صالح ويمكن أيضا الاعتماد عليه في هذه الحالة. هذا يدل على أنه دور الوسيط كان مهمًا، مما يشير إلى أن الوساطة كانت جزئية.
- 11- يتبين من خلال النتائج ومن خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov^a واختبار Shapiro-Wilk ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مقارنتها مع مستوى الدلالة (α=0.05) وان قيمتا الاختبار اعلى من (0.05) هذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: التوصيات

1. تطوير برامج تدريب فعالة: يجب على المؤسسات التعليمية تعزيز برامج تدريب الموارد البشرية بما يتناسب مع مبادئ القيادة الخادمة، مما يساهم في تحسين مهارات الموظفين وتعزيز الإبداع.
2. تعزيز ثقافة القيادة الخادمة: ينبغي تبني نمط القيادة الخادمة في جميع المستويات الإدارية لضمان توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون.
3. إجراء دراسات ميدانية دورية: من المهم إجراء دراسات ميدانية دورية لتقييم تأثير القيادة الخادمة وتدريب الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي، مما يساعد في تحسين السياسات والممارسات.
4. تفعيل المشاركة الفعالة للموظفين: يجب تشجيع الموظفين على المشاركة في تطوير استراتيجيات التدريب وتحديد احتياجاتهم، مما يعزز من شعورهم بالتمكين والانتماء.
5. تقييم دوري لبرامج التدريب: ينبغي أن تشمل المؤسسات تقييماً دورياً لبرامج التدريب المستخدمة، لتحديد فعاليتها وتحسينها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية واحتياجات السوق.
6. تنمية المهارات القيادية: ينبغي توفير برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في القيادة الخادمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

المصادر

- 1- Ali, Dalain. (2023). Nurturing Employee Engagement at Workplace and Organizational Innovation in Time of Crisis With Moderating Effect of Servant Leadership. SAGE Open, 13(2):215824402311751-215824402311751. doi: 10.1177/21582440231175150
- Alice, Canavesi., Eliana, Minelli. (2021). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1-23. doi: 10.1007/S10672-021-09389-9
- 2- Alice, Canavesi., Eliana, Minelli. (2021). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1-23. doi: 10.1007/S10672-021-09381-3
- 3- Allan, Lee., Joanne, Lyubovnikova., Amy, Wei, Tian., Caroline, Knight. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93(1):1-44. doi: 10.1111/JOOP.12265
- 4- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- 5- Arman, Moghaddas., Mohsen, Jajarmizadeh., Narges, Abbasi. (2020). Investigating Relationship between Talent Management and Human Resource Productivity with the Mediation Role of Organizational Creativity in ABFA. The International Journal of Management, 7(1):20-29.
- 6- Francisco, Fermín, Mallén, Broch., Emilio, Domínguez, Escrig., Ricardo, Chiva, Gómez., Rafael, Lapiedra, Alcamí. (2020). Promoting firm innovativeness through servant leadership and corporate social responsibility to employees. Leadership & Organization Development Journal, 41(4):615-633. doi: 10.1108/LODJ-03-2019-0127
- 7- Greenleaf, R. K. (1970). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.
- 8- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.
- 9- Irena, Łacka. (2016). The development of creative human resources as a challenge to the education and management. 2(11)

- 10- Jorge, Luis, Del, Río-Cortina., Raúl, E., Acosta-Mesa., María, A., Santis-Puche., Jhorquis, Machado-Licon. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2):13-20. doi: 10.4067/s0718-07642022000200013
- 11- Justino, Da, Silva., I, Gede, Riana., Augusto, da, Conceição, Soares. (2020). The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9):322-330. doi: 10.18415/IJMMU.V7I9.2124
- 12- Mansour, Alyahya., Meqbel, M., Aliedan., Gomaa, Agag., Ziad, Hassan, Saeed, Abdelmoety. (2023). The Antecedents of Hotels' Green Creativity: The Role of Green HRM, Environmentally Specific Servant Leadership, and Psychological Green Climate. *Sustainability*, 15(3):2629-2629. doi: 10.3390/su15032629
- 13- Mohammed, Aboramadan. (2021). Servant leadership and followers' creativity: does climate for creativity matter?. 9(1):78-94. doi: 10.1108/EBHRM-01-2020-0012
- 14- Mohammed, Aboramadan., Zeeshan, Hamid., Yasir, Mansoor, Kundi., Eissa, El, Hamalawi. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs : The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1):109-129. doi: 10.1002/nml.21505
- 15- Nadja, Grbic., Cody, J., Moser. (2022). Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees? A Structural Analysis. *Sustainability*, 14(9):5231-5231. doi: 10.3390/su14095231
- 16- Netania, Emilisa., Scheren, Vandrea, Sinaulan., Egabetha, Amirah, Yudhaputri., Cicely, Delfina, Harahap., Dietce, Apriani. (2024). Antecedents of Employee Creativity in Entertainment Industry Employees. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research/Advances in social science, education and humanities research*, 191-207. doi: 10.2991/978-2-38476-273-6_24
- 17- Nur, Asni, Gani., Rony, Edward, Utama., Jaharuddin, Jaharuddin., Andry, Priharta., Medo, Maulianza. (2022). Servant leadership in non-profit organization. *Inovasi*, 9(2):46-46. doi: 10.32493/inovasi.v9i2.p46-51.26376
- 18- Nury, Ariani, Wulansari., Bayu, Dwi, Warih, Kusuma., Whisnu, Elianto. (2021). Linking Transformational and Servant Leadership to Employee Creativity: The Mediating Role of Thriving At Work. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(5)

- 19- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Servant Leadership Roundtable.
- 20- Radha, Kapoor. (2024). Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Evidence from Small and Medium Enterprises in India. International journal of strategic management, doi: 10.47604/ijsm.2481
- 21- Ríos, Gallego., Paul, Alexander. (2016). Prácticas de recursos humanos e innovación en la empresa: caso Sumicol S.A.S.
- 22- Sania, Khan. (2020). Analysis of Organizational Factors Affecting Employee Innovation. doi: 10.20944/PREPRINTS202012.0008.V1
- 23- Saqif, Haidarravy., Iriani, Ismail. (2023). The Influence of Servant Leadership Style and Ethical Leadership on Organizational Change. Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research, 2(5):997-1012. doi: 10.55927/modern.v2i5.6210
- 24- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607.
- 25- Shagufta, Zada., Jawad, Khan., Muhammad, Zada., Imran, Saeed., Zhan, Jun. (2023). Does Servant Leadership Enhance Employee Creativity and Performance?. Journal of Organizational and End User Computing, 35(1):1-24. doi: 10.4018/joeuc.321656
- 26- Spears, L. C. (2010). The servant as leader. Greenleaf Center for Servant Leadership.
- 27- Tui, McKeown. (2019). The role of HRM in generating innovation & creativity - helping or hindering?. Journal of Management & Organization, 25(2):173-174. doi: 10.1017/JMO.2019.24
- 28- Wenxian, Wang., Seung-Wan, Kang., Suk, Bong, Choi. (2022). Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being. Frontiers in Psychology, 12doi: 10.3389/fpsyg.2021.807070
- 29- Winifrida, Malingumu., Jeroen, Stouten., Martin, Euwema., Emmanuel, Babygegeya. (2016). Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange. Psychologica Belgica, 56(4):342-356. doi: 10.5334/P.
- 30- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18(2), 293-321.