



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي

بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية

رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل
درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها

محمد محي رحيم

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

2018م

1439 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ
فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ

سورة الاعراف
الآية - 10

الأهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العلي العظيم

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار . . الذي علمني العطاء بدون انتظار . . وأحمل أسمه بكل اقتنار . . أتمنى من الله أن
يمد في عمرك لثري ثمراً قد حان قطافها بعد طوال انتظار وستبقى كلماتك نجوما أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة . . ومعنى الحب والحنان والتفاني . . وبسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحجاب

أمي الحبيبة

إلى سندي في الحياة

اخوتي واخواتي

إلى كل من علمني حرفاً ، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم ، والمعرفة

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ، ونتائج بحثي المتواضع

الباحث

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

يسرني ويشرفني ان اتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى استاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور **ميثاق هاتف الفتلاوي** الذي كان مشرفاً علمياً أميناً ، فجزاه الله عني خير جزاء المحسنين... متمنياً له التوفيق لخدمة البلد والمسيرة العلمية .

وخالص الشكر والعرفان للأستاذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وإغنائها علمياً... جزاهم الله خير الجزاء، والشكر موجه إلى الأستاذ **المقوم العلمي** لتحمله عناء قراءة الرسالة... جزاه الله الخير، وخالص امتناني **للخبير اللغوي** لتحمله تقويم الرسالة لغوياً... فله كل الشكر والعرفان.

وأقدم شكري المتواصل وثنائي العطر إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور (**عامر المعموري**) لرعايته لطلبة الدراسات العليا، ومن واجب العرفان أن أتقدم بالشكر إلى كل من رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ (**فؤاد حمودي العطار**) وكل أساتذة قسم إدارة الأعمال في جامعة كربلاء .

والشكر والعرفان إلى الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم استمارة الاستبانة إذ كان لمقترحاتهم وأفكارهم الدور المهم في إظهار الاستمارة بشكلها العلمي المطلوب.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الموظفين في قناة كربلاء الفضائية الذين أولوا اهتماماً في الإجابة على استمارة الاستبانة .

والشكر والتقدير موصول الى طلبة الدورات السابقة من الدراسات العليا ومساعدتهم لنا في اجتياز هذه الدورة فجزاهم الله خيراً.

واقدم خالص شكري وتقديري لزملاء الدراسة في مرحلة الماجستير واطلب من الله ان يوفقهم في حياتهم العلمية والعملية .

وكذلك الشكر والتقدير الى **منتسبي مدينة الامام الحسين (ع) للزائرين** شكرا لكم من كل قلبي على الصداقة والاخوة والتعاون أسأل الله التوفيق لكم في حياتكم والشكر والتقدير والامتنان لكل من مد يد العون ولم اذكره حتى وان كان ذلك في كلمة تشجيع .

ومن الله التوفيق

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر و عرفان
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الأشكال
و- ز- ح	قائمة الجداول و الملاحق
ط	المستخلص
2-1	المقدمة
3	هيكل البحث
30-5	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
18-5	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة
30-19	المبحث الثاني: منهجية البحث
100-32	الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث
53-32	المبحث الأول : القيادة الخادمة
76-54	المبحث الثاني : التمكين النفسي
98-77	المبحث الثالث : الاداء الابداعي للعاملين
100-99	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات البحث
153-102	الفصل الثالث : الجانب العملي للبحث
113-102	المبحث الأول : اختبار مقاييس البحث
126-114	المبحث الثاني : الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث
153-127	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث
159-155	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
156-155	المبحث الأول : الاستنتاجات
159-157	المبحث الثاني : التوصيات
184-161	قائمة المصادر
	الملاحق
	المستخلص باللغة الانجليزية

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	هيكل البحث	1
22	المخطط الفرضي للبحث	2
48	أبعاد القيادة الخادمة	3
62	الخطوات الخمسة لعملية التمكين النفسي	4
64	النموذج الادراكي للتمكين النفسي	5
66	الشبكة الطبيعية والجزئية للتمكين النفسي في موقع العمل	6
69	العوامل المؤثر على التمكين النفسي	7
72	أبعاد التمكين النفسي	8
85	مكونات أبداع العاملين	9
88	مراحل الاداء الابداعي للعاملين	10
92	عناصر الاداء الابداعي للعاملين	11
152	اختبار الشرطين 3 و 4 لتحليل الوسيط	12

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة لعينة البحث	1
27-26	وصف عينة البحث	2
41-40	تعريف القيادة الخادمة	3
58-56	تعريف التمكين النفسي	4
72-71	أبعاد التمكين النفسي حسب آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	5
79	تعريف الاداء الابداعي للعاملين	6
87-86	مراحل الاداء الابداعي للعاملين حسب آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	7
103	الترميز والتوصيف	8
106	اختبار (KMO) و (Barlett's) لمتغير القيادة الخادمة	9
107-106	نتائج التحليل العامل الاستكشافي لمقياس القيادة الخادمة	10
108	اختبار (KMO) و (Barlett's) لمتغير التمكين النفسي	11
109	نتائج التحليل العملي لمقياس التمكين النفسي	12
110	اختبار (KMO) و (Barlett's) لمتغير الاداء الابداعي	13
111	نتائج التحليل العملي الاداء الابداعي	14
112	معاملات الثبات لمقياس البحث	15
113	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات البحث	16
114	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	17
115	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها الاخلاقية	18
116	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها المشاركة	19
117	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها الرؤية	20
118	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها التواصل	21
119	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها الثقة	22
120	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير القيادة الخادمة	23
121	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها المعنى	24

122	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الكفاءة	25
123	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الاستقلالية	26
124	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء التأثير	27
124	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير التمكين النفسي	28
126-125	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير الاداء الابداعي	29
126	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية لمتغيرات البحث	30
128	علاقة الارتباط بين متغير القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الاداء الابداعي	31
132	علاقات الارتباط بين متغير التمكين النفسي بأبعاده ومتغير الاداء الابداعي	32
135	علاقات الارتباط بين متغير القيادة الخادمة بأبعاده ومتغير التمكين النفسي	33
138	ملخص علاقات الارتباط بين المتغيرات والأبعاد	34
139	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الاداء الابداعي	35
139	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الاداء الابداعي	36
140	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الاداء الابداعي	37
143	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الاولى	38
143	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التمكين النفسي ومتغير الاداء الابداعي	39
144	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التمكين النفسي ومتغير الاداء الابداعي	40
144	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التمكين النفسي ومتغير الاداء الابداعي	41
145	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية	42
147	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والتمكين النفسي	43

148	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والتمكين النفسي	44
148	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والتمكين النفسي	45
151	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثالثة	46
153	مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط	47
153	اختبار Sobel لمعنوية التأثير الوسيط	48

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الملاحق
1	أسماء الاساتذة المحكمين
2	استمارة الاستبانة الاولية
3	استمارة الاستبانة

المستخلص

هدف البحث الحالي الى اختبار العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة و الاداء الابداعي للعاملين عن طريق الدور الوسيط للتمكين النفسي ، ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي .

ولغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيق البحث على عينة من الأفراد العاملين في (قناة كربلاء الفضائية) للحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق (الاستبانة) التي اعدت لهذا الغرض ، اذ كان مجتمع البحث مكون من (450) فرد ، سحبت منه عينة بلغ حجمها (117) فرداً يمثلون شريحة العاملين في قناة كربلاء الفضائية من مسؤولي الشعب والوحدات و المنتسبين . وقد استعمل البحث الحالي أدوات احصائية عدة للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها (التحليل العاملي الاستكشافي ، ومعامل التحليل كرونباخ الفا ، و الانحراف المعياري ، والوسط الحسابي ، ومعامل الارتباط البسيط ، وتحليل الانحدار البسيط ، ومعادلة النمذجة الهيكلية ، واختبار(T)، واختبار (F) ، ومعامل التفسير (R^2)، ومعامل الميل الحدي (β) بالاعتماد على البرامج الاحصائية (SPSS. V.25 ;Amos. V. 25).

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (يوجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية ايجابية بين متغير القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي) وبناءً على تلك الاستنتاجات قدم الباحث مجموعة من التوصيات ابرزها ينبغي على المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بإظهار سمات القيادة الخادمة عن طريق التحلي بالقيم والمعتقدات والفضائل الانسانية مما يؤدي الى خلق بيئة عمل ايجابية تعزز الدوافع الذاتية للأفراد ورفع مستوى ادائهم الابداعي .

المقدمة

تشكل القيادة محوراً مهماً لمختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه المؤثرات سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية ، لذلك لا بد من توفير الامكانات التي تسهم في استمرار مواجهة الاحداث والتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل ، وهذه المهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية تواكب التطورات والتحديات في بيئة العمل وتحقق ميزة تنافسية عالمية للمنظمات ومراعاة الجوانب الانسانية .

اذ أن موضوع القيادة الخادمة يعد واحداً من موضوعات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ومن الممارسات الادارية الحديثة التي تتلاءم مع متطلبات وتطورات المرحلة الحالية والمستقبلية ، اذ تمثل نظرية القيادة الخادمة أروع نماذج القيادة على الاطلاق التي تستند الى الافكار والقيم والمثل الروحية وتنادي بالفضائل الانسانية والتي تجعل حاجات ورغبات وطموحات الافراد العاملين أولوية للقائد الخادم قبل مصلحته الذاتية (Farling et al., 1999: 51). فإن القائد الخادم يعطي تحفيز للأفراد وتأمينهم وتجعلهم يشاركون في تحقيق الاهداف التي يسعون اليها وزيادة قدراتهم على مواجهة المعوقات المستقبلية .

أما متغير التمكين النفسي فهو عملية تحفيزية ذاتية للفرد تجعله يشعر بان لديه الكفاءة الذاتية والمهارات الابداعية في بيئة العمل ، إذ كلما منح القائد الخادم السلطة للأفراد العاملين يؤدي بهم الى تحمل المسؤولية وزيادة الدوافع الذاتية لديهم واتخاذ التصورات الايجابية في تجاه مهام العمل الموكلة لهم ، وأن مهمة الاساسية هي المقدره على التأثير في أنشطة المنظمة التي يعملون بها ، لذلك تسعى عملية التمكين النفسي الى تنمية الافراد الذي يمتلكون حرية التصرف في العمل ، ويعد موضوع الاداء الابداعي للعاملين أحد المتغيرات الاساسية التي تشير الى توليد أفكار جديد وحلول فريدة من نوعها تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار والنمو ، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الاداء الابداعي بشكل كبير و الذي أصبح من الموضوعات الضرورية والحاسمة للمنظمة ، لما يقدمه من مساهمات خلاقة تساعد المنظمة على ان تصبح أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة في بيئة العمل من اجل حل المشاكل التي تواجهها.

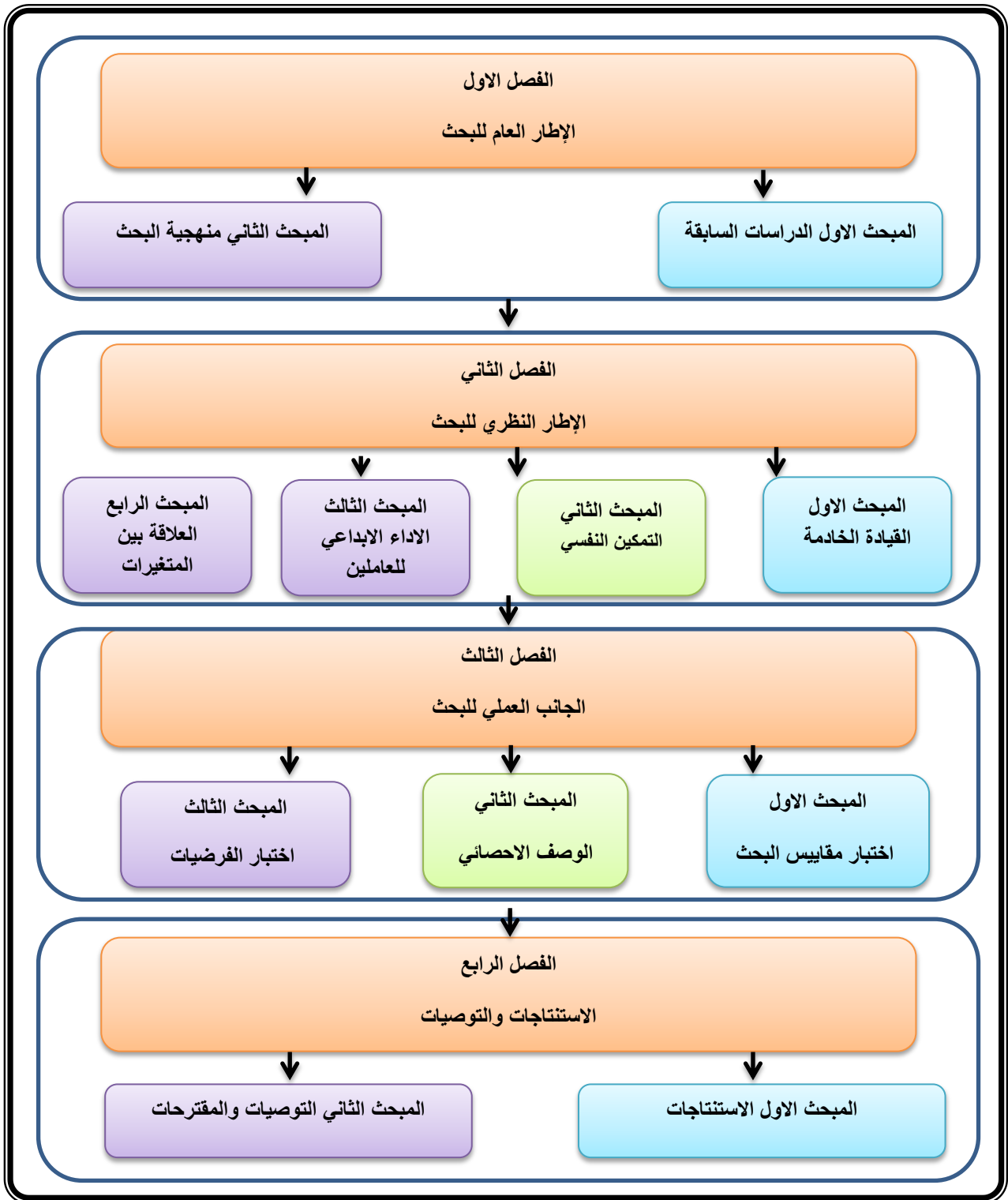
وبناءً على ما سبق فقد تضمن البحث الحالي اربعة فصول يتم تناولها على النحو الاتي :-

تناول **الاول** (الاطار العام للبحث) عن طريق مبحثين ، خصص الاول لبعض الدراسات السابقة ، اما الثاني تناول منهجية البحث .

بينما خصص **الثاني** (الجانب النظري للبحث) وتضمن ثلاثة مباحث ، ركز الاول على القيادة الخادمة ، أما الثاني فأهتم بالتمكين النفسي ، أما الثالث تناول الاداء الابداعي للعاملين .

أما **الثالث** فتناول (الجانب العملي للبحث) وتضمن ثلاثة مباحث ضم الاول اختبار مقاييس البحث ، وأهتم الثاني الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث أما الثالث فتناول اختبار فرضيات البحث .

واختتم **الرابع** بـ (الاستنتاجات والتوصيات) وقد تألف من مبحثين تناول الاول أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي ، أما الثاني فقد تناول توصيات البحث . والشكل (1) ادناه يوضح هيكل البحث .



الشكل (1) هيكل البحث

المبحث الأول بعض الدراسات السابقة

تمهيد :

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في الإطار النظري والعلمي وهي من أهم متطلبات البحث الحالية ، وقد قام الباحث بتقديم بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة ، والتمكين النفسي ، والاداء الابداعي للعاملين حسب تسلسلها الزمني وفقاً للفقرات الآتية:

- 1- اسم الباحث وسنة البحث .
- 2- عنوان البحث .
- 3- أهداف البحث .
- 4- نوع البحث .
- 5- أسلوب البحث .
- 6- مجتمع وعينة البحث .
- 7- نتائج البحث .
- 8- اوجه الاختلاف مع البحث الحالية .
- 9- اوجه التشابه مع البحث الحالية .
- 10- مدى الإفادة من البحث .

أولاً: دراسات القيادة الخادمة

1- الدراسات العربية :

أ - البحث (مطر , 2011)	
عنوان البحث	دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية
أهداف البحث	إن الهدف من هذه الدراسة هو التحري عن العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في بيئة عمل ايجابية تستند إلى تلك النظرة الاخلاقية للقيادة تضع التابعين قبل كل شيء .
نوع البحث	رسالة ماجستير
أسلوب البحث	أستطلاعية
مجتمع وعينة البحث	شملت العينة (287) من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية من ست كليات هي (الإدارة والاقتصاد، والآداب، والتربية الرياضية، والطب البيطري، والزراعة، والهندسة) في جامعة القادسية.
نتائج البحث	أظهرت الدراسة الحاجة إلى القيادة الخادمة حلاً أفضل لإدارة المؤسسات التعليمية، لارتباطها بالقيم الأخلاقية و لما لها من تأثير ايجابي يفرض الحاجة إلى مثل هذا النوع من القيادات.
اوجه الاختلاف مع البحث	- تختلف لاستعمالها اثنين متغيرات رئيسية - الدراسة استطلاعية
اوجه التشابه مع البحث	- اعتماد القيادة الخادمة متغيراً مستقلاً - طبقت الدراسة في بيئة عراقية.
مدى الإفادة من البحث	تعزيز الجانب المنهجي والنظري للبحث

ب - البحث (متعب , 2015)	
عنوان البحث	القيادة الخادمة وأثرها على فاعلية الفريق
أهداف البحث	يهدف البحث الى تشخيص مدى ممارسة مفهوم القيادة الخادمة لدى اغلب القيادات المحلية على مستوى اعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية ، وكذلك التعرف على مدى علاقة وتأثير سلوكيات القيادة الخادمة في فاعلية الفريق .
نوع البحث	بحث
أسلوب البحث	تحليلي
مجتمع وعينة البحث	شملت العينة (61) من أعضاء مجالس المحلية في محافظة القادسية.
نتائج البحث	تبين ضرورة امتلاك قيادات المجالس المحلية بعضاً من مقومات القيادة الخادمة لتأثيرها في فاعلية الفريق الذي يعمل بمعيتهم .
اوجه الاختلاف مع البحث	- تختلف لاستعمالها اثنين متغيرات رئيسية
اوجه التشابه مع البحث	- اعتماد القيادة الخادمة متغيراً مستقلاً - كلا البحثين تحليلين - طبق البحث في بيئة عراقية.
مدى الإفادة من البحث	تعزيز الجانب النظري للبحث

ت - البحث (نوري واخرون , 2017)	
عنوان البحث	دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي
أهداف البحث	يهدف هذا البحث إلى التحقق من توافر خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية في منظمات الأعمال في محافظة دهوك وتشخيص دورها في تحقيق التميز المنظمي.
نوع البحث	بحث
أسلوب البحث	استطلاعي
مجتمع وعينة البحث	بلغ حجم العينة (60) موظفاً و موظفة يعملون في (13) منظمة خدمية مختلفة تعمل في محافظة دهوك .
نتائج البحث	أظهر البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة والمتغير المعتمد المتمثل بالتميز المنظمي ، ووجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في التميز المنظمي
اوجه الاختلاف مع البحث	- تختلف لاستعمالها اثنين متغيرات رئيسية. - البحث استطلاعي .
اوجه التشابه مع البحث	- طبق البحث في بيئة عراقية. - اعتماد القيادة الخادمة متغيراً مستقلاً.
مدى الإفادة من البحث	تعزيز الجانب النظري للبحث.

(Awan et al ., 2012)		أ – البحث
Effective Leadership in NGOs: Impact of Servant Leadership in Employee Performance and Impact of Mediation in the Workforce	القيادة الفعالة في المنظمات غير الحكومية: تأثير القيادة الخادمة في أداء الموظفين وتأثير الوساطة في القوى العاملة	عنوان البحث
يهدف البحث الى تحديد الارتباط بين أسلوب القيادة الخادمة وأداء عمل العاملين عن طريق تحفيز العاملين في المنظمات غير الحكومية.		أهداف البحث
بحث		نوع البحث
تحليلي		أسلوب البحث
بلغ حجم العينة (158) موظفا يعملون في (7) منظمات غير حكومية في باكستان / اسلام اباد.		مجتمع وعينة البحث
أظهرت النتائج أن دافع العمل لدى العاملين أدى دور الوساطة الكاملة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين في المنظمات غير الحكومية ، وتم التأكد من جميع افتراضات الدراسة انه يجب على مديري المنظمات غير الحكومية اعتماد اسلوب القيادة الخادمة لزيادة مستوى التحفيز واداء الافراد العاملين في المنظمات.		نتائج البحث
- اختلاف ابعاد هذا البحث عن الأبعاد المستخدمة في بحثنا. - التطبيق في بيئة أجنبية.		اوجه الاختلاف مع البحث
- كلا البحثين في القطاع الخاص. - كلا البحثين تحليليين		اوجه التشابه مع البحث
تعزيز الجانب النظري للبحث فضلاً عن الاطلاع على الوسائل الاحصائية .		مدى الأفادة من البحث

(Ramli & Mat Desa , 2013)		ب – البحث
The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment	العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي	عنوان البحث
يهدف البحث الى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين البالغين في ماليزيا ، الهدف الثاني هو تحديد الثقة عن طريق العلاقة بين القيادة الخادم والالتزام التنظيمي بين الافراد العاملين		أهداف البحث
بحث		نوع البحث

تحليلي	أسلوب البحث
بلغ حجم العينة (143) من الافراد العاملين في المنظمات الحكومية المختلفة في ماليزيا.	مجتمع وعينة البحث
أظهرت نتائج البحث أن القيادة الخادمة لها علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة.	نتائج البحث
- البحث ذي متغيرين بينما الحث الحالي ذات ثلاثة متغيرات.	اوجه الاختلاف مع البحث
- اعتماد القيادة الخادمة متغيراً مستقلاً. - كلا البحثين تحليلين. - استخدام بعض الوسائل الاحصائية .	اوجه التشابه مع البحث
الاطلاع على منهجية ومقاييس الدراسة ، فضلاً عن تعزيز الجانب النظري .	مدى الأفادة من البحث

ت - البحث (Van der hoven, 2016)	
تأثير القيادة الخادمة في الثقة والتمكين النفسي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (The influence of servant leadership on trust, psychological empowerment, job satisfaction and organisational citizenship behavior)	عنوان البحث
الهدف الاول: هو التحقق في كيفية تأثير القيادة الخادمة في الثقة والتمكين النفسي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية . الهدف الثاني: هو التحقق من صحة الانموذج النظري لمتغيرات الدراسة لاستكشاف لعلاقة الهيكلية بين هذا المتغيرات في نظام المدارس .	أهداف البحث
رسالة ماجستير	نوع البحث
تحليلية	أسلوب البحث
شملت عينة الدراسة (203) مدرس في جنوب افريقيا .	مجتمع وعينة البحث
اظهرت النتائج الاحصائية الى وجود علاقة ايجابية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي وبين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وبين التمكين النفسي والثقة وبين التمكين النفسي والرضا الوظيفي وايضاً بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية . وكذلك توجد علاقة غير معنوية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية ، وسوف تضيف هذا الدراسة اهمية معرفية عن طريق اعطاء فكرة عن ما اذا كانت القيادة الخادمة تؤثر في المدرسين نحو انخراط في سلوكياتهم دوراً اضافياً .	نتائج البحث

<ul style="list-style-type: none"> - الدراسة ذات اربعة متغيرات بينما الدراسة الحالية ذات ثلاثة متغيرات. - طبقت في بيئة أجنبية. - لم تلتق الدراسة مع دراستنا لكونها طبقت في قطاع التعليم وهذا ما يختلف عن القطاع الذي طبقت فيه دراستنا 	اوجه الاختلاف مع البحث
<ul style="list-style-type: none"> - كلا الدراستين تحليلية. - بعض البرامج الاحصائية. - اعتماد القيادة الخادمة متغيراً مستقلاً. 	اوجه التشابه مع البحث
<p>تعزيز الجانب النظري فضلاً عن الاطلاع على الاساليب الاحصائية .</p>	مدى الإفادة من البحث

ث – البحث (Yang et al ., 2017)	
<p>A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance دراسة متعددة المستويات للقيادة الخادمة على الابداع: أدوار الكفاءة الذاتية وقوة الصلاحية</p>	عنوان البحث
<p>يهدف البحث الى تطوير نموذج المعتقدات الفعالة التي تتوسط العلاقات بين القيادة الخادمة وابداع العاملين وابداع الفريق على مختلف المستويات . كما تهدف الدراسة ايضاً الى التحقق من التأثيرات المعتدلة المسافة بين القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية والابداعية وفاعلية الفريق.</p>	أهداف البحث
<p>بحث</p>	نوع البحث
<p>تحليلي</p>	أسلوب البحث
<p>بلغ حجم العينة (466) موظفاً يعملون في (11) بنك في الصين .</p>	مجتمع وعينة البحث
<p>أظهرت نتائج التحليل الى ان القيادة الخادمة تعزز الكفاءة الذاتية لا بداع الافراد وفاعلية الفريق.</p>	نتائج البحث
<ul style="list-style-type: none"> - التطبيق في قطاع المصارف المادية بينما طبق البحث الحالي في القطاع الخدمي. - اختلاف عينة ومكان تطبيق البحث. 	اوجه الاختلاف مع البحث
<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد القيادة الخادمة متغيراً مستقلاً. - كلا البحثين تحليلين. 	اوجه التشابه مع البحث
<p>تعزيز الجانب النظري للبحث .</p>	مدى الأفادة من البحث

ثانياً: دراسات التمكين النفسي

1- الدراسات العربية :

أ - البحث (أبا زيد ، 2009)	
عنوان البحث	اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين
أهداف البحث	يهدف البحث إلى التعرف على مدى وجود اختلافات في اجابات المبحوثين نحو أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة تعزى العوامل الديموغرافية (الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة) .
نوع البحث	بحث
أسلوب البحث	تحليلي
مجتمع وعينة البحث	شملت حجم العينة (360) من العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن.
نتائج البحث	أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين ، كما تبين وجود أثر التمكين النفسي في السلوك المواطنة ، ولم تظهر النتائج أي فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.
اوجه الاختلاف مع البحث	- البحث ذا متغيرين بينما البحث الحالي ثلاثة متغيرات . - التمكين النفسي متغيراً مستقلاً بينما البحث الحالي متغيراً وسيطاً .
اوجه التشابه مع البحث	- كلا البحثين تحليلين. - أعتمد البحثان نفس الابعاد (المعنى ، الكفاءة ، الاستقلالية ، التأثير)
مدى الأفادة من البحث	تعزيز الجانب النظري والعملي للبحث .

ب - البحث (راضي ، 2016)	
عنوان البحث	التأثير المشترك لعدالة القائد وجود العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية :الثقة في القائد والتمكين النفسي كمتغيرين وسيطين
أهداف البحث	تصميم نموذج للتبادل الاجتماعي واختبار العلاقات بين المكونات الأساسية لهذا الانموذج المتمثلة بعدالة القائد وجود العلاقة والتي هي متغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية الذي هو متغير تابع وكذلك تأثير المتغيرات الوسيطة بالثقة في القائد والتمكين النفسي .
نوع البحث	رسالة ماجستير

أسطلاحية	أسلوب البحث
شملت عينة الدراسة (360) من الافراد العاملين في (5) مستشفيات حكومية مختلفة تعمل في محافظة البصرة .	مجتمع وعينة البحث
أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين ، كما تبين وجود أثر التمكين النفسي في السلوك المواطنة ، ولم تظهر النتائج أي فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.	نتائج البحث
- الدراسة ذات خمسة متغيرات بينما البحث الحالي ثلاثة متغيرات . - الدراسة استطلاعية .	اوجه الاختلاف مع البحث
- اعتماد التمكين النفسي متغيراً وسيطاً . - طبقت في بيئة عراقية .	اوجه التشابه مع البحث
تعزيز الجانب النظري والاطلاع على استنتاجاتها وتوصياتها .	مدى الأفادة من البحث

2- الدراسات الاجنبية :

(Stander & Rothmann , 2010)	
Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement التمكين النفسي وانعدام الأمن الوظيفي ومشاركة الموظفين	أ – البحث
يهدف البحث الى تحديد العلاقة بين التمكين النفسي وانعدام الأمن الوظيفي ومشاركة الموظفين.	عنوان البحث
بحث	أهداف البحث
استطلاعي	نوع البحث
بلغ حجم العينة (442) موظفاً يعملون في منظمات حكومية مختلفة .	أسلوب البحث
أظهرت النتائج الرئيسية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وانعدام الأمن الوظيفي ومشاركة الموظفين ، وأيضاً أظهر تحليل التباين متعدد المتغيرات أن انعدام الأمن الوظيفي كان له تأثير رئيسي في ثلاثة أبعاد للتمكين النفسي هما (الكفاءة ، والمعنى ، والتأثير) وفي مشاركة الموظفين.	مجتمع وعينة البحث
- التمكين النفسي متغيراً مستقلاً بينما البحث الحالي متغيراً وسيطاً . - طبق البحث في قطاع صناعي بينما البحث الحالي طبق في قطاع الخدمي	نتائج البحث
- أعتمد البحثان نفس الابعاد (المعنى ، الكفاءة ، الاستقلالية ، التأثير)	اوجه الاختلاف مع البحث
تعزيز الجانب النظري والاطلاع على الأدوات الإحصائية.	اوجه التشابه مع البحث
	مدى الأفادة من البحث

(Hassanpoor et al ., 2012)	
Analysis of Effective Factors on Psychological Empowerment of Employees تحليل العوامل الفاعلة على التمكين النفسي للعاملين	ب- البحث عنوان البحث
يهدف البحث إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية هما (أسلوب الإشراف ونظام لمكافآت وتصميم الوظائف) على التمكين النفسي ودراسة أبعادها ، وكذلك يهدف إلى قياس مستوى التمكين النفسي لدى العاملين .	أهداف البحث
بحث	نوع البحث
تحليلي	أسلوب البحث
شملت حجم العينة (242) موظفاً وموظفة يعملون في التربية والتعليم من (19) منطقة في طهران .	مجتمع وعينة البحث
تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية هما (أسلوب الإشراف ، ونظام المكافآت ، وتصميم الوظائف) مع التمكين النفسي ، لذا مستوى التمكين النفسي للعاملين أعلى من المستوى المتوسط ، وكان من بين العوامل المذكورة أنفاً نظام المكافأة هو أعلى تأثير في التمكين النفسي.	نتائج البحث
- عينة ومكان التطبيق. - طبق البحث في قطاع التعليم بينما دراستنا في قطاع الخدمي. - التمكين النفسي متغيراً معتمداً بينما البحث الحالي متغيراً وسيطاً . - البحث ذا متغيرين بينما البحث الحالي ثلاثة متغيرات .	أوجه الاختلاف مع البحث
- كلا الباحثين تحليلي	أوجه التشابه مع البحث
- الإطار النظري. - الأدوات الإحصائية المناسبة.	مدى الأفادة من البحث

(Abdullah et al ., 2015)	
Psychological empowerment, satisfaction and career commitment among Malaysian secondary school teachers التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بين معلمين المدارس الثانوية في ماليزيا	ت – البحث عنوان البحث
يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر التمكين النفسي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في ماليزية .	أهداف البحث
بحث	نوع البحث

تحليلي	أسلوب البحث
بلغ حجم العينة (800) معلم ومعلمة في (83) من المدارس المختلفة في ماليزيا .	مجتمع وعينة البحث
أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي للمعلمين والالتزام يتأثر بشكل رئيسي بالتمكين النفسي ، كما وجدت النتائج ان بعدين التمكين النفسي هما (الاستقلالية ، والتأثير) لهما تأثير كبير في العمل الجوهري والرضا الوظيفي ، وكذلك أظهرت النتائج من تحليل الانحدار بأن هناك بعدين اخرين للتمكين النفسي هما (المعنى ، والكفاء) لهما تأثير بشكل كبير في الالتزام الوظيفي .	نتائج البحث
اختلاف مكان التطبيق.	اوجه الاختلاف مع البحث
- كلا البحثين تحليلين - المقياس والابعاد مشابهه للمقياس والابعاد المتبعة في بحثنا.	اوجه التشابه مع البحث
الاطلاع على مقياس البحث ، فضلاً عن تعزيز الجانب النظري	مدى الأفادة من البحث

ثالثاً : دراسات الاداء الابداعي للعاملين

1- الدراسات العربية :

(الحراشة و مقابلة ، 2015)	أ – البحث
درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي	عنوان البحث
يهدف البحث إلى التعرف على درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	أهداف البحث
بحث	نوع البحث
تحليلي	أسلوب البحث
بلغ حجم العينة (187) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ال البيت /السعودية.	مجتمع وعينة البحث
جاءت درجة تفويض السلطة متوسطة، وجاءت درجة الممارسة لمجالات التفويض (المكانة، واتخاذ القرار، والنمو المهني، والأثر) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، أما مستوى السلوك الإبداعي فقد جاء بمستوى مرتفع. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال المكانة والأداة ككل وكانت الفروق لصالح الذكور.	نتائج البحث

<ul style="list-style-type: none"> - البحث ذا متغيرين بينما البحث الحال ثلاثة متغيرات . - لا تتشابه أبعاد البحث مع أبعاد البحث الحالي. 	أوجه الاختلاف مع البحث
<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد الاداء الابداعي كمتغير معتمد . 	أوجه التشابه مع البحث
<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الجانب النظري للبحث . 	مدى الأفادة من البحث

2- الدراسات الاجنبية :

أ – البحث (Kim&Yol Lee , 2011)	
Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction تأثيرات القيادة التحويلية والتبادلية في السلوك الإبداعي للعاملين: التأثير الوسيط لدوافع العمل والرضا الوظيفي	عنوان البحث
يهدف البحث الى فهم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأنماط القيادات المختلفة مثل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين أمر حاسم لتعزيز إمكانات الابتكار والإبداع.	أهداف البحث
بحث	نوع البحث
تطبيقي	أسلوب البحث
بلغ حجم العينة (559) موظفاً يعملون في إحدى شركات المواصلات في جنوب كوريا.	مجتمع وعينة البحث
أثبتت النتائج بأن العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والسلوك الإبداعي للعاملين لا ينبغي أن ينظر اليه بشكل مباشر ،و يعتقد أن القيادة تؤثر بشكل غير مباشر عن طريق المتغيرات الفردية مثل دافع العمل و الرضا الوظيفي بدلاً من التأثير المباشر فيها .	نتائج البحث
<ul style="list-style-type: none"> - طبقت في بيئة غير عراقية. - البحث تطبيقي . 	أوجه الاختلاف مع البحث
<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد الاداء الابداعي كمتغير معتمد . - نفس المقياس المستخدم . 	أوجه التشابه مع البحث

(Audenaert & decramer , 2016)		ب – البحث
When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem solving demands and creative personality متى تعزيز القيادة الممكنة الاداء الابداعي: دور متطلبات حل المشاكل والشخصية الابداعية		عنوان البحث
كان الهدف من هذا البحث هو دراسة تعقيدات الطرائق التي تؤثر بها القيادة ، ومتطلبات حل المشكلات لتعزز الاداء الابداعي للعاملين .		أهداف البحث
بحث		نوع البحث
أستطلاعي		أسلوب البحث
بلغ حجم العينة (213) موظفاً يعملون في منظمة صناعية في بلجيكا .		مجتمع وعينة البحث
أظهرت النتائج التحليل بأن القيادة الممكنة تجعل الافراد أكثر ابداعاً عندما يتوافق بشكل جيد مع متطلبات حل المشكلة في مهام العمل .		نتائج البحث
- عينة ومكان التطبيق. - طبق البحث في قطاع صناعي بينما بحثنا طبق في قطاع خدمي.		اوجه الاختلاف مع البحث
- اعتماد الاداء الابداعي كمتغير معتمد . - نفس المقياس المستخدم.		اوجه التشابه مع البحث
تعزيز الجانب النظري والعملي للبحث .		مدى الأفادة من البحث

(Suifan & Janini , 2017)		ت – البحث
The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين في القطاع المصرفي الاردني		عنوان البحث
يهدف البحث إلى ايجاد العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين في القطاع المصرفي الأردني، عن طريق اربعة ابعاد القيادة التحويلية هما "التأثير المثالي ، والدوافع الجوهرية ، والتحفيز الفكري، والنظرة الفردية لها علاقة مهمة بأبداع العاملين".		أهداف البحث
بحث		نوع البحث
تحليلي		أسلوب البحث

مجتمع وعينة البحث	بلغ حجم العينة (369) من العاملين في المصارف الاردنية المختلفة .
نتائج البحث	أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين. كذلك تبين أن أبعاد الدوافع الجوهرية والتحفيز الفكري لها علاقة كبيرة بإبداع العاملين .
أوجه الاختلاف مع البحث	- البحث ذا متغيرين بينما البحث الحالي ثلاثة متغيرات . - طبق البحث في إحدى قطاع المصرفي العام .
أوجه التشابه مع البحث	- اعتماد الاداء الابداعي كمتغير معتمد . - كلا البحثين تحليلين .
مدى الأفادة من البحث	تعزيز الجانب المنهجي والنظري للبحث

ث – البحث	(Zubair & Kamal , 2017)
عنوان البحث	Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees إدراك القيادة الأصيلة ، ورأس المال النفسي ، وسلوكيات العمل الإبداعي لدى العاملين في المصارف
أهداف البحث	يهدف البحث الى تأسيس العلاقة بين القيادة الاصيلية ورأس المال النفسي وسلوك العمل الإبداعي بين العاملين في المصارف.
نوع البحث	بحث
أسلوب البحث	تحليلي
مجتمع وعينة البحث	شملت عينة البحث (354) موظفاً وموظفة يعملون في المصارف الحكومية في باكستان / اسلام آباد.
نتائج البحث	أشارت نتائج الدراسة الى وجود قيادة الاصيلية ورأس المال النفسي هي تنبؤات مهمة لسلوك العمل الابداعي.
أوجه الاختلاف مع البحث	- طبق في بيئة غير عراقية
أوجه التشابه مع البحث	- نفس المقياس المستخدم . - كلا البحثين تحليلين .
مدى الأفادة من البحث	تعزيز الجانب النظري والاطلاع على مقياس الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها

ثالثاً: مجالات الافادة من الدراسات السابقة

بعد استعراض أهم الدراسات السابقة التي كانت موضوع افادة حقيقية للبحث الحالي متمثلاً بمتغيرات (القيادة الخادمة و التمكين النفسي والاداء الابداعي للعاملين) اذ افاد الباحث منها بالاتي:-

- 1- ساعدت الباحث في التعرف على المنهجية العلمية لأعداد البحث وكذلك طريقة البناء الفكري له .
- 2- الافادة في صياغة مخطط البحث الحالي وتصميمه .
- 3- افادة الباحث في وضع الاطار النظري من خلال التعرف على المصادر والبحوث المعتمدة في الدراسات السابقة .
- 4- أفاده الباحث في تحديد المقياس الملائم لمتغيرات البحث (القيادة الخادمة والتمكين النفسي والاداء الابداعي للعاملين) .
- 5- الافادة في الاطلاع على مقاييس المتغيرات وصياغة فقرات استمارة الاستبيان .
- 6- افادة الباحث في تحديد البناء الفكري والمنطقي للعلاقة بين متغيرات البحث

المبحث الثاني

منهجية البحث

تمهيد :

تمثل منهجية البحث خارطة الطريق للبحث الحالي ، لأنها ترسم للباحث المسار الصحيح من أجل الوصول الى الأهداف المنشودة منه ، اذ ان المنهجية تساعد على تحديد مشكلة البحث واهميتها واهدافها وتصميم المخطط الفرضي للبحث فضلاً عن التعريفات الاجرائية لمتغيرات موضوع البحث وكالاتي :-

أولاً : مشكلة البحث

فقد فرضت القيم والمعتقدات للعالم اليوم تحديات كبيرة في مجال منظمات الاعمال التي شملت النظرة الاخلاقية و مراعاة الجوانب الانسانية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها والامر الذي يتعلق بالعلاقات بين القائد والافراد العاملين ، اذ تعد القيادة الخادمة من ابرز أنواع القيادة المعاصرة ، أذ يعود تميزها الى استنادها للمبادئ السماوية ومناداتها بالفضائل الانسانية والصفاء الفكري الخلاق كمبادئ اساسية لها ، اذ تساعد تلك الصفات في تحقيق تمكين الافراد العاملين نفسياً وتعزيز ادائهم في مهام العمل ، وهذا يؤشر لدى الباحثين مستوى التنظير بمتغيرات البحث التي تشكل اهمية كبيرة وأنه لايزال خصباً للتعميق الفكري والتحليل والتفسير مما ولد دافعاً لدى الباحث للخوض في بحث هذه المتغيرات.

كما لا يخفى بأن الاعلام أصبح أحد الاركان المؤثرة بشكل كبير في مجريات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على حد سواء ولاسيما ما تمثله قناة كربلاء الفضائية من أهمية اعلامية دينية واجتماعية وحتى سياسية يجعلها محط أنظار للجميع ، وهذا يوضح أهمية ان تكون تلك القناة بملاكاتها الوظيفية تعمل حتى السياقات العلمية والادارية التي تخلق الاسس السليمة الاداء رسالتها بأفضل الوسائل والطرائق ومن ثم فإن توفر سمات القيادة الخادمة وأسس التمكين النفسي ومتطلبات لأداء الابداعي يعد أمراً مهماً لتلك القناة مما شكل دافعاً للباحث لتوضيح مستويات توفر تلك المتغيرات والوقوف على اتجاه وحجم التأثير والعلاقة بينهما .

وفي ضوء دوافع البحث تم صياغة أسئلة عدة تحقق متطلبات وتوجهات الباحث وهي :-

- 1- ما مستوى توفر سمات القيادة الخادمة في قناة كربلاء الفضائية ؟
- 2- ما مستوى التمكين النفسي للأفراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية ؟
- 3- ما مستوى امتلاك الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية للأداء الابداعي ؟
- 4- كيف تؤثر القيادة الخادمة بالأداء الابداعي للأفراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية ؟
- 5- ما دور القيادة الخادمة في تعزيز التمكين النفسي للأفراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية؟
- 6- ما تأثير القيادة الخادمة بالأداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية ؟

ثانياً: أهمية البحث

تشير أهمية البحث الى جانبين يتعلق الأول بأهمية متغيرات البحث في الفكر الاداري واصالتها العلمية لدى الباحثين والمهتمين تعطي صورة اعمق عن أهميتها ، اذ تشكل القيادة الخادمة احدى الاسس الفكرية التي تم تركيز الاهتمام عليها في العقود الاخيرة لما تمثله من نقلة فكرية وعملية لتحقيق الاهداف المرسومة عن طريق مناخ وظيفي يسوده الامن الوظيفي والثقة والتعاون والتعاطف بما يحفز اطراف العمل على بذل المزيد من الجهود لتحقيق متطلبات العمل ، وما توفره هذه الفلسفة القيادية من فرص متاحة للعاملين للقيام بالعمل بأنفسهم عن طريق منحهم الثقة لتحقيق أفضل مستويات الاداء المتمثلة بالأبداع في العمل .

أما الاخر فيتعلق بالأهمية المحورية لقناة كربلاء الفضائية وما تمثله هذه القناة في إطار مرجعي يؤثر في توجهات العديد من شرائح المجتمع العراقي والكربلاني بشكل خاص ، وأهميتها كأداة اعلامية تمتاز بالثقة والتناغم بين الحاجات الاعلامية للمواطنين والتكامل الروحي الذي تبثه عبر برامجها المختلفة وهي بذلك تكون محط انظار المهتمين والمتابعين من جميع دول العالم ، مما يعزز أهمية دراسة متغيرات البحث الحالي في تلك القناة .

ثالثاً: أهداف البحث

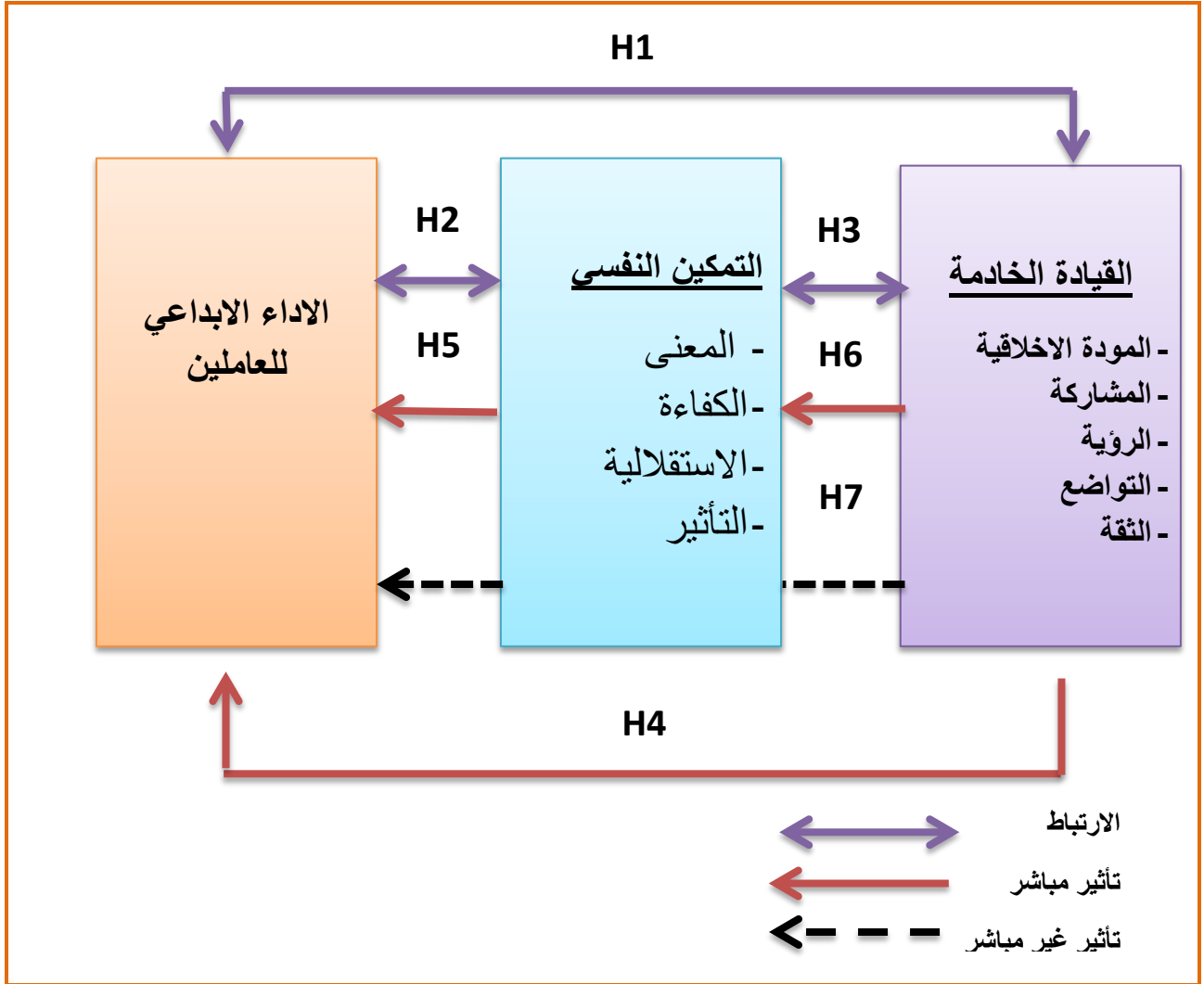
يهدف البحث الحالي بشكل اساسي الى بيان (العلاقة التآثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي) عن طريق عينة من الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية ، وبعد التعرف على مشكلة البحث وأهميتها يسعى البحث الحالي الى :

- 1- قياس مستوى أدراك الافراد عينة البحث لتوافر سمات القيادة الخادمة لدى المسؤولين في قناة كربلاء الفضائية .
- 2- معرفة التمكين النفسي الذي يتمتع به الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية .
- 3- التعرف على مستوى الاداء الابداعي للأفراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية .
- 4- توضيح العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين في قناة كربلاء الفضائية .
- 5- معرفة الدور الذي تؤديه القيادة الخادمة في تعزيز التمكين النفسي للأفراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية .
- 6- التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة الخادمة بالأداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية .

رابعاً: مخطط البحث:

تم بناء مخطط فرضي للبحث عن طريق علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرات وهما (القيادة الخادمة ، والتمكين النفسي ، والاداء الابداعي للعاملين) ويوضح الشكل (2) المخطط الفرضي للبحث . والذي يمكن توضيحه بما يأتي :-

- 1- المكون الأول لمخطط البحث (المتغير المستقل) يمثل القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة هي (المودة الاخلاقية ، المشاركة ، الرؤية ، التواضع ، الثقة) .
- 2- المكون الثاني لمخطط البحث (المتغير الوسيط) يمثل التمكين النفسي بأبعاده الاربعة هي (المعنى ، الكفاءة ، الاستقلالية ، التأثير) .
- 3- المكون الثالث لمخطط البحث (المتغير المعتمد) يمثل بالأداء الابداعي للعاملين وهو متغير أحادي الأبعاد .



الشكل (2) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

خامساً: فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث الحالي كمحاولة للإجابة عن التساؤلات التي ذكرت في مشكلة البحث ، وتم تقسيم الفرضيات الى ثلاثة أقسام كالآتي :-

أولاً : فرضيات الارتباط:

1- الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

(يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الاداء الابداعي)
وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المودة الاخلاقية ومتغير الاداء الابداعي.
 ب- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة ومتغير الاداء الابداعي.
 ت- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية ومتغير الاداء الابداعي
 ث- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التواضع ومتغير الاداء الابداعي.
 ج- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة ومتغير الاداء الابداعي.

2- الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

(يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي بأبعاده ومتغير الاداء الابداعي)
 وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المعنى ومتغير الاداء الابداعي
 ب- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الكفاءة ومتغير الاداء الابداعي.
 ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستقلالية ومتغير الاداء الابداعي
 ث- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير ومتغير الاداء الابداعي.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)

(يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير التمكين النفسي)
 وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المودة الاخلاقية ومتغير التمكين النفسي.
 ب- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة ومتغير التمكين النفسي.
 ت- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية ومتغير التمكين النفسي.
 ث- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التواضع ومتغير التمكين النفسي.
 ج- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة ومتغير التمكين النفسي.

ثانياً : فرضيات التأثير المباشر

4- الفرضية الرئيسية الرابعة (H4)

(يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها في متغير الاداء الابداعي) ،
 وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده المودة الاخلاقية في متغير الاداء الابداعي.
 ب- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده المشاركة في متغير الاداء الابداعي.
 ت- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده الرؤية في متغير الاداء الابداعي.

ث- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده التواضع في متغير الاداء الابداعي.

ج- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده الثقة في متغير الاداء الابداعي.

5- الفرضية الرئيسية الخامسة (H5)

(يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتمكين النفسي بأبعاده في متغير الاداء الابداعي)

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده المعنى في متغير الاداء الابداعي.

ب- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده الكفاءة في متغير الاداء الابداعي.

ت- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده الاستقلالية في متغير الاداء الابداعي.

ث- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده التأثير في متغير الاداء الابداعي.

6- الفرضية الرئيسية السادسة (H6)

(يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعاده في التمكين النفسي)

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده المودة الاخلاقية في متغير التمكين النفسي.

ب- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده المشاركة في متغير التمكين النفسي.

ت- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده الرؤية في متغير التمكين النفسي.

ث- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده التواضع في متغير التمكين النفسي.

ج- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده الثقة في متغير التمكين النفسي .

ثالثاً: فرضية التأثير غير مباشر

7- الفرضية الرئيسية السابعة (H7)

(يوجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الاداء الابداعي من خلال

الدور الوسيط للتمكين النفسي)

سادساً : حدود البحث

- 1- الحدود البشرية : ركز البحث الحالي على مجموعة من مسؤولي الشعب والوحدات و المنتسبين في قناة كربلاء الفضائية.
- 2- الحدود الزمانية : تتوقف الحدود الزمانية لهذه البحث عند المدة التي تم اجراءها وهي المدة المحصورة بين (2018 / 3 / 28) والى غاية (2018 / 4 / 28) . إذ كانت هذه الفترة كافية لعملية توزيع الاستبانة وجمعها ، بهدف جمع المعلومات من افراد العينة المبحوثة.
- 3- الحدود المكانية : تم اختيار قناة كربلاء الفضائية لغرض إجراء الجانب الميداني للبحث .

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

- 1- وصف مجتمع البحث
هي قناة العتبة الحسينية المقدسة اذ تعتبر ذات الانتماء الاصيل لفكر الإمام الحسين (عليه السلام) وثورته المباركة ومبادئه وفلسفة ، ولتسميتها (كربلاء) رمزية تتصل بالمكان من جانب ، وتتصل بالأمام الحسين (عليه السلام) ومدرسة أهل البيت من جانب آخر ، ولديوان الوقف الشيعي في جمهورية العراق الذي كان دورهم الفاعل وجهدهم المتواصل والتعاون مع القناة ، مع ما يتصل بها من استمرارية مباركة تمثلت بالمرجعية الدينية وعلى رأسها سماحة المرجع الديني الأعلى أية الله العظمى السيد علي السيستاني (مد ظله الوارف) (إذ ان عمل القناة على إيصال الصور المثلى لشعائر ولاء أهل البيت ، تلك الشعائر التي يستفاد منها بيان رسالتهم الدينية والتاريخية والانسانية ، فضلاً عن أنها توضح أهداف الدين الاسلامي من خلال بث برامج دينية وتربوية وثقافية واخلاقية والتي يكون لها دوراً فاعلاً في تثقيف المجتمع العراقي عموماً، إذ أسست قناة كربلاء الفضائية 30 / رمضان / 1429. وقد تم اختيار عينة البحث قناة كربلاء الفضائية من بين القنوات الفضائية الاخرى في العراق ، والتي لديها الكثير من المحبين والمتابعين .

2- عينة البحث

شملت عينة البحث عدد من المسؤولين ومجموعة من المنتسبين في المنظمة المبحوثة ، اذ بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (450) فرداً ، وتم توزيع (150) استبانة ، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (135) وعدد الاستمارات غير الصالحة (18) وكانت الاستمارات الاستبانة الصالحة

للتحليل عددها (117) اذ بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة ما يقارب (78%) وكما مبين في الجدول (1) الاتي :

الجدول (1)

عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة لعينة البحث

النسبة	العدد	الاستمارة	مجتمع البحث
100 %	150	الموزعة	قناة كربلاء الفضائية
90 %	135	المسترجعة	
12 %	18	غير صالحة	
78 %	117	الصالحة	

المصدر : من إعداد الباحث

3- وصف عينة البحث

تم تحديد عينة البحث بشكل عشوائي تضم (117) فرداً ، من مستويات إدارية مختلفة من أفراد قناة كربلاء الفضائية منها مسؤولي الشعب (شعبة التصوير وشعبة الاخبار والمراسلين) ومسؤولي الوحدات (وحدات العلاقات ، وحدات الاعداد والتقديم) يمكن تلخيصه كما في الجدول (2).

الجدول (2)

وصف عينة البحث

النسبة	التكرار	الخاصية
		المنصب الوظيفي
7 %	8	مسؤولي الشعب
23 %	27	شعبة التصوير
26 %	30	شعبة الاخبار والمراسلين
9 %	11	مسؤولي الوحدات
17 %	20	وحدة العلاقات
18 %	21	وحدة الاعداد والتقديم
100 %	117	المجموع
		النوع الاجتماعي

96 %	112	ذكر
4 %	5	أنثى
100 %	117	المجموع
الفئة العمرية		
49 %	57	30 سنة فأقل
38 %	45	31-40 سنة
13 %	15	41-50 سنة
100 %	117	المجموع
التحصيل الدراسي		
15 %	18	إعدادية
11 %	13	دبلوم
59 %	69	بكالوريوس
9 %	10	دبلوم عالي
6 %	7	ماجستير
100 %	117	المجموع
سنوات الخدمة		
32 %	37	1-5 سنة
47 %	55	6-10 سنة
21 %	25	11-15 سنة
100 %	117	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

نلاحظ من الجدول (2) ان نتائج خصائص أفراد عينة البحث كالاتي:

1. **المنصب الوظيفي :** تمثل النتائج الواردة في الجدول (2) الى ان معظم افراد عينة البحث هم من شعبة الاخبار والمراسلين من المنتسبين في القناة ، اذ بلغت نسبتهم (26 %) تلاهم شعبة التصوير بنسبة (23%) ثم وحدة الاعداد والتقديم بنسبة (18 %) ، ثم وحدة العلاقات بنسبة (17%) ثم مسؤولو الوحدات بنسبة (9 %) وأخيراً مسؤولو الشعب بنسبة (7 %) وتمثل هذه النتائج ان المستجيبين هم من يمارسون مهام العمل في وحدات إدارية مختلفة .
2. **النوع الاجتماعي :** يظهر الجدول(2) أن غالبية افراد عينة البحث هم ذكور ، اذ بلغت نسبتها (96%) أي ما يعادل (112) فرداً ، حين بلغت نسبة الاناث (4%) أي ما يعادل (5) أفراد ، مما يعني اعتماد الفضائية على العنصر الرجالي في إدارة عملها ضمن اقسامها المختلفة في المنظمة المحوثة .
3. **الفئة العمرية :** تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (2) ان نسبة أكبر من افراد عينة البحث تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (30سنة فأقل) اذ بلغت (49%) أي ما يعادل (57) من افراد عينة البحث ، يليها الفئة العمرية (31- 40) بنسبة (38%) ما يعادل (45) من افراد

عينة البحث ، أما الفئة العمرية (41-50) نسبة (13%) أي ما يعادل (15) من افراد عينة البحث ، ما يعني ان غالبية افراد العينة هم من الفئة الشبابية .

4. **التحصيل الدراسي** : ان معظم افراد العينة هم من حملت شهادة البكالوريوس اذ بلغت نسبتها (59%) ، يليها حملت شهادة اعدادية بنسبة (15%) ، بعدها جاءت حملت شهادة الدبلوم بنسبة (11%) أما نسبة (9%) تمثل حملت شهادة الدبلوم العالي ، كذلك نسبة (6%) تمثل حملت شهادة الماجستير .

5. **سنوات الخدمة** : يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2) ان نسبة (47%) هي اكبر نسبة من أفراد عينة البحث لديهم سنوات الخدمة ما بين (10 - 6) سنة ، والبالغ عددهم (55) من أفراد عينة البحث ، وتليها نسبة (32%) من أفراد عينة البحث لديهم سنوات الخدمة ما بين (1-5) سنة ، والبالغ عددهم (37) فرداً ، أما أقل نسبة (21%) من أفراد عينة البحث لديهم سنوات الخدمة ما بين (11-15) سنة ، والبالغ عددهم (25) فرداً ، مما يدل أن معظم أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة طويلة في مجال العمل الاداري والفني وبين فئة الشباب للأفادة من طاقاتهم ..

ثامناً : أدوات البحث

من أجل تحقيق اهداف البحث فقد اعتمدت عملية جمع البيانات نظرياً وميدانياً على الادوات الاتية :

- 1- **الجانب النظري** : أعتمد الباحث في إغناء الجانب النظري على عدد من الكتب منها الكتب الاجنبية والعربية والمجلات الاكاديمية المتخصصة والدوريات والرسائل و الأطاريح فضلاً عن الافادة من الشبكة العالمية (الانترنت) من اجل الحصول على المصادر والمراجع .
- 2- **الجانب العملي** : اعتمد البحث على فقرات استمارة الاستبانة الموزعة على عينة البحث من أفراد قناة كربلاء الفضائية للحصول على المعلومات والبيانات ، وقد تم مراعاة البساطة والوضوح في تصميمها وصياغة أسئلتها ، اذ تم عرض نموذج الاولي على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال ، الملحق (1) للإفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم والقيام بالتعديلات اللازمة على أسئلة الاستبانة لتلافي الأخطاء و الصعوبات التي يمكن ان تواجه أفراد عينة البحث عند الاجابة وقد تكونت من جزأين .

أ- **الجزء الأول** : معلومات عامة إذ يتضمن هذا الجزء ما يأتي :-

موصفات عينة البحث تشمل (المنصب الوظيفي ، النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة) .

ب- **الجزء الثاني** : يشمل متغيرات البحث وهي كالاتي :

- 1- القيادة الخادمة : يمثل خمسة ابعاد وهي ، بعد المودة الاخلاقية (5) فقرات ، بعد المشاركة (5) فقرات ، بعد الرؤية (5) فقرات ، بعد التواصل (5) فقرات ، وبعد الثقة أيضاً ضمت (2) فقرات .
- 2- التمكين النفسي : يمثل اربعة ابعاد وهي ، بعد المعنى (3) فقرات ، وبعد الكفاءة (3) فقرات ، وبعد الاستقلال (3) فقرات ، وبعد التأثير أيضاً ضمت (3) فقرات .
- 3- الاداء الابداعي للعاملين : يمثل مقياس أحادي البعد ويتكون من (13) فقرة .

تاسعاً: التعريفات الإجرائية

الغرض من التعريفات الإجرائية هو إعطاء فكرة أولية عن مفهوم وأبعاد متغيرات البحث والتي يمكن توضيحه حسب التقسيم الآتي :-

- 1- القيادة الخادمة :- هي عملية مساعدة الافراد العاملين ودعمهم ومساندتهم وتزويدهم بالمعلومات ومنحهم الاحترام والدافع الذاتي من اجل تحقيق الاهداف المنشودة وجعلهم قادرين على الابداع والابتكار داخل وخارج المنظمة .
- أ- المودة الاخلاقية :- هي عملية قيام القائد الخادم بالتضحية من أجل الاخرين ومعاملاتهم معاملة حسنة واعطائهم الاولوية في انجاز اعمالهم وتوفير رغباتهم وحاجاتهم فوق مصلحته الذاتية .
- ب- المشاركة :- هي عملية قيام القائد الخادم بمشاركة الافراد العاملين داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات المهمة لكي يساعدهم على التطور والابداع وتحمل المسؤولية .
- ت- الرؤية :- هو عبارة عن امتلاك القائد الخادم رؤية قوية في الوقت الحالي والمستقبلي كما لديه القدرة على تقديم رؤية أكثر ايجابية للتنبؤ بعمل المنظمة .
- ث- التواصل :- هو قدرة القائد الخادم على التغلب على الاستعلاء والتكبر امام الاخرين والتركيز على متطلبات الافراد و يقوم القائد الخادم المتواضع بزرع علاقة قوية بينه وبين الافراد مما يخلق بيئة عمل ايجابية تعزز من قيمة المنظمة .
- ج- الثقة:- يعد عنصر الثقة من العناصر المهمة التي يقوم بها القائد الخادم داخل المنظمة والتي يعزز بموجبها الانتماء والمصداقية في العمل لدى الافراد العاملين مما يسهل عملية تحقيق اهداف المنظمة .
- 2- التمكين النفسي :- هو عملية تحفيزية ذاتية للفرد تجعله يشعر بالمقدرة والكفاءة والمهارات والاداء العالي في انجاز مهام العمل الموكلة له .

- أ- **المعنى** :- هو الهدف الذي يؤديه الفرد بمهارات واداء ذات جودة عالية وفائقة لكي يسهم في تحسين بيئة عمل المنظمة .
- ب- **الكفاءة** :- هو عبارة عن اعتقاد الفرد بامتلاك القدرة الذاتية او الجدارة بشكل اكثر ايجابية بمهام العمل.
- ت- **الاستقلالية** :- هو عبارة عن امتلاك الفرد حرية التصرف في العمل الموكل له مما يساعده على التعبير عن افكاره ومقترحاته ويعزز شعوره بالنجاح المستمر اتجاه المنظمة .
- ث- **التأثير** :- هو درجة تأثير الفرد على أنشطة عمل المنظمة بصوره اكثر ايجابية ولديه القدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل .
- 3- **الاداء الابداعي للعاملين** :- هو السلوك الإنساني الذي يولد افكاراً جديدة تتصف بالجدية والاصالة والفائدة والتي تؤدي الى التغيير بشكل ايجابي لنتائج وموارد المنظمة وتحسين أدائها .

عاشراً : الاساليب الاحصائية المستخدمة

استخدم البحث الحالي عددا من أدوات الاحصائية بالاعتماد على البرامج الاحصائية (SPSS. V.25 ;Amos. V. 25) والمتمثلة بما يأتي :

- 1- **التحليل العاملي الاستكشافي** : يستخدم هذا التحليل للتأكد من الصدق البنائي لأداة القياس .
- 2- **معامل كرونباخ الفا** : التحقق من الاتساق الداخلي في اجابات عينة البحث .
- 3- **الانحراف المعياري** : لبيان التشتت في اجابات عينة البحث .
- 4- **المتوسط الحسابي** : تحديد مستوى اجابات افراد العينة اتجاه متغيرات البحث .
- 5- **معامل الارتباط البسيط** : لقياس قوة التلازم بين المتغيرات .
- 6- **تحليل الانحدار البسيط** : للتنبؤ بمتغير المعتمد واحد عن طريق متغير المستقل واحد .
- 7- **معامل التحديد (R^2)** : يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
- 8- **اختبار (T)** : وقد تم استخدامه لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين المتغيرات البحث.
- 9- **اختبار (F)** : وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.
- 10- **تحليل المسار**: لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي عن طريق المتغير الوسيط .

المبحث الاول

القيادة الخادمة

تمهيد:

ان اواخر العقد الاول من الالفية الثالثة تمخض عن ابراز اهمية القيادة وذلك بسبب تدهور الاهتمام بالجانب البشري وفقدان ثقة الانسان في العديد من المنظمات في مراعاة الجوانب الانسانية التي اصبحت تهدد الوجود البشري مثل الاستغلال السيء للموارد الطبيعية وما ينتج عنها من مشاكل بيئية كثيرة من تلوث البيئة ونقص في الاوكسجين وظاهرة الاحتباس الحراري والكثير من المشاكل الاخرى واخرها الازمة المالية الكبرى وانتشار الفقر والفساد ، كل هذه الاسباب ادت الى البحث عن قيادات خلاقة لمراعاة الجوانب الانسانية والاهتمام بها ومن انواع القيادات القيادة الاخلاقية والذي تعد القيادة الخادمة ابرز انواعها، لذا تغيرت ادوار القادة بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، واصبح الاسلوب الكلاسيكي في القيادة غير فعال إذ كان القائد يتحكم كثيراً بالتابعين ويتخذ القرارات بمفرده وهذا كان جيداً في تلك المدة اما الان فإنه غير فعال، إذ بدأ العديد من القادة الاهتمام بالأفراد التابعين والتواصل معهم واشراكهم في اتخاذ القرارات ، إذ اصبحوا يعملون كفريق واحد بغض النظر عن كونهم قادة وهؤلاء ما يطلق عليهم بالقادة الخادمون، وتمثل القيادة الخادمة من أروع نماذج القيادة التي أحتلت الصدارة من بين النظريات الاخلاقية والذي تستند الى الافكار والقيم والمعتقدات والمثل الروحية وتنادي بالفضائل الانسانية والتي تجعل حاجات ورغبات وطموحات التابعين أولوية بالنسبة للقائد الخادم قبل كل شيء.

أولاً : التطور المعرفي للقيادة الخادمة

أن ظهور القيادة الخادمة ضمن حيز الفكر الإداري كانت نتيجة ظهور المدارس الفكرية في الإدارة والتي أثارت جدلاً على كيفية معالجتها للظواهر الإدارية ابتداءً بنظرية الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية التي تستند مبادئها إلى العالم ، إذ قام (Frederick Taylor) عام (1856-1915) ببناء أطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة ومعتمداً الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته عن مهام العمل وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العملية في العمليات الانتاجية ، وتقوم افتراضات (Taylor) عن تهيأت الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة و بأقل كلفة ممكنة (الشماخ ومحمود ، 2000 : 47). إذ صبت حركة الإدارة العلمية جل اهتمامها على تحسين الإنتاجية عن طريق رسم مسار التوافق بين عاملي الوقت و الحركة دون النظر إلى الجوانب الإنسانية للفرد مما جعلها عرضة لانتقادات شتى تمحورت في نظرتها للعامل على أنه اله ، إذ يرى العاملون والنقابات الممثلة لهم بعدم مراعاة حركة الإدارة العلمية للجوانب الإنسانية الخاصة بالعامل ، وعلى وجه الخصوص محاولة تغيير العامل لكي يلائم الوظيفة التي تم تصميمها على وفق دراسات الزمن والحركة بدلاً من تغيير الوظيفة لكي تلائم العامل أو شاغل الوظيفة ، فأن أصحاب العمل أيضاً قد اكتشفوا أن معظم المشاكل التي تواجه منظماتهم هي بالدرجة الأولى مشاكل إنسانية أكثر منها فنية (مطر ، 2011 : 42). ونظراً لكثرة الانتقادات التي وجهت إلى حركة الإدارة العلمية ظهر تيار جديد سمي بـ (مدرسة العلاقات الإنسانية) التي تنظر في الوقت نفسه إلى مستوى الإنتاجية والجوانب الإنسانية من أجل تحفيز الكفاءة الذاتية للأفراد العاملين في المنظمة ، وأوضح كل من (Wren & Greenwood, 1998) أن أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية هو (Elton Mayo) الذي أشار إلى ضرورة الاهتمام بالفرد قبل العمل والاهتمام بظروف العامل وأحواله والعمل على تفهم العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة فيه والنظر إلى المنظمة على أنها مجتمع بشري يتأثر بمجموعة من العوامل التي قد تجعله غير قادر على الإنتاجية ، واعتمدت هذه النظرية على تحفيز العامل وإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية وتهدف العلاقات الإنسانية في الوصول إلى أفضل إنتاج عن طريق إشباع حاجات العاملين وتهيئة مناخ ملائم للعامل بحيث يعمل وهو في أفضل حالات الرضا والأمن والاستقرار لان لكل عامل مطالب أساسية في الحياة وهذه المطالب لا تقتصر على الحوافز المادية

المتصلة بالأجر أو توفير الحاجات الاقتصادية وحدها وإنما هناك حاجات معنوية يسعى إلى إشباعها كالأستقرار وحسن المعاملة (Bruce & Nyland , 2011 : 385). إلى أنه يجب على المديرين منح السلطة للأفراد العاملين واتخاذ قرارات مشتركة، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وإشاعة روح الديمقراطية في المنظمات نتيجة التطورات الحاصلة ضمن بيئة العمل ، والتي تغطي جميع أنواع التفاعلات بين الأفراد في صراعاتهم وجهودهم وتعاونهم وعلاقاتهم الجماعية (Bass&Steidlmeier ,1999: 200). ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد أحساس عام يعتمد على التمييز ، ولاشك أن كل مسؤول يمارس العلاقات الإنسانية طول يومه أثناء قيامه بعمله ، وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى المديرين ورجال الإدارة عن طريق تجاربهم وخبرتهم التي اكتسبوها أثناء العمل ، وعلى هذا الأساس فإنهم يتحدثون عنها على أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك والادراك ، يكتسبونها عن طريق التجربة والخبرات (علي ، 59 : 2016). بدأ الباحثون منذ بداية القرن الحادي والعشرين ينظرون أن أساليب القيادة تسفر عن أسلوب جديد يعتمد على العمل الجماعي الذي يسعى إلى إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات إذ تعتمد بشكل كبير على السلوك الأخلاقي ، إذ تحاول تلك القيادات تعزيز النمو الشخصي للعمال و تحسين العمل وتجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات (Wen Chu ,2008:14). إذ وجدت المنظمات أنه من الضروري الانتقال من الأعمال التجارية التي تكسب ربحاً بسيطاً إلى الأعمال التي تحقق ميزة تنافسية فالقادة ليسوا مكلفين فقط بوضع استراتيجيات لتحقيق أنشطة الربح ولكن القادة مكلفون أيضاً بوضع استراتيجيات لتحفيز وإشراك الموظفين لإعطاء المزيد من الدعم للمنظمة لكي تحقق النتائج المرجوة (أي زيادة الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين العلاقات الإنسانية) فما زال الباحثون يواصلون التأكيد على ضرورة أن تتبنى المنظمات نماذج تؤكد على نهج يركز على تطوير واحترام الآخرين وتحفيزهم بمهام العمل و تلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين في المنظمة كما ان منظمات اليوم هي بحاجة إلى معالجة رغبة المجتمع الداخلية والخارجية في قيادة أفضل ، ويرى الباحثون أن القيادة الخادمة تعد من نماذج القيادة الجديدة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمجتمع (Minnis) (Callahan,2010:5). إذ تهدف القيادة الخادمة إلى تلبية حاجات المرؤوسين عن طريق التدريب وبناء المهارات و القيام بتطويرهم وتشجيعهم على حل المشاكل بشكل أخلاقي وتشجيعهم على العمل بصورة جماعية لتحقيق الأهداف التنظيمية (Austin& Honeycutt, 2011:50). وأوضح كل من (Chiniara& Bentein ,2015) بان القيادة الخادمة تسهم بمعرفة وتلبية حاجات المرؤوسين من أجل إبراز افضل ما لديهم والسماح لهم بإظهار إمكاناتهم و تقديم التعاطف

والدعم والتعاون للآخرين والقيام بخلق المناخ المناسب لهم وجعلهم يشعرون بالاهتمام المتزايد وبذل المزيد من الجهد وخلق روح التطور لدى الآخرين (Chiniara & Bentein, 2015:3). إذ يمكن عرض مضامين القيادة الخادمة عن طريق فقرات عدة هي :

1. القيادة الخادمة في التاريخ

إن مبادئ القيادة الخادمة تعود الى عصور قديمة فقد تحدثت (Chanakya) عنها في القرن الرابع قبل الميلاد في كتابه (Arthashastra) (بأن على الملك (القائد) "ان يأخذ بعين الاعتبار ليس ما يرضي نفسه ، ولكن ما يرضي رعاياه ، وان الملك (القائد) هو خادم بأجر ويتمتع بموارد الدولة مع الشعب" وتحدث أيضا (Tao Teching) بأن أفضل الحكام هو الذي يدرك الناس وجوده ، فيأتي واحد منهم يحبه ويثني عليه ، ثم يأتي واحد آخر يخشاه وواحد ثالث يحقره ويتحده ، وقال ايضا ان القائد الخادم هو ذاتي الاضواء ونادر الكلمات وعندما ينجز مهمته يقول : لقد حققنا ذلك بأنفسنا (ابراهيم ، 2013 : 3). كما أن نبي الله المسيح (عليه السلام) "وعلى نبينا وعلى اله وسلم" يرى أن (ابن الإنسان لم يأتي ليخدم ولكن ليقدم الخدمة) اي انه يأتي ليكون قائداً خادماً يخدمهم ويتعاون معهم بكل تواضع ومودة وكان الاهتمام المتجلي لدى السيد المسيح (عليه السلام) بان (أعلى مظهر من مظاهر الحياة كلها هي خدمة الله والإنسان) وان المسيح رأى نفسه قائداً خادماً و كان غاية عمله خدمة البشرية وعلى الرغم من ان السيد المسيح هو صاحب السلطة الا انه لم يسع لملك الدنيا بل ليكون خادماً و أن أولئك الذين يريدون العظمة من ملك الله ينبغي لهم ان يسعون الى ان يكونوا قادة خادمون، وتشير المقاطع المذكورة أنفاً الى ضرورة التواضع من اجل خدمة الافراد (Russell , 2003:4). فمضامين القيادة الخادمة تمثلت في قيام السيد المسيح (عليه السلام) بممارسة سلوك القيادة الخادمة منذ ما يقارب (2000) سنة مضت إذ استخدم مصطلح خادم كلمة مرادفة للعظمة خلافاً للرأي الشعبي اليوم ، وعلم المسيح بان عظمة القائد تقاس بالتزامه الكامل بخدمة اقرانه من البشر، إذ ان المسيح جسد ممارسة القائد الخادم عندما دعا تلاميذه بصفته القائد وبدا بغسل اقدمهم الواحد تلو الاخر وقال لهم (أنا القائد) غسلت أرجلكم ولذلك عليكم أن تغسلوا أقدام الآخرين ، هذا مثال لك كقائد عليك ان تستنتج من هذه التجربة بان مبدأ القائد الخادم هو خدمة الآخرين وتعزيز المشاركة والتعاون على المودة والاخلاق (Rachmawati & Lantu , 2013:389). وقد ذكر (أرسطو) أن جوهر الحياة هي خدمة الآخرين والقيام بعمل جيد يجب أن يقوم القائد بدعم الآخرين وجعلهم على قمة الهرم و توفير فرص جديدة لهم وحثهم على التعاون

والمودة بدلا من مجرد إخبارهم على القيام بالأعمال التي تحقق إمكانياتهم الكاملة (Lane,2015: 1412).

2. القيادة الخادمة في الفكر الإسلامي

تمثل القيادة الخادمة في الإسلام أروع نماذج القيادة على الإطلاق لما أفرزته من نتائج وتركت من آثار على مر العصور تجلت أحد أمثلتها في انتشار الدولة الإسلامية ، فعندما يكون القائد قدوه صالحة سيكون سلوكه عندها من انجح الوسائل المؤثرة في الافراد وسوف ينطبع سلوكه في قلوبهم عندما يقوم القائد بمساعدة الاخرين والتعاون معهم وتكون صفاته الصدق والتجربة والعلم والمعرفة ، وان من الصفات المهمة للقائد في منظمات الاعمال اليوم التحلي بالفضائل الأخلاقية والتي عن طريقها يحقق السعادة لأن السعادة نتيجة لممارسة الفضائل مثل الشجاعة والعفة والعدل والحكمة والحزم والتوسط والاستقامة، وهذه الفضائل تساعد القائد على ضبط نفسه فلا تميل نحو الاستخدام السيء لمصادر القوة لأنه بذلك لا يكون عادلاً (فتحي ، 2008 : 77). اما القيادة الخادمة بالأحاديث النبوية الشريفة فأنها كثيره مثلاً قول الرسول محمد(صل الله عليه واله وسلم) (كلكم لادم وادم من تراب) وقول الامام علي (عليه السلام) (وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللفظ بهم ولأنكون عليهم سبعا ضاريا تغتنم أكلهم فانهم صنفان أما أخ لك في الدين او نظير لك في الخلق يفرط منهم الزلل وتعرض لهم العلل) كما قال الامام علي بن ابي طالب (ع) (وليكن أحب الامور اليك أوسطها في الحق وأعمها في العدل وأجمعها لرضى الرعية فأن سخط العامة يجحف برضى الخاصة وان سخط الخاصة يغتفر مع رضى العامة) (الشامي ، 2008 : 1). ركز الفكر الإسلامي على المبادئ الأخلاقية والقدوة الحسنة، اذ يمثل القائد بالمنظور الاسلامي القدوة الحسنة لأتباعه في الفكر والسلوك وفي تمسكه بالأخلاق، ويحظى القائد الذي يمثل قدوة لأتباعه باحترام الجماعة ويمتاز بالزهد والتواضع في تعامله مع الأتباع ، واكد الإسلام على مبدأ العدل لأن العدل يبعث على الطاعة من الأتباع وتعمر به الأرض وتنمو فيه الأموال و يأمن به السلطان والعدل يكون على ثلاثة مستويات هي، العدل مع من دونك، والعدل مع من هم أعلى منك، والعدل مع الأقران والأكفاء والمسؤولية و أوضح الإسلام أن المسؤولية أمانة وأنها ليست مقتصرة على المسؤول الحاكم أو القائد ولكن المرؤوس كذلك عليه بعض المسؤولية أذ أضاف الفكر الإسلامي مفهوم المسؤولية المتبادلة بقول الرسول (صل الله عليه واله وسلم) (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) الطاعة بالمعروف ولا طاعة لمخلوق في معصية الخالق، ويقول الرسول(ص) (لا إسلام إلا بجماعة ولا جماعة إلا بإمارة ولا إمارة إلا بطاعة) وقال الامام علي ابن ابي طالب (ع) (لا رأي لمن لا يطاع)

النصح للأتباع في أمور دينهم ودنياهم على اعتبار أن الحاكم المسلم أو الخليفة يمتاز بعلمه في أمور الدين والدنيا ويكون أقدر أفراد الجماعة على النصح والإرشاد لأتباعه وإشباع حاجات المسلمين المادية والروحية والفكرية ذلك أن للناس حاجات لا بد من إشباعها ويشمل ذلك الحاجات الروحية والفكرية والمعرفية للإنسان المسلم (الطراونة ، 2010 : 156-157). كما كانت رسالة أمير المؤمنين علي ابن أبي طالب (عليه السلام) إلى مالك بن الأشتر حين ولاه مصر والتي عدت من الوثائق المعتمدة لدى منظمة الأمم المتحدة والتي تجسد اسمى آيات تجلي القيادة الخادمة فهو يوصي اليه على مصر بالتابعين بقوله (ثم تفقد من أمورهم ما يتفقد الوالدين من ولدهما والا يتفاقم (يعظم) في نفسك شيء قوتهم به ولا تحقرن لطفاً (تستصغر لطفاً بسيطاً) تعاهدتم به وان قل فانه داعية لهم الى بذل النصيحة لك وحسن الظن بك) (سوادي ، 2010 : 20).

3. القيادة الخادمة في الفكر الاداري المعاصر

تم تطوير نظرية القيادة الخادمة في الفكر الاداري للمرة الاولى في بداية السبعينات من القرن الماضي في مقالة (Greenleaf) عام (1970) بعنوان (القائد خادماً) ولكنها تجد اليوم أنصار جدد يرون أنها نظرية في وقتها وهي توفر بديلاً مثالياً وضرورياً للنماذج التقليدية الهرمية ولاسيما مع تحول المنظمات من الهياكل البيروقراطية الكبيرة إلى وحدات أصغر وأكثر مرونة و يمكن أن تستجيب بشكل أفضل للبيئة التنافسية الحالية التي تتطلب وضع أنموذج إداري جديد ، اذ تركز القيادة الخادمة على مشاركة الموظفين في العمل الجماعي ما يزيد الهياكل التنظيمية تألقاً على النحو المثالي (Smith,2005:9). وأشار (Greenleaf , 1976) في أساسيات مقاله الاول الذي تم توسيعه في وقت لاحق ، والذي مهد لظهور القيادة الخادمة الذي ربما يكون واحدا من أكثر النصوص المكتوبة نفوذا في الادارة حتى الان ، كان يقول : (أصبح عندي اعتقاد بأننا في هذا البلد نعيش أزمة القيادة ، وانه ينبغي لي أن أفعل ما بوسعي عن هذا الموضوع) (مطر ، 2011 : 49). وما حفز (Greenleaf) هو شعوره بالانزعاج نتيجة الاضطرابات الطلابية في الحرم الجامعي ، وركزت أعمال (Greenleaf) الاستشارية في القيادة على أنواع مختلفة من المنظمات وعلى مختلف الفئات العمرية على ما يمكن عمله مع الشباب فقد كان يخشى على روحهم واستعدادهم للخدمة وقدرتهم على القيادة الخادمة اذ اشار في كتاباته (Greenleaf) الى أن أفضل طريق لحل المشاكل هو أن يفهم ما اهمية متطلبات الحركة الشبابية في الوقت الذي كانت تتسارع فيه الأحداث (Spears & Lawrence , 2002:54). كما أشار (Greenleaf) الى ان احدي الرواية التي ألهمته لتأسيس نظرية القيادة الخادمة هي رواية قصيرة بعنوانها (رحلة الى الشرق)

للكاتب (Hesse) كتبها عام (1958) وتتحدث الرواية عن مجموعة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة (Leo) وظيفته الاعتناء بتلك المجموعة من الرجال وهو شخص ذو حضور غير عادي يوصف (Leo) بأنه سعيد ومتفائل ومحترم لدى المجموعة ، وتشير أحداث القصة الى أن الرحلة سارت على خير ما يرام الى أن اختفى الخادم (Leo) ذات يوم ، فوُقت المجموعة بعده في فوضى مما دفعها لإلغاء الرحلة ، ثم يبين الراوي وهو احدا اعضاء أنه التقى ب (Leo) بعد سنوات عدة من الحدث ، وذهب الى رجل الدين منظم الرحلة ليكشف أن (Leo) الذي عرف بالخادم لم يكن الا كبيرهم ومرشدهم الروحي وقائد عليهم (Fields et al ., 2015 : 93). وأوضح كل من (Patterson , 2003 ; Russell & Stone , 2001) بان القائد العظيم هو الأول من نوعه كخادم الذي يركز بشكل صريح على خدمة الاخرين والمودة والتواضع والثقة معهم وتعد روح الخدمة هي خدمة (الافراد والعلماء والمجتمع) لها اولوية متساوية وتمثل الرغبة الأساسية للقائد ومشاركة الاخرين أولاً وقبل كل شيء ، والخدمة نابعة من القلب ومن ثم ان القيادة الخادمة تختار أن تقود على أساس مصلحة الآخرين بدلاً من المصلحة الذاتية (al.,2014:77). إن فكرة القيادة الخادمة متجذرة في المثل العليا بعيدة المدى التي يتمتع بها الافراد من حيث القيمة الأصيلة والكرامة التي يسعى إليها الآخرون (Chathury, 2008 : 37). فالقائد الخادم يرى نفسه متساوي أمام الآخرين ويوفر لهم المصادر والدعم دون توقع تقدير منهم ، ولاشك أن سلوكياته الخدمية لتلك المجموعات تظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به الى مراكز القيادة ، وهو بذلك يتولى مركز القيادة استجابة للمجموعة وحاجتهم للنجاح لا غير (et al ., 2004 : 81). (Smith).

ثانياً: مفهوم وتعريف القيادة الخادمة

أن القيادة بصورة عامة هي العملية التي عن طريقها يؤثر شخص معين في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً وترابطاً (Sharma & Jain, 2013: 310). كما توصف القيادة بأنها عملية الالهام والتأثير والتوجيه للآخرين نحو أنجاز أهداف المجموعة، وكذلك تنطوي على تطوير وتوصيل رؤية للمستقبل وتحفيز الافراد وتأمينهم ومشاركتهم، ونلاحظ عن طريق المفهوم المذكور أنفاً ان القائد يعطي تحفيز للآخرين لتحقيق اهدافهم ويركز على مستقبل الافراد (Armstrongs, 2013: 641). القيادة بأنها قدرة القائد على التأثير والتحفيز ومشاركة الآخرين في المساهمة بإنجاح المنظمات التي ينتمون اليها بفاعلية (Wilson, 2013:36). اما كلمة خادم على الرغم من ان لها دلالات سلبية الا ان الواقع العملي يشير الى انها يمكن استخدامها

لتشير الى العمل من اجل تقديم شيء الى الأخر وهذا المعنى ليس سلبياً وانما ينطوي على تقديم المساعدة للآخرين وتعزيز المصالح والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين مما يسهم في تحقيق غرض اسمى وهو مصلحة المنظمة (حلي، 2016: 17). اذ اصبحت القيادة الخادمة محط اهتمام متزايد كونها تمثل احد اشكال القيادة المثالية (Spears,2010:26). واصبح الاسلوب الكلاسيكي للقيادة والادارة غير ملائماً للمرحلة الحالية اذ ان نماذج القيادة التي جاءت بنظرية القيادة الخادمة تعد من اروع نماذج القيادة على الاطلاق وتعد من المداخل الحديثة التي تركز على العلاقة بين طرفي العملية وهما القادة والاتباع (Farling et al., 1999: 51). بأن القيادة الخادمة تعد مدخلاً للقيادة يركز على مساعدة العاملين وتمكينهم من اشباع حاجاتهم وطموحاتهم والايفاء بمصالحهم واعطاء قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة وهذا يمكن ان يساعد الافراد على ان يكونوا اكثر ايجابياً وحكمة وكذلك اكثر استعداداً لخدمة منظماتهم (ابراهيم ، 2013: 31). وان نهج القادة الخادمون الذي يعكس التوجه الداخلي للقلب لخدمة الآخرين ينبع من قناعة القلب لتحويل الافراد الآخرين إلى موضع افضل من ناحية الثقة والتواضع والتسامح لبعضهم البعض مع تشجيع الآخرين اخلاقياً وروحياً ويأخذ العمل نحو رؤية مشتركة ليصبحوا شركاء في السعي للتغيير، وهذا يظهر تجلي دور القائد الخادم في خدمة الآخرين ولاينظر للخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً من النفس والعائلة والمجموعة والامة (1: 2015 Sendjaya ,). ان القيادة الخادمة هي نهج تحويلي طويل الاجل في الحياة والعمل يهدف بجوهره للقيام بأحداث تغييرات ايجابية في المجتمع (Anderson , 2005:15). وما يشار اليه ان ظاهرة القيادة الخادمة تعد من الظواهر الواعدة لمساعدة المنظمات على تحقيق الأهداف عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية (Reed et al ., 2011:416). ويتحقق مفهوم القيادة الخادمة عن طريق الثقة بين الموظفين والعملاء والمجتمعات وذلك عن طريق الخدمة المتفانية لهم جميعاً لذلك تختلف القيادة الخادمة عن معظم مناهج القيادة الاخر لتركزها على النزاهة الشخصية وتشكيل علاقات قوية طويلة الأمد مع الموظفين ، وتسهم القيادة الخادمة بكسب ثقة الاتباع الآخرين وهم بذلك يحتاجون التآلف معهم للوصول الى افضل النتائج المرجوة (Bambale , 2014:3). وان المفهوم الاكثر تطوراً للقيادة الخادمة هو يعطي الأولوية لحاجات الآخرين ويسعى دائماً لدعمهم ومساندتهم وتطويرهم وذلك عن طريق تزويدهم بما يحتاجونه من معلومات وخبرات ويشجعهم على الابداع والابتكار كما أنه يمتلك مهارات عالية في الاتصال وبناء العلاقات ، فهو متعاطف مع الآخرين ومتفهم لحاجاتهم ومستمع جيد لهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات ويقبل من إصدار الاوامر الصارمة وبالتالي يقنعهم بدلا من إجبارهم او السيطرة عليهم كذلك فان القائد الخادم

يمتلك شخصية واعية لها نظرة شاملة فهو شخص ايجابي ومتفائل ويتعامل مع الاخرين من منطلق اخلاقي ومن ثم تكون الوظيفة لهم بمنزل مكان لتحقيق الذات كما انه يسعى لاستخلاص القدرات الكامنة في الاخرين بالشكل الذي يضع فيه مصلحة المنظمة فوق مصلحته الخاصة وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة (حلي ، 2016 : 18). وقد حاول الباحث وضع جدول (3) بتعاريف القيادة الخادمة لبعض الباحثين وحسب التسلسل الزمني لها .

الجدول (3) تعاريف القيادة الخادمة

ت	الباحث	التعريف
1	(Joseph &Winston 2004:9)	هي سلوكيات القائد الذي تقدم مصلحة الافراد الذي يقودهم على المصلحة الذاتية له.
2	(Andersen ,2008:9)	. هي عملية تطوير الآخرين عن طريق تنميتهم و رفاهيتهم من أجل تحقيق أنجاز العمل بشكل اكثر اهتماماً وتطوراً للصالح العام.
3	(عجوة، 2010 :1)	هي عملية ينتهجها القائد لدعم الاخرين والذي يضحى من أجل ان يعمل لخدمتهم
4	(Elder Mook,2012:4)	هو اعتراف القائد الخادم بمسؤوليته الأخلاقية ليس فقط عن نجاح المنظمة بل أيضا على التابعين وعملاء المنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين في المنظمة.
5	(Mazarei et al ., 2013: 313)	هي الطريقة التي يقدم فيها القائد مصلحة الآخرين وان الدافع الأساس للقيادة هو الميل لخدمة الآخرين من أجل تحقيق أهداف المجموعة
6	(ابراهيم ، 2013 : 29).	بأنها فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة اتباعها قبل مصلحتها حتى ترتقي بقيمة الافراد ونموهم وبناء روح الجماعة ومشاركة الاتباع في القوة والمكانة لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة برمتها.
7	(Ibrahim & Bin Don, 2014: 2)	بانها نهج يتمحور عن الافراد والذي يعطي بموجبها القادة الخادمون الدعم لاتباعهم للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة

التي تنطوي على علاقات شخصية مع التابعين ودعم دوافعهم الشخصية.		
بانها الاسلوب الذي يتجاوز المصلحة الذاتية لخدمة حاجات الآخرين عن طريق مساعدتهم على النمو مهنيًا وشخصيًا	(Olesia etat .,2014:75)	8
هي القيام بتوفير الخدمة للآخرين وتمثل نهجاً شاملاً للعمل وتعزيز الشعور بالمجتمع وتقاسم الصلاحية في صنع القرار.	(YildIz , 2015:65)	9
هي مجموعة من الممارسات التي تثري حياة الافراد وتعمل على بناء منظمات أفضل ومن ثم تؤدي الى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد.	(غالي ، 2015 : 9)	10
هي عملية تحفيز الآخرين على العمل معا بشكل تعاوني لتحقيق أفضل النتائج .	Muslimah & Augustine) (,2016:18	11

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الادارية

يتضح من التعاريف الواردة في الجدول (3) انها تشترك بخصائص عدة اهمها :-

- 1- القائد الخادم يقدم مصلحة الاخرين على مصلحته الشخصية .
- 2- يقوم القائد الخادم بتقديم الخدمة للآخرين لكي يتم تحفيزهم .
- 3- القيادة الخادمة هي ممارسات الهدف منها تطوير امكانيات العاملين من أجل الوصول الى الأهداف المنشورة وهي نجاح المنظمة .
- 4- القيادة الخادمة تشجع العاملين على العمل التعاوني والمودة في ما بينهم .
- 5- تعطي المعلومات الاساسية للعاملين من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم.

بعد استعراض التعاريف المذكورة اعلاه يمكن للباحث تعريف القيادة الخادمة (هي عملية مساعدة الافراد العاملين ودعمهم ومساندتهم وتزويدهم بالمعلومات ومنحهم الاحترام والدافع الذاتي من اجل تحقيق الاهداف المنشودة وجعلهم قادرين على الابداع والابتكار داخل وخارج المنظمة .

ثالثاً: أهمية القيادة الخادمة

إن أهمية كل شيء تتبع من مقدار النتائج المتحققة منه والقيادة الخادمة كأى نظرية أخرى لا يمكن اعتبارها مهمة إن لم تكن تقدم شيئاً مهماً ، إذ تعد القيادة الخادمة عن طريق ما تحقّقه من نتائج إيجابية ملموسة للتابعين والمجتمع باستخدام التأثير الإيجابي بدلاً من القوة أو الربح بوصفها دوافع ، بل وتؤكد على قوة الإقناع والإجماع عند التابعين، وتبدو أهمية القيادة الخادمة في استيعابها للمتغيرات التي تحدث في عالمنا اليوم ، فالتغير يحدث عن الطرق التي نكون فيها كمجتمع قريب من موضوع العمل والقيادة فالعديد من الأفراد الآخرين يريدون العمل بطريقة جديدة والتكامل الأفضل لشخصيتهم الخاصة ونموهم الروحي هم يريدون أن يدمجوا أفضل عناصر القيادة المستندة الى الخدمة إلى الآخرين، كجزء من مفهوم مثير يسمي بالقيادة الخادمة (مطر، 2011 : 60). إذ حدد العديد من الباحثين والدارسين أهمية القيادة الخادمة كلاً حسب وجهة نظره ولقد حدد (Davey & Wong , 2007:3) أهمية القيادة الخادمة في مجموعة من النقاط وهي :-

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

أن القيادة الخادمة تعطي للفرد فهماً واضحاً وأن أصحاب المصلحة يهدفون لتحقيق الأهداف التنظيمية ومن ثم تحفيز أنفسهم على بذل جهد متواصل لتحقيق تلك الأهداف وعلى الرغم من الرعاية والمساعدة واحترام العاملين فإنه يعطي لهم الخبرات النفسية الجيدة والرضا واثارة الروح

الداخلية مما يجعلهم ينظرون بالانتماء إلى المجتمع ، في حين يجعل القائد ذا الشخصية الجيدة والموظفين يشعرون بزيادة رغبتهم بالبقاء في مكان العمل وتشير العديد من الدراسات إلى أن القائد الخادم يكون له تأثير إيجابي في ولاء العاملين (Ding et al ., 2012: 209). كما تساعد القيادة الخادمة العاملين على بلوغ مستويات عالية من النشاط والمعرفة الفكرية والسماح لهم لكي يعيشوا حياة متوازنة مما يؤدي الى زيادة رضا الموظفين والالتزام التنظيمي وهي من العناصر الاساسية في تحديد الأداء التنظيمي (87: 2015, Maharaj.). كما ان القادة الخادمون يقومون بالعناية الحقيقية للموظفين بدلا من حصر المسافة بينهما و يعد نهجاً شاملاً للعمل لإعطاء المزيد من القيمة الشخصية والنزاهة للموظف (Awan et al ., 2012:44).

يمكن ان تظهر اهمية القيادة الخادمة على ثلاث مستويات هي :-

1. الأهمية على مستوى التابعين

تعد القيادة الخادمة عنصراً مهماً للأفراد عن طريق السماح لهم بتحمل مستويات عالية من مسؤولية العمل والانجاز ومن المحتمل أن ينفق التابعين مستويات عالية من الطاقة في عملهم سواء من الناحية الإدراكية أم العاطفية إذا كانت لديهم فرص الجدارة او الكفاءة في عملهم عن طريق التطور الشخصي والنمو والاستقلالية لتحقيق تطلعاتهم (De et al ., 2014:190-189). كما أوضح (Hale & Dail, 2007: 401) اهمية القيادة الخادمة على مستوى التابعين في مجموعة من النقاط كالآتي :-

أ- نمذجة الأدوار

ب- تلبية حاجات الآخرين وتحقيق اهدافهم

ج- الخدمة بوصفها الوظيفة الرئيسة للقيادة

د- التضحية للآخرين

هـ - الاعتراف بالموظفين ومكافأتهم

و- إشراك الآخرين في صنع القرارات.

ع- معاملة الموظفين باحترام

أن الأهمية الرئيسة للقيادة الخادمة هي تطوير التابعين ومشاركتهم والسماح للأفراد بعمل وظائفهم عن طريق تمكينهم من التعلم والنمو والتقدم، والقائد الخادم يسمح للآخرين بالحرية في التقدم نحو أهدافهم ومساعدتهم على جعل أحلامهم حقيقة واقعية وأن مشاركة الموظفين تخلق تأثيراً يصل إلى أبعد تطور في المنظمة وتخلق القيادة الخادمة تعاون مع الاتباع ومن ثم تؤدي الى تحسين الأفراد

وظائفهم وتعزز الازدهار والتنظيم والجودة عن طريق العمل الجماعي ومشاركة الأفراد في صنع القرار وتأسيس السلوك الأخلاقي ، فضلاً عن أن القيادة الخادمة تؤكد على هذا النمط كمنظريه جديدة للقيادة التنظيمية (Winkle et al . , 2014:72). وللقيادة الخادمة أهمية أكثر شمولية للتابعين إذ تعبر عن الاهتمام الحقيقي والعمل في مصلحة الاتباع عن طريق نمو وتطور المرؤوسين الى وضع مصالحهم اولاً و تعزيز تبادل ذو جودة عالية بين جميع أعضاء الفريق ومن ثم يتم تشجيع الموظفين على الثقة ومساعدة بعضهم البعض واتخاذ المشاركة للقيام بذلك عن طريق تبادل الخبرات والمعلومات القيمة، وعلى هذا النحو تمكن القيادة الخادمة من إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين الذين يسمح لهم بتبادل الموارد بصدق (Malingumu et al ., 2016 : 345). أما (متعب، 2015: 9) فيرى أن أهمية القيادة الخادمة تنحصر في النقاط الآتية :

- 1- دور القائد الخادم يبدو عن طريق تجاوز مصلحته الشخصية والاهتمام بخدمة حاجات الاخرين.
- 2- مساعدة الاخرين على تحقيق النمو والتطوير.
- 3- منح الاخرين الفرصة لتحقيق ما يطمحون اليه مادياً وشعورياً.
- 4- مساعدة الاخرين في العمل سوياً من اجل بلوغ أهداف المنظمة التي ينتمون اليها .

2. الأهمية على مستوى المنظمة

تكمن أهمية القيادة الخادمة في تحسين الأداء التنظيمي عن طريق ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة التي تؤدي الى زيادة الثقة في الادارة والمنظمة مرة أخرى ويتم تأسيس الثقة والعلاقات كعامل أساسي في الأداء التنظيمي الناجح وكذلك تبني الثقة ليس فقط بين القائد والمنظمات ولكن أيضاً بين أتباعهم وقد يعتقد هذا التطور في الثقة سوف يؤدي إلى عمل القادة والأتباع معاً لوضع أهداف أعلى وتحقيق المزيد ويعمل القائد الخادم لمساعدة الآخرين في المنظمة للعمل بإمكاناتهم الكاملة (Hatch & Williams , 2012 :40). ان القيادة الخادمة مهمة لنجاح المنظمات وتشجيع الاخرين وتحفيزهم وإلهامهم وتمكينهم من تحقيق التميز في الخدمة ويعلمون الافراد الطرائق الصحيحة لتقديم خدمة أفضل وتوجيههم عن طريق سلوكهم، ويقود القادة الخادمون اتباعهم الى خدمة الزبائن ، لذا فإن الافراد الذين لديهم قيادة خادمة يقدمون خدمة أفضل للعملاء و لها تأثير في أداء الموظفين ايجابياً وهذا يسهم في تطوير الأداء التنظيمي (Koyuncu et a ., 2013:1084). كما تبرز أهمية القيادة الخادمة في تلبية حاجة المنظمات إلى نوع من القيادة الأخلاقية وهذا ما تحتاجه المنظمات والمجتمع سواء كانوا تابعين ام مستفيدين من اعمال المنظمات (Desa)

(Ramli&,2013:313). وأضاف (Andersen, 2008:9) أن هناك عدة نتائج إيجابية يمكن أن تلاحظ في المنظمات التي تعتمد القيادة الخادمة منها:

- أ- التركيز على المهام
- ب- التركيز على الإبداع والابتكار
- ج- الاستجابة والمرونة
- د- الالتزام إلى كل من الخدمة الداخلية والخارجية
- هـ- احترام التابعين
- و- ضمان الولاء المنظمي لدى التابعين

إذ تزداد أهمية القيادة الخادمة بوصفها أنموذج القيادة العالمية لأنه في جوهرها هي أمر شائع في كل الثقافات الإنسانية من حين أن حاجات المنظمة موجودة دائماً فإن قادة الخدمة يستثمرون في حاجات أتباعهم ويشجعونهم ويساعدونهم ويدعمونهم وينتجون قادة خادمون على جميع مستويات المنظمة مما يؤدي في النهاية إلى النجاح التنظيمي (Carroll& Patterson ,2014:18). أن القيادة الخادمة تركز على استقرار وتطور المنظمة من لدن أتباعهم ونمو وتطور الشخصية بوصفها الركيزة الأساسية وسوف يستغرق وقتاً طويلاً ولكن سيكون قوياً على مر الزمن لجعل المنظمة أكثر استدامه واستقراراً و لا يعد عامل الوقت للقيادة الخادمة أمراً حاسماً لأنها تؤكد على التعاون والنزاهة في تطوير منظماتهم والأكثر أهمية في عملية صنع القرار هي قرار مقبول للطرفين عن طريق الفهم الجيد و الناجح وتطوير التنظيم عن طريق أساليب القيادة الخادمة وفي النهاية يحققون أهدافهم ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة (Rachmawati Lantu ,2013:389 &). وتبرز أهمية القيادة الخادمة لدى المنظمات بوصفها عمليات التي تفسر الأحداث للمتابعين وتسهل تحقيق اهداف للمجموعة أو المنظمة وتنظم العمل وتعزز دوافع الاتباع فضلاً عن الحفاظ على علاقات التعاون والعمل الجماعي وكذلك تطوير العمل الخارجي لدى المنظمات عن طريق الدعم والتعاون مع الآخرين (4 :2014, desousa).

3. الأهمية على مستوى المجتمع

تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة التي تسهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أم خارجها و تبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة ، فالقادة سيدركون مدى تأثير سلوكهم في التابعين وسيتفهمون حاجاتهم بشكل أفضل ما ينعكس على

علاقتهم الاجتماعية التي يرتبطون بها (العائلة ، والمجموعة والمجتمع ككل) فمع ظهور القيادة الخادمة نشهد ازدهار الحركة الاجتماعية مع دعم الموظفين وتخلق القيادة الخادمة قيمة للمجتمع عن طريق دعم الآخرين وهو ما يحققونه عن طريق المشاركة في الأنشطة الداخلية وتشجيع أتباعهم أيضا للتطوع لخدمة المجتمع (Liden et al ., 2008:162). وقد اوضح (Mutia , 2016:135) ان الاهمية الرئيسية للقائد الخادم هو تطوير الافراد ومساعدتهم على السعي والازدهار وتوفير رؤية واضحة وكسب المصداقية والثقة مع اتباعهم والتأثير في الآخرين و هو نهج القيادة التي تتمثل أهدافها ذات الأولوية لخدمة الآخرين واتباعهم وانها نهج شامل للعمل وكذلك تعزيز الشعور بالمجتمع والمشاركة في قوة عملية صنع القرار وان نظرية القيادة الخادمة ليست (إصلاح سريع) بل رحلة طويلة الامد لديها القدرة على إحداث تغيير إيجابي في المجتمع . ولقد اشار (Kaminska , 2015:15) الى أن أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع تتضمن الأتية :

- أ- ان القيادة الخادمة تدعم المجتمع وتسعى لإشراك الافراد في صنع القرار.
- ب- القيادة الخادمة تعزز السلوك الأخلاقي والرعاية التي تزيد من نمو الأفراد وتطور منظماتهم.
- ج- أن القيادة الخادمة هي أكثر ملائمة للمجتمع.

وينظر للقيادة الخادمة على انها مهارة تستخدم للتأثير في الافراد في المنظمة من اجل العمل بحماس نحو تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على انها اهداف مشتركة (2016:95 Mukonoweshuro et al.,). إذ يساعد دور القادة الخادمون الافراد من حولهم على الاستماع والتعاطف والاصغاء للذين هم أيضا من المجتمعات نفسها إذ أن عملهم للخدمة يتفق عادة مع إيمانهم وتعاطفهم ومشاعرهم الحقيقية على أساس التطوير الهائل والقيادة الحقيقية هي عندما يحاول القادة الخادمون تلبية حاجات الافراد و تقاسم المسؤولية والتزامهم الكبير برفاهية المجتمعات (Yi Hao , 2016:19).

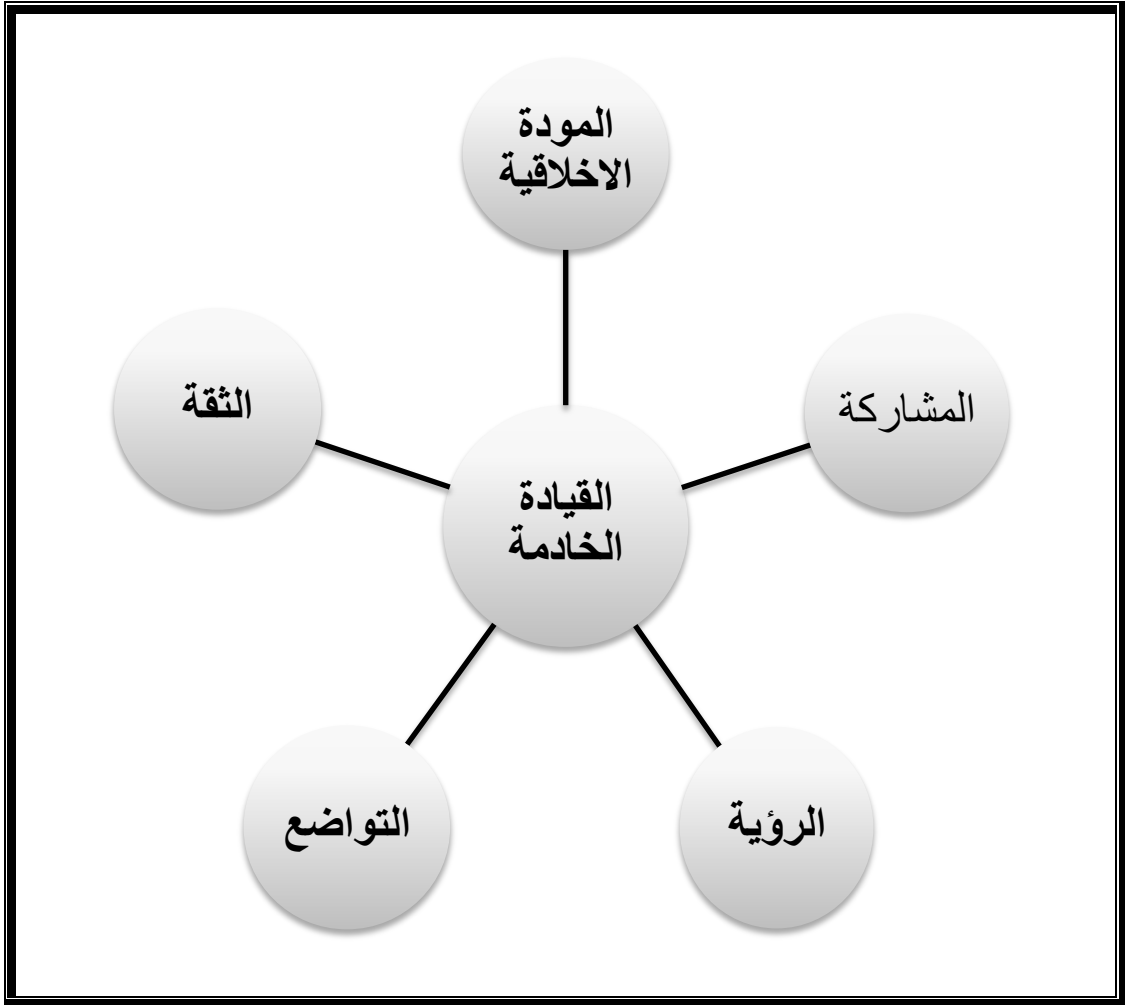
رابعاً: أبعاد القيادة الخادمة

أشار رواد القيادة الخادمة الى الكثير من الأبعاد التي تعكس ماهي القيادة الخادمة الا انهم اختلفوا في توزيعها بشكل نهائي مما يعني وجود حاجة ماسة الى دراسات أكثر لتحديد أبعاد القيادة الخادمة وسماتها وقيمتها ، وهذا ما أوضحه (Page & Wong, 2000: 17-18) في دراستهم الموسومة بـ

الإطار المفاهيمي لقياس القيادة الخادمة) عندما قدموا أنموذجاً تصورياً لا يعاد القيادة الخادمة يبدو أكثر توضيحاً وحسب الطبيعة الموجهة لها او المنبثقة عنها ، وهي الابعاد التي تتعلق بنوعية شخصية القائد وتشمل (النزاهة ، التواضع ، الخدمة) والابعاد الموجهة نحو الآخرين وتشمل (الاهتمام بالآخرين ، مشاركة الآخرين ، وتطوير الآخرين) والابعاد الموجهة نحو المهام وتشمل (الرؤية ، وضع الاهداف ، القيادة) والابعاد الموجهة نحو العمليات وتشمل (النمذجة ، بناء الفريق ، المشاركة في صنع القرار) اذ تم وضع (99) فقرة لقياس تلك الابعاد ، وبعدها جاءت دراسة (Stone & Patterson , 2005:12) الموسومة بـ (تاريخ التركيز القيادي) والتي حددوا فيها سبعة ابعاد للقيادة الخادمة وهذه الابعاد هي (المودة ، التواضع ، الايثار، الرؤية ، الثقة ، المشاركة ، الخدمة) وهذا ما يتوافق مع دراسة (Dennis & Bocarnea, 2004:601-602) اما (Hale & Dail, 2007) بدراستهم الموسومة بـ (القيادة الخادمة عبر الثقافات) بينا فيها ثلاثة ابعاد للقيادة الخادمة هي (الخدمة ، التواضع ، الرؤية) واشتمل المقياس على (18) فقرة (6) فقرات للبعد الاول (6) فقرات للبعد الثاني (6) فقرات للبعد الثالث . وبعدها قدم (Liden et al , 2008:162) تصورا آخر لتطوير مقياس القيادة الخادمة في دراسته الموسومة بـ (القيادة: الخادمة وضع مقياس متعدد الابعاد وتقييم متعدد المستويات) إذ حددوا تسعة ابعاد للقيادة الخادمة (التلاحم العاطفي ، العلاقات ، الخدمة ، خلق قيمة للمجتمع ، المشاركة ، مساعدة التابعين على النمو والنجاح ، وضع التابعين أولاً ، السلوك الأخلاقي). اما دراسة (Sendjaya et al . , 2008 :406-408) الموسومة بـ(قياس سلوك القيادة الخادمة في المنظمات) والتي وصفت ابعاد القيادة الخادمة بصورة أعلى سموً وأكثر أصالة وهي ستة أبعاد (التبعية الطوعية ، النفس الاصيلية ، العلاقات الموروثة ، الاخلاق المسؤولة ، الروحانية المتسامحة ، التأثير التحويلي) . وجاءت في ما بعد العديد من الدراسات التي وضعت مقاييس مختلفة للقيادة الخادمة مثلا دراسة (Spears, 2010 : 27-29) التي جاءت بعنوان بـ (ميزة القيادة الخادمة : عشرة أبعاد فعالة لرعاية القادة) لقد حدد مجموعة من الابعاد التي رأى انها ذات اهمية حاسمة بعشرة ابعاد وهي (الاصغاء ، التعاطف ، التلاحم العاطفي، الوعي ، الاقناع ، التصور ، التبصر ، الاستشراف ، الالتزام بنمو الافراد ، بناء المجتمع) . وبعدها جاء (Barbuto & Hayden, 2011:24-26) في دراستهم الموسومة بـ(اختبار العلاقة بين ابعاد القيادة الخادمة و تغيير عضوية القائد) الابعاد ذات الاهمية للقادة وهي (التلاحم العاطفي، الحكمة ، التخطيط المقنع ، الاشراف التنظيمي ، الدعوة للإيثار) . اما دراسة (Khan et al., 2016) والتي جاءت بعنوان (النتائج المترتبة على أسلوب القيادة الخادمة في تحفيز العاملين) فقد اوضحوا ان القيادة الخادمة خماسية الابعاد وهذه الابعاد هي (المودة الاخلاقية ، المشاركة ، الرؤية ، التواضع،

الثقة) وتم تصميم مقياس لهذه الابعاد من (22) فقرة (5) فقرات البعد الاول، (5) فقرات البعد الثاني (5) فقرات البعد الثالث (5) فقرات البعد الرابع (2) فقرات البعد الخامس .

اما البحث الحالي سوف يعتمد مقياس (Khan et al . , 2016) بسبب شمولية الابعاد واستخدامها في عدد كبير من الدراسات منها دراسة كل من (Stone& Patterson , 2005; Dennis& Bocarnea,2004)، وهي كما موضحة في الشكل (3).



الشكل (3) ابعاد القيادة الخادمة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

1. المودة الاخلاقية :

المودة الاخلاقية هي كلمة (يونانية) تعني المودة الاجتماعية أو الاحترام في معاملة الآخرين واشعار الآخرين انهم ذو قيمة والتي تأتي في مقدمة مهام القائد الخادم وتعبير المودة عن تواضع القائد و الاهتمام بالآخرين ومشاركة الافراد و السعي الى ما هو حق وخير للمنظمة و اظهار

الرحمة في المعتقدات والقيم مع جميع الافراد والتركيز على هدف المنظمة وعلى رفاه أتباعها وخلق التعاون وإدامته في المنظمة (Winston , 2003:2). ان المودة الاخلاقية بين القائد الخادم وتابعيه تدل على علاقة اجتماعية يسبقها حسن أخلاقي وتصاحبها الرحمة بإرادة ذاتية وتشير الى عمل الشيء الصحيح بالوقت الصحيح للسبب الصحيح و يقصد بالمودة أحساس اجتماعي او أخلاقي واعتناق الحكم والموافقة المقصودة (Waddell ، 2006:3). توصف المودة الاخلاقية أيضاً بأنها المودة المعنوية او الحقيقية ورعاية الموظفين وهي في صلب القيادة الخادمة والمودة الأخلاقية هي القوة التي يعتمدها القائد ويعبر عنها الى أتباعه بطريقة فاعله مع إعطاء الأولوية لرغباتهم فوق حاجاته والمودة الحقيقية تؤدي دوراً مهماً في تطور ونمو التابعين (Khan et al.,2016:125). وان القائد الخادم هو الشخص الذي يرغب في التضحية بنفسه من أجل الاهتمام بالآخرين (Earnhardt,2008:15). بأنه عندما يتميز القائد الخادم بالمودة الاخلاقية والتسامح للآخرين فأن يؤدي الى زيادة التزام الافراد وولائهم في مهام العمل ، اذ أن المودة الاخلاقية تعد اساساً لتعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين في المنظمة (Dixon, 2010:91 & Caldwell). كذلك يطلق على المودة الاخلاقية بأنها القبول أو التقدير وهي نقطة انطلاق جذرية وقوية للقائد الخادم لأنها الدافع الاول للطريقة التي يتعامل بها مع الاشخاص الاخرين الذي يستحقون الجدارة والالتزام والتعامل معهم بالطريقة الاكثر مودة في جميع الظروف وتشمل هذه الفئة القبول والاعتراف والتقدير للآخرين والمساواة والثقة والتعاون وهو الدافع النهائي للخدمة (Focht&Ponton,2015:51).

2. المشاركة :

تؤدي المشاركة الى تشجيع الاتباع وتسهيل مهام عملهم والمساعدة في تحديد وحل المشاكل فضلا عن تحديد متى وكيفية تنجز مهام العمل (Liden ، 2008:162). وكما توصف المشاركة بأنها تطور الآخرين في المنظمة عن طريق تعامله مع الـ (أنا) الخاصة بهم وعن طريق تشجيعهم و إشراكهم في المعرفة إذ يخدمهم أولاً و يبني علاقات معهم وينظر اليهم كقادة للمستقبل وإن القائد الخادم يبحث عن المواهب الكاملة لدى الأتباع من اجل اظهار افضل ما لديهم ويغفر لهم ويساعدهم على التعلم من حالات الفشل ويستغرق وقت وطاقة اكبر في إعدادهم دائماً لتجديد الاساليب الحديثة التي يستعملوها في أداء عملهم بتقدير وجدارة عالية (Parolini , 2004:4). ولقد اشار (Poon , 2006: 3) الى ان المشاركة هي أحد العناصر الحاسمة في القيادة الخادمة فعن طريقها يتطور الاتباع ويصبحون قادة خادمون ومشاركة أتباعهم ومساعدتهم على تحقيق

إمكاناتهم . المشاركة بأنها تؤدي الى تعليم وتطوير الآخرين وأن هدف القائد الخادم السماح للأفراد بأن يشعروا بالحرية لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم على تحقيق أحلامهم ومن ثم تطور الموظفين وازدهارهم في عملهم (Kaminska, 2016: 16). وان هدف المشاركة هو تطوير الآخرين وتعزيز بيئة العمل عن طريق استخدام الموقف الاستباقي والثقة بالنفس مما يسهل نمو الشخصية و تحفيز الآخرين (mittal& dorfman , 2012:556). فالمشاركة تجعل الافراد يشعرون بالأهمية ويؤكدون على العمل الجماعي ويقيمون المودة والمساواة ويعد القائد بمثل قدوة لمشاركة الآخرين عن طريق فهم المعلومات الأساسية عن القضايا المهمة تمكن الافراد من اكتشاف معنى أعمق في وظائفهم (Dennis&Bocamea,2004:604). كما تعد المشاركة بانها تطوير و إعطاء الاهمية لتحمل الافراد مسؤولية أفعالهم في مكان العمل عن طريق مشاركة القائد الخادم ، فضلاً عن ذلك يجب أن يشجع القائد الخادم الاتباع على تحقيق أعمالهم ونمو وتطوير شخصياتهم عن طريق اتخاذ القرارات المشتركة (Olesia et al., 2014:78).

3. الرؤية :

القائد الخادم هو الشخص القادر على إلهام الرؤية داخل المنظمة فهو لديه إحساس قوي يمنحه القدرة على التنبؤ بما يصعب التنبؤ به كما أن لديه القدرة على تقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الآخرين يؤمنون بقدراته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها إلى أن هذه القدرة تقاس عن طريق شعور قوي ومهم في شخصية القائد منصفة بالقيم التي يحملها (Parolini , 2004:5). والرؤية هي الفعل أو القوة للقائد الخادم من الناحية النظرية وتشير فكرة الرؤية الى أن القائد يتطلع ويرى الشخص كشخص ذات قيمة و يعترف بالتنبؤ المستقبلي لكل فرد ويسعى إلى مساعدة الجميع (7: Jacobs,2006). وأن مهمة القادة هي تشجيع الافراد على تبادل أفكارهم الجيدة في نهاية الامر لخلق رؤية مشتركة تهم الجميع ، وان علامة القائد والسمة التي تضعه في موقف لجذب الاتباع هو عندما يوضح القائد قدرته على الرؤية لأكثر وضوحاً و الأفضل وجهة للمنظمة (Olesia et al . , 2013:88). وكما ذكرنا سابقاً ان وظيفة القائد الخادم هو التطلع ومساعدة الافراد على تحقيق أهدافهم الذي يسعون إلى تحقيقها والتطلع إلى المستقبل (Kaminska ,2016:16). كما اوضح كل من (Sendjaya& East,2015) ان الرؤية عادة ما تفهم على أنها صورة ذهنية واضحة للمستقبل يفضل أن ينظر إليها من لدن القائد الخادم ولكن غير مرئية للآخرين و الرؤية تكون أمر بالغ الأهمية لكل من الأفراد والمنظمات لأنها تربط الحاضر بالمستقبل وتقوم الرؤية بتطوير التابعين في المنظمات و بناء الالتزام ويعطي جدارة في العمل

وتضع معياراً للتمييز ،اذ أن الرؤية التي يلقيها القادة الخادمون هي فريدة من نوعها (Sendjaya& East,2015:105). كما أن الرؤية هي عنصر حاسم للتغيير لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً في انتقال الرؤية من القيادة الخادمة الى التابعين والمنظمات والمجتمع ككل (Nsiah& Walker,2013:137). أن الرؤية وأداء الفريق إذ يوضح إن ارتباط القائد الخادم بالرؤية وبتصوره للقيم الشخصية يمكن أن يحسن الأداء التنظيمي للفرد والفريق ، وبعبارة أخرى ان القيم الشخصية مرتبطة مع القيادة الخادمة بالانفتاح والإشراف و تعزيز اداء الفريق (Irving, 2005 : 5). أن المفهوم الأكثر شمولية للرؤية والذي تعكس تطوراً عميقاً واتساعاً للفهم والذي يمكن الافراد من الكشف عن الأنماط أو الاتجاهات عندما يكون توجه القائد عن طريق الحاضر والمستقبل على أن الرؤية مهمة عند اختيار اتجاه للتابعين، وان تفسير عملية رؤية القائد أولاً وقبل كل شيء هي صورة ذهنية لمستقبل المنظمة هذه الصورة التي نسميها رؤية قد تكون غامضة كما الحلم أو دقيقة كهدف أو رسالة ومن ثم عملية الرؤية يمكن أن تساعد في تسهيل التغيير التنظيمي بشكل إيجابي (Farling&Winston,1990:53).

4. التواضع :

يعد التواضع الأساس الذي يمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه التابعين ويعرف على أنه قدرة المرء على أن يرى الآخرين كباراً في نفسه والتواضع ضد الغرور الذي يعني أن يرى المرء نفسه أكبر حتى من أولئك الذين هم أقدر منه فالتواضع يعبر عن قدرة القائد على التغلب على التكبر والاستعلاء والتركيز على الآخرين من داخل نفسه والإحساس بهم و إنجازاتهم و القدرة على حفاظ المواهب والذي يتضمن القبول الذاتي ويشمل كذلك فكرة التواضع الحقيقي كما لا يجري التركيز على الذات ولكن لتركز على الآخرين (Winston , 2003:2). بأنه لا يمكن مساواة التواضع مع ضعف الثقة بالنفس ولكن بدلاً من ذلك التواضع هو يتماشى مع ال (أنا) الإيجابية وقد يعتقد البعض التواضع هو شيء سلبي بينما الأمر هو عكس ذلك ، فالقادة المتواضعون يمكن أن يكونوا جريئين جداً عندما يتعلق الأمر بإحساسهم للقيم والمبادئ الاخلاقية وعمل الشيء الصحيح (Dennis&Bocarnea,2004:602). كما أن التواضع لا يمكن أن يؤخذ على أنه اعتذار أو ضعفاً وأن التواضع يعطي قوة للقائد الخادم ويزرع علاقة أصيلة بين القادة والأتباع ويخلق بيئة عمل مساعدة أو تعزيز اداء المنظمة والعمل بروح الجماعة الحقيقية دون المبالغة في أي شيء (Khan et al.,2016:125). وأن التواضع هو وضع لنجاح الأتباع قبل تحقيق المكاسب الشخصية للقادة الخادمون وإنه يرتبط بالوعي الذاتي اي انه لا يتعلق بالشخص الذي يفتقر إلى

تقدير الذات ولكن الشخص الذي يعترف بمكانته والافادة من المعارف والخبرات التي يحتفظ بها الاتباع والقادة الفاعلون للحفاظ على التواضع عن طريق إظهار الاحترام للموظفين والاعتراف بمساهماتهم في الفريق ويقوم القائد الخادم بمساهمة الآخرين ليس فقط من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن من أجل تنميتهم ويتجلى هذا التواضع في مدى ما يضعه القائد من مصالح الآخرين اولا فوق مصالحه الذاتية (Olesia et al ., 2013:89). أن التواضع كالزهرة التي تموت لتنتج الفاكهة المثالية ويقول إن المجد الأعلى للمرء هو في ما يعطي للآخرين أما الأعلى فقط فهو مجد الله ، فإذا كان المرء راغبا أن لا يكون شيئا في نفسه فهو أن أشاء الله يكون كل شيء (Waddell , 2006:3). جوهر التواضع هو عرض الطابع الذي يدعم القادة في التغلب على الميول المغرية والافكار والمشاعر داخل وخارج العمل وعدم السماح الـ (انا) من التدخل في القرارات التنظيمية ويعد التواضع بأنه الميل الى عدم الافراط بالقيمة الذاتية بحيث تمكينه من تقدير قيمة الاخرين (Parolini , 2004:3).

5. الثقة :

تتمثل الثقة بثقة القائد الخادم في قدرات التابعين لتحقيق الاهداف التنظيمية والثقة جزء لا يتجزأ من القيادة الخادمة ويمكن رؤية القائد مع أتباع التي تحدث الثقة والعمل مع الرؤية ولهذا السبب يوضح (Patterson's) بان الثقة التي تحدث في وقت الرؤية نفسها تساعد على تقديم عملية مشاركة القائد مع الاتباع فيما يتعلق بالعناصر التنظيمية (Winston , 2003:4). أن مستوى ثقة الفرد هو قدرته أو استعداده للعمل على وفق أخلاقية عادلة ونزيهة وبطريقة يمكن التنبؤ بها وأن قيم النزاهة والصدق تخلق الثقة بين التابعين والقائد وتؤدي إلى المصادقية (Jacobs , 2006:7). وان هدف القيادة الخادمة هو اعطاء الثقة للآخرين فالقادة الخادمون هم على استعداد لتحمل المخاطر لخدمة الآخرين بشكل جيد ويؤمن القادة الخادمون انهم اصلاء ويمكن الاعتماد عليهم (Focht&Ponton,2015:52). بأن الثقة بصورة أكثر شمولية بأنها رغبة للآخرين الذين يؤمنون بالثقة والانفتاح والاهتمام بعضهم بعضاً فضلاً عن ذلك بأنها ميل المجموعة إلى معرفه افعال المجموعة الأخرى و بناءً على هذا التوقع فأن المجموعة سوف تتخذ إجراء محددًا ومهمة للحفاظ على فاعلية الافراد والمنظمة (Ramli& Desa , 2013:314). كما أن الثقة هي سمة أساسية من سمات القائد الخادم وأنموذج حقيقي في الطريقة التي تؤدي الى المشاركة والإقناع وأخذ القرارات المشتركة بين القائد الخادم والاتباع (Dennis& Bocarnea,2004:603). أن الثقة هي حالة نفسية تتضمن النية لقبول الضعف و بناءً على التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوك

الأخر في حين أن مفهوم الثقة لا يقتصر على القادة الخادمون ولكن يمكن اعتباره مفتاحاً أساسياً في جميع نماذج القادة الخادمون تقريباً، إذ إن القيادة الخادمة أساساً في قائمة علاقات الثقة في المنظمة و ثقافة الثقة العالية بين الموظفين وتطور المنظمات هذا يؤدي الى حركة الرد على بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار دون الحاجة إلى المتاعب مع المقاومة الداخلية المستمرة للتغيير (2015:112) ، (Sendjaya& East). كما أن الثقة هي التي ولدت من أجل اكتساب الاتباع القيم والكفاءة والروح المحددة للقائد و في الواقع أن الثقة هي المتغير الذي يحكم عليه ويتبعها العديد من القادة الخادمون، إذ عدوا الثقة مهمة جداً كما أشاروا إلى الثقة تجعل العمل أسهل بين القائد والتابعين لأنها تشكل أساساً للمزيد من الانفتاح في مكان العمل (Nsiah&Walker,2013:138).

المبحث الثاني

التمكين النفسي

تمهيد:-

يعد التمكين النفسي من الممارسات الادارية الحديثة التي تتلاءم مع الانشطة والتطورات الحالية وتحقق الميزة التنافسية ويعد التمكين عنصراً مهماً لنجاح المنظمة فضلاً ان يكون مصدر قوة لمواجهة التحديات التي تواجهها ولذلك يمكن القول أن عملية التمكين تكون باتجاهين الاتجاه الخارجي (التمكين الاداري) وهو تفويض السلطة واعطاء بعض الصلاحيات من الادارة العليا الى العاملين أما الاتجاه الداخلي (التمكين النفسي) بعد اعطاء القيادات العليا الاستقلالية للأفراد يصبح لديهم التصورات الايجابية تجاه بيئة العمل فضلاً من ان يأخذ التمكين النفسي عاملاً تحفيزياً للكفاءة الذاتية للأفراد ويعد جوهر عملية إطلاق المعرفة والخبرة والمهارات والقدرات العقلية في انجاز مهام العمل وتقديم خدمات ذات جودة أفضل .

اولاً : مفهوم وتعريف التمكين النفسي :

تعني كلمة التمكين لغة: التقوية او التعزيز وكذلك التمتين والترسيخ فضلاً عن القدرة والاستطاعة (الكبيسي ، 2016 : 306). والتمكين النفسي هو عملية يتم تحليلها في بيئة العمل من القضايا التحفيزية أو النفسية وتغيرات الهيكلة والعناصر الثقافية والقيم والمواقف الموجودة في السياق التنظيمي (Aghazadeh et al ., 2013 : 367). اما التمكين الهيكلي او الاداري فهو يركز على الممارسات التي تهدف الى تقاسم الصلاحية مع الافراد العاملين على مستوى اقل فهو يتعلق بالهياكل والسياسات والممارسات والانشطة الادارية التي تعطي الحق للأفراد العاملين في استخدام الموارد والسيطرة (راضي ، 2016 : 41). أن التمكين النفسي هو تصور الافراد العاملين الذي يحدث من أسفل الهيكل التنظيمي الى الاعلى الادارة العليا وهذا ما يميز التمكين النفسي عن التمكين الهيكلي الذي يحدث من الاعلى الى الاسفل (: Matthews et al ., 2003 : 297). ويعد مفهوم التمكين النفسي كأحد المفاهيم الادارية المعاصرة والذي يعطي اهتماماً أكبر الى دور الموارد البشرية في المنظمات وتقوم فكرة التمكين على توجه الادارة العليا بمنح الثقة و

السلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم وذلك بأن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية ، ومن ثم سوف يخلق لدى المرؤوسين شعوراً ودافعاً ذاتياً وادراكياً ايجابياً نحو العمل (ابا زيد ، 2009 ، 499). بأن التمكين من خلال المعادلة الاتية (التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت) ويتضح من هذه المعادلة بان التمكين النفسي يتطلب الاستخدام الفعال لكل عنصر من عناصر هذه المعادلة والتي هي المعلومات عن اداء المنظمة ، والمكافآت على اساس الاداء، والمعرفة التي تمكن الافراد العاملين من الفهم والمساهمة في الاداء التنظيمي ، والقوة على اتخاذ القرارات التي تؤثر في التوجه التنظيمي (Fernandez & Moldogaziev , 2011 : 26). ونبين عن طريق المفاهيم أعلاه بأن مفهوم التمكين النفسي يعد عاملاً تحفيزياً للدوافع الذاتية للأفراد العاملين في المنظمة ويؤدي بدوره الى نتائج ايجابية وأكثر نشاطاً في بيئة العمل فضلاً عن زيادة في الانتاجية وتقديم خدمات أفضل للمنظمة . أن التمكين النفسي هو تصورات الافراد عن عملهم وقدراتهم على القيام بمهام وأنشطة العمل بشكل جيد والاحساس بتقرير المصير أو الحكم الذاتي في التأثير على نتائج العمل (Aksel et al ., 2013 : 70). أن الاهتمام بمفهوم التمكين النفسي زاد في جميع المنظمات بسبب التغيرات البيئية التنظيمية المتسارعة ما دفع المنظمات للانتباه الى تمكين العاملين في جميع القطاعات العامة والخاصة بوصفها تقنيات حديثة تتم ممارستها من لدن الادارة العليا في المنظمة لزيادة الانتاجية وتعزيز التزام الموظفين (: Allameh et al ., 2012 : 225). الى ان التمكين النفسي ينشأ من الاسفل الى الاعلى عن طريق الادراك من الافراد العاملين بحيث يرونه شيئاً ملموساً عن طريق بعدهم النفسي (6 : Yilmaz, 2009 Karakoc &).ويمكن عد التمكين النفسي عاملاً تنظيمياً (أي عامل خارجي) وبهذا فهو المحفز بالدرجة الاولى لدن المنظمة وفي المقابل الحاجة الى الانجاز هي سمية الشخصية (أي عامل جوهري) ويمكن ان يستجيب العاملون ذوي الشخصيات المختلفة بشكل مختلف للممارسات نفسها او السياق التنظيمي ، مقارنة مع العاملين من ذوي الحاجة المختلفة للإنجاز فأن الافراد ذوي الحاجة العالية للإنجاز يكونون جوهريين بشكل كبير لانهم يؤدون مهام العمل بشكل بارع والبحث دائماً عن تحسين كفاءتهم الذاتية المرتبطة بالعمل (Chan et al ., 2010 : 534). فقد أشار الى ان التمكين النفسي يستند الى الادراكات والتصورات وليس على السياسات والممارسات التنظيمية ، وبعبارة اخرى فان التمكين النفسي يعني فهم وادراك العاملين واستكشاف مدى رغبتهم في التمكين (Llewellyn , 2008 : 9). بأن مفهوم التمكين يركز على الابتعاد عن الاستراتيجيات الموجهة نحو الالتزام ويمكن النظر الى التمكين النفسي كأداة تشجع

العاملين للتفكير بأنفسهم بشأن متطلبات وظائفهم وتطوير معنى المهام التي يكفون بها وتعزيز مستويات كفاءاتهم (Bonias et al ., 2010 : 322). و التمكين النفسي هو تنظيم عقلي يمتلكه الافراد العاملون بشأن منظماتهم بدلاً من كونه أمراً تفعله الإدارة للموظفين ، ويقال في هذا الاطار بأن التمكين النفسي يتضمن حالة ذاتية يدرك عن طريقها الفرد انه يمارس السيطرة الفاعلة على عمل هادف (Dee et al ., 2003 : 258). ويمكن القول إن وجود التمكين النفسي عندما يدرك الموظفون أنهم يمارسون بعض السيطرة على مهام العمل والتمكين النفسي ليس سمة شخصية ثابتة وانما يتألف من الإدراكات التي تشكلها بيئة العمل (Stander & Rothmann , 2010 : 2). وان النظرية الحديثة في التمكين النفسي هي عملية انطلاق المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية التي يمتلكها العاملون انفسهم وزيادة كفاءتهم الذاتية ، ومن ثم التخلص من الشعور بالعجز لدى العاملين (Xu et al ., 2008 : 499) بأن التمكين النفسي للعاملين هو واحدة من أكثر الأدوات الفاعلة لتلبية حاجات العملاء المختلفة ويعطي التمكين النفسي للمرؤوسين سيطرة أكبر على المواقف والقرارات المتعلقة بالعمل مما يتيح لهم المزيد من المرونة والمسؤولية (Zeglat , 2014 : 56). لذلك عندما نعود الى أدبيات التمكين النفسي نجد أن هنالك وجهات نظر مختلفة لدى الباحثين ، وقد حاول الباحث وضع جدول (4) بتعاريف التمكين النفسي لبعض الباحثين وحسب التسلسل الزمني لها .

الجدول (4) تعاريف التمكين النفسي

ت	الباحث	التعريف
1	(Conger& Kanungo, 1988: 474)	عملية تعزيز احساس العاملين بالكفاءة الذاتية عن طريق التعرف على الظروف التي تعزز الاحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية والاساليب التي توفر المعلومات بفاعلية.
2	(Quinn & Spreitzer, 1997:44)	مجموعة من المعتقدات الذهنية والشخصية التي تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة .
3	(Avolio et al .,2004: 953)	هو زيادة الدوافع الجوهرية في انجاز المهام عن طريق اربع عوامل تعكس ادراك الفرد لدوره في العمل وهذه العوامل هي المعنى ، الجدارة ، الاستقلالية ، التأثير .

هو العملية التي يتم عن طريقها تمكين الافراد على مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير داخل المنظمة.	(Carter, 2009 :41)	4
هو مجموعة من المدركات التحفيزية التي شكلتها بيئة العمل والتي تعكس دور الفرد في مكان العمل .	(Wang & Lee ,2009:273)	5
هو تحفيز يؤدي الى زيادة الدافع الجوهري للأفراد العاملين ويرتبط بالكفاءة الذاتية للعاملين.	(Givens , 2011: 192)	6
هو تحفيز داخلي يسمح للعاملين بالشعور او الادراك بأن لديهم القدرة على أنجاز العمل وهذا التصور يؤدي الى فاعلية العمل والرضا الوظيفي.	(Allahyari et al ., 2011: 1550)	7
هو هيكل تحفيزي يستند الى اساس تصورات الافراد العاملة فيما يتعلق ببيئة عملهم .	(Hassanpoor et al .,2012:230)	8
هو التحكم الذاتي او حرية التصرف بالعمل الجماعي وانظمة الدفع التي ترتبط بالأجر مع الاداء .	(Bashir et al ., 2012:263)	9
هو أداة إدارية قوية والتي تستخدم لتبادل الرؤية المشتركة و التي تتوقع المنظمة أن تتحقق الأهداف المشتركة عن طريقها.	(Meyerson & Dewettinck , 2012 : 41)	10
هو منح الافراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة من أجل تطوير الخدمات المقدمة للعملاء .	(النعمة ، سليمان ، 2012 : 170)	11
هو طريقة لتشجيع وزيادة اتخاذ القرار على المستويات الدنيا في المنظمة وفي الوقت نفسه اثراء خبره العاملين .	(Bashir et al ., 2012:263)	12
هو زيادة دافعية العمل و أزاله الاخطاء ويساعد اصحاب العمل على تحمل المسؤولية وتحسين الاجراءات المتبعة في العمل .	(Sadati , 2012 : 2176)	13
هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع	(علي ، احمد ، 2013 : 165)	14

القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.		
هو الحالة التي تمكن العاملين من التحكم في حياتهم المهنية وتطويرها ولقبول المزيد من المسؤوليات .	(Baybordi et al ., 2013:25)	15
هو إعطاء العاملين المزيد من السلطة والحكمة في أداء مهام العمل ومنحهم الاستقلالية لحل جميع القضايا المتعلقة بعملهم.	(Zeglat , 2014 :56)	16
هو العملية التي تعطي للعاملين القدرة على رفع مستوى معرفتهم ومهاراتهم ودوافعهم الذاتية وهذه القدرة لا تأتي من تدريب العاملين فقط وإنما تعتمد على دوافعهم الذاتية وذلك باستخدام ابداعاتهم	(Naziri et al ., 2014 :6)	17

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية

يتضح من التعاريف الواردة في الجدول (4) انها تشترك بخصائص عدة اهمها :-

- 1- التمكين النفسي يعزز الدوافع الذاتية للأفراد العاملين داخل المنظمة .
- 2- وجود رؤية مشتركة بين الادارة العليا والافراد في عملية اتخاذ القرار .
- 3- شعور الافراد بالأهمية والجدارة وتحملهم المسؤولية في المهام الموكلة لهم .
- 4- تحفيز العاملين من أجل انجاز الاعمال .
- 5- زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمة .
- 6- منح العاملين المزيد من السلطة وكذلك منحهم الاستقلالية في حل مشاكل العمل التي تواجههم .

بعد الاستعراض المقدم أنفاً لتعريفات التمكين النفسي يمكن للباحث أن يقدم تعريفاً للتمكين النفسي (هو عملية تحفيزية ذاتية للفرد تجعله يشعر بالمقدرة والكفاءة والمهارات والاداء العالي في انجاز مهام العمل الموكلة اليه .

ثانياً : أهمية التمكين النفسي :

يوفر التمكين النفسي فائدة تنافسية للمنظمات وذلك لان الموارد البشرية هي قيم ثمينة للمنظمة ، فهم مستودع من المعارف والمهارات والقدرات التي لا يمكن تقليدها لدى المنافسين ، ولكن بصفة عامة هذا المورد غير مستخدم بالقدر الكافي لدى المنظمة ولكن عند استخدام الموارد البشرية عن طريق التمكين النفسي يمكن ان تكون ذات فائدة تنافسية لان التمكين يعطي للأفراد العاملين درجة من السلطة والمسؤولية ويشجعهم على استخدام مهاراتهم وقدراتهم والابداع عن طريق قبول مسائلتهم عن اعمالهم (راضي ، 2016 : 44). ويمثل التمكين النفسي ادراكات الافراد العاملين في صنع القرارات المشتركة عن معنى مهام عملهم وقدرتهم على اداء المهام بشكل جيد ويرون العاملين بأنهم أكثر فاعلية في مهام العمل كما يتم تقييم عملهم من لدن زملائهم عن طريق الصلاحيات التي يمارسونها (Aksel et al ., 2013 : 70). بأن التمكين النفسي ضروري للمديرين لتطوير القدرات العقلية لغرض الاستعداد للتغيير فضلاً عن استعدادهم لتطوير القدرات اللازمة للمنظمات التنافسية بنجاح في الاقتصاد العالمي (Barton & Barton , 2011 : 204). وتبرز اهمية التمكين النفسي عن طريق جلب تأثيرات إيجابية في القدرات و سلوك الموظفين إذ يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والحد من الإجهاد والغموض في الوظائف كما يطور التمكين أيضا القدرة على اتخاذ القرار والاستقلال في مهام العمل والحرية في اتخاذ القرارات كما له تأثيرات سلوكية وهي زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين وزيادة التوافق وسرعة الاستجابة للعلاء (nazir et al , 2014 : 6). أن اهمية التمكين النفسي للعاملين تضع من خلال جعل الافراد أكثر مرونة ومسؤولية ويمكن أن يؤدي إلى التقدم والتطور في الأداء الفردي والتنظيمي ويعد تمكين العاملين أمراً حيوياً للإبداع التنظيمي والفاعلية والتمكين النفسي غالباً ما يكون مهماً بالنسبة للمنظمات في الرد على التغييرات البيئية (Baybordi et al ., 2013 : 25). كما يعد التمكين النفسي مركز اهتمام المنظمة إذا تم إدارة تمكين العاملين بشكل صحيح اذ يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء والرضا الوظيفي والحد من استبدال العاملين ، كما يمثل التمكين صنع الثقة والمشاركة في صنع القرار والقضاء على تجاوز الحدود بين الإدارة والعاملين (Meyerson & Dewettinck , 2012 : 41). ويؤدي تمكين العاملين إلى نتائج مهمة بالنسبة لكل من الأفراد ومنظماتهم عندما يتم تمكين الأفراد وجعلهم يميلون إلى إضفاء المزيد من الأهمية والقيمة على عملهم ، ومن المرجح أن يرتفع مستوى رضاهم الوظيفي وتكون مساهمتهم في إنتاجية العمل و النجاحات بنسبة كبيرة ويعتبر الرضا الوظيفي هو أحد النتائج الرئيسة للتمكين النفسي إذ يرتبط بشكل إيجابي بالالتزام الوظيفي (et al ., 2011 : 36)

(Abdullah). بأن تمكين العاملين يجعلهم قادرين على تلبية طلبات العملاء وتحقيق أعلى معايير جودة الخدمة و يعد التمكين شرطاً أساسياً لمبادرات الجودة الناجحة و يتم التعامل مع حاجات العملاء بسرعة أكبر ويتم حلها بشكل أكثر كفاءة و سيقدم العاملون خدمات ذات جودة أفضل ويشعرون بالفخر في عملهم (1550 : 2011 , Allahyari). كما ان التمكين النفسي ذو قيمة عالية في الخدمات إذ أنه يؤدي إلى النتائج الايجابية بحيث يجعل العاملين اكثر نشاطاً في مهام العمل ومن ثم انخفاض حجم العمالة والتكاليف و زيادة الانتاجية و جودة خدمة أفضل وأرباح بنسبة كبيرة للمنظمة (Kazlauskaite et al ., 2012 : 140).

أما (علاوي ، 2017 : 170) فقد حددا فوائد التمكين النفسي بالنقاط الآتية :-

1. التمكين يجعل العاملين يشعرون بانهم عنصر حيوي لنجاح المنظمة فضلاً عن أنه يكون بمثابة التصويت على الثقة في قدرة العاملين والمساهمة بشكل كبير في اهداف المنظمة كما ان التمكين يجعل الافراد في مركز الدائرة بدلا من التركيز على الهامش .
2. تمكين العاملين يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء للمنظمة وزيادة ولاء العاملين والحد من دوران الموظف .
3. التمكين النفسي للعاملين يجعل مكان العمل محفزاً وممتعاً وذات معنى.
4. يقلل التمكين عدد المستويات في الهيكل التنظيمي والذي بدوره يقود الى فاعلية اكثر وتقليل الوقت.
5. زيادة تركيز واهتمام الادارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الامور الاخرى يوماً بعد يوم لمروسيها.

الى ان فوائد التمكين النفسي في العمل فهو وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي والتميز بين الأداء المتوسط والأداء الجيد ، إذ يبدو أن العاملين المخولين سيقدمون مستويات عالية من الدوافع والنشاط و سيظلون يركزون باستمرار في مواجهة العقبات في العمل وأنهم أيضا يكونون أكثر مرونة ومسؤولية في إنجاز مهام العمل من أجل تحقيق الاهداف المطلوبة (17 : 2008 , llewell). كذلك ان فوائد التمكين النفسي إذ يؤدي الى زيادة الإنتاجية والحماس في مهام العمل والروح المعنوية والإبداع و الجودة العالية والعمل الجماعي المشترك وخدمة العملاء والموقف التنافسي وزيادة السرعة والاستجابة وتقليل التأثير العاطفي من التغييرات التنظيمية (Hartmann , 2003 : 26). وان المنظمات الحديثة في عالم الأعمال اليوم تحتاج الى عامل التمكين النفسي لأنه عنصر

مهم لا يمكن الاستغناء عنه لانه يؤدي الى تطوير وتحسين الموارد البشرية كما أنه يعد الوسيلة الفاعلة من حيث القدرة على إدارة المنظمات بكفاءة عالية ، فالتمكين هو أنسب الطرائق لمشاركة السلطة مع العاملين وبهذه الطريقة يتم خلق الشعور بالثقة والفخر والالتزام والاعتماد على الكفاءة الذاتية بين العاملين (Verki & Nasrollahi , 2016 : 698).

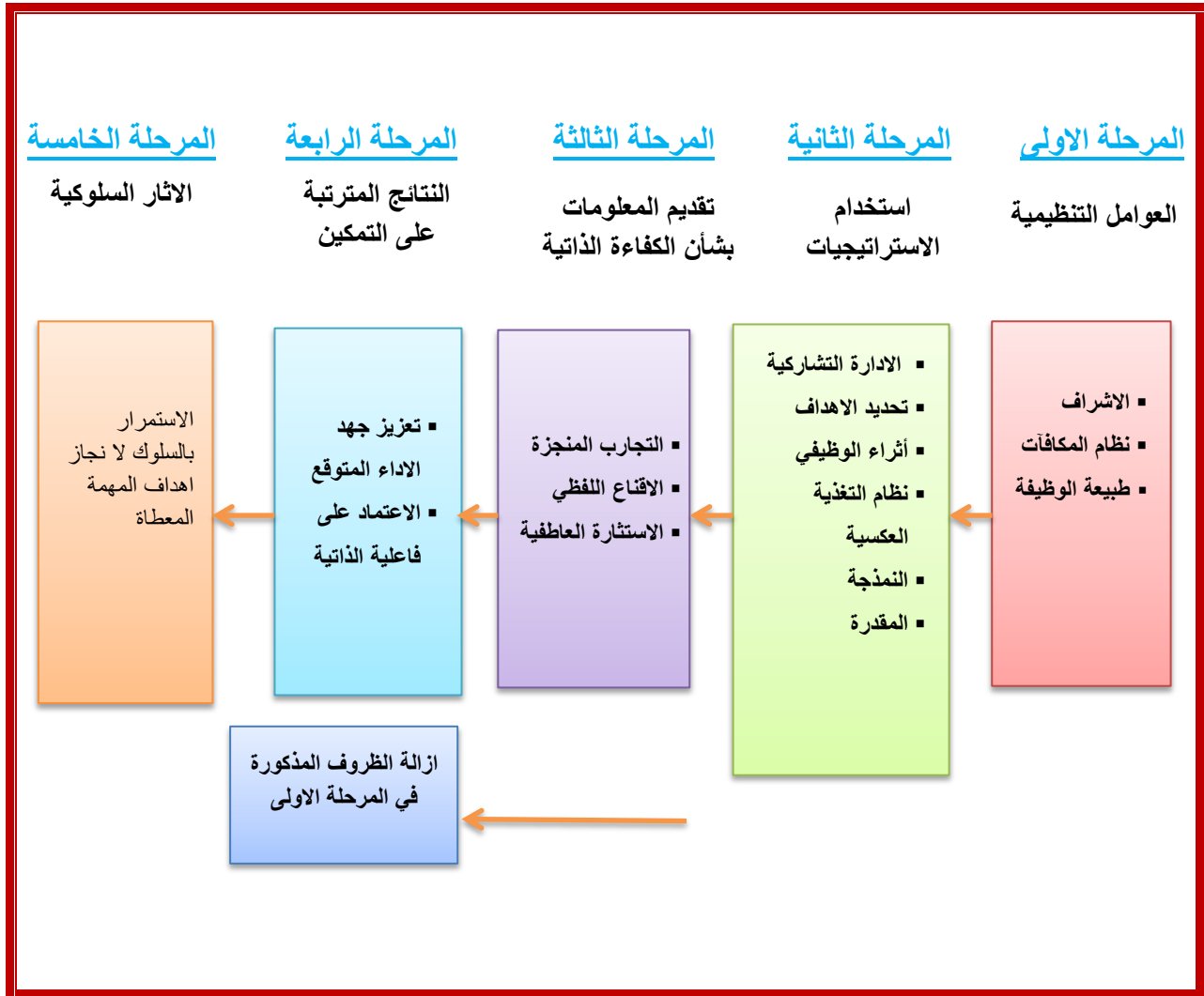
ثالثاً : نماذج التمكين النفسي :

توصلت الادبيات الادارية الى مجموعة من النماذج التي تفسر عملية التمكين النفسي وفي هذا الجزء سوف نتطرق الى بعض تلك النماذج الذي قدمها مجموعة من الباحثين امثال (Conger & Spreitzer,1995)(Thomas & Velthouse ,1990)(Kanungo , 1988) وكما موضح في ادناه وهي كالآتي :-

1. أنموذج Conger & Kanungo , 1988 :

عرف (Conger & Kanungo, 1988) التمكين النفسي بأنه عملية تعزيز احساس العاملين بالكفاءة الذاتية عن طريق التعرف على الظروف التي تعزز الاحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية والاساليب التي توفر المعلومات بفاعلية (, Ozarallı 2015 : 369). ويؤكد هذا الانموذج على السيطرة والسلطة وينظر هذه الانموذج (Conger & Kanungo, 188) الى أن التمكين النفسي بطريقتين مختلفتين هما التمكين بوصفه بناء علائقي والتمكين بوصفه بناء تحفيزي ، ويشير الى ان السلطة في الادبيات الادارية والاجتماعية المؤثرة تعد من مفهوم علائقي يستخدم لوصف القوة أو السيطرة المتصورة التي يمتلكها الفرد أو الوحدة التنظيمية على الآخرين ، مع التأكيد على النظرية الاجتماعية فقد فسرت القوة او السلطة بوصفها وظيفة الاعتماد المتبادل للجهات الفاعلة ، تنشأ السلطة أو القوة عندما لا تتوقف نتائج أداء الفرد أو الوحدة التنظيمية على سلوكها الخاص ولكن على ما يفعله الآخرون وكيف تكون استجاباتهم وان النظر الى عملية التمكين عن طريق القوة أو السلطة فأنها تصبح عملية تشترك بها الادارة العليا مع العاملين ، أما بشأن التمكين بناء تحفيزي فيشير الكاتبان الى أن الباحثين في علم النفس الذي يستخدمون القوة على أنها حالات تحفيزية داخل الفرد ، أذ ان القوة تعني رغبة داخلية للفرد والسيطرة على الافراد الاخرين(Conger & Kanungo,1988:472).

وأشار (Conger & Kanungo, 1988:475) الى ان هذا الانموذج يتكون من خمسة مراحل لعملية التمكين النفسي، كما موضحة في الشكل (4) .



الشكل (4)

الخطوات الخمس لعملية التمكين النفسي وفقاً لـ (Conger & Kanungo, 1988)

Source : Conger , Jay A. & Kanungo , Rabindra N. (1988) " The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice " Academy of Management Review, Vol. 13 No. 3, pp. 471-482 .

يوضح الشكل (4) خمس خطوات لعملية التمكين النفسي بحسب أنموذج (Conger & Kanungo, 1988)

اذ تتضمن المرحلة الاولى تشخيص الظروف المسؤولة عن شعور الافراد بالضعف داخل المنظمة ، والتي تؤدي الى استخدام استراتيجيات التمكين من لدن الادارة العليا في المرحلة الثانية وان

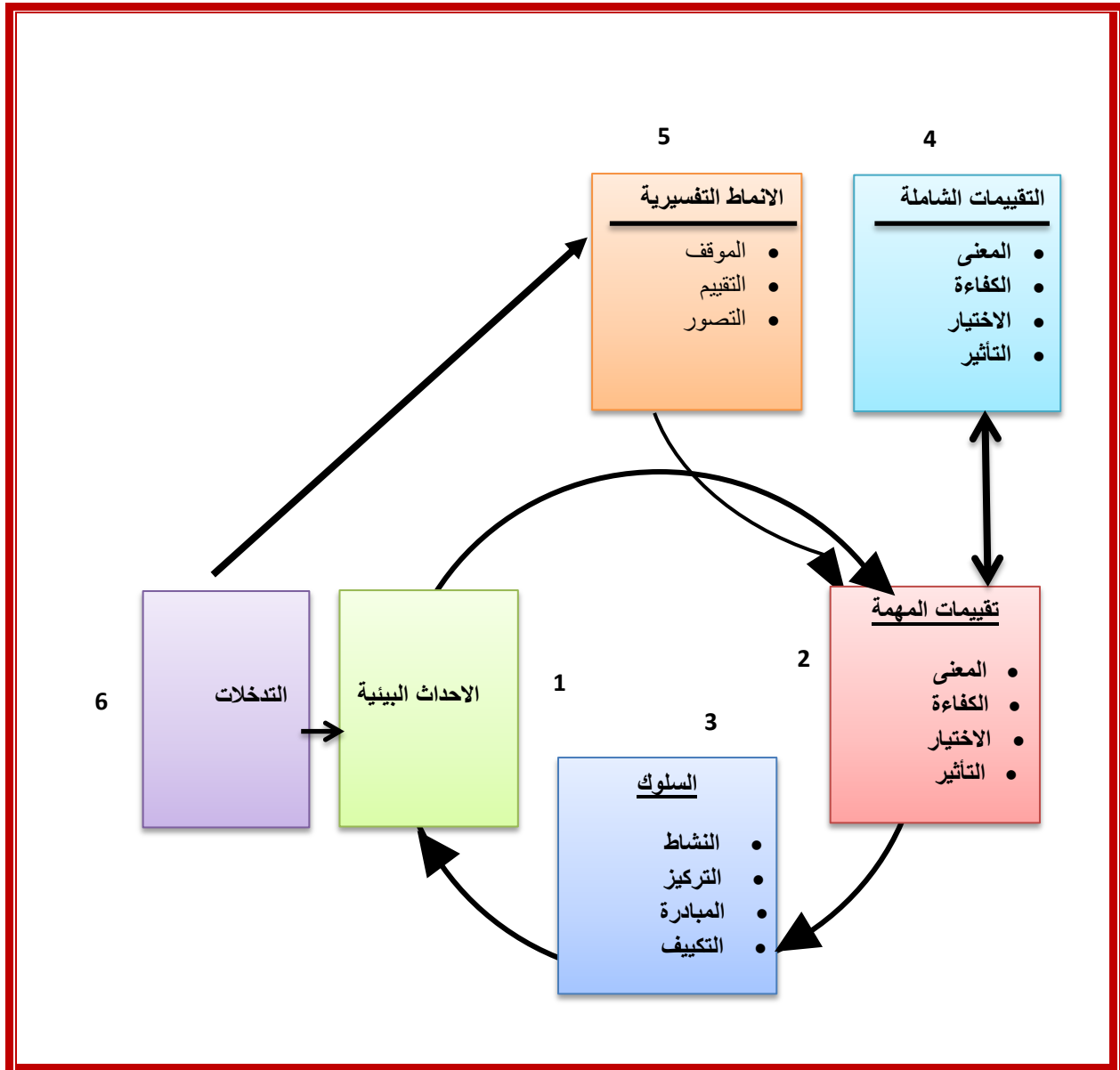
توظيف هذه الاستراتيجيات لا يهدف فقط الى ازالة بعض الظروف الخارجية المسؤولة عن الضعف أو العجز ، وانما توفير معلومات الكفاءة الذاتية للأفراد في المرحلة الثالثة وبالنتيجة فان تلقي مثل هذه المعلومات يشعر الفرد بالتمكين في المرحلة الرابعة و تتضمن التغيرات في الآثار السلوكية عن طريق مبادرة الافراد لإنجاز اهداف المهمة في المرحلة الخامسة (Conger & Kanungo, 1988 : 474).

2. أنموذج 1990, Thomas & Velthouse :

تم بناء هذا الانموذج من قبل (Thomas & Velthouse ,1990) وهو تطور للأنموذج الذي قدمه (Conger & Kanungo, 188) ووفقاً لهذا الانموذج يتم ادراك التمكين النفسي عن طريق التغيير في المتغيرات المعرفية أو التصورية (التي تسمى تقييمات المهمة) والتي تحدد الحوافز لدى العاملين، ولقد ذكر كل من (Thomas & Velthouse ,1990 : 667) بأن هذا الانموذج يختلف عن النموذج السابق بثلاثة نقاط الأتية :-

- أ- مفهوم التمكين النفسي هو كحافز يجعله أكثر كفاءة عن طريق تحديد التمكين مع نوع الحافز والذي يوصف أنه دافع جوهري في مهام العمل .
- ب- محاولة تحديد مجموعة من عمليات تقييم المهام تكون كاملة أو كافية لا نتاج هذا الدافع، على الرغم من أن تضمين الكفاءة الذاتية في هذه المجموعة ، إلا أنها لا تعد كافية وتستكمل بثلاثة تقييمات إضافية للمهمة .
- ت- يحاول هذا الانموذج التقاط العمليات التفسيرية التي يصل عن طريقها العاملون إلى تقييمات المهمة.

التي يتضمنها هذا الانموذج الادراكي للتمكين النفسي، كما مبين في الشكل (5) .



الشكل (6)

الانموذج الادراكي للتمكين النفسي وفقاً لأنموذج (Thomas & Velthouse, 1990)

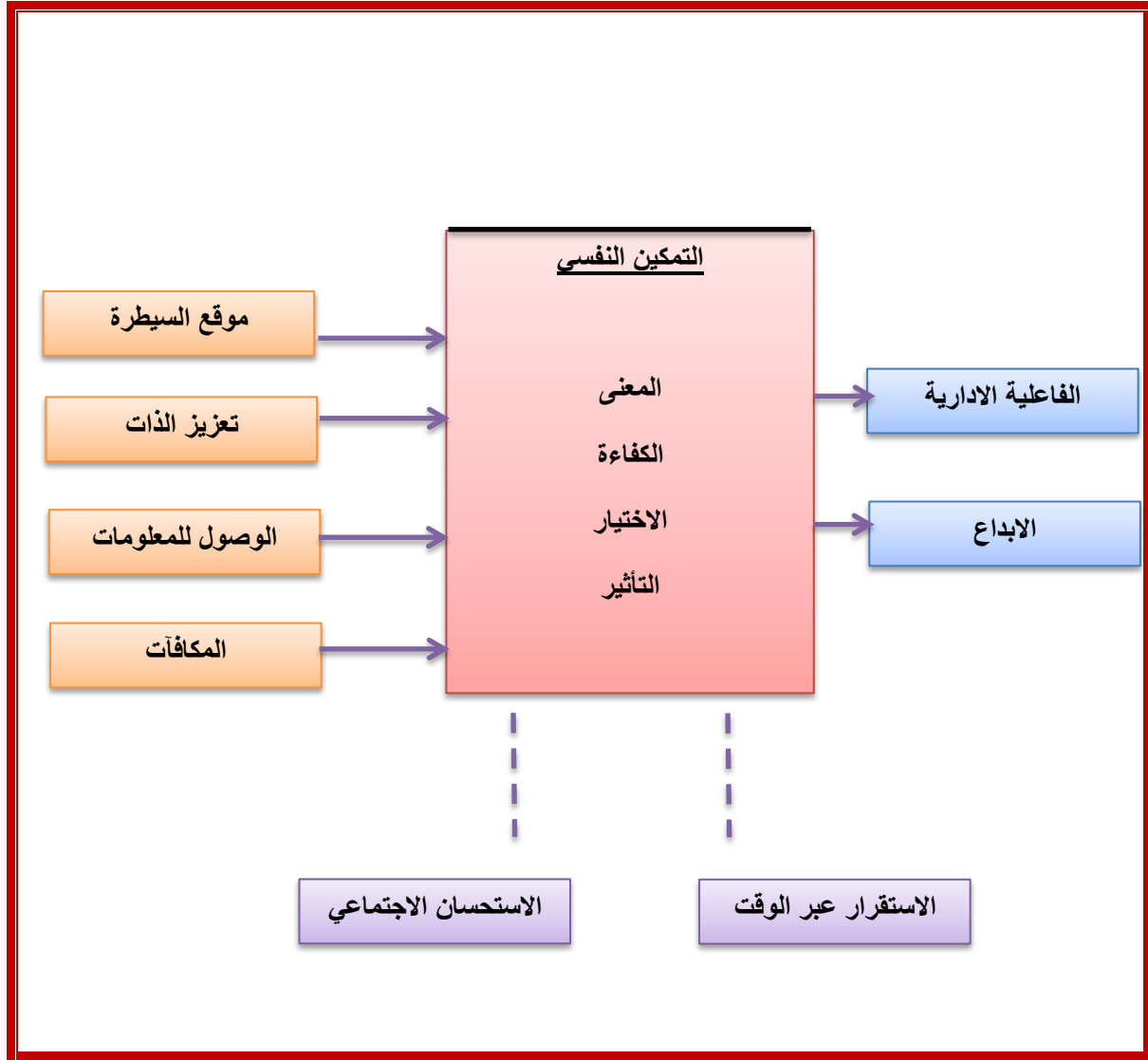
Source : Thomas , Kenneth w. & Velthouse , Betty A. (1990) " Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation" Academy of Manasrement flevue , Vol. 15 , No . 4 , P.666-681 .

يوضح الشكل (5) الانموذج الادراكي للتمكين النفسي ، يتضح بان جوهر الانموذج هو دور الاحداث البيئية وتقييمات المهمة والسلوك ، تتألف من (العناصر 1-2-3) فالأحداث البيئية تقدم

بيانات للفرد عن نتائج سلوك المهمة والاحداث ذات الصلة بالسلوك المستقبل ، وينظر الى هذه البيانات على انها تشكل تقييمات مهمة للفرد فيما يتعلق بـ (المعنى ، والكفاءة ، والاستقلالية ، والتأثير) وهذه التقييمات تنشط من سلوك الفرد وتحافظ عليه ، اما تقييمات المهمة (العنصر 2) كونها تفسيرات او بناء للواقع ، ومن ثم فإن الدافع الجوهري للمهمة (وللسلوك اللاحق) من المؤكد انها تتأثر ليس عن طريق الاحداث الخارجية ، وانما عن طريق الاحداث التي تم تفسيرها ، وعلى وفق ذلك أضيف الى الانموذج عنصران (4-5) للمساعدة في تفسير الاختلافات في بناء عملية تقييمات المهمة ، وتشير التقييمات الشاملة (العنصر 4-) هي معتقدات فردية التي تتسم بالعمومية بشأن (المعنى ، والكفاءة ، والاستقلالية ، والتأثير) وهذه المعتقدات هي اكثر تجريباً مقارنة مع التقييمات المحدد (للعنصر 2-) والتي تحفز سلوك الفرد بشأن مهمة معينة ، ويفترض ان تكون التقييمات الشاملة عموميات استقرائية من التقييمات الماضية (Thomas & Velthouse : 669 : 1990). أما (العنصر 5-) الانماط التفسيرية تكون ذات ميل مرتبط بعملية تفسير الفرد للأحداث ، وهذه المعالجة تضيف معلومات موضوعية بشأن (الموقف ، والتقييم ، والتصور) ويكون للأنماط المحددة لأداء كل عملية تأثيرات مباشرة على تقييمات المهمة للفرد ، وأخيراً تدخلات التمكين (العنصر 6-) يوفر الوسائل للتأثير في المتغيرات في الانموذج لزيادة تقييمات مهمة للفرد فضلاً عن انتاج زيادات تدريجية في التقييمات الشاملة (Thomas & Velthouse , 1990 : 671).

3 . أنموذج Spreitzer,1995 :

عرف (Spreitzer,1995) التمكين النفسي بانه زيادة الدوافع الجوهرية لإنجاز المهام عن طريق اربع عوامل تعكس ادراك الفرد لدوره في العمل وهذه العوامل هي (المعنى ، الجدارة ، الاستقلالية ، التأثير) (46 : 2014 , Ahadi & Suandi). وأشار (Spreitzer,1995: 1443) الى أن مفهوم التمكين النفسي يتضمن أسلوبين في مهام العمل ، هما الاسلوب الخارجي يسمى (التمكين الاداري) وأسلوب داخلي يسمى (التمكين النفسي) ويقصد بالأسلوب الاول هو مجموعة من الممارسات التي تتضمن تفويض صنع القرارات للمستويات الادارية الدنيا في الهيكل التنظيمي ، أما الاسلوب الثاني يمنح للأفراد العاملين صلاحيات اوسع في اتخاذ القرار ليصبح أكثر تفاعلاً بدلاً من الصلاحيات العليا المحدودة للتمكين ، وأوضح (Spreitzer,1995: 1443- 1444) بان هذا الانموذج هو الشبكة الطبيعية والجزئية للتمكين النفسي في موقع العمل ، وهو كما موضح الشكل (6) .



الشكل (6)

الشبكة الطبيعية والجزئية للتمكين النفسي في موقع العمل وفقاً لأنموذج (Spreitzer, 1995)

Source : Spreitzer & Gretche , M. (1995) " Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Accreditation" Academy of Management Journal, Vol . 38 No .5 , pp.1442-1465.

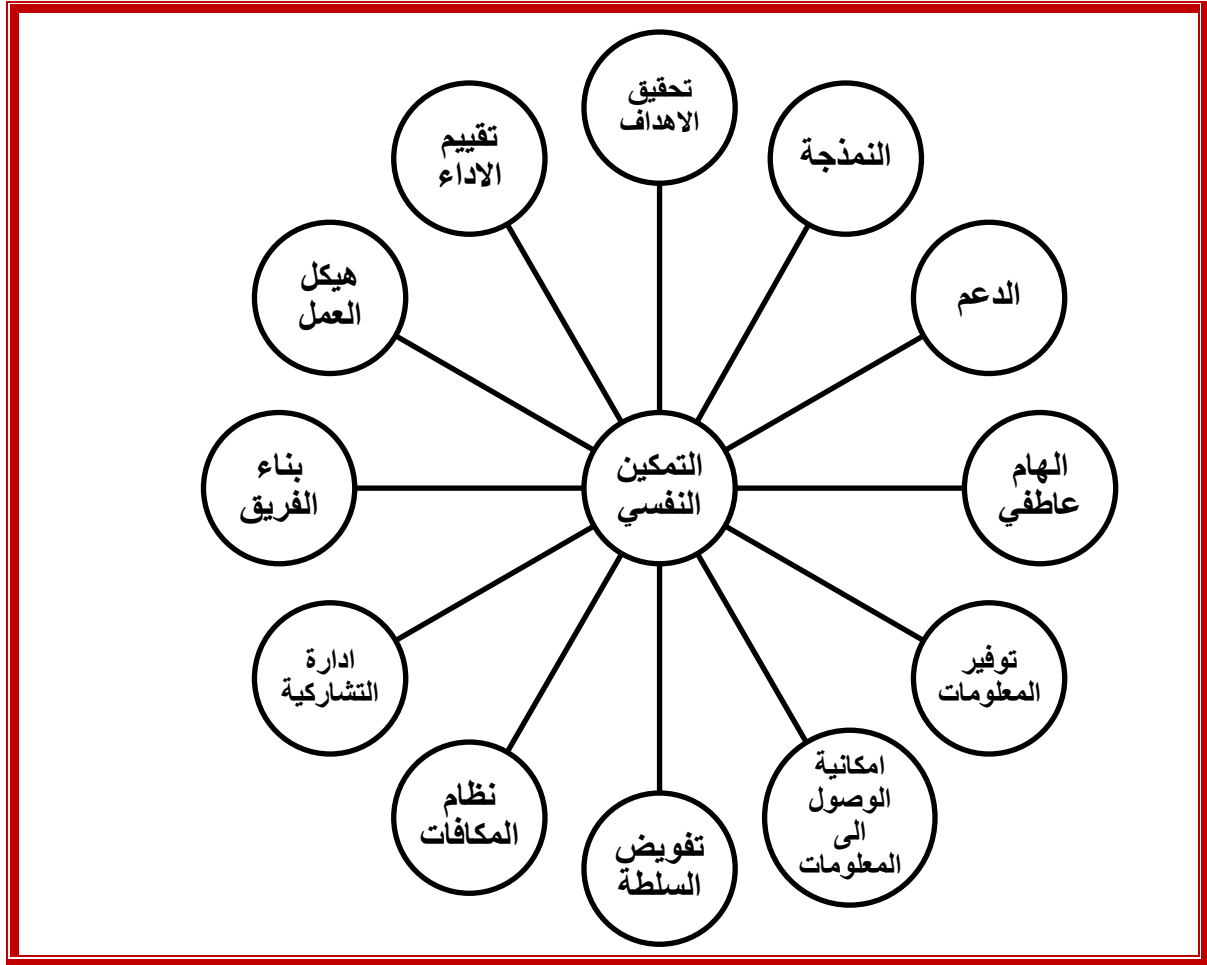
نلاحظ من الشكل (6) ان التمكين النفسي مهمة تحفيزية جوهرية وهو يعكس تصور الافراد لمهام العمل ولقد حدد (Spreitzer, 1995: 1442 – 1443) مجموعة من النقاط التحفيزية للأفراد وهي:-

- أ- **المعنى** : هو قيمة الهدف أو الغرض في العمل مقيم بالنسبة الى المثل العليا أو المعايير الخاصة بالفرد .
- ب- **الكفاءة** : هي اعتقاد الفرد بقدراته على أداء الأنشطة بجدارة أو الكفاءة هي مشابهة لمعتقدات السلطة.
- ت- **الاستقلالية** : عندما تكون الكفاءة هي إتقان السلوك فأن يكون تقدير الذات هو إحساس الفرد باختياره للإجراءات وتنظيم الاعمال .
- ث- **التأثير** : هو درجة تمكن الفرد من التأثير في النتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل .

رابعاً : العوامل المؤثر في التمكين النفسي :

يجب على العاملين عند تفويضهم السلطة تحمل المسؤوليات والموازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات ، فالصلاحيات تعطي حق الممارسة بينما المسؤولية هي الالتزام بممارسة الصلاحيات على المهام المتوقعة من العاملين ، يكون لتفويض السلطة مساهمة في تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية عالية فيمثل تفويض السلطة امتلاك سلطة رسمية والسيطرة على الموارد التنظيمية عن طريق اعطاء شخص ما السلطة في المنظمة وعلى اساسها يعمل على اتخاذ القرارات في ظل نظام اللامركزية والمشاركة في تحقيق الاهداف عن طريق تقاسم وتفويض السلطة للأفراد من اجل تحسين الاداء (الحسناوي ، 2017 : 40) . ويحاول المديرون تشجيع وتسهيل مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات من أجل تحسين جودة صنع القرار في مكان العمل، للمساعدة على تحسين قبول القرارات ورضا العاملين (Yukl & Becker, 2006: 213). كذلك يستطيع المديرون تمكين العاملين عن طريق تبادل المعلومات وتوفير فرص تطور الفريق القائم على التسلسل الهرمي ليقدم فرص التدريب ذات الصلة ومكافآت العاملين على المخاطر والمبادرات التي يتوقع منهم اتخاذ كل هذه الممارسات التي تعد جزءاً من عملية التمكين النفسي (Quinn & Spreitzer , 1997 :40). ان المنظمات يجب ان تقدم الدعم والاسناد وتوفر المزيد من المعلومات الضرورية من أجل تعزيز الكفاءة الذاتية للأفراد وقد تتضمن هذه المعلومات بيانات عن (تدفق العمل والإنتاجية والبيئة الخارجية والمنافسة واستراتيجية المنظمة) ومن ثم تؤدي هذا المعلومات الى الشعور بتحمل المسؤولية للأفراد (Spreitzer , 1996 : 488). بأن دور التمكين يركز على تفاعل الافراد بشكل عقلائي عندما يجدون انفسهم يتمتعون بالمزيد من السلطة وحرية التصرف وعملية اتخاذ القرارات المشتركة في مهمة العمل فضلاً عن توفر المنظمة المعلومات والموارد الاساسية وفرص التطور

والدعم في مكان العمل (Avram & Priescu ,2012: 950). أما الدعم الاجتماعي والسياسي يعد درجة تهمين جهود التنمية وتطوير المورد البشري عن طريق الحصول على الدعم والاسناد من لدن الشبكات التنظيمية وهي الافراد وزملاءه العمل والاصدقاء وأعضاء مجموعة العمل الخاصة بهم ومن ثم تعزز الإحساس بالسلطة الشخصية (Spretzer , 1996 : 488). الى أن الادارة التشاركية تؤدي الى علاقة ايجابية مع التمكين النفسي وهذا من شأنه ان يرفع مستويات الابداع وتحسين الأداء والإنتاجية ، فضلاً عن النتائج الايجابية للتمكين النفسي عن طريق الثقة المتبادلة والتعاون المتزايد وهي عوامل مهمة للابتكار في المنظمات (Erturk , 2012 : 156). كذلك العمل الجماعي يشكل نظاماً من الكيانات المترابطة التي لديها هدف مشترك ، والعاملين الممكنين ينبغي ان يشعروا بأنهم في وحدتهم يمكن ان يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وان افكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة (الكبيسي : 2016 : 308). ودعا (Randolph) الى ان تطور الفريق كبديل للتسلسل الهرمي التقليدي يعتمد على العمل الجماعي في بيئة العمل وتوفير قائد قوي يعطي التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل (Quinn & Spreitzer , 1997 : 39). ولقد حدد كل من (Mokhtarian & Mohammadi , 2011 : 787-788) مجموعة من العوامل المؤثرة في التمكين النفسي ، كما موضحة في الشكل (7) .



شكل (7) العوامل المؤثر على التمكين النفسي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

يوضح الشكل (8) العوامل المؤثر في التمكين النفسي وادناه شرح مفصل لتلك العوامل وهي كالآتي :-

1. **تحقيق الاهداف** : إذا كانت الأهداف المتوقعة غير واضحة أو لا تتوافق مع مهمة المنظمة ، فمن المتوقع أن الأفراد لا يعملون بشكل جدي من أجل تحقيقها .
2. **النمذجة**: يجب على المديرين توفير فرص التدريب واعطاء المعلومات الأساسية للأفراد في عمل المنظمة .
3. **الدعم**: يعمل المديرون على دعم واسناد الافراد في عملية اتخاذ القرارات المشتركة في حل المشكلة .
4. **الالهام العاطفي**: يعد مفهوم التمكين النفسي عملية تعزيز الدوافع الذاتية للفرد والثقة والتواصل و الرضا والتزام الافراد وتشجيعهم على الابداع بوصفه احد القدرات التنافسية للمنظمة .

5. توفير المعلومات: مشاركة الافراد في جمع المعلومات هي جزء أساسي من التمكين النفسي .
6. إمكانية الوصول إلى الموارد: يجب على المديرين تزويد العاملين بالموارد اللازمة من أجل مساعدتهم على تقديم مهام عمل افضل.
7. تفويض السلطة: يعد بعض الباحثين التمكين هو تفويض السلطة للعاملين في صنع القرار مما يؤدي الافراد بدورهم الى تحقيق الاهداف وفق الممارسات المسموحة لهم .
8. نظام المكافآت: عندما لا تقدم المنظمات مكافآت للموظفين أو عندما لا تعتمد المكافآت على الكفاءة الذاتية يزيد الشعور بالعجز لدى الموظفين ، أما عندما تقدم المنظمات نظام المكافآت يزيد الشعور بالكفاءة الذاتية وتقديم افضل ما لديهم لخدمة المنظمة .
9. الادارة التشاركية: ونظرا للجهود المبذولة والتعاون من الأعضاء بدورها تظهر مجموعات أكثر حكمة وكسب المزيد من الدعم لان يمتلكون حرية التصرف .
10. بناء الفريق: أن التفاعل بين الخصائص الفردية والجوانب السياقية للعمليات الاجتماعية تؤثر في التمكين النفسي .
11. هيكل العمل: يكون هيكل العمل بطريقة يمكن للعاملين عن طريقها لتحقيق النتائج المطلوبة وتنفيذ المتطلبات.
12. تقييم الاداء: التمكين هو مشاركة العاملين في أربعة مكونات تنظيمية هي المعلومات و المكافآت المستندة إلى الأداء التنظيمي و المعرفة اي امتلاك القدرة على اتخاذ القرار وإعطاء التغذية العكسية هو عامل مهم في التمكين.

خامساً: ابعاد التمكين النفسي:

اشار العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي الى تعدد ابعاد التمكين النفسي ، إذ كل منهم وضع مجموعة من الابعاد وعلى الرغم من تعدد هذه الابعاد واختلاف وجهات نظر الباحثين الا ان هناك شبة اتفاق بينهم على هذه الابعاد والجدول(5) يوضح اراء الباحثين عن ابعاد التمكين النفسي :

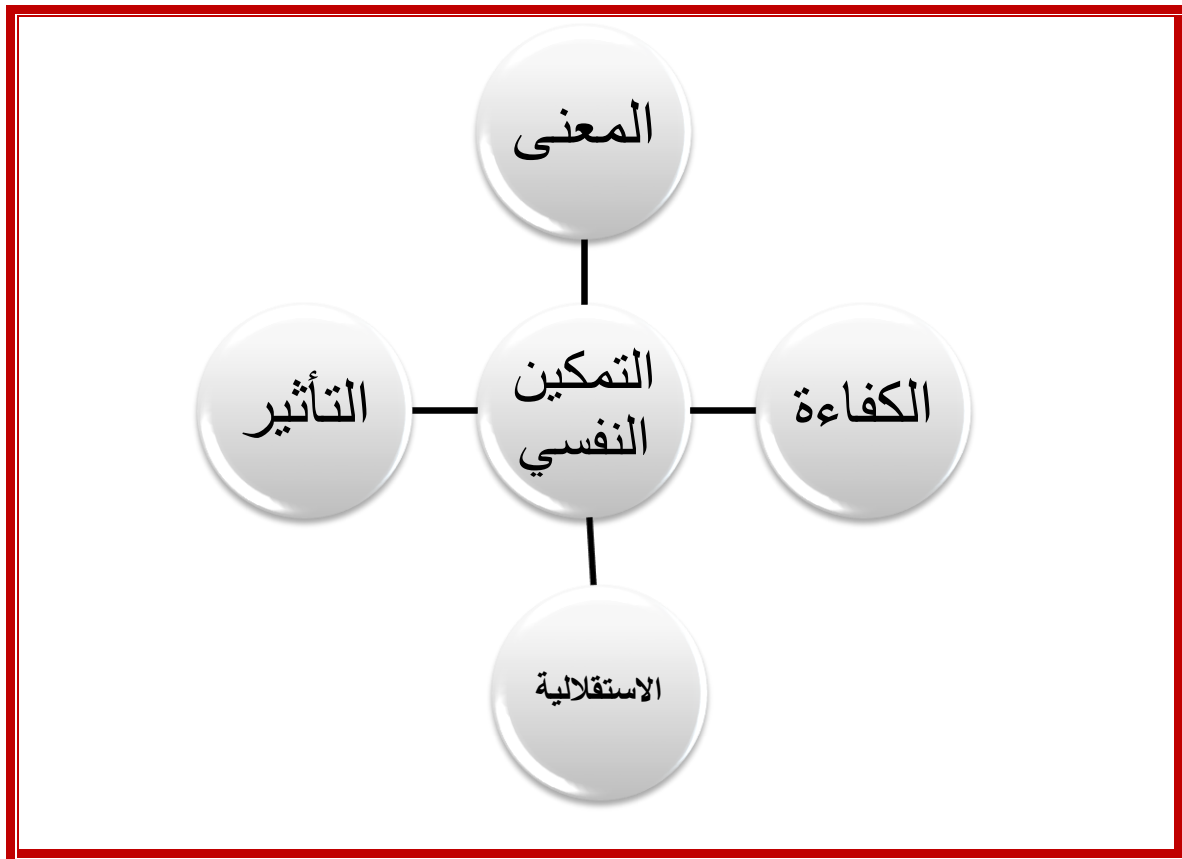
الجدول (5) ابعاد التمكين النفسي حسب اراء مجموعة من الباحثين

ت	المصادر	أبعاد التمكين النفسي			
		1	2	3	4
1	(Spreitzer1995:1443)	المعنى (المغزى)	الكفاءة (الجدارة)	الاختيار (الاستقلالية)	التأثير
2	(Menon , 2001: 159)	الكفاءة المدركة	السيطرة المدركة	استيعاب الاهداف	
3	(Matthews et al.,2003: 303)	التحكم في القرارات داخل العمل	ديناميكية الهيكل	تبادل المعلومات	
4	(Dewettinck & Ameijde ,2008: 288)	المعنى (المغزى)	الكفاءة (الجدارة)	الاختيار (الاستقلالية)	التأثير
5	(Stander & Rothmann , 2009: 197)	المعنى (المغزى)	الكفاءة (الجدارة)	الاختيار (الاستقلالية)	التأثير
6	(Bonias ,et al : 2010: 322)	المعنى (المغزى)	الكفاءة (الجدارة)	الاختيار (الاستقلالية)	التأثير
7	(Ertürk , 2012: 158)	المعنى (المغزى)	الكفاءة (الجدارة)	الاختيار (الاستقلالية)	التأثير
8	(Tastan , 2013: 146)	المعنى (المغزى)	الكفاءة (الجدارة)	الاختيار (الاستقلالية)	التأثير
9	(Attari , 2013:72)	المعنى (المغزى)	الكفاءة (الجدارة)	الاختيار (الاستقلالية)	التأثير

التأثير	الاختيار (الاستقلالية)	الكفاءة (الجدارة)	المعنى (المغزى)	(Ahmad& Islam 2014: 21)	10
التأثير	الاختيار (الاستقلالية)	الكفاءة (الجدارة)	المعنى (المغزى)	(Alajmi , 2017: 64)	11

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً

بناءً على ما تقدم يتضح أن هناك اتفاقاً نوعاً ما بين الباحثين عن ابعاد التمكين النفسي لذلك يرى الباحث ضرورة الاعتماد على ابعاد (Spreitzer , 1995) بسبب شموليه الابعاد واستخدامها في عدد كبير من الدراسات ، وهي كما موضحة في الشكل (8) .



شكل (8) ابعاد التمكين النفسي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

يتضح من الشكل (8) أربعة ابعاد للتمكين النفسي هي (المعنى ، و الكفاءة ، و الاستقلالية، والتأثير) وادناه شرح مفصل لتلك الابعاد:-

1. المعنى :

المعنى هو قيمة الهدف أو الغرض من العمل مقيم بالنسبة الى الاداء العالي أو المعايير الخاصة بالفرد نفسة ويتضمن المعنى الملائمة بين متطلبات ادوار مهام العمل مع المعتقدات والقيم والسلوك (Robbins et al ., 2002 : 422). أن الأفراد الذين لا يستطيعون ربط المعنى بأدوار عملهم يصبحون غير مبالين ومنفصلين ، من جهة أخرى أن الأفراد الذين يربطون المعنى بأدوار عملهم يصبحون أكثر التزاماً للمنظمة (Buchwald et al ., 2015 : 5). كما ان الافراد الذين يشعرون بجدية بقيمة العمل توافق اهدافهم وقيمهم ومعتقداتهم مع ادوار العمل فاذا كانت النظرة بين الطرفين هما (الفرد و المنظمة) فيها توافق ايجابي فان مهام العمل أو الوظيفية تكون ذات قيمة مهمة تؤدي الى خلق المعنى وكذلك يصبح عمل الافراد ذات دوافع مهمة للمنظمة (Choong et al ., 2011 : 239). و يمكن تعزيز المعنى عن طريق توفير المعلومات المهمة عن المنظمة و مشاركة هذه المعلومات طول الوقت في مهام العمل والذي قد يخلق إحساساً بالمعنى عن طريق الاشراف الفاعل (sada , 2003 : 11). فأن هناك طريقة لزيادة الاحساس بالمعنى وهي عن طريق وضع الاهداف والقيم والمعتقدات التي يمتلكها الافراد ويجب ان لا تتناقض مع القيم التي يحملها فريق العمل و من ثم يشعر الافراد العاملين في بيئة العمل بالرضا الوظيفي والالتزام (Lorenz ,2009 :184 & Dickson). ولقد أشار (Gagne) وزملاءه (1997) الى أن معنى العمل المدرك لدى الافراد العاملين يتأثر بثلاثة من الخصائص الجوهرية للوظيفية هي تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفية ، واكمال العمل ، واهمية الوظيفة وأن الافراد العاملين يشعرون ان ادوارهم ووظائفهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم مما يجعلهم يستخدمون العديد من المهارات في العمل (راضي ، 2016 : 51). ويجب على أي منظمة من المنظمات أن يكون لها القدرة على تعيين مهمة لكل شخص في العمل بما يناسب قدراته لغرض إنجاز المهمة وهذا من شأنه ان يعزز معنى العمل ومن ثم يؤدي الى تحفيز الافراد في المنظمة و أن يكونوا على استعداد للالتزام الوظيفي (Sze , 2014 : 24).

2. الكفاءة :

الكفاءة الذاتية هي اعتقاد الفرد بقدراته على أداء الأنشطة بمهارة وأن الكفاءة أو الجدارة مماثلة للمعتقدات السلطة وإتقان الشخصية أو جهد الأداء المتوقع ويتم تسمية هذا البعد بالكفاءة هنا بدلاً من احترام الذات بسبب التركيز على فاعلية محددة لدور العمل (Spreitzer, 1995: 1443). وتعد الكفاءة بأنها الدرجة التي يستطيع الفرد عن طريقها أداء واجباته الوظيفية بمهارة ونجاح ويشعرون الأفراد المتمكنون بالتفوق الشخصي ويعتقدون بأن لديهم سرعة في التعلم والنمو من أجل مواجهة التحديات الجديدة داخل المنظمة (Allameh et al ., 2012 : 226). كما تعرف الكفاءة بأنها اعتقاد العاملين بأنهم يمتلكون المهارات اللازمة لأداء مهام العمل بجودة عالية وتحقيق النجاح (Lishchinsky & Tsemach , 2014 : 678). وأوضح (Hossein) وزملاؤه (2012) عندما يصبح الأفراد قادرين يشعرون بالكفاءة الذاتية أو يشعرون بأنهم مؤهلون ولديهم ما يكفي من المهارات وكفاءة أداء العمل الناجح وان الأفراد القادرون لا يشعرون بأنهم مؤهلون فقط ولكنهم يشعرون بأنهم واثقون وأنهم قادرون على القيام بعملهم بكفاءة عالية (Hossein et al ., 2012 : 257). وكذلك الكفاءة الذاتية ترتبط بشكل إيجابي في تحمل المسؤولية في العمل والأفراد الأكثر مهارة وكفاءة في الجوانب الفنية للعمل هم الأكثر احتمالاً لتوسيع أدوارهم في وظائف الإدارة مما يؤدي إلى قبول الأفكار الجديدة ويطبقونها بنجاح في مهام ادوار العمل (cekmececiollu & Ozbag , 2014: 3). كذلك توصف الكفاءة بأنها قدرة الافراد على التفكير بمستوى واسع في بيئة العمل ومما يجعلهم يشعرون بأنهم يستطيعون أداء الوظيفة بصورة أفضل ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد في أنشطة المنظمة ومن ثم يتم أدراك الكفاءة بأنها مستوى قدرات الفرد على إكمال مهمته بالمهارة التي يمتلكها (Sze , 2014 : 24). من المتوقع أن يحقق الأفراد ذو الكفاءة العالية استخداماً أفضل للموارد وتوليدها في بيئة عملهم للتعامل مع المهام الصعبة ، ووجد الباحثون أن الأشخاص ذوي المستويات العالية من الكفاءة الذاتية أكثر قدرة على حل المواقف الصعبة من الأفراد منخفضي الكفاءة الذاتية (Yakin & Erdil , 2012 : 371).

3. الاستقلالية :

الاستقلالية هي قدرة الفرد على التصرف بحرية في الاعمال الخاصة أو العمل الموكل له وكذلك شعور هؤلاء الأفراد بأنهم يتمتعون بالاستقلالية على مسؤولية الاداء بحيث يتوفر لديهم حرية التصرف في صنع القرارات عن عملهم ويمتلكون السلطة الكافية في ممارسات العمل (: 2013 , Saif & Saleh 252). إن الافراد ذوي الإحساس بالسيطرة على عملهم قد يجعلهم يشعرون بقدر أكبر من المسؤولية في تطوير الأفكار الإبداعية من أجل حل المشكلات والتحفيز على المجازفة واستكشاف مسارات معرفية جديدة والتمتع بالأفكار وان الاستقلالية على عكس الرقابة الإشرافية ترتبط بمستويات أعلى من الدوافع الذاتية ودرجات أعلى من الاهتمام بالعمل والمرونة وزيادة الاستمرار بأداء أفضل في عملهم (cekmeceliollu & ozbag , 2014:4). وتعد الاستقلالية عنصراً مهماً لدى المنظمات يجب أن تعزز الاستقلالية أو حرية التصرف والمسؤولية للأفراد العاملين في المنظمات والذين بدورهم يقدمون قدراتهم ومهارات واداء عال وكذلك تعد من التكتيكات الأكثر فائدة لمواجهة المشاكل والتحديات والحفاظ على العاملين الماهرين (Mokhtarian & Mohammadi , 2011: 788). لتوضح المدى الوظيفي الذي يوفر حرية كبيرة في التصرف واستقلالية الفرد في جدول الاعمال وتحديد الاجراءات يتم اتباع الحكم الذاتي في تنفيذ وتصميم الوظائف الاستقلالية وقدرة الفرد على اجتياز المشاكل في جميع المستويات والوظائف ذات الصلة بالعمل والفرص الوظيفية ، الاستقلالية في مكان العمل تشير الى ادراك الفرد بقدرته على انجاز المهام والادوار الوظيفية (الحسناوي ، 2017 : 43). كذلك الشعور بالحرية أو الحكم الذاتي عن كيفية قيام الأفراد بعملهم إذ ان الافراد الذين يشعرون بنوع من التمكين النفسي يجب أن يكون لديهم حكم ذاتي واسع أو قدرة على اتخاذ القرار عن عملهم عندما يكون الموظفون يعتقدون بأن اوامر العمل تبدأ من الادارة العليا وانهم لن يشعرون بالتمكين بسبب قلة حرية التصرف أو الاستقلالية الممنوحة للأفراد أما عندما تكون هناك استقلالية لدى الافراد فإن ذلك يؤدي الى سيطرتهم على ما يفعلونه بحيث يصبح عملهم اكثر ولاءً والتزاماً (Choong et al , 2011 : 239).

4. التأثير:

التأثير هو درجة تمكن الفرد من التأثير في النتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل و التأثير هو العكس من العجز المكتسب او الضعف (Spreitzer,1995: 1444). فأن الافراد العاملين الذين يمتلكون الصلاحية يكونون أكثر رضا عن وظائفهم ولديهم إحساس متزايد بالفاعلية عن طريق المشاركة في صنع القرار ويستخدم الافراد مجموعة واسعة من المهارات والقدرات لمعالجة مختلف التحديات التي تواجههم في بيئة العمل (Saif & Saleh , 2013 : 252). تأثير الافراد في النتائج الاستراتيجية هو اعتقاد الافراد بأنهم قادرون على أن يكون لهم دور كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق أداء مسؤولياتهم المهنية وأنهم يستطيعون السيطرة على النتائج والعواقب المهنية وان يكون لهم تأثير إيجابي على القيود والحوجز التنظيمية (Hossein et al ., 2012 : 257). وأن الافراد القادرين على اداء عملهم بشكل أفضل لهم تأثير كبير في المنظمة لذلك يحتاج المديرون التأكيد على الافراد الذين يمكن أن يؤثروا على نتائج المنظمة بصورة إيجابية عن طريق أكمال مهام العمل وكذلك يجب على المديرين توفير فرص كبيرة للأفراد لإعطاء آراء ومقترحات عن التغييرات في اداء عمل المنظمة (Choong et al ., 2011 : 239). فالتأثير هو اعتقاد الفرد أنه قادر على التأثير في عمله وان الآخرين سيستجيبون لا فكاره ، وان المفتاح الاساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء المهمة بشكل كاف ، ويعني ادراك الفرد بأن له تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الادارة العليا لاسيما تلك المتعلقة بعمله ولا يأتي هذا الادراك أو الشعور اذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر في أمور قليلة الاهمية أما اذا كان للفرد تأثيره في الممارسات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة الامر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفة ذاتها (لطيفة ، 2014 : 11). يشير التأثير الى درجة ادراك الفرد بانه له تأثير في عمله وانه يؤثر ويسهم في سياسات وقرارات المنظمة التي تتعلق بعمله وكذلك عدم معرفة الضعف والاستسلام (Yukl & Becker , 2006: 212).

المبحث الثالث

الاداء الابداعي للعاملين

تمهيد :-

تتسم بيئة الاعمال الحالية بالتغيرات المتسارعة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي ما يحتم على المنظمات البحث عن السبل المتطورة من اجل مقاومة تلك التغيرات لتحقيق اعلى درجات الفاعلية والكفاءة ومن ثم امتلاك ميزة تنافسية مستدامة مقارنة مع المنظمات الاخرى في القطاع نفسه والبقاء اطول مدة ممكنة في الاسواق ويعد الاداء الابداعي احد تلك الوسائل لمساعدة المنظمات في تحسين موقفها التنافسي فالأداء الابداعي للأفراد يعد من أهم مقومات البقاء والنجاح. لذا تزايد الاهتمام عن مفهوم الاداء الابداعي للأفراد تجاه المنظمات اذ يقدم مساهمات خلاقة تساعد المنظمة على ان تصبح أكثر كفاءة وفاعلية وأكثر استجابة للفرص وحل المشاكل التي تواجهها ويزيد من الافكار الجديدة التي تسعى الى تغيير وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات من أجل تحقيق اهداف المنظمة بشكل افضل.

أولاً: مفهوم وتعريف الاداء الابداعي للعاملين.

تعني كلمة ابداع في معاجم اللغة العربية ابداع الشيء، ابتدعه: أنشأه وبداه، وابداع الشيء يكون أولاً (لسان العرب) . الإبداع: تأسيس الشيء عن الشيء، والخلق: إيجاد شيء من شيء، قال تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ (سورة البقرة: 117)، وقال تعالى: ﴿خُلِقَ الْإِنْسَانُ﴾ (سورة النمل: 4)، والإبداع أعم من الخلق، ولذا قال تعالى ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ وقال تعالى ﴿خُلِقَ الْإِنْسَانُ﴾ ولم يقل بدع الإنسان (العنزي ، 2010 : 76) . وأشار قاموس (Oxford) الى الابداع بأنه تقديم أفكار وأساليب أو طرائق جديدة (التّك ، 2006 : 59) . الابداع هو العملية التي تعطي شيئاً ما لم يكن موجوداً (السعيد ، 2005 : 91) . أن ما يميز الابداع عن الابتكار هو التعبير عن قدرة التفكير غير التقليدي او اعتماد البراعة او الخيال لتوليد طرائق جديدة وغير مألوفة وأصيلة او حلول استثنائية ، ويقف عند حدود الفكرة (الزعيبي و خريس ، 2010 : 14). كما أن الاداء الابداعي هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، والابتكار هو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة (Gumusluoglu & Ilsev , 2009 :461). ويوصف الاداء الابداعي بأنه قدرة الموظف على الانتاج بأسلوب عمل جديد او فكرة جديدة او حل مميز لمشكلة أذ يتم هذا الانتاج بقدر

من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والاصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات (العتيبي ، 2013 : 27). ويعد ايضاً عملية فكرية مميزة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى للأفضل والابداع شبكة من العوامل التي تخلق وتستثمر المعرفة والتكنولوجيا الجديدة (درويش ، 2014 : 7). كما يعد الاداء الإبداعي بانه الاداء المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل كما أنه محصلة لمجموعة قدرات يتخذها الفرد تبدأ بإدراك الموقف القائم ويتبعها الاهتمام بجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وتجريبها وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها (الحراشة و مقابلة ، 2015 : 444). ويركز الاداء الابداعي للعاملين على جمع الافكار واخراجها بأسلوب او عمل فريد من نوعه و هذا يؤدي إلى تغيير في نتائج الموارد المستخدمة في هياكل المنظمة وهذا التغيير يتصف بالفائدة والحدثة . بان السياق العام للاداء الابداعي هو عملية مساعدة الفرد على ان يكون اكثر حساسية للمشاكل او حل المشكلة وجوانب النقص والتغيرات الابداعية والمعلومات والبحث عن حلول فريدة ، والتنبؤ وصياغة الفرضيات وتقييمها واعادة صياغتها وتعديلها الى نتائج جديدة يستطيع الاشخاص المبدعون نقلها الى الاخرين (Drazin& Glynn , 2000: 276). ويشير (Schermerhorn et al ., 2002:120) الى أن الاداء الإبداع ينطوي على تطوير استجابات فريدة ورؤية للمشاكل والفرص في البيئة الديناميكية المليئة بالمشاكل وغالبا ما يحدد الإبداع في صياغة قرارات تؤدي الى نجاح الأشخاص والمنظمات في مواجهة التحديات المعقدة . ونلاحظ عن طريق المفاهيم أنفاً بان الاشخاص المبدعين دائماً لديهم حلول وأفكار وطرائق وأساليب جديدة غير مألوف أو غير متكرر. بان المفهوم الاكثر شمولية للاداء الابداعي هو الافكار الجديدة والمفيدة المتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع واعادة تركيب الانماط المعروفة ولا يقتصر الابداع على ذلك وإنما يتعدى الى تحسينات في التنظيم ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي الى زيادة الانتاجية فالإبداع يمثل رؤية الفرد الظاهرة بطريقة جديدة لذلك يمكن القول أن الابداع يتطلب القدرة على الاحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومميز ومن ثم ايجاد الحل المناسب لها (عبابنة ، الشقران ، 2013 : 470). لذلك عندما نعود الى أدبيات الاداء الابداعي للعاملين نجد أن هنالك وجهات نظر مختلفة لدى الباحثين ، وقد حاول الباحث وضع جدول (6) بتعاريف الاداء الابداعي لبعض الباحثين وحسب التسلسل الزمني لها .

الجدول (6) تعريف الاداء الابداعي

ت	الباحث	التعريف
1	(Klaus, 1991:178)	هو عملية موجهة نحو الهدف يتم بنائها من أجل التغيير الإيجابي في المنظمة للوصول الى أشكال جديدة .
2	(Zhou &Georg ،2001:513)	هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة لدى الافراد والتي يمكن أن تكون نقطة انطلاق للابتكار.
3	(Rosenberg , 2007:1)	هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة لدى أفراد أو مجموعات نحو تحقيق هدف معين أو معالم مشكلة معينة متعلقة بالعمل.
4	(Bartol , 2007:21)	هو إنشاء قيمة للمنتج أو الخدمة أو الأفكار الجديدة أو إجراءات أو عملية مفيدة لدى أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.
5	(Kim& Lee , 2011: 234)	هو سلوك الافراد الذي يؤدي إلى تحديد الطرائق الأصيلة وتحقيق بعض الأغراض المفيدة.
6	(Avey et al ., 2011:2)	هو عملية الخروج بأفكار جديدة لتغيير المنتجات والخدمات والعمليات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل .
7	(Malik & Choi, 2014:1)	هو توليد المنتجات أو الأفكار أو الإجراءات التي تفي بشرطين، أي أنها جديدة أو أصيلة وأن تكون ذات صلة مفيدة للمنظمة.
8	(Madadha , 2014:55)	هو قدرة الفرد على توليد رؤية جديدة وافكار مبتكرة ومن ثم حل المشاكل بفاعلية.
9	(Jaiswal & Dhar, 2015:32)	هو ظاهرة على مستوى الفردي من اجل انتاج أفكار جديدة ذات قيمة للمنظمة.
10	(Yeh &Huan ,2017: 120)	هو قدرة الفرد على توليد افكار جديدة ومفيدة بشأن الاجراءات والعمليات في مكان العمل.
11	(Suifan &Janini , 2017 :285)	هو مجموعة من المهارات والقدرات والمعرفة والخبرات المتنوعة من قبل الافراد لتوليد الافكار الجديدة واتخاذ القرارات وحل المشكلات وإنجاز مهام العمل بطريقة فاعلة.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية

يتضح من التعاريف الواردة في الجدول (6) انها تشترك بخصائص عدة اهمها :-

- 1- الهدف من الاداء الابداعي للعاملين هو اعطاء افكار جديد وخالقة هدفها تطوير المنظمة .
- 2- مجموعة من المهارات والافكار والقدرات المعرفية التي تساعد في حل المشاكل .
- 3- المساعدة في التغيير نحو الافضل وبشكل ايجابي للوصول الى الاهداف المنشودة .
- 4- افكار جديدة واصيلة تكون مرتبطة بعمل المنظمة .
- 5- مهارات ابداعية غير مألوفة سابقاً .

بعد الاستعراض المقدم أنفاً لتعريفات الاداء الابداعي للعاملين يمكن للباحث أن يقدم تعريفاً للاداء الابداعي للعاملين (هو السلوك الإنساني الذي يولد افكاراً جديدة تتصف بالجدية والاصالة والفائدة والتي تؤدي الى التغيير بشكل ايجابي لنتائج وموارد المنظمة وتحسين أدائها).

ثانياً : أهمية ابداع العاملين.

تسعى اليه المنظمات اليوم من أجل البحث عن التكنولوجيا الحديثة الذي تؤدي الى تطور عمل المنظمة لكي تدعم قوتها التنافسية كما ان لها هياكل ابداعية تولد معارف ابداعية جديدة وتقوم بتطبيقها لتقديم المنتجات الجديدة بصورة اكثر ابداعاً (Mrinalini & Nath , 2000:180). اذ ان ابداع العاملين ينشأ عنه اجراء تغييرات اساسية ومهمة تؤثر في سمات ومعالم المنظمة بشكل كامل ، اذ يصعب التنبؤ بمثل هذا النوع من العملية الابداعية كما ان له القوة الفاعلة في التأثير بمخرجات المنظمة وعليه يمارس لدى المبدع بشكل مستقل او لصالح المنظمة معينة ويعد ابداع العاملين بانه تصورات هادفه الى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والمنظمة على حد سواء كما ان نتائجها هي ذات ابعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع (الشماع و محمود ، 2000 : 421-422). والابداع هو عنصر مهم لتحقيق النجاح التنظيمي والعديد من المنظمات تدرك أهمية الدور الذي يؤديه ابداع العاملين في تطويرها على مستوى الاقتصاد العالمي إذ تسعى المنظمات عن طريق ابداع العاملين ليس الحصول على النمو فقط ولكن أيضاً من أجل البقاء والاستمرارية وعدة ميزة تنافسية تتمتع بها عن المنظمات المنافسة (Jiménez , 1990 : 13). أن خلال العولمة المتزايدة وسرعة التقدم التكنولوجية وتقلب الاسواق العالمية تسعى المنظمات للإلهام الابداعي للعاملين من اجل الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، اذ تؤدي العملية الابداعية للعاملين في المساهمة الرئيسة لنمو الاداء والتطور التنظيمي (Taylor, 2015 : 35).

وكذلك أن مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية فأنها تتبنى المنظمات عملية ابداعية لتحقيق النجاح والازدها ويعد أمراً حاسماً لتحقيق الميزة التنافسية (1: Rao, 2016). وأبداع العاملين في المنظمات يزيد من الافكار الجديدة التي تسعى لتغيير العمليات والمنتجات والخدمات من اجل تحقيق اهداف المنظمة بشكل افضل ، ويستند سلوك العمل الابداعي الى الامكانيات الابداعية التي تتجلى مع التغيير والاندماج المتزايد من المعرفة العملية في إجراءاتها للعمل ونتائجها وتحتاج جميع المنظمات للأداء الابداعي من أجل الحصول على النجاح (Zubair& Kamal 2017:38). وبهذا أصبح ابداع العاملين موضوعاً رئيساً عبر مجموعة متنوعة من المهام والمهن الصناعية ، ويدرك معظم المديرين حقيقة البقاء على مستوى المنافسة اذ يحتاجون الى موظفين مبدعون للمشاركة في عملهم ومحاولة انتاج منتجات جديدة ومناسبة (Suifan &Janini , 2017 :285). كما حدد (العجلة ، 2009 : 15) بان اهمية ابداع العاملين في النقاط الأتية :-

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر اذ يكون لديه الاستعداد الموجهة هذه التغيرات بشكل لا يوتر في سير العملية التنظيمية.
- 2- تحسين الخدمات التنظيمية بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات .
- 4- الاستغلال الامثل للموارد المالية عن طريق استخدام اساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5- تحسين استغلال الموارد البشرية والافادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

ويتطلب عمل المنظمات في ظل ظروف متغيرة ومعقدة وأن مواجهة تلك الظروف بكفاءة وفاعلية وأكثر انسجام مع المتغيرات يحتاج الى قدرات ابداعية عالية من تطور حلول وأفكار جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو (Haslam et al ., 2013 :384). أن اهمية ابداع العاملين تجاه المنظمات تقدم مساهمات تساعد المنظمات على أن تصبح أكثر كفاءة وأكثر استجابة للفرص ، وأيضاً يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية والنمو والمنافسة في الاسواق العالمية , (2013: 242 Beheshtifar&Zare). وتظهر الاهمية الابداعية بصورة أكثر شمولية في مساعدة المنظمة في العمل بصورة أفضل عن طريق تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي ، كما يؤدي

الى تسهيل العمليات الابداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وايجاد الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية والى احداث تغير ايجابي في بناء المنظمة و العمليات الادارية ، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها كافة وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح واجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة ، الامر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة التقليدية وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (اسحق ، 2012 : 103) .

ثالثاً: الخصائص الابداعية للعاملين .

يعد الابداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الافراد وهو ليس عملية فردية فحسب بل كذلك تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الابداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المرحلة المعاصرة ، إذ أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصل الى نتائج إبداعية عنها (عجلة ، 2009 : 19) . وكذلك يعد الابداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والاختصاصيين بل ان كل انسان عاقل هو انسان مبدع وتنطوي شخصيته على عناصر ابداعية بغض النظر عما اذا كان الفرد يعي ذلك ام لا يعيه ولكن توجد فروق بين الافراد حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب البيئة الذي يعيش ويتأثر بها فقد تكون بيئة مشجعة على الابداع او بيئة محبطة لذلك فالمنظمات تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الابداع لدى العاملين وانها تعمل على فتح المجال أمام أي بواذر ابداعية وتقوم بتوظيفها في اطر مؤسسية ترعاها وتطورها (العازمي ، 2006 : 57) . ولقد حدد (رضا ، 2003 : 40) خصائص ابداع العاملين في مجموعة من النقاط وهي كالآتي :-

- 1- الابداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتحها التميز بالفكر في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى امكانات الابداعية.
- 2- الابداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة ، لهذا فهو يستوجب قدرات مميزة في الملاحظات والاستماع .

- 3- يستوجب فعالية الابداع ان يكون موجهاً لا شباع حاجات أو رغبات معينة في الوقت الذي لا بد ان يكون فيه هذه النتيجة سهلة مثل ان يقال عن ابداع الجديد ذات أساليب مميزة.
- 4- الابداع الفعال يبدأ صغيراً ثم يتطور الامر مرحلياً وفقاً لنتائج التقديم والتجريب .
- 5- ان المحصلة الابداعية الفعالة تتطلع الى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه اذا لم يطمح الجهد الجماعي منذ البداية الى موقف التفوق لا يصل الى النتائج الابداعية .
- اما في ما يخص الافراد المبدعين أشار(Jiméneez , 1990 : 46) الى أن خصائص الافراد المبدعين تتضمن العديد من النقاط وهي كالآتي :-

- 1- الافراد المبدعين لديهم قدر كبير من الطاقة البدنية .
- 2- الافراد المبدعين لديهم مستوى عال من الذكاء .
- 3- يجمع الافراد المبدعون بين اللطف والانضباط أو المسؤولية .
- 4- الافراد المبدعون لديهم قوة الخيال وشعور متجذر من الواقع .
- 5- الافراد المبدعين يميلون إلى أن يكونوا منفتحين على التغيير .
- 6- الافراد المبدعون متواضعون وفخرون في الوقت نفسه .
- 7- لديهم القدرة على تنفيذ الافكار الابداعية والقدرة على تحمل المسؤولية.
- 8- يعتمد الشخص المبدع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث عن المشاكل وحلها بطريقة اصيلة .
- 9- معظم الافراد المبدعين متحمسون جدا لعملهم .
- 10- الافراد المبدعين اكثر انفتاحاً على الخبرات والتجارب الواسعة اذ غالباً ما يعرضهم للمعاناة والالام ولكنهم يتمتعون بقدرة كبيرة لحل المشاكل.

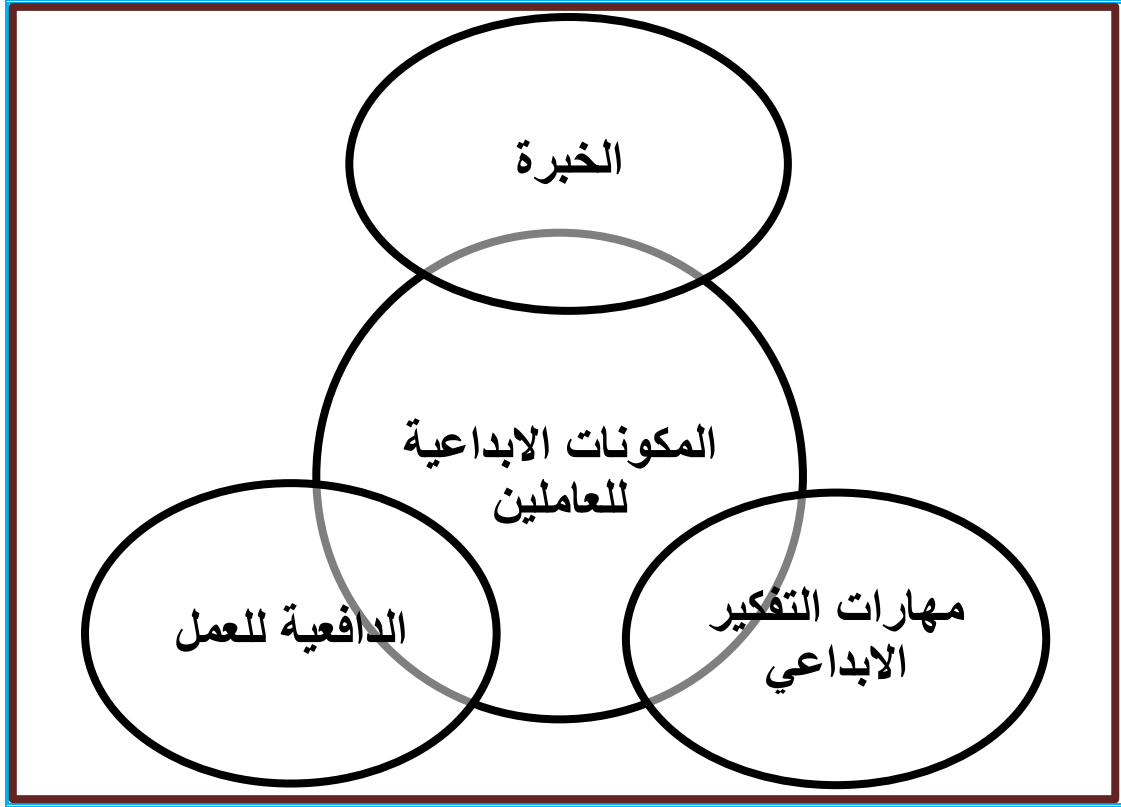
كذلك الافراد المبدعين يميلون الى ان يكونوا أكثر مرونة في استيعاب المعلومات وارتفاع واضح في مستويات الدوافع الذاتية واكثر انفتاحاً على التجارب الجديدة (Stobbeleir et al ., 2011 :811).

واكد (Audenaert & Decramer , 2016: 4) ان الافراد المبدعين لديهم الانفتاح على التجربة من حيث الانشطة الجديدة والعمل الاستباقي ويسعى المبدعون الى نهج جديد لتحسين الاداء وتحقيق أفضل النتائج وتحمل روح المخاطرة في مكان العمل ، ومن ثم فان توليد وتطوير الافكار الجديدة هو جزء اساسي من حياة هؤلاء الافراد المبدعين . ان الخصائص الاساسية للأشخاص المبدعين هي ان

تكون لديهم قدرات عالية في التجربة يتم توجيهها بقوة نحو العمل والاعتماد على الحدس والحكم الذاتي في العمل والثقة بالنفس ولديهم القدرة على حل المشاكل ويمتلكون طاقة عالية ومرونة في التفكير (Whaley, 1993 : 25). أن الافراد المبدعون لديهم العديد من الميزات التي يمتازونها من أقرانهم المبدعين ولديهم مجموعة غنية من المعارف ذات الصلة بالمجالات والمهارات المتقدمة ويجدون عملهم حافزاً وجوهرياً فأنهم يمثلون عملاً مستقلاً وغير تقليدي وأكثر عرضاً للمخاطرة ولديهم مصالحي واسعة وانفتاح اكبر على التجارب الجديدة (Zare & Beheshtifar, 2013: 244). وكذلك الافراد المبدعين لديهم الذكاء فوق المتوسط لتجميع المعلومات وتحليل الأفكار وتطبيق أفكارهم الابداعية و يدركون أهمية القطع الصغيرة من المعلومات وقدرتهم على ربطها بطرائق لا يمكن لأحد أن يتخيلها و لديهم القدرة على التحقق الفائدة الكبير من هذا الافكار الجديدة وطرحها لدى الاخرين على الرغم من أن الذكاء يساعد الافراد على اكتشاف أفكار جديدة وان استمرار الفرد في البحث عن هذه الأفكار عن طريق التجربة والخبرات الذي يمتلكها الافراد المبدعون (Mcshane & Vonglinow, 2010:215). ويرى الباحث عن طريق استعراض لخصائص الابداعية المذكورة أنفاً بان الاشخاص المبدعين لديهم المعرفة والكفاءات العالية في بيئة اعمال المنظمة الذي يبذل الجهد المتواصل من اجل الوصول الى حل المشاكل التي تواجه بيئة العمل اذ يمتلكون الانفتاح على الخبرات والتجارب الواسعة والاستقلالية وروح المخاطرة او المجازفة اثناء العمل ، لذا يمتاز الشخص المبدع بأنه يدرك الازمات والمشكلات في المواقف المختلفة ولديه استجابة سريعة للمتغيرات التي تحدث اكثر من غيره وكذلك يمتلك المواهب العالية والذكاء والثقة في النفس والرغبة في المغامرات الصعبة والقدرة العالية على تحمل المسؤوليات .

رابعاً : المكونات الابداعية للعاملين .

ان معظم الافراد يملكون القدرة ليكونوا على الأقل مبدعين بدرجة اعلى من المتوسط ، فما الذي يستطيع كل من الافراد والمنظمات فعله لتحفيز إبداع العاملين ، أن المكونات الاساسية للأفراد المبدعين الذين يؤدون دوراً حاسماً في الاداء الابداعي وهي (الخبرة ، ومهارات التفكير الابداعي ، والدافعية للعمل) ولقد بين بانه كلما كانت درجة كل مكون من المكونات عالية ازدادت احتمالية وجود الابداع (Amabile , 1997 : 42). والتي يبينها الشكل (9) :-



الشكل (9) مكونات أبداع العاملين

المصدر : من إعداد الباحث

1. **الخبرة** : هي الأساس لجميع الاعمال الابداعية ويمكن ان ينظر اليها على انها مجموعة من المسارات المعرفية والكفاءات العالية التي تمكن الافراد من حل مشكلة معينة او القيام بمهمة معينة ويتضمن عنصر الخبرة من الذاكرة والمعرفة الواقعية والكفاءة التقنية والموهبة في مجال العمل المستهدف مثل الخبرة في محاكاة الحاسوب او في مجال ادارة المنظمة او ادارة الاستراتيجية مثلاً (خبرة مهندس في التكنولوجيا يمتلك موهبه فطرية للتخيل والتفكير في المشاكل الهندسية المعقدة فضلاً عن التركيز على الجوانب المهمة) (Amabile , 1997 : 42).
2. **مهارات التفكير الابداعي** : وتشير مهارات التفكير الابداعية ذات الصلة في المجالات التقنية وتعتمد على المدخلات مثل مهارات المعرفية والتعلم وتشمل مهارات الابداع بالأشياء مثل معرفة الاستدلال لتوليد الافكار الجديدة وتعتمد على التدريب والتجربة (Dewett , 2007 : 199). وأضاف (Schilling, 2008) بأن مهارات التفكير تشمل القدرات الذهنية للتفكير المبدع والتي تتضمن القدرة على حل المشاكل غير المألوفة، والقدرة على التحليل والتغلب على الصعوبات وتحمل المخاطرة ويكون الحافز الجوهري مهماً جداً من أجل الإبداع وأخيراً لإطلاق إمكانية

الفرد المبدعة تتطلب في أغلب الأحيان بيئة تزود دعماً تكافؤ من أجل الأفكار المبدعة (العنزي ، 2010 : 95).

3. **الدافعية للعمل** : كما توصف الدافعية للعمل بموقف الافراد اتجاه المهمة وتصوراتهم عن دوافعهم الخاصة للعمل على المهمة بشكل عام يمكن ان يكون جوهرياً وخارجياً ، اذ ان دوافع العمل يجب ان تعرف بانها دوافع تنشأ عن ردود فعل الفرد بشكل ايجابي على صفات المهمة نفسها هذا التفاعل يمكن ان يكون من ذوي الاهتمام او المشاركة او الفضول او التحدي الايجابي (Zhou &Shalley, 2003 : 168). كذلك دافعية العمل تؤدي إلى تحويل قدرة الإبداع إلى أفكار إبداعية حقيقية وإنه يحدد المدى الذي عن طريقه يقوم الأفراد باستثمار خبرتهم ومهاراتهم الإبداعية بشكل كامل ولهذا غالباً ما نجد بأن الأفراد المبدعين يحبون عملهم إلى درجة يصبحوا فيها أكثر تطوراً به وإن الشيء المهم يمكن أن تؤثر بيئة عمل الفرد في الدافعية الداخلية ولقد وجد بأن مثيرات بيئة العمل تدعم الإبداع (العنزي ، 2010 : 95).

خامساً : مراحل الاداء الابداعي للعاملين.

اختلف الباحثون في تحديد مراحل العملية الابداعية للعاملين وعن طريق مراجعة الادبيات المعاصرة ، اذ يمكن وضع جدولاً يوضح الاختلاف بين الباحثين عن مراحل العملية الابداعية وكما في الجدول (7) .

الجدول (7)

مراحل الاداء الابداعي للعاملين حسب اراء مجموعة من الباحثين

ت	المصدر	مراحل الاداء الابداعي للعاملين			
		1	2	3	4
1	(Scott , 1995 :65)	الاعداد	الاحتضان	الاضاءة (الاشراق)	التحقيق
2	Dewett , 2003 (:171)	التحضير	الاحتضان	الاضاءة (الاشراق)	التحقيق

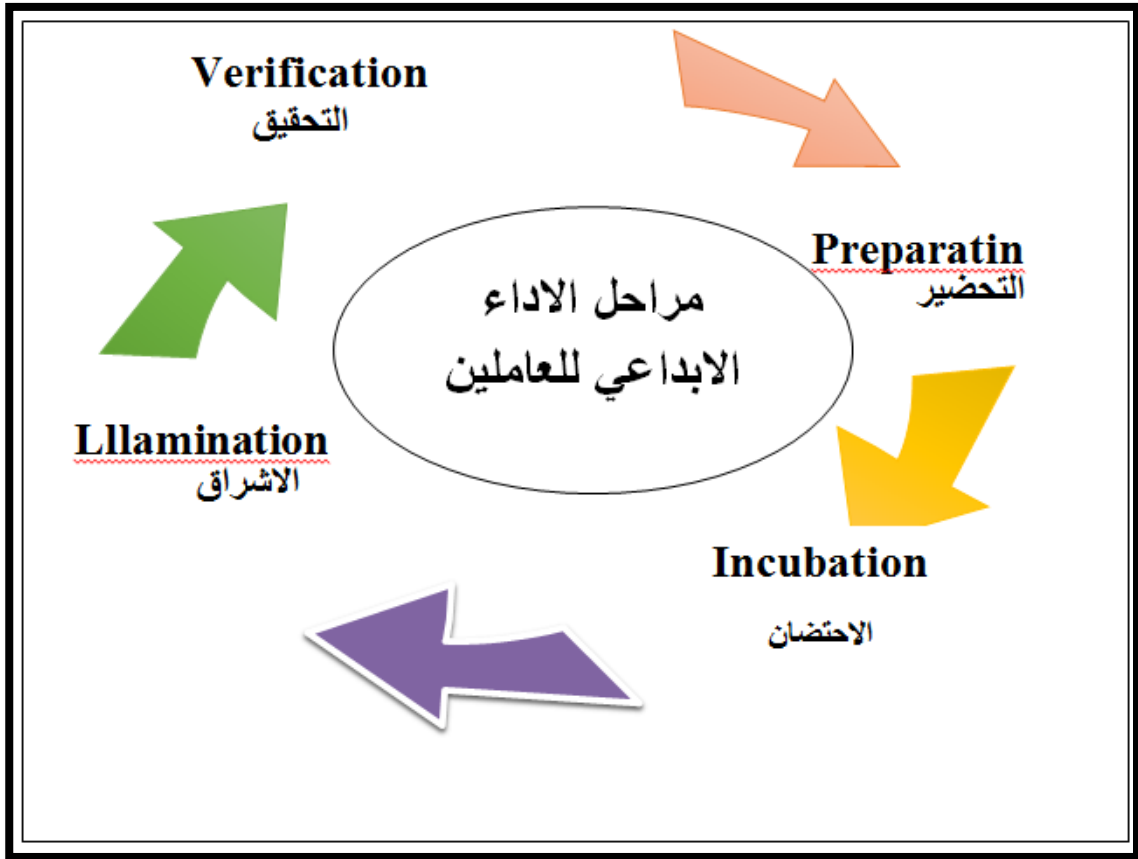
التحقيق	الإضاءة (الاشراق)	الاحتضان	التحضير	(Sriraman , 2004 : 20)	3
التنفيذ	البصيرة	الاحتضان	التحضير	(Kristensen, 2004 : 90)	4
التحقيق	الإضاءة (الاشراق)	الاحتضان	التحضير	(Helie & Sun , 2010 : 995)	5
	البحث عن المعلومات	توليد الافكار	تحديد المشكلة	ZHANG& BARTOL, 2010: 862)	6
التحقيق	الإضاءة (الاشراق)	الاحتضان	التحضير	Dul &Ceylan , (2011 :13)	7
	ترويج الفكرة	توليد الافكار	البحث عن المعلومات	(Svensson& Sværi, 2011: 272)	8
ترويج الفكرة	البحث عن المعلومات	توليد الافكار	تحديد المشكلة	(Gupta& Singh, 2014:1375)	9
التحقيق	الإضاءة (الاشراق)	الاحتضان	التحضير	(Sag &Akdoan , 2016 : 27)	10

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

وبناء على ما تقدم يرى الباحث ضرورة الاعتماد على مراحل المحددة من قبل

(Sag &Akdoan , 2016) وهي اربعة مراحل: (التحضير ، الاحتضان ، الاشراق ، التحقيق)

وذلك لان أكثر أنموذج شهرة وتداولاً لدى الباحثين ، وهي كما موضحة في الشكل (12) .



الشكل (10) مراحل الاداء الابداعي للعاملين

المصدر: عبد المختار ، محمد خضير و عدوي ، انجي صلاح فريد (2011) " التفكير النمطي والابداعي " مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة جامعة القاهرة ، الطبعة الاولى، ص 16

يوضح الشكل (10) أربعة مراحل العملية الابداعية للعاملين وادناه شرح مفصل لتلك المراحل وهي كالآتي :-

1- مرحلة التحضير :

وتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات بعد الاحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع ، والاعداد او التحضير يتضمن الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يشمل التحفيز والتنشيط الفعال لغرض اعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابلياته ذات العلاقة بالاستعدادات الابداعية وبتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن الاسلوب المألوف (العازمي ، 2006 : 59). ويقوم الافراد المبدعين خلال هذه المرحلة بوضع حجر الأساس لأعمال إبداعية في الوقت التي يتم فيها اكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة لهذا المجال، ويجب على الأفراد المبدعين العمل بجد وبكفاءة عالية لاكتساب المعلومات والبيانات من جميع المصادر المتعلقة بالمشكلة

McShane & Von Glinow, () في السياق نفسه ذكر كل من (Armbruster, 1989: 178) ان مرحلة الاعداد او التحضير تمثل جهد الفرد أو الفريق لاكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة بالمشكلة أو الفرصة و تنطوي مرحلة الإعداد على تطوير فهم واضح لما تحاول تحقيقه عن طريق حل جديد للمشكلة ومن ثم دراسة بنشاط المعلومات التي تبدو ذات صلة بالموضوع . تعد مرحلة الاعداد بأنها المرحلة التي يتم فيها تحليل المشكلة وتحديدتها وهي اما تكون مشكلة مفتوحة او مغلقة ، إذ يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة الى عواملها والتجول الحر عبر محددات المشكلة (16 : 1990 , Maat). بان مرحلة الاعداد تتضمن تحليل اولي للمشكلة وتحديدتها وفحصها من جميع الجوانب وتجميع المعلومات عنها عن طريق المهارات والخبرات ومن المعارف ذات الصلة بالمشكلة وربطها مع بعضها لبعض بصور مختلفة (: 2001 296 , Lubart). وان عملية الاعداد المسبق للأبداع تكون عن طريق العمل على التنشيط والتحفيز بهدف الاستعداد المسبق لدى الفرد او الفريق على تجميع وتطوير وجلب المعلومات الايجابية ذات العلاقة بالعملية الابداعية وهنا يتم القيام بجمع المعلومات والبيانات وادوات النقاش ، ويجب ان يدعم الترتيب المكاني اكبر قدرة ممكنة من تدقيق المعلومات واستيعابها لكل فرد عن طريق استخدام مجموعة من الادوات مثل (الحواسيب الشخصية ولوحات الاعلانات) والتي عن طريقها يتم الوصول بشكل عام الى المعلومات المهمة لكل من الفرد او الفريق (90 : 2004 , Kristensen). وكذلك بعد تطور المشكلة يتم في هذا المرحلة البحث عن المعلومات ويجب جمع نسبة كبيرة ومتنوعة من المعلومات ودمجها واسترجاعها من المصادر الداخلية والخارجية وربطها وترميزها بطريقة تسهل العملية الادراكية وستسترشد عملية البحث والترميز عن طريق نتائج المشكلة (62 : 2004 , Palmon & Illies). بأن البحث عن المعلومات يمكن ان تأتي من مصدرين هما ان يكون داخلياً على اساس المعرفة الضمنية والخبرة التي يمتلكها الفرد بالفعل أو خارجية تأتي عن طريق الموظفين الاخرين أو مصادر مكتوبة مثل الكتب التي هي المعرفة الصريحة . كما تعد هذه المرحلة مهمة من اجل الحصول على تمثيل مرن للمعرفة و طريق الترميز في الذاكرة وجمع المعلومات المتنوعة للمشكلة عن طريق ترميز المعلومات نفسها بطريقة مختلفة واستخدام اساليب او انماط مختلفة من التفكير مثلاً (الادراك البصري ، واللفظي) (Armbruster, 1989 : 178). وتؤكد أن هذه المرحلة على تسليط الضوء على تجربة الافراد المبدعين عند التعامل بوعي وبحرية مع مشكلة صعبة وفي هذه المرحلة يتم التعبير عن دوافع لاستكشاف وجمع المعلومات المطلوبة التي يمكن أن تكون مفيدة في حل المشكلة (2521 : 2014 , Yaftian).

2- مرحلة الاحتضان :

تستغرق هذه المرحلة مدة طويلة أو قصيرة اما شهور او السنوات وتمثل هذه المرحلة ادق مرحلة في الاداء الابداعي وأهمها ، لانها تشهد عملية التفاعل ، وتتداخل خلال العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان ، وتحدث خلالها محاولات هائلة ارادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة او موضوع البحث والحلول المناسبة (العتيبي ، 2013 : 29). وفي هذه المرحلة يكون التركيز على الفكرة بوعي او المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر وهي مرحلة ترتيب الافكار وتطبيقها (Sapp, 1992 : 24). اذ تتصف هذه المرحلة بالتفكير الواعي والعقل ليس عاملاً مهماً فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي او العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة وهذا المرحلة قد تستغرق وقتاً طويلاً او قصيراً (Lubart , 2001 : 296). وتمثل مرحلة الاحتضان الافكار والمعلومات المتعلقة بالمشكلة إذ يترك الفرد المشكلة او الموقف وينصرف عنه الى موقف او نشاط اخر ليترك مجالاً للأفكار كي تجمع في ذهنه ، حتى يتيح للعقل أن يعمل بصورة لاشعورية على هذه المشكلة ، فالعقل الباطن يستمر في التفكير في المشكلة للوصول الى الحل وقد تستمر هذه المرحلة مدة طويلة أو قصيرة وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ غير متوقع وتتطلب هذه المرحلة من الفرد تنظيم خبراته ومعلوماته وتشعيب الافكار غير المنتمية او المتعلقة (المهداوي ، كاظم ، 2016 : 344).

3- مرحلة الاشراق:

تحدث في هذه المرحلة اشراق مفاجئ تشبه الفكرة الموجودة في الافلام التي تظهر على شكل مصباح ينير فوق راس الفرد ، وتتضمن انبثاق شرارة الابداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكر الجديدة التي تؤدي بدورها الى حل المشكلة ولهذا تعد هذه المرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الابداع ، تأتي لحظة الالهام وتشرق الفكرة الكاملة في ذهن المبدع (عبد المختار ، عدوي ، 2011 : 17). وعادة ما يقال إن الاشراق يحدث عندما يكتسب الافراد المبدعين بعض المعلومات الجديدة التي تؤدي إلى طريقة جديدة للنظر في مشكلة معروفة أو ظاهرة في مثل هذه الطريقة التي يتم استيعاب سماتها الأساسية وغالبا ما يصاحب مرحلة الإشراق معدل رؤية جديدة أو رؤية قوية الذي يمتلكها الافراد المبدعون وتنطوي مرحلة الاشراق على حالة ذهنية ذات الصلة بالموضوع ولحظة الإدراك و يترتب على المعلومات الجديدة أو الاساليب الجديدة التي تفاجئ المعلومات القديمة (Csikszentmihalyi & Sawyer , 2014:73). مرحلة الاشراق تأتي بعد المرحلة السابقة التي تشكل مرحلة الاشراق إذ تعد خطوة أخرى إلى الأمام من حل المشكلة و إنها عملية

انتقال لها تأثير كبير في مفهوم حل المشكلة، وان تأثيرها هو انتقال سريع من حالة عدم المعرفة الى حالة المعرفة بالأفكار الاصلية او المفيدة ومن ثم لا تكون الحل النهائي للمشاكل بل انها تؤدي إلى استيعاب السمات الأساسية للمشكلة (Helie&Sun, 2010: 996). وتعد هذه المرحلة أمراً ابداعاً منتخباً في الدخول الى مرحلة الالهام وقد يأخذ هذا الامر حالة التوهج كالمصباح أي يلمع وينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبراق مما يجعل هذا الفرد في حالة الاكتشاف بعد اتمام الالهام (Mcshane& Von Glinow, 2010:215). وكذلك توصف بأنها مرحلة العمل الدقيق الحاسم للعقل في عملية الخلق وتتضمن لحظة انبثاق ومضة الابداع التي تولد الفكرة الجديدة التي تؤدي لحل مشكلة او تبلور فكرة عامة ، ولهذا ترتبط بفكرة الالهام التي تحدث عند كثير من الفنانين والعلماء ومرحلة ظهور الفكرة تأتي بعد تأمل طويل وفي احيان كثيرة على شكل غير منتظر بعد جهد طويل وعمل شاق من النشاط الذهني المتواصل ومهما قيل عن الابداع بأنه أشراق والهام وحس الا انه لا يحصل الا بعد علم وجهد طويل وشاق (المهداوي ، كاظم ، 2016 : 345).

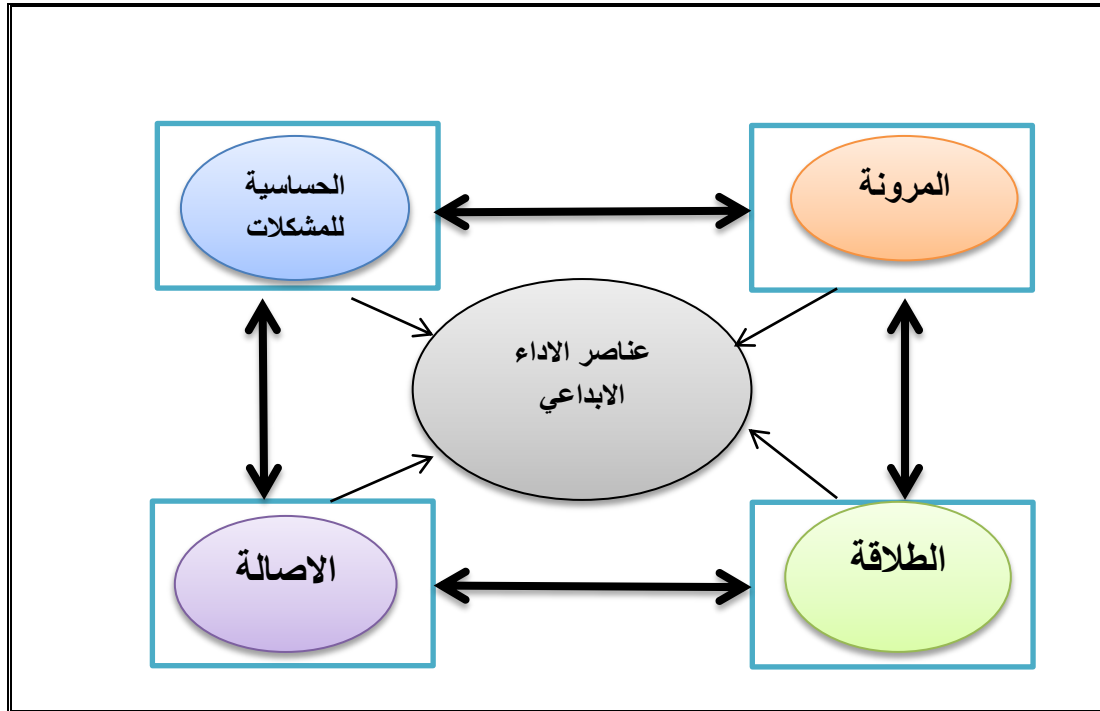
4- مرحلة التحقيق:

وهي المرحلة التي يتم فيها تجريب واختبار الفكرة الجديدة التي توصل اليها المبدع ويفضل ان يجري كل مبدع فكرته قبل ان يعلنها وان يتأكد من صحتها كما على الشخص المبدع ان يتوقع النقد من الاخرين ولأستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمن او مكان ما ان مرحلة التحقيق تفيد الشخص المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته او نظرية الجديدة (المهداوي ، كاظم ، 2016 : 345). وتعد هذه المرحلة من آخر مراحل العملية الابداعية التي يتعين على الفرد المبدع ان يختبر فيها الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ويعرض جميع الافكار للتقييم وهي مرحلة تجريب الفكرة الجديدة للأفراد المبدعين ، ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير ففي مرحلة التحضير ومرحلة التحقيق يتركز العمل الواعي لحل المشكلة (Sun, 2010: 96). بان هذه المرحلة تتمثل بعملية التحقيق بواحد من ثلاثة نتائج محتملة يتم عن طريقها الوصول الى حل للمشكلة مقبولة لدى الاخرين وبهذا تتم عملية التحقق بنجاح وفي حالة رفض جميع الافكار وعدم الوصول الى حل للمشكلة فالعملية تكون فاشلة وان الافكار المتولدة قد أسهمت في المشكلة ولكن لم يتم حلها حتى الان وفي هذه الحالة نعود الى المرحلة الاولى وهي مرحلة الاعداد من العملية الابداعية وأعاده تقييم المشكلة (Warr & Oneill , 2005 : 121). كذلك مرحلة التحقق تمضي مع التحليل المنطقي للتأكد من أن قرارات حل المشكلة جيدة فعلاً (Schermerhorn et al .,2002:120). كذلك تتضمن هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل الظاهر

وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي تبحث خلال المرحلة السابقة وذلك للتحقق من صحتها والتواصل الى الافكار الجديدة التي يمكن أيضا ان تخدم الوظائف الاخرى اكثر من مجرد تطبيق الفكرة بصورة نهائية ، ويقدم المبدع الفكرة الابداعية ولا ينتهي عندها بل أن الناتج الابداعي لا يتحقق الا اذا مر في مرحلة التحقق (Binnewies et al., 2007 :436). وان هذه المرحلة تركز على اختبار صدق الفكرة الجديدة التي تأخذ في شكلها الدقيق ، وفي هذه المرحلة يعمد الفرد الى استخدام عملية التفكير المنطقية من أجل تعن الفكرة التي تولدت أثناء مرحلة الاشراف الى حل سليم صحيح للمشكلة التي يتعامل معها ، وأن التوصل الى الحل او الفكرة الجديدة بعد بداية العمل الحقيقي في حل المشكلة وهذا العمل يتطلب من الشخص اختبار الفكرة الجديدة وأقناع كل شخص بأن الحل يستحق الاهتمام كذلك فإنه يتوجب على الشخص أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الحل أو الظروف التي توفرها لضمان نجاح تنفيذ الحل (العازمي ، 2006 : 60).

سادساً:- عناصر الاداء الابداعي.

ان القدرات الابداعية للعاملين تعد من العناصر الاساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود ابداع فعال ، وقد تحدث الباحثون كثيراً في العديد من الدراسات عن العناصر الابداعية اذ تعد القدرات الاساسية من المقومات والعناصر الرئيسة للاداء الابداعي وهي (المرونة ، والطلاقة ، الاصالة ، الحساسية للمشكلات) والشكل (11) يوضح عناصر الاداء الابداعي للعاملين



الشكل (11) عناصر الاداء الابداعي للعاملين

المصدر : الطائي ، يوسف حجيم (2009) " أنموذج تسويق الذات وعلاقته بمهارات التفكير الابداعي : دراسة تحليلية لآراء عينة من المجهيين " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 3 ، ص 43

يوضح الشكل (13) اربعة عناصر ابداعية والتي تمثل قدرات ابداعية للعاملين اذ تؤثر هذه العناصر في بعضها بعضاً والتي بدورها تخلق الاداء الابداعي للعاملين وادناه شرح مفصل لهذه العناصر الاربعة :-

1- المرونة :

وهي رؤية الاشياء عن طريق مناطق وزوايا مختلفة باستخدام استراتيجيات متنوعة ، وتمثل هذه القدرة في العمليات العقلية التي من شأنها ان تميز بين الفرد الذي لديه القدرة على تغيير اتجاه تفكيره من زاوية لأخرى عن الفرد الذي يجمد تفكيره في اتجاه واحد وتشير ايضا الى القدرة على انتاج عدد متنوع ومختلف من الافكار والاستجابات والتعن من نوع معين من التفكير الى آخر حسب الظروف و المواقف والمشكلة التي تواجهه (العمري ، 2014 : 36). كما توصف المرونة بانها مكون اساس من مكونات الابداع وهي تمثل قوة التفكير من اجل الوصول الى معارف جديدة وتجارب واسعة ويصبح الافراد لديهم علاقة مع الاخرين وإيجاد معنى في الحياة ومنفتح على التجارب الجديدة (Rego et al , 2012 : 431). كما تعد المرونة بانها قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها وذلك بالنظر اليها من زوايا مختلفة ، وهي عكس التصلب العقلي الذي ينتجه الشخص بمقتضاه الى تبني أنماط فكرية محددة ليواجه بها مواقف مختلفة ، وكذلك تعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه كما تعني قدرة الفرد على التغيير بسهولة من موقف الى موقف آخر وتشير الى درجة السهولة التي يتم فيها تغيير وجهات النظر العقلية ، والربط بين الافكار لتصبح في شكل جديد (همد ، 2016 : 29). ويرى (العجلة ، 2009 : 29) بانها تعني النظر الى الاشياء من عدة زوايا فقد يمكن الربط بين الافكار المتنافر لتصبح في شكل جديد وتم تصنيف المرونة الى نوعين:-

أ – **المرونة التلقائية :** وتتضمن قدرة الفرد على اعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد كما أنها تشير الى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف ، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة وانما تنتمي الى عدد متنوع وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها إذ يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثيرة لهذه الافكار.

ب- **المرونة التكيفية** : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر الى حل مشكلة معينة ، ويمكن النظر اليها بوصفها الطرف الموجب للتكيف العقلي ، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً.

وتعد المرونة التي تحتوي على أفكار مختلفة أو تعن من منظور الى آخر (MacKenzie et al ., 2007: 821). المرونة بانها ترتبط مع الافكار المتغيرة وتقترب من المشكلة بطريقة متعددة لا نتاج حلول مختلفة (27 : Sag & Akdogan , 2016). كذلك تعد المرونة خاصية الابداع والتي تتكيف مع المتغيرات التي يميز بها الافراد ما بين المستويات الفكرية المتعدد وبكلمة اخرى يولد الفرضيات المختلفة وتقاس المرونة عن طريق تنوع الحلول للمشكلة في مختلف الاتجاهات (, Memmert & Roth 2006 :1424). وتتمثل المرونة بالجانب النوعي من التفكير الابداعي للعاملين ، اذ يقصد بها تنوع الافكار التي يأتي بها المبدع ومن ثم تشير المرونة الى درجة السهولة التي يعبر بها المبدع عن موقفاً ما او وجهة نظر عقلية معينة كما تعني الكفاءة في تغير وجهة النظر والانتقال من موقف لآخر اذا ما اقتضى الامر ذلك هذا فضلاً عن التنوع وعدم التجمد او التصلب (البدراني ، 2014 : 152).

2 - الطلاقة :

وهي القدرة على انتاج افكار متعددة لفظية وادائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة ، وايضا هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل او الافكار عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة والسهولة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء المعلومات او خبرات او مفاهيم سبق تعلمها (المختار و عدوي ، 2011 : 19). وكذلك الطلاقة هي القدرة على توليد افكار جديدة لحل المشكلة وخلق أفكار متنوعة للتحدث بطلاقة والكتابة والرسوم والمخططات والنماذج بأسرع ما يمكن من الوقت (5 : Newbold , 2012). وتتعلق الطلاقة باستمرارية وتدفق الافكار بشكل واسع واستخدام المعارف الاساسية والعالمية (296 : Zamir , 2013). وكما توصف الطلاقة بانها التفكير خارج حدود الزمان والمكان والافراد والظروف وتحرير العقل من أي قيود ومحددات تحجم قدرات الفرد المبدع من التفكير فينتقل الى الاتجاهات و التوقعات المتعلقة بالحدث كافة او الموقف او المشكلة اثناء الحدوث او بعد الحدوث او قبل الحدوث وطرح كل البدائل الممكنة ذات العلاقة ومناقشتها فضلاً عن الزيادة او الحذف او النقصان وذلك عن طريق التفكير في كل الاتجاهات والزوايا الممكنة خارج اطار تفكير كل السابقين والحاليين مما يمنح العقل للفرد المبدع القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والمرادفات والافكار والتصورات والاستعمال عن طريق

البحث الموسع في مخزون الذاكرة من معلومات ومعارف وتجارب وممارسات لها علاقة بالموضوع بهدف انتاج اكبر عدد من الافكار الابداعية (الكليبي ، 2011 : 75). وان اهمية الطلاقة تكمن بانها تحتوي على عدد كبير من الافكار اكثر مما كان متوقعا (MacKenzie et al 821 : 2007 ..). ويبين (Awang & Ramly , 2008) بان الطلاقة هي عدد الافكار ذات الصلة بالمهارات الفكرية للتعبير او التحدث بأسرع ما يمكن وتظهر الطلاقة القدرة على انتاج عدد من الصور الشكلية (336 & : Awang Ramly , 2008). كما أشار (المهداوي و كاظم ، 2016 : 345 – 346) تتم الطلاقة بصورة اكثر شمولية وهي القدرة على خلق افكار جديدة او بدائل او استعمالات جديدة وتتضمن الطلاقة الجانب الكمي في العملية الابداعية وهي تعدد الافكار التي يمكن ان يأتي بها الفرد المبدع او السهولة او السرعة التي يتم بها استدعاء تداعيات معينة وتتميز الافكار والاجابات بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية ومن ثم تستبعد الافكار العشوائية القائمة على عدم المعرفة او الافتراض الخاطئ ، وتتكون الطلاقة من ثلاثة عناصر هي :

- **الطلاقة اللفظية** : ويقصد بها القدرة على انتاج اكبر عدد ممكن من الالفاظ او المعاني بشرط ان يتوفر في تركيب اللفظ خصائص معينة .
- **الطلاقة الفكرية** : وهي القدرة على ذكر اكبر عدد من الافكار في وقت محدد .
- **الطلاقة التعبيرية** : وهي القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة لموقف معين.

2- الاصاله :

ويقصد بالأصاله أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي انه لا يكرر أفكار المحيطين به ومعيار الحكم على اصالة الفكر في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف عليها والخروج عن الاساليب التقليدية وتميزها ، أي كلما زادت درجة انتاج الافكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة ويأتي بأفكار وحلول للمشكلة او المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الاخرون وان تكون مفيدة علمية وعملية (رضا ، 2003 : 35). كما توصف الاصاله بأنها أكثر الخصائص ارتباطا بالأبداع وتشير الاصاله هنا الى الاستقلالية والجدة والفائدة وذلك عن طريق التجديد او جلب افكار الجديدة والمميزة لم يسبق اليها احد فالأبداع يأتي بأفكار جديدة نادرة ومفيدة و غير مألوفة وغير مكرره (De Dreu et al ., 740 : 2008). بأنها الاصاله تحتوي على عدد كبير من الافكار النادرة احصائيا ويدل ذلك على قدرة انتاج استجابات غير مألوفة او فريدة من نوعها . أن الاصاله تحتوي على العناصر النادرة و

الابتعاد عن ما هو واضح وشائعاً (MacKenzie et al ., 2007: 821). وأوضح (الكليبي ، 2011 : 75). وتعني الاصاله بان الشخص المبدع لا يكرر افكار الاخرين فأفكار جديدة مميزة غير مألوفة وتمثل الاصاله أعلى درجات الابداع ، واذا نظرنا اليها في ضوء كل من الطلاقة والمرونة نجد انها تختلف عن كل منهما فهي :

أ- لا تشير الاصاله الى كمية الافكار الابداعية التي ينتجها او يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد على تلك الافكار ونوعيتها وجودتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة

ب - لا تشير الى نفور الفرد من تكرار تصوراته وافكاره هو شخصياً بل تشير الى نفوره من تكرار ما يفعله الاخرون ، وهذا ما يميزها عن المرونة وان الاصاله في غايتها النهائية كسمة ابداعية لدى الفرد تعني انتاج ما هو غير مألوف حالياً او في الماضي ما هو بعيد المدى وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات او الادراكات .

بأنها تأتي بأفكار جديدة ومميزة ومفاجئة او غير عادية ويبدو أن الافراد ذوي المستوى العالي من الاصاله يولدون مستويات عالية من الابداع (Luthans et al. , 2011: 4). أما (البدراني ، 2014 : 153) كما تعد الاصاله التي يقصد بها التجديد او الانفراد بالأفكار التي تكون قادرة على انتاج حلول ماهرة غير شائعة لعدد من المشكلات ولكي تتوفر هذه القدرة او الخاصية ، فلا بد ان يتسم سلوك الشخص بعدة خصائص يلخصها البعض في ثلاثة اوصاف (جده ، جودة ، جدوى) وهذا ما يوصف المستخدم المبدع بانه الذي يستطيع ان يبتعد عن المألوف أو الافكار الشائعة ويمكن قياس الاصاله بالاتي :

أ- كمية الاستجابات غير المألوفة التي تعد افكاراً مقبولة لمشكلات محددة مثيرة.
ب- اختيار حلول لبعض المشكلات الصغيرة المركزة في موقف ما ويطلب من المستخدم المبدع ان يجد لها حلاً سريعاً في وقت محدد مع احتمال استبدال المشكلة في أي وقت .

تعد الاصاله على انها طريقة فريدة للتفكير وينتج عنها نتائج فريدة عن طريق النشاط العقلي ويؤدي الى قدرات التحدي وتحسين الاداء جيداً (Sag & Akdogan ,2016 : 27).

4 - الحساسية للمشكلات :

يعد الاحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الابداعي للعاملين ويعني الاحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً

والتعرف على حجمها وجوانبها وابعادها واثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها وأهم ما في الامر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي وتكشف العلاقات بين هذه الحقائق ان التشبع بالمشكلة او الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحى بالابداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل الى أفكار جديدة (العازمي ، 2006 : 51). بان الحساسية للمشكلات تعني الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف فهي القدرة على رؤية المشكلات او الشعور والاحساس بها في اشياء او ادوات او نظام اجتماعي قد لا يراها الاخرون فتكون هذه المشكلات بحاجة الى حل او اضافة عناصر مكملة وذلك بهدف تحسينها وتوظيفها ويعني ذلك ان بعض الافراد اسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ، ولاشك ان اكتشاف المشكلة يعد بمثل المقدمة لحلها فهو خطوة اولى في عملية البحث عن حل لها (عسكر ، رجب ، 2015 : 11).

سابعاً : مقياس الاداء الابداعي للعاملين

يمكن القول ان قياس اداء الفرد داخل المنظمة يعني الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وتقييم اداء العامل لمهام عمله ومسلكه في وحدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بالمستقبل، وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الانسانية لشغل الوظائف في المستقبل التي تكون ذات مستوى اعلى من مستوى وظائفهم الحالية، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل او الاسلوب الذي يحقق اهداف المنظمة عن طريق تحقيق رغبات الفرد (صالح وآخرون، 2009:120). أن عملية قياس أداء الفرد تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد ، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف أن وجد وتدعيم جوانب القوة الموجودة لدى الفرد، كما ان قياس أداء الفرد يهتم لمعرفة كفاءة العاملين ، والتعرف على مقدراتهم وعلى تحمل مسؤولياتهم الحالية والمستقبلية (الاشقر ، 2015 : 7). وان قياس اداء الفرد وتقييمه بالتأكيد صعب فهو يخضع لكثير من العوامل والقيود المؤثرة. لذا بحث الكثير من الباحثين من اجل وضع مقياس لقياس الاداء الابداعي وتحديد معالمه.

وتم وضع مقياس أحادي البعد للأداء الإبداعي من قبل (Scott & Bruce , 1994) ويتكون هذا المقياس من (6) فقرات ومنها على سبيل المثال (ابحث دائماً عن التكنولوجيا والتقنيات الجديدة من اجل تحسين اداء عملي) ، (دائماً ما اقوم باقتراح طرائق واساليب جديدة في العمل الموكلة اليه) ، (أقبل دائماً اراء وافكار الاخرين)، (أطور الخطط والجدول الزمنية الكافية لتنفيذ الأفكار الجديدة)

...الخ واعتمد على مدرج ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (5 اتفق بشدة) و (1 لا اتفق بشدة). كما ان هذا المقياس استخدمه العديد من الباحثين فيما بعد لقياس الاداء الابداعي للعاملين مع اجراء التعديل على فقراته لنتناسب مع عينة الدراسة للباحثين (Kacmar , 2008 : 1226 & Neubert) وبعد ذلك قام الباحثون بوضع مقياس أحادي البعد اكثر تطوراً لمقياس (1994 , Scott & Bruce) فقد وضع (George & Zhou , 2001) مقياساً مكون من (13) فقرة ومنها على سبيل المثال (دائماً ما امتلك الطرائق والاساليب الحديثة والجيدة للتعامل مع المشاكل) ، (احاول دائماً ان اطبق ما اعرفه من طرائق جديدة لا نجاز مهام العمل بالمنظمة) ، (لدي الاستعداد ان أتحمل المخاطرة من أجل تطبيق الافكار الابداعية)، (أقترح طرائقاً جديدة لزيادة جودة منتجات عملي)، وبالاعتماد على مدرج ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (5 اتفق بشدة) و (1 لا اتفق بشدة) (Moghimi & Subramaniam , 2013 : 5). علماً ان هذا المقياس أحادي البعد يتفق مع مقياس كل من (Gong & Zhang , 2017: 5 ; Mehmood , 2016 : 69; Lin et al .,) (2015 : 9 Tang , 2015 : 4 ; Madadha , 2014 : 127).

كما بين (Gupta & Singh , 2014 : 1375-1376) بأن الأداء الإبداعي للعاملين يتكون من اربعة ابعاد هي: (تحديد المشكلة، و البحث عن المعلومات، وتوليد الافكار، وترويج الفكرة : إقناع الآخرين من أصالة وفائدة أفكارهم مما أدى إلى الاعتراف بالأفكار الإبداعية. إذ تم وضع (14) لقياس الاداء الابداعي عن طريق تلك الابعاد، وذلك بالاعتماد على دراسة (Ramamoorthy, Flood, Slattery and Sardesai ,2005 ; Zhang and Bartol,2010). وقد أعتمد الباحث مقياس (Moghimi & Subramaniam , 2013) في دراسته الحالية لقياس متغير الاداء الابداعي للعاملين لكون هذا المقياس مستخدم في عدد كبير من الدراسات .

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات البحث

تمهيد :

تعد عملية بناء التصور الفكري لنوع العلاقات بين متغيرات البحث احد اهم متطلبات الشروع بالبحث وهي مهمة في بعض الاحيان تتطلب عمقاً معرفياً و فراسة لدى الباحث ، وفي ادناه فقرات للربط المنطقي بين متغيرات البحث .

أ - العلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي

تبين دراسة كل من (Chiniara & Bentein, 2016) أن هناك علاقة ايجابية طردية بين القيادة الخادمة وبعد الاستقلالية عن طريق نتائج الدراسة التي أظهرت ان الافراد الذي لديهم قادة يتصرفون كقيادة خادمون يصبح لديهم مقدرة بتلبي حاجاتهم و رغباتهم النفسية، لذا ان دور القائد الخادم هو الايمان بالقيم والقدرات الجوهرية لكل فرد ويحترم مشاعرهم وآراءهم ومقترحاتهم من اجل ان يوفر الظروف البيئية المناسبة لهم ، وكما يقول (Greenleaf, 1970) ان القائد الخادم يريد ان يخدم الاخرين حتى يتمكنوا من النمو كأشخاص ويصبحون اكثر صحة واكثر حكمة واكثر حرية واكثر استقلالية (Kaminska, 2016 : 20). فالقيادة الخادمون يمنحون للأفراد حرية التصرف في التقدم نحو تحقيق أهدافهم وتمكينهم من جعل أحلامهم حقيقة واقعية، وان سلوك القائد الخادم يشتمل على تعزيز معنى العمل وتعزيز المشاركة في صنع القرار وتعزيز الثقة مع الاخرين وتشجيع الحكم الذاتي ، اذ ان القائد الخادم يخول ويشجع الافراد ليصبحوا مسؤولين عن افعالهم (Van Der hoven , 2016 : 32). ان اعتقاد الباحثون بالتركيز الرئيسي للقائد الخادم يؤدي الى الاهتمام برفاهية الاخرين ويزيد من القدرة على غرس التمكين النفسي للأفراد ، وهذا من شأنه ان يجعل الافراد يؤدون دوراً فاعلاً في تقليل مقاومة التغيير ، وان القائد الخادم لديه المقدرة على زيادة السلوكيات المرغوبة بين الافراد مما يؤدي الى اداء فاعل للمنظمة (Khatrri& Dutta , 2018 : 8). فعندما يقوم القائد الخادم بتعزيز الكفاء الذاتية والاستقلالية فإن الافراد بدورهم يصبحون اكثر التزاماً بالقيم التنظيمية وهم اكثر رغبة لرفع مستوى اداء المنظمة (Liden et al ., 2008 : 162).

ب - العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين

حازت متغيرات الادارة كالقيادة الخادمة والاداء الابداعي اهتماماً كبيراً لدى الباحثين ، اذ تشير النظرية الى ان القائد الخادم بإمكانه ان يوفر الدعم والتشجيع للأفراد عن طريق ادائهم وتحديد الاولوية من أجل تلبية حاجاتهم وتحفيز امكاناتهم الكاملة ، و المساهمة في تطوير الاداء الوظيفي للأفراد العاملين والمشاركة في سلوكياتهم الابداعية (Yang et al ., 2017 : 4). ان الدافع لدى الافراد هو الاداة الرئيسة لتحقيق مهمتهم عن طريق الدعم والتعاون الذي يقدمه لهم القائد الخادم ، اذ ان الغاية الاساسية للقائد الخادم تحسين اداء الافراد العاملين من اجل نموهم وتطويرهم ووضع أهدافهم الشخصية التي تتوافق مع اهداف المنظمة ومن ثم ان القيادة الخادمة لها تأثير ايجابي على اداء الافراد والالتزام الوظيفي والدوافع الذاتية للأفراد (Awan et al ., 2012 : 46).

ج- العلاقة بين التمكين النفسي والاداء الابداعي للعاملين

ذكر العديد من الباحثين ان متغير التمكين النفسي يعد من العوامل التي تعزز الاداء الابداعي للعاملين داخل العمل ، ولاسيما بعد الاستقلالية اذ يعد عاملاً مهماً في زيادة الأبداع لدى الافراد فإن زيادة حرية التصرف في بيئة العمل تؤدي الى تعزيز دوافع الافراد الجوهرية وتولد الافكار الاكثر ابداعاً لديهم (Zhang , 2007: 25). ويمكن القول أن التمكين النفسي قد يكون له تأثير مهم على استعداد الافراد للمشاركة في العمل الابداعي ، وكذلك عندما ينظر الافراد الى ان متطلبات وظائفهم هي مفيدة ومهمة لهم سوف يبذلون المزيد من الجهد من اجل معرفة المشاكل التي قد تواجههم في بيئة العمل ومحاولة ايجاد الحلول لفريدة والخلاقة لمواجهتها عن طريق استخدام مجموعة واسعة من المعلومات (Zhang, 2010 : 112) . أن التمكين النفسي يعد من اكثر الطرائق الفاعلة التي تمكن الافراد العاملين في جميع المستويات من أجل استخدام قدراتهم الابداعية وتحسين اداء المنظمة التي يعملون بها (Karakoc , 2009 : 4). كما يعد عامل التمكين النفسي منهجاً جديداً لتنمية الموارد البشرية وكذلك مساعدتهم على بناء الموارد التي يحتاجونها بشكل اكثر حيوي في مكان العمل فضلاً عن تمتع الافراد بالكفاءة الذاتية تجعلهم يتمتعون بالقدرة على رسم اهداف المنظمة ومتابعتها بطريقة تجعلهم مستعدين للعمل ومواجهة المشاكل (Gupta & Singh, 2014:1380).

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

تمهيد :

ان الغرض الرئيس لهذا الفصل بمباحثه الثلاثة الوصول الى النتائج التي يستهدف الباحث الوصول اليها، وان الوصول الى مبتغى الباحث يستلزم المرور بخطوات ضرورية و اساسية تشكل مجموعها الجانب التطبيقي للبحث ومن هذه الخطوات ، التأكد من صلاحية البيانات المستخدمة في البحث ثم تحليل وتفسير استجابات الافراد عينة البحث عن طريق الوصف الاحصائي واخيرا القيام باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، فضلا عن استخدام معادله النمذجة الهيكلية في اختبار الانموذج الوسيط لعلاقات التأثير بين متغيرات البحث وكما يأتي :

المبحث الاول

اختبار مقاييس البحث

أولاً. عملية ترميز وتوصيف مقاييس البحث

تشتمل مقاييس البحث على ثلاثة مكونات اساسية هي (القيادة الخادمة ، والتمكين النفسي ، والاداء الابداعي) وكل جزء يتكون من عدة ابعاد فرعية والجدول (8) يقدم توضيحاً عن ترميز كل متغير وكل بعد ويشير الى مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد :

جدول (8)
الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
القيادة الخادمة Servant leadership	1. المودة الاخلاقية	5	Moarl ethical	(Khan et al,2016)
	2. المشاركة	5	Participation	
	3. الرؤية	5	Vision	
	4. التواضع	5	Humility	
	5. الثقة	2	Trust	
التمكين النفسي	1. المعنى	3	meaningful	(Spreitzer, 1995)
	2. الكفاءة	3	Efficiency	
	3. الاستقلالية	3	Independence	
	4. التأثير	3	influence	
الاداء الابداعي Creative performance	احادي البعد	13	Performance	(Moghimi &Subramaniam , 2013)

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد ادبيات المتغيرات

ثانياً. الاختبار الاحصائي والفني لمقاييس البحث

اعتمد الباحث في جمع بيانات البحث على الاستبانة (Questionnaire) المعدة لهذا الغرض. هذه الاداة تعتمد على سلم قياس ليكرت (Likert) الخماسي من (لا اتفق بشدة-الى- اتفق بشدة) وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي بحث تجريبي فلا بد من اجراء الاختبارات الاتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها.

أ. صدق مقياس البحث

يشير معنى صدق المقياس الى قابلية المقياس على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه، وهذا يعني ان الفقرات في المقياس تعكس حقيقه الظاهرة المراد دراستها وهناك أنواع عدة للصدق هي (الصدق الظاهري ، والصدق البنائي الذي يتضمن (الصدق البنائي الاستكشافي) ، وسيأخذ البحث على عاتقه التطرق الى هذه الانواع بغية اختبار اداة قياس البحث الحالية وكالاتي:

1. الصدق الظاهري للأداة

تتناول فقرة الصدق الظاهري قضية عرض الاستبانة على محكمين من ذوي الاختصاص بهدف وضوح فقرات المقياس وملائمته لقياس الظواهر المراد دراستها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه وحذف وإضافة للفقرات بناءً على توجيهات المحكمين الذين بلغ عددهم في هذه البحث (16) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق (1) يوضح اسماء المحكمين. وفي ضوء اراء الباحثين الذي بلغت نسبة اتفاقهم على فقرات المقياس (85%) أما النسبة المتبقية فقد قام الباحث بتعديل وإعادة صياغة للعبارات التي رأى المحكمون ضرورة بأجراء التغييرات عليها او حذفها.

2. تحليل نتائج الصدق البنائي لمقياس البحث

بهدف التحقق من بنية مقياس البحث استخدم الباحث التحليل العاملي الاستكشافي ، وفيما يأتي توضيح له:

2-1. التحليل العاملي الاستكشافي:-

يستخدم هذا التحليل للتأكد من الصدق البنائي لأداة القياس فهو يعطي حرية للفقرات للارتباط بالأبعاد التي تتسجم معها، وقد اعتمد الباحث على برنامج (SPSS, V.25) لتحقيق هذا الغرض لمتغيرات البحث المتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (التمكين النفسي) والمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) ولقد ذكر (Field , 2009:671) هناك مجموعة من الخطوات ينبغي توافرها في نتيجة تحليل العاملي الاستكشافي وهي:-

- 1- التحقق من كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- 2- أن تكون النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر أكبر من (0.60) تعطي دلالة أكبر.
- 3- أن تكون قيمة الجذر الكامن أكبر من الواحد الصحيح.
- 4- زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (0.30) حتى تكون ذات دلالة إحصائية .
- 5- الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الاخرى منخفضة

(Cross-loading) (اقل من 0.30).

أولاً. المتغير المستقل : مقياس القيادة الخادمة

استخدام أسلوب التحليل العامل الاستكشافي لغرض الاستكشاف الحر لفقرات ابعاد القيادة الخادمة المتكون من (22) فقرة لغرض تحديد الفقرات الصالحة التي ستنتوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي اليه فضلاً عن استبعاد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة آنفاً، اذا توافرت في الفقرات.

أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

يعد شرط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) من الشروط الواجب توفرها حتى يمكن استخدام التحليل العاملي الاستكشافي ويمكن اختبار هذه الفقرة احصائياً عن طريق استخدام مقياس (KMO).

(The Kaiser Meyer-Olkin Measure). علماً ان هذه الاحصائية تكون بين (0-1) . اذ تعد القيمة (0) مؤشراً على وجود الارتباطات الجزئية بنسب اكبر من مجموع الارتباطات الكلية اي عدم صلاحية استخدام التحليل العاملي الاستكشافي بسبب انتشار أنموذج الارتباط ، اما في حالة اقتراب القيم من (1) فان ذلك مؤشراً لصلاحية العمل بالتحليل العاملي الاستكشافي ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيم المقبولة تكون اكبر من (0.50) والقيم التي تكون ادنى من هذه القيمة يعني على الباحث اما ان يجمع بيانات اكثر لغرض زيادة حجم العينة او يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس ضمن سياق التركيبية النظرية (Field, 2005).

وكما يظهر من الجدول (9) فان قيمة (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (0.929) والتي حسب تصنيف Kaiser تعد قيمة كبيرة جداً.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير الى أن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix) ، واذا مصفوفة الارتباط كانت مصفوفة وحدة فان هذا يعني بان كل معاملات الارتباط الجزئي يساوي صفراً. المهم في هذا الاختبار تحقق المعنوية. فاختبار المعنوية سوف يخبرنا بان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة. وكما يظهر في الجدول فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية (Field, 2005)، وكما هو واضح في حقل المعنوية

.(Sig.)

جدول (9)
اختبار KMO لمتغير القيادة الخادمة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.929
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1787.664
	df	231
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.25

والنتائج في الجدول (9) تؤكد التحقق من المعيار الاول الضروري من معايير اختبار التحليل العامل الاستكشافي (EFA).

ب. طريقة المكونات الاساسي

تهدف هذه الفقرة الى التحقق من باقي الخطوات المذكورة انفاً كما يمكن عن طريقها ايضا التحقق من صدق العبارات ومن عدد الابعاد الكامنة للمقياس. ويظهر الجدول (10) نتائج التحليل العامل وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد اكثر طرائق التحليل العامل من حيث الدقة وشيوع الاستخدام مقارنة مع الطرائق الاخرى.

جدول (10)
نتائج التحليل العامل الاستكشافي لمقياس القيادة الخادمة

تشبعات العوامل					عبارات المقياس
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	
					أ- العامل الأول: المودة الاخلاقية
				.633	1.
				.567	2.
				.702	3.
				.737	4.
				.752	5.
					ب- العامل الثاني: المشاركة
			.611		1.
			.674		2.
			.573		3.
			.542		4.
			.613		5.
					ج- العامل الثالث: الرؤية

تشبعات العوامل					عبارات المقياس
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
		.606			1.
		.587			2.
		.649			3.
		.513			4.
		.525			5.
					د- العامل الرابع: التواضع
	.698				1.
	.791				2.
	.733				3.
	.636				4.
	.723				5.
					هـ- الثقة
.701					1.
.488					2.
				11.132	الجنز الكامن:
				63.879	النسبة المئوية للتباين المفسر %
				63.879	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V. 25

يمكن الاستكشاف عن طريق الجدول (10) بوجود خمسة ابعاد رئيسة من الفقرات الأصلية (22فقرة) والتي يحتوي عليها مقياس القيادة الخادمة. وهذا الاستكشاف الحر مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص ابعاد هذا المقياس. ونلاحظ أن كل الفقرات لمقياس القيادة الخادمة لم تتجاوز الحدود المقبول وهي عدم انخفاض تشبع الفقرات عن (0.30) وعدم وجود فقرات عابرة على عوامل اخرى.

ثانياً. مقياس التمكين النفسي

ان مقياس التمكين النفسي يضم (12) فقرة يحتاج ايضا الى استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (CFA) حتى تحدد وتستخلص الفقرات التي ستتطوي تحت ابعاد هذا المقياس وتستبعد الفقرات التي لا تحقق المعيار الرابع والخامس من اعتبارات الصدق البنائي الاستكشافي كما استخدم في الفقرة اعلاه الخاصة بمقياس القيادة الخادمة.

أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات استخدم الباحث مقياس (KMO) للتأكد من كفاية عينة البحث بهدف استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في هذه الفقرة. ويبين الجدول (11) بان قيمة مقياس وفقا (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (.823)، والتي حسب تصنيف (Kaiser) تعد قيمة كبيرة جداً. اما فيما يتعلق بوجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم ايضا اختبار (Bartlett) وكما يظهر في الجدول (11) فان هذا الاختبار حقق معنوية بالاختبار، وهذا يؤشر وجود العلاقة بين ابعاد المقياس كما ظاهر في حقل (Sig.).

جدول (11)
اختبار KMO لمتغير التمكين النفسي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	774.550
	df	66
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.25

وهذه النتيجة تشير الى تحقق المعيار الاول من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي فيما يخص مقياس التمكين النفسي .

ب. طريقة المكونات الأساسية

تهتم هذا الفقرة باختبار المعايير المتبقية لمقياس التمكين النفسي. ويوضح الجدول (12) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية.

جدول (12)
نتائج التحليل العاملي لمقياس التمكين النفسي

العامل الرابع	تشبعات العوامل			عبارات المقياس
	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
				أ- العامل الأول: المعنى
			.673	1.
			.631	2.
			.682	3.
				ب- العامل الثاني: الكفاءة
		.744		1.
		.700		2.
		.680		3.
				ج- العامل الثالث: الاستقلالية
	.742			1.
	.783			2.
	.796			3.
				د- العامل الرابع: التأثير
.776				1.
.801				2.
.643				3.
			4.627	الجذر الكامن:
			72.089	النسبة المئوية للتباين المفسر %
			72.089	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V.25

يوضح الجدول (12) وجود أربعة أبعاد لمتغير التمكين النفسي تنطوي ضمنها (12) فقرة وهذا الاستكشاف مطابق لافتراضات الأدبيات السابقة بخصوص أبعاد هذا المقياس.

ثالثاً. مقياس الاداء الابداعي

يضم مقياس الاداء الابداعي (13) فقرة يحتاج ايضا الى استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (CFA) حتى تحدد وتستخلص الفقرات التي ستنطوي تحت ابعاد هذا المقياس وتستبعد الفقرات التي لا تحقق المعيار الرابع والخامس من اعتبارات الصدق البنائي الاستكشافي كما استخدم في الفقرة المذكورة أنفاً الخاصة بمقياس القيادة الخادمة.

أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

استخدم الباحث مقياس (KMO) للتأكد من كفاية عينة البحث بهدف استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في هذه الفقرة. ويبين الجدول (13) بان قيمة مقياس وفقا (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (.844). والتي حسب تصنيف Kaiser تعد قيمة كبيرة جداً. اما فيما يتعلق بوجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم ايضا اختبار (Bartlett) وكما يظهر في الجدول (13) فان هذا الاختبار حقق معنوية بالاختبار، وهذا يؤشر وجود العلاقة بين ابعاد المقياس كما ظاهر في حقل (Sig.).

جدول (13)**اختبار KMO لمتغير الاداء الابداعي**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	690.585
	df	78
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.25

وهذه النتيجة تشير الى تحقق المعيار الاول من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي فيما يخص مقياس الاداء الابداعي .

ب. طريقة المكونات الاساسية

تهتم هذا الفقرة باختبار المعايير المتبقية لمقياس الاداء الابداعي. ويوضح الجدول (14) نتائج

التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية.

جدول (14)
نتائج التحليل العاملي لمقياس الاداء الابداعي

العامل الاول	عبارات المقياس
.439	.1
.686	.2
.626	.3
.676	.4
.465	.5
.597	.6
.383	.7
.652	.8
.542	.9
.565	.10
.578	.11
.722	.12
.369	.13
5.457	الجذر الكامن:
56.158	النسبة المئوية للتباين المفسر %
56.158	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V.25

يوضح الجدول (14) أن مقياس الاداء الابداعي احادي البعد تنطوي ضمنه (13) فقرة ، اذ تجاوزت جميع الفقرات نسب التشبع اكثر من (30%) وهذا الاستكشاف مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص احادية هذا المقياس.

ج. التحقق من ثبات مقياس البحث

ان اختبار الثبات يوضح ان ما يتم الحصول عليها من نتائج تكون ثابتة اذا ما اعيد توزيع الاستبانة على العينة نفسها عبر مدة زمنية مختلفة ويمكن التحقق من الثبات عن طريق التحقق من الاتساق الداخلي باستعمال معامل الثبات . وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط كرونباخ الفا الموضح في الجدول (15) :

جدول (15)
معاملات الثبات لمقياس البحث

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	البعد	معامل كرونباخ الفا لكل بعد
القيادة الخادمة	0.90	1. المودة الاخلاقية	0.89
		2. المشاركة	0.86
		3. الرؤية	0.85
		4. التواضع	0.90
		5. الثقة	0.90
التمكين النفسي	0.79	1. المعنى	0.84
		2. الكفاءة	0.85
		3. الاستقلالية	0.85
		4. التأثير	0.82
الاداء الابداعي	0.88		

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss. V.25 يشير الجدول (15) بان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.79-0.90) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Bernstein,1994)، (Nunnaly & والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

تهدف هذه الفقرة الى اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخلصة من استجابات البحث فالتحقق من طبيعة توزيع البيانات يعد خطوة ضرورية توجه الباحث تجاه الاحصاءات الملائمة لتحليل بياناته فعندما يظهر توزع البيانات طبيعياً يعني على الباحث ان يستخدم ادوات الاحصاء المعلمي، اما في حالة ظهور اتباع البيانات للتوزيع غير الطبيعي يعني الزام الباحث باستخدام ادوات الاحصاء اللامعلمي، وما يشار اليه انه غالباً ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant,2007:210) ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع

الطبيعي فان هناك اختبارين يمكن اعتمادهما وهما اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk) في هذه البحث الحالية، وقد اعتمد الباحث على كليهما لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات البحث. فالباحث يفترض في هذه البحث ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، اذ يتضح عن طريق التحليل الاحصائي للاختبارين الظاهرة في الجدول (16) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) ولذلك فانا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيرات البحث القيادة الخادمة (المودة الاخلاقية، المشاركة، الرؤية، التواضع، الثقة) والتمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) والاداء الابداعي، وهذا الاختبار يسمح للباحث باستخدام الاحصاءات المعلمية.

الجدول (16)

نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات البحث

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			الابعاد
مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	
غير معنوي	117	.941	غير معنوي	117	0.117	المودة الاخلاقية
غير معنوي	117	.949	غير معنوي	117	0.105	المشاركة
غير معنوي	117	.976	غير معنوي	117	0.128	الرؤية
غير معنوي	117	.942	غير معنوي	117	0.129	التواضع
غير معنوي	117	.872	غير معنوي	117	0.173	الثقة
غير معنوي	117	.765	غير معنوي	117	0.216	المعنى
غير معنوي	117	.750	غير معنوي	117	0.249	الكفاءة
غير معنوي	117	.945	غير معنوي	117	0.110	الاستقلالية
غير معنوي	117	.946	غير معنوي	117	0.144	التأثير
غير معنوي	117	.976	غير معنوي	117	0.069	الاداء الابداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث

يختص هذا المبحث بعرض الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث وأبعادها بهدف تحليل وتفسير استجابات الافراد عينة البحث، اذ يتضمن هذا المبحث ثلاث جوانب اساسيه، يهتم الجزء الاول بالمتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة بأبعاده الخمسة (المودة الاخلاقية، المشاركة، الرؤية، التواصل، الثقة) ، اما الجانب الثاني فيتناول المتغير الوسيط التمكين النفسي بأبعاده الاربعه (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير). واختص الجزء الثالث بالمتغير المعتمد الاداء الابداعي (احادي البعد) وشملت تلك الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية.

وحدد البحث مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق إيجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ($4/5 = 0.80$) وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى (1) او يطرح من الحد الأعلى (5) (Dewberry, 2004 : 15). وتكون الفئات كما في جدول (17) كالآتي:

الجدول (17)
تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة انفا

أولاً. القيادة الخادمة

يتكون متغير القيادة الخادمة من خمسة ابعاد هي:

1. المودة الاخلاقية

يظهر الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المودة الاخلاقية. اذ نلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة (مسؤولي في العمل ينظر لموظفيه كأفراد يستحقون الاحترام). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.20) وبانحراف معياري (0.815). يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (مسؤولي في العمل يهتم بالجوانب النفسية والروحية للموظفين ويشجعهم على استمرار بالعمل). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.83) وبانحراف معياري بلغ (1.016) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده المودة الاخلاقية بلغ (3.97) وبانحراف معياري عام بلغ (0.948). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع"، اذ تشير النتائج الى ان المسؤولين في قناة كربلاء الفضائية يسهمون بشكل ايجابي ويبدون كل مشاعر المحبة والاحترام لموظفيهم فضلاً عن توفيرهم لمناخ يساعد على خلق التزامات اخلاقية لدى الموظفين.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده المودة الاخلاقية

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	مسؤولي في العمل ينظر لموظفيه كأفراد يستحقون الاحترام.	4.20	.815	مرتفع	1
2	مسؤولي في العمل يخلق مناخاً وثقافة تعزز من توفير معايير أخلاقية عالية في العمل .	4.04	.854	مرتفع	2
3	مسؤولي في العمل يهتم بالجوانب النفسية والروحية للموظفين ويشجعهم على استمرار بالعمل.	3.83	1.016	مرتفع	5
4	مسؤولي في العمل يظهر تعامل وحرص عاطفي تجاه موظفيه .	3.88	1.026	مرتفع	3
5	مسؤولي في العمل يبذل أقصى الجهود للاهتمام بالموظفين و مساعدتهم.	3.88	1.032	مرتفع	4
	المعدل العام	3.97	.948	مرتفع	الثاني

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

2. المشاركة

يشير الجدول (19) الى البيانات الوصفية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المشاركة. اذ يظهر في هذا الجدول بان الفقرة (9) الخاصة (يتيح لي مسؤولي في العمل الفرص حتى أطور مهاراتي). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغت (3.98) وبانحراف معياري (1.042) يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (10) الخاصة (يتواصل معي مسؤولي في العمل باستمرار في قضية صنع القرارات المشتركة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.69) وبانحراف معياري بلغ (1.078) يبين اتساق وتناغم اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء المشاركة بلغ (3.82) وبانحراف معياري عام بلغ (1.03) مما يبين انسجام اجابات العينة الخاصة بالبحث عن بعد المشاركة وهي اشارة الى وجود توجه لدى مسؤولي قناة كربلاء الفضائية لإتاحة الفرصة لموظفيها بالمشاركة في طرح الافكار والمشاركة في القرارات فضلا عن وجود تشجيع للموظفين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات عندما تزداد مسؤولياتهم وتمكينهم مما يحتاجونه من صلاحيات وامكانيات لتحقيق ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء المشاركة

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الترتيب الاهمية النسبية
6	يساعدني مسؤولي في العمل على اتخاذ القرارات مع تزايد المسؤولية .	3.80	1.019	مرتفع	3
7	يعطيني مسؤولي في العمل الصلاحيات التي أحتاجها للقيام بوظيفتي.	3.82	1.071	مرتفع	2
8	يعطيني مسؤولي في العمل بعض السيطرة والقوه .	3.80	.958	مرتفع	4
9	يتيح لي مسؤولي في العمل الفرص حتى أطور مهاراتي .	3.98	1.042	مرتفع	1
10	يتواصل معي مسؤولي في العمل باستمرار في قضية صنع القرارات المشتركة .	3.69	1.078	مرتفع	5
	المعدل العام	3.82	1.03	مرتفع	الثالث

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

3. الرؤية

يظهر الجدول (20) البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة البحث اتجاه بعد الرؤية. اذ يظهر في هذا الجدول بان الفقرة (12) الخاصة (مسؤولي في العمل يوجه دائما نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغت (3.76) وبانحراف معياري (0.864). يبين اتساق وانسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة من فقرات بعد الرؤية، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (11) الخاصة (مسؤولي في العمل لديه القدرة على التنبؤ بأمور يصعب التنبؤ بها). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.38) وبانحراف معياري بلغ (1.007) يبين اتساق وتناغم اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "معتدل". ووفقاً لما سبق، فان المعدل العام لبعء الرؤية بلغ (3.62) وبانحراف معياري عام بلغ (0.953). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع". تشير النتائج انفاً إلى اتساق اجابات افراد العينة تجاه بعد الرؤية ضمن متغير القيادة الخادمة، اذ يوضح الافراد ان هناك مستويات جيدة من القدرة على التنبؤ بالأمور الصعبة لدى المسؤولين في قناة كربلاء الفضائية فهم يعتمدون الوضوح والمشاركة للكل في تحديد اهداف القناة والسعي المشترك لتحقيقها.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الرؤية

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الترتيب الاهمية النسبية
11	مسؤولي في العمل لديه القدرة على التنبؤ بأمور يصعب التنبؤ بها.	3.38	1.007	معتدل	5
12	مسؤولي في العمل يوجه دائما نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة .	3.76	.864	مرتفع	1
13	مسؤولي في العمل قادر على التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي للمنظمة.	3.65	1.026	مرتفع	3
14	يريد مسؤولي في العمل دمج رؤية الموظفين في اهداف المنظمة .	3.67	.917	مرتفع	2
15	يسعى مسؤولي في العمل الي الالتزام بالتشارك في الرؤية المشتركة للمنظمة.	3.61	.954	مرتفع	4
	المعدل العام	3.62	.953	مرتفع	الخامس

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

4. التواضع

يظهر الجدول (21) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعث التواضع. اذ يوضح هذا الجدول بان الفقرة (18) الخاصة (مسؤولي متواضع بما فيه الكفاية للتشاور مع الآخرين في المنظمة). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.963). يبين تناسق اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (19) الخاصة (لا يركز مسؤولي الاهتمام على إنجازاته). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.62) وبانحراف معياري بلغ (1.201) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعث التواضع بلغ (3.80) وبانحراف معياري بلغ (1.07). وقد حصل هذا البعث على مستوى اجابة "مرتفع"، مما يشير الى قناعة عينة البحث بوجود سمة التواضع لدى المسؤولين القائمين على ادارة قناة كربلاء نتيجة تعاملهم الاخلاقي مع الافراد الموظفين لديهم فضلا عن عدم تركيزهم على ما يقومون به من انجازات بدعوى التفاخر على الآخرين وانما يتزفون عن ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعث التواضع

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الترتيب الاهمية النسبية
16	لا يبالغ مسؤولي في تقدير مزاياه امام الآخرين.	3.67	1.097	مرتفع	4
17	لا يهتم مسؤولي بالتمجيد الذاتي	3.71	1.057	مرتفع	3
18	مسؤولي متواضع بما فيه الكفاية للتشاور مع الآخرين في المنظمة .	4.05	.963	مرتفع	1
19	لا يركز مسؤولي الاهتمام على إنجازاته.	3.62	1.201	مرتفع	5
20	تصرف مسؤولي (سلوكه) يظهر تواضعه بوضوح.	3.97	1.029	مرتفع	2
	المعدل العام	3.80	1.07	مرتفع	الرابع

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

5. الثقة

يظهر الجدول (22) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعد الثقة المكون من فقرتين لقياسه. اذ يوضح هذا الجدول بان الفقرة (22) الخاصة (يعرف مسؤولي في العمل انني بعيد عن الفساد الوظيفي) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.24) وبانحراف معياري (.908). يبين تناسق اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (21) الخاصة (يمنحني مسؤولي الثقة دائماً بنفسي) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.00) وبانحراف معياري بلغ (1.033) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد الثقة بلغ (4.12) وبانحراف معياري بلغ (.970). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع"، مما يشير الى ان المسؤولين في قناة كربلاء يخلقون مناخاً ملائماً لتعزيز الثقة لدى الموظفين ومن ثم ينعكس في تفانيهم بالعمل فهم لا يشكون بموظفيهم ولا يتصورون فيهم اي نوع من انواع الفساد الوظيفي وانما يمنحهم الثقة خلال عملهم في القناة.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد الثقة

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الترتيب الاهمية النسبية
21	يمنحني مسؤولي الثقة دائماً بنفسي.	4.00	1.033	مرتفع	2
22	يعرف مسؤولي في العمل انني بعيد عن الفساد الوظيفي .	4.24	.908	مرتفع جدا	1
	المعدل العام	4.12	.970	مرتفع	الاول

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25 في ضوء العرض الذي جاء انفاً بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد القيادة الخادمة يمكن القول أن جميع مستويات الابعاد كانت ضمن المستوى المرتفع لأنها وقعت ضمن المدى (3.62-4.12). وهذه النتيجة جيدة وتؤشر وجود متغير القيادة الخادمة لدى المسؤولين على قناة كربلاء من وجهة نظر العينة المستهدفة في البحث. ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول (23)

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة الخادمة

الترتيب الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثاني	مرتفع	.948	3.97	1. المودة الاخلاقية
الثالث	مرتفع	1.03	3.82	2. المشاركة
الخامس	مرتفع	.953	3.62	3. الرؤية
الرابع	مرتفع	1.07	3.80	4. التواضع
الاول	مرتفع	.970	4.12	5. الثقة
-	مرتفع	.994	3.86	المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25 ونلاحظ عن طريق اجابات الجدول (23) أن بعد الثقة حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل متوسط فقد كان من نصيب الرؤية ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الخادمة مرتفع (3.86) وبانحراف معياري عام بلغ (.994). والجدول (23) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد القيادة الخادمة وهذا مؤشر ايجابي ان تتوافر في بيئة العمل ظاهرة كالقيادة الخادمة تجعل من مكان العمل مكانا مريحا ومساعدة لتحقيق مستويات عالية من الرضا والتفاني ومن ثم انعكاسها على مستويات الاداء الوظيفي.

ثانياً. التمكين النفسي:

يشمل متغير التمكين النفسي اربعة أبعاد هي (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، التأثير) اذ سيتم في هذه الفقرة عرض تحليل وتفسير اجابات عينة البحث عن هذه الابعاد لمعرفة مدى توافرها في قناة كربلاء الفضائية وكما يأتي:

1. المعنى

يعرض الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المعنى ضمن متغير التمكين النفسي. اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة (العمل الذي أعمله مهم جدا بالنسبة لي). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.53) وبانحراف معياري (0.771). يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (العمل الذي أفعله مفيد بالنسبة لي). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.40) وبانحراف معياري بلغ

(.891) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده المعنى بلغ (4.44) وبانحراف معياري عام بلغ (.805). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جداً"، يتضح من نتائج الوصف الاحصائي ان هذا البعد متحقق بشكل ممتاز في بيئة العمل فالموظفون يدركون ان هناك معنى لما يقومون به بل يصل بهم الامر الى الاعتقاد بأهمية عملهم ومن ثم تحقيق حالة من الولاء لمكان العمل .

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده المعنى

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الترتيب الاهمية النسبية
1	العمل الذي أعمله مهم جداً بالنسبة لي.	4.53	.771	مرتفع جداً	1
2	نشاطاتي الشخصية ذات معنى بالنسبة لي.	4.40	.754	مرتفع جداً	2
3	العمل الذي أفعله مفيد بالنسبة لي.	4.40	.891	مرتفع جداً	3
	المعدل العام	4.44	.805	مرتفع جداً	الاول

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

2. الكفاءة

يبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد الكفاءة. اذ يشير هذا الجدول الى ان الفقرة (5) الخاصة (أنا واثق ذاتياً من قدراتي لأداء أنشطة عملي) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.50) وبانحراف معياري (.847). يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". من جانب اخر حصلت الفقرة (6) الخاصة (انا اتقن المهارات اللازمة لوظيفتي) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.34) وبانحراف معياري بلغ (.892). يؤكد انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً".

وفي ضوء ما تقدم انفاً ، فإن المعدل العام لبعده الكفاءة بلغ (4.44) وبانحراف معياري بلغ (.844). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جداً" وهذا يوضح ان عينة البحث لديها الثقة الذاتية بقدراتهم العالية بما يقومون به وانهم يؤدون واجباتهم ضمن مستويات اداء مرتفعة بناء على ما انتجه التحليل لإجاباتهم عن فقرات بعد الكفاءة.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية النسبية لبعدها الكفاءة

الترتيب الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	S.D.	M	العبارة	ت
2	مرتفع جدا	.794	4.49	أنا واثق من قدرتي على القيام بوظيفتي.	4
1	مرتفع جدا	.847	4.50	أنا واثق ذاتيا من قدراتي لأداء أنشطة عملي.	5
3	مرتفع جدا	.892	4.34	أنا اتقن المهارات اللازمة لوظيفتي.	6
الثاني	مرتفع جدا	.844	4.44	المعدل العام	

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

3. الاستقلالية:

يظهر الجدول (26) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعدها الاستقلالية ، اذ يظهر هذا الجدول بان الفقرة (7) الخاصة (لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بوظيفتي) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغت (3.80) وبانحراف معياري (1.010) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (9) الخاصة (لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بوظيفتي) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.54) وبانحراف معياري بلغ (1.199) يبين انسجام وتناغم اجابات الافراد عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعدها الاستقلالية بلغ (3.71) وبانحراف معياري بلغ (1.086). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" تشير النتائج في جدول (26) الى ان وجود مستويات جيدة من حرية التصرف وفق متطلبات العمل لدى الموظفين في قناة كربلاء الفضائية وهي نسب تعكس توجهات القناة لمنح شعور لموظفيهم بان لهم استقلالية في تحديد كيفية انجاز مهامهم المطلوبة منهم ويعزز هذا التوجه ان الابداع في المجال الاعلامي يتطلب توفير تلك المستويات الملائمة من الاستقلالية في انجاز الاعمال لتحقيق الاعمال بأفضل صورة ممكنة.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الاستقلالية

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الترتيب الاهمية النسبية
7	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بوظيفتي.	3.80	1.010	مرتفع	1
8	أستطيع أن اقرر بنفسى كيف انفذ عملى	3.78	1.049	مرتفع	2
9	لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بوظيفتي.	3.54	1.199	مرتفع	3
	المعدل العام	3.71	1.086	مرتفع	الرابع

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

4. التأثير:

يظهر الجدول (27) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعء التأثير ، اذ يظهر هذا الجدول بان الفقرة (12) الخاصة (أمتلك تأثيراً مهماً في مجال عملى). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغت (3.91) وبانحراف معياري (0.942). يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (10) الخاصة (أمتلك تأثيراً كبيراً في ما يحدث في القسم الذي اعمل فيه). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.70) وبانحراف معياري بلغ (1.019) يبين انسجام وتناغم اجابات الافراد عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء التأثير بلغ (3.81) وبانحراف معياري بلغ (0.98). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" تشير النتائج في جدول(27) الى ان الافراد عينة البحث لديهم تأثير جيد في مجالات اعمالهم وان هذا التأثير يأخذ اتجاهات ايجابية في مجال عملهم مما يشير الى الفسحة التي تمنحها ادارة القناة لموظفيها والتأثير في مجريات عملهم.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعث التأثير

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
10	أمتلك تأثيراً كبيراً في ما يحدث في القسم الذي اعمل فيه.	3.70	1.019	مرتفع	3
11	أمتلك القدرة على التأثير ايجابيا في القسم الذي اعمل فيه.	3.82	.979	مرتفع	2
12	أمتلك تأثيراً مهماً في مجال عملي.	3.91	.942	مرتفع	1
	المعدل العام	3.81	.98	مرتفع	الثالث

n = 117

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

في ضوء العرض الذي جاء انفاً بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد متغير التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) يمكن القول أن جميع مستويات الابعاد كانت ضمن مستوى إجابة "مرتفع". ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول (28).

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التمكين النفسي

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة	الاهمية النسبية
1. المعنى	4.44	.805	مرتفع جدا	الاول
2. الكفاءة	4.44	.844	مرتفع جدا	الثاني
3. الاستقلالية	3.71	1.086	مرتفع	الرابع
4. التأثير	3.81	.98	مرتفع	الثالث
المعدل العام لمتغير التمكين النفسي	4.10	.928	مرتفع جدا	-

n = 117

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss. V.25

عن طريق الاطلاع على بيانات الجدول (28) الخاص بأبعاد التمكين النفسي نلاحظ أن بعد المعنى قد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب الاستقلالية ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير التمكين النفسي مرتفعاً إذ بلغ (4.10) وبانحراف معياري عام بلغ (.928). توضح هذه النتيجة ادراك عينة البحث لمتغير التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية.

ثالثاً: متغير الاداء الابداعي

يظهر الجدول (29) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لمتغير الاداء الابداعي . يلاحظ بان الفقرة (13) الخاصة (احاول دائماً ان اطبق ما اعرفه من طرائق جديدة لا نجاز مهام العمل بالمنظمة). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغت (4.31) وبانحراف معياري (0.726). يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (8) الخاصة (دائماً ما أقوم بتحديد الفرص الابداعية عن غيرها من الفرص المتاحة). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.764). يبين انسجام وتناغم اجابات الافراد عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير الاداء الابداعي بلغ (4.09) وبانحراف معياري بلغ (0.840). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" تشير النتائج في جدول (29) الى توافر مستويات عالية من الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية يعكس ذلك المتوسطات المتحققة ل فقرات هذا المتغير مما يعد مؤشراً ايجابياً.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير الاداء الابداعي

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الترتيب الاهمية النسبية
1	دائماً ما أقوم باقتراح طرائق واساليب جديدة لتحقيق اهداف وغايات القسم الذي اعمل فيه.	3.99	.904	مرتفع	11
2	اقدم أفكار جديدة وعملية لتحسين المهام الموكلة لي.	3.97	.855	مرتفع	12
3	ابحث دائماً عن التكنولوجيا والتقنيات الجديدة من اجل تحسين اداء عملي.	4.16	.798	مرتفع	3
4	اقترح طرائقا جديدة لزيادة جودة منتجات عملي.	4.09	.870	مرتفع	8
5	يعد عملي مصدراً جيداً من مصادر الافكار الابداعية.	4.16	.918	مرتفع	4
6	لدي الاستعداد ان اتحمل المخاطرة من أجل تطبيق الافكار الابداعية.	4.11	.935	مرتفع	6
7	أتقبل دائماً آراء وافكار الاخرين.	4.26	.735	مرتفع جداً	2
8	دائماً ما أقوم بتحديد الفرص الابداعية عن غيرها من الفرص المتاحة.	3.96	.764	مرتفع	13
9	أطور الخطط والجداول الزمنية الكافية لتنفيذ الأفكار الجديدة.	3.99	.835	مرتفع	10

7	مرتفع	.854	4.10	انفذ المهام الموكلة لي بأساليب و أفكار جديدة ومبتكرة.	10
5	مرتفع	.878	4.11	دائماً ما اجد الحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجهني في عملي.	11
9	مرتفع	.855	4.00	دائماً ما امتلك الطرائق والاساليب الحديثة والجيدة للتعامل مع المشاكل.	12
1	مرتفع جدا	.726	4.31	احاول دائماً ان اطبق ما اعرفه من طرائق جديدة لانجاز مهام العمل بالمنظمة	13
-	مرتفع	.840	4.09	المعدل العام	

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

رابعاً: ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

تستعرض هذه الفقرة ملخص للمتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث المتمثلة (القيادة الخادمة، والتمكين النفسي، والاداء الابداعي) وكما يأتي:

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية لمتغيرات البحث

المتغير الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة	الترتيب الاهمية النسبية
1. القيادة الخادمة	3.86	.994	مرتفع	الثالث
2. التمكين النفسي	4.10	.928	مرتفع	الاول
3. الاداء الابداعي	4.09	.840	مرتفع	الثاني
المعدل العام	4.01	.920	مرتفع	-

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

اذ يتضح بشكل عام ان التمكين النفسي احتل المرتبة الاولى من بين متغيرات البحث ثم لحقه متغير الاداء الابداعي بالمرتبة الثانية وجاء متغير القيادة الخادمة بالمرتبة الثالثة والاخيرة .

المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحث في استكمال المبحث الثالث الخاص باختبار فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر (الوسيط) على احصاءات عدة هي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson) وتحليل الانحدار البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية) ، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين الابعاد والمتغيرات. واستخدم تحليل الانحدار البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبار مخطط البحث. ومن أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضيات لابد للباحث من اختبار تلك الفرضيات وعلى النحو الآتي :-

أ- اختبار فرضيات الارتباط

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :-

(يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الاداء الابداعي) .

استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (الاداء الابداعي). اذ يظهر الجدول (31) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الخمس لهذه الفرضية فان الجدول(31) يشير ايضاً الى حجم العينة (117) فرداً ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983). وكالاتي :

* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

اذ يوضح الجدول (31) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:

الجدول (31)

علاقات الارتباط بين متغير القيادة الخادمة بأبعاده ومتغير الاداء الابداعي

Correlations								
		المودة الاخلاقية	المشاركة	الرؤية	التواضع	الثقة	القيادة الخادمة	الاداء الابداعي
المودة الاخلاقية	Pearson Correlation	1	.651**	.640**	.677**	.658**	.847**	.356**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
المشاركة	Pearson Correlation	.651**	1	.784**	.696**	.562**	.863**	.314**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.001
الرؤية	Pearson Correlation	.640**	.784**	1	.688**	.530**	.846**	.326**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
التواضع	Pearson Correlation	.677**	.696**	.688**	1	.710**	.891**	.230*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.013
الثقة	Pearson Correlation	.658**	.562**	.530**	.710**	1	.817**	.266**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.004
القيادة الخادمة	Pearson Correlation	.847**	.863**	.846**	.891**	.817**	1	.347**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
الاداء الابداعي	Pearson Correlation	.356**	.314**	.326**	.230*	.266**	.347**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.013	.004	.000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

n = 117

المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الاداء الابداعي يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت (.347**) وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تجاوزت نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) تدل على ذلك علامتي النجمة الظاهرة اعلى نسبة الارتباط وتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي :

1- الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المودة الأخلاقية ومتغير الاداء الابداعي).

اظهر الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المودة الأخلاقية ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.356^{**}) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المودة الأخلاقية والاداء الابداعي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المودة الأخلاقية ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد المودة الأخلاقية ومتغير الاداء الابداعي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى الاهتمام بالعوامل التي تساعد على زيادة مستويات الاداء الابداعي لدى الافراد عينة البحث.

2- الفرضية الفرعية الثانية:- (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة ومتغير الاداء الابداعي).

اظهر الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المشاركة ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.314^{**}) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المشاركة والاداء الابداعي والبالغة (0.001)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إحصائية بين بعد المشاركة ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد المشاركة ومتغير الاداء الابداعي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى قيام القناة بإتاحة الفرصة للأفراد فيها بمشاركتهم في القرارات الخاصة بهم وبعملهم في تلك القناة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية ومتغير الاداء الابداعي).

اظهر الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الرؤية ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.326^{**}) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الرؤية والاداء الابداعي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الرؤية ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الرؤية ومتغير الاداء الابداعي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى ان ادارة القناة استطاعت ان توفر وضوح بالرؤية الخاصة بقناة كربلاء الفضائية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التواضع ومتغير الاداء الابداعي).

اظهر الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التواضع ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.230^*) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.05$) أي بدرجة ثقة بلغت (95%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط معتدلة. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التواضع والاداء الابداعي والبالغة (0.013)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط إحصائية بين بعد التواضع ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.05$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (95%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التواضع ومتغير الاداء الابداعي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى ان ادارة القناة لديها من التصرفات التي توحى بتواضع المسؤولين فيها ما جعل الافراد الموظفين يدركون ذلك وينعكس بالارتباط مع اداءهم.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة ومتغير الاداء الابداعي).

اظهر الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الثقة ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.266^{**}$) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط معتدلة. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الثقة والاداء الابداعي والبالغة (0.004)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الثقة ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الثقة ومتغير الاداء الابداعي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى ان ادارة القناة استطاعت ان تبني مناخا يسوده الثقة في العمل ما جعل العاملين يدركون ذلك وظهرت علاقته بالأداء الابداعي لهم.

ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي بأبعاده والاداء الابداعي).

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير التمكين النفسي ومتغير الاداء الابداعي في الجدول (32) يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت ($r = 0.625^{**}$) وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تجاوزت نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند ($\text{Sig} < 0.01$) تدل على ذلك علامتي النجمة الظاهرة اعلى نسبة الارتباط مما يوضح ان هناك انسجاماً كبيراً بين وجود اجواء العمل المساعدة على بناء مناخ تنظيمي يسوده التمكين للأفراد نفسياً لأداء مهامهم والوثوق بما يملكون وبين زيادة مستويات السلوك الابداعي لدى الافراد في قناة كربلاء الفضائية.

الجدول (32)

علاقات الارتباط بين متغير التمكين النفسي بأبعاده ومتغير الاداء الابداعي

Correlations							
		المعنى	الكفاءة	الاستقلالية	التأثير	التمكين النفسي	الاداء الابداعي
المعنى	Pearson Correlation	1	.631**	.154	.205*	.646**	.400**
	Sig. (2-tailed)		.000	.098	.026	.000	.000
الكفاءة	Pearson Correlation	.631**	1	.305**	.223*	.721**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.016	.000	.000
الاستقلالية	Pearson Correlation	.154	.305**	1	.520**	.749**	.446**
	Sig. (2-tailed)	.098	.001		.000	.000	.000
التأثير	Pearson Correlation	.205*	.223*	.520**	1	.716**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.026	.016	.000		.000	.000
التمكين النفسي	Pearson Correlation	.646**	.721**	.749**	.716**	1	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
الاداء الابداعي	Pearson Correlation	.400**	.492**	.446**	.440**	.625**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

n = 117

المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى :- (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المعنى

ومتغير الاداء الابداعي).

اظهر الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المعنى ومتغير الاداء الابداعي

وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($.400^{**}$) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة

بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المعنى

والاداء الابداعي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على

قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط إحصائية بين بعد المعنى ضمن

متغير التمكين النفسي والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد المعنى ومتغير الاداء الابداعي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى قدرة قناة كربلاء الفضائية على ايجاد معنى لعمل موظفيها مما انعكس في مستوى علاقته بأدائهم.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:- (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الكفاءة والاداء الابداعي).

اظهر الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الكفاءة ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.492^{**}) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الكفاءة والاداء الابداعي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الكفاءة ضمن متغير التمكين النفسي والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الكفاءة ومتغير الاداء الابداعي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى مقدار الثقة التي يمتلكها الافراد عينة البحث ومن ثم يعد اساسا مهما في علاقته بالأداء الابداعي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:- (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستقلالية والاداء الابداعي).

اظهر الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الاستقلالية ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.446^{**}) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الاستقلالية والاداء الابداعي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط إحصائية بين بعد الاستقلالية

ضمن متغير التمكين النفسي والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الاستقلالية ومتغير الاداء الابداعي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى ان ادارة القناة توفر للأفراد استقلالية في ادارة امور عملهم بشكل سليم وان هذه الاستقلالية تدعم الاداء الابداعي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:- (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير والاداء الابداعي).

اظهر الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التأثير ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.440^{**}) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط مرتفعة.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التأثير والاداء الابداعي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التأثير ضمن متغير التمكين النفسي والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التأثير ومتغير الاداء الابداعي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما .

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:-

(يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها والتمكين النفسي بأبعاده) .

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير التمكين النفسي في الجدول (33) يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت (0.540^{**}) وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تجاوزت نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند ($\text{Sig} < 0.01$) تدل على ذلك علامتي النجمة الظاهرة اعلى نسبة الارتباط.

الجدول (33)

علاقات الارتباط بين متغير القيادة الخادمة بأبعاده ومتغير التمكين النفسي

Correlations								
		المودة الاخلاقية	المشاركة	الرؤية	التواضع	الثقة	القيادة الخادمة	التمكين النفسي
المودة الاخلاقية	Pearson Correlation	1	.651**	.640**	.677**	.658**	.847**	.532**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
المشاركة	Pearson Correlation	.651**	1	.784**	.696**	.562**	.863**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
الرؤية	Pearson Correlation	.640**	.784**	1	.688**	.530**	.846**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
التواضع	Pearson Correlation	.677**	.696**	.688**	1	.710**	.891**	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
الثقة	Pearson Correlation	.658**	.562**	.530**	.710**	1	.817**	.382**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
القيادة الخادمة	Pearson Correlation	.847**	.863**	.846**	.891**	.817**	1	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
التمكين النفسي	Pearson Correlation	.532**	.561**	.443**	.395**	.382**	.540**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

n = 117

المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :- (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المودة الاخلاقية ومتغير التمكين النفسي) .

اظهر الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المودة الاخلاقية ومتغير التمكين النفسي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.532). عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المودة الاخلاقية والتمكين النفسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المودة الاخلاقية ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير الوسيط التمكين النفسي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة والتمكين النفسي) .

اظهر الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المشاركة ومتغير التمكين النفسي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.561). عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المشاركة والتمكين النفسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إحصائية بين بعد المشاركة ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير الوسيط التمكين النفسي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :- (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية والتمكين النفسي) .

اظهر الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الرؤية ومتغير التمكين النفسي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.443). عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الرؤية والتمكين النفسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على

قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط إحصائية بين بعد الرؤية ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير الوسيط التمكين النفسي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:- (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التواضع والتمكين النفسي).

أظهر الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التواضع ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.395^{**}) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التواضع والتمكين النفسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط إحصائية بين بعد التواضع ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير الوسيط التمكين النفسي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:- (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة والتمكين النفسي).

أظهر الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الثقة ومتغير التمكين النفسي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.382^{**}) عند مستوى معنوية بلغ ($\text{Sig} < 0.01$) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الثقة والتمكين النفسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط إحصائية بين بعد الثقة ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير الوسيط التمكين النفسي عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.01$) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وفيما يأتي ملخص بعلاقات الارتباط بين المتغيرات وابعادها وكما يوضحها جدول (34)

الجدول (34)

ملخص علاقات الارتباط بين المتغيرات والابعاد

قبول او رفض الفرضية	قوة الارتباط	المسارات	الفرضيات
قبول	اجابية قوية	القيادة الخادمة ← الاداء الابداعي	الفرضية الرئيسة الاولى
قبول	اجابية قوية	المودة الاخلاقية ← الاداء الابداعي	الفرضية الفرعية الاولى
قبول	اجابية قوية	المشاركة ← الاداء الابداعي	الفرضية الفرعية الثانية
قبول	اجابية قوية	الرؤية ← الاداء الابداعي	الفرضية الفرعية الثالثة
قبول	اجابية معتدلة	التواضع ← الاداء الابداعي	الفرضية الفرعية الرابعة
قبول	اجابية معتدلة	الثقة ← الاداء الابداعي	الفرضية الفرعية الخامسة
قبول	اجابية قوية	التمكين النفسي ← الاداء الابداعي	الفرضية الرئيسة الثانية
قبول	اجابية قوية	المعنى ← الاداء الابداعي	الفرضية الفرعية الاولى
قبول	اجابية قوية	الكفاءة ← الاداء الابداعي	الفرضية الفرعية الثانية
قبول	اجابية قوية	الاستقلالية ← الاداء الابداعي	الفرضية الفرعية الثالثة
قبول	اجابية قوية	التأثير ← الاداء الابداعي	الفرضية الفرعية الرابعة
قبول	اجابية قوية	القيادة الخادمة ← التمكين النفسي	الفرضية الرئيسة الثالثة
قبول	اجابية قوية	المودة الاخلاقية ← التمكين النفسي	الفرضية الفرعية الاولى
قبول	اجابية قوية	المشاركة ← التمكين النفسي	الفرضية الفرعية الثانية
قبول	اجابية قوية	الرؤية ← التمكين النفسي	الفرضية الفرعية الثالثة
قبول	اجابية قوية	التواضع ← التمكين النفسي	الفرضية الفرعية الرابعة
قبول	اجابية قوية	الثقة ← التمكين النفسي	الفرضية الفرعية الخامسة

n = 117

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

ب. اختبار فرضيات التأثير

رابعاً:- اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة :-

(يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الاداء الابداعي).

تهتم الفرضية الرئيسة الرابعة باختبار علاقة التأثير المحتملة بين ابعاد متغير القيادة الخادمة (المودة الاخلاقية، المشاركة، الرؤية، والتواضع، والثقة) ومتغير الاداء الابداعي. وقد استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة الاحصائية. وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، وسيضمن هذا التحليل عدداً من المؤشرات تشمل

معاملات الانحدار B وقيمة T المحسوبة وقيمة F المحسوبة ومعامل التحديد (R^2)، بالنسبة لقيم T و F المحسوبة فسيقوم البرنامج الإحصائي (SPSS) بمقارنتها بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الإحصائية التي ستتوضح بحكم علامة (*) التي ستظهر على قيم معاملات T و F وكما هو ظاهر في الجدول (35)، وكالاتي:

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (15.724) عند مستوى دلالة ($Sig < 0.01$). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الخادمة في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%). كما موضح في جدول (35).

الجدول (35)

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الاداء الابداعي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.118	1	4.118	15.724	.000 ^b
	Residual	30.120	115	.262		
	Total	34.239	116			
a. Dependent Variable: Performance						
b. Predictors: (Constant), Servant						

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.120). أن متغير القيادة الخادمة قادرة على تفسير ما نسبته (12%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (88%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. كما موضح في جدول (36).

الجدول (36)

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الاداء الابداعي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.347 ^a	.120	.113	.51178
a. Predictors: (Constant), Servant				

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (267). أن زيادة مستويات متغير القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (26.7%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية. كما موضح في جدول (37) .

الجدول (37)

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الاداء الابداعي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.064	.265		11.572	.000
	Servant	.267	.067	.347	3.965	.000

a. Dependent Variable: Performance

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ومن الفرضية الرئيسية وتنبثق الفرضيات الفرعية الآتية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المودة الاخلاقية والاداء الابداعي).

وتظهر نتائج الجدول (38) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (16.681) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده المودة الاخلاقية في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (127). أن بعد المودة قادر على تفسير ما نسبته (12.7%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (87.3%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (243). أن زيادة مستويات بعد المودة الاخلاقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (24.3%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة والاداء الابداعي) .

وتظهر نتائج الجدول (38) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (12.616) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.099). أن بعد المشاركة قادر على تفسير ما نسبته (9.9%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (90.1%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (207). أن زيادة مستويات بعد المشاركة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (20.7%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية والاداء الابداعي). وتظهر نتائج الجدول (38) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (13.692) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.106). أن بعد الرؤية قادر على تفسير ما نسبته (10.6%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (89.4%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (234). أن زيادة مستويات بعد الرؤية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (23.4%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التواضع والاداء الابداعي) .

وتظهر نتائج الجدول (38) ما يأتي :

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (6.429) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.05$) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التواضع في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (95%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.053) أن بعد التواضع قادر على تفسير ما نسبته (5.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (94.7%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.138). أن زيادة مستويات بعد التواضع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (13.8%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة والاداء الابداعي) .

وتظهر نتائج الجدول (38) ما يأتي :

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (8.745) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.071) أن بعد الثقة قادر على تفسير ما نسبته (7.1%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (92.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.170). أن زيادة مستويات بعد الثقة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (17%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

الجدول (38)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى

F	R ²	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
16.681	.127	.000	12.973	.243	المودة الاخلاقية	الاداء الابداعي
12.616	.099	.001	14.533	.207	المشاركة	
13.692	.106	.000	13.862	.234	الرؤية	
6.429	.053	.013	16.784	.138	التواضع	
8.745	.071	.004	14.053	.170	الثقة	

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

خامساً:- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي بأبعاده و الاداء الابداعي).

تهتم الفرضية الرئيسية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتملة بين ابعاد متغير التمكين النفسي (المعنى، والكفاءة، و الاستقلالية، والتأثير) ومتغير الاداء الابداعي. أذ يتضح من الجدول (39) ما يأتي :

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (73.862) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين النفسي في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%). كما موضح في جدول (39).

الجدول (39)

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التمكين النفسي ومتغير الاداء الابداعي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.390	1	13.390	73.862	.000 ^b
	Residual	20.848	115	.181		
	Total	34.239	116			

a. Dependent Variable: Performance
b. Predictors: (Constant), Empowerment

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.391). أن متغير التمكين النفسي قادر على تفسير

ما نسبته (39.1%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة

البحث. أما النسبة البالغة (60.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث ، كما موضح في جدول (40) .

الجدول (40)

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التمكين النفسي ومتغير الاداء الابداعي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.625 ^a	.391	.386	.42578
a. Predictors: (Constant), Empowerment				

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (589). أن زيادة مستويات متغير التمكين النفسي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (58.9%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية ، كما موضح في جدول (41).

الجدول (41)

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التمكين النفسي ومتغير الاداء الابداعي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.678	.284		5.906	.000
	Empowerment	.589	.069	.625	8.594	.000
a. Dependent Variable: Performance						

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ومن الفرضية الرئيسية وتنبثق الفرضيات الفرعية الآتية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المعنى والاداء الابداعي).

وتظهر نتائج الجدول (42) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (21.865) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$) و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لبعده المعنى في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.160). أن بعد المعنى قادر على تفسير ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (84%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.309). أن زيادة مستويات بعد المعنى بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (30.9%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

جدول (42)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية

F	R ²	Sig.	T	B	المتغير الوسيط	المتغير المعتمد
21.865	.160	.000	9.161	.309	المعنى	الاداء الابداعي
36.725	.242	.000	9.250	.362	الكفاءة	
28.578	.199	.000	17.312	.254	الاستقلالية	
27.631	.194	.000	14.377	.283	التأثير	

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الكفاءة و الاداء الابداعي).

وتظهر نتائج الجدول (42) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (36.725) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لبعء الكفاءة في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.242). أن بعد الكفاءة قادر على تفسير ما نسبته (24.2%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (75.8%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.362). أن زيادة مستويات بعد الكفاءة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (36.2%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستقلالية والاداء الابداعي) .

وتظهر نتائج الجدول (42) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (28.578) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستقلالية في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.199) أن بعد الاستقلالية قادر على تفسير ما نسبته (19.9%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (80.1%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.254). أن زيادة مستويات بعد الاستقلالية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (25.4%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير و الاداء الابداعي).

وتظهر نتائج الجدول (42) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (27.631) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$) و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لبعدها التأثير في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.194) أن بعد التأثير قادرة على تفسير ما نسبته (19.4%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (80.6%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.283). أن زيادة مستويات بعد التأثير بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (28.3%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

سادساً:- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها والتمكين النفسي بأبعاده).

تهتم الفرضية الرئيسية الثالثة باختبار علاقة الاثر المحتملة بين ابعاد متغير القيادة الخادمة (المودة الاخلاقية، المشاركة، الرؤية، التواصل، الثقة) ومتغير التمكين النفسي. أذ يتضح من الجدول (43) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (47.271) عند مستوى دلالة ($Sig < 0.01$). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الخادمة في التمكين النفسي و بدرجة ثقة (99%). كما موضح في جدول (43) .

الجدول (43)

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والتمكين النفسي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.236	1	11.236	47.271	.000 ^b
	Residual	27.335	115	.238		
	Total	38.572	116			
a. Dependent Variable: Empowerment						
b. Predictors: (Constant), Servant						

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.291). يتضح بان متغير القيادة الخادمة قادر على تفسير ما نسبته (29.1%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (70.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث . كما موضح في جدول (44) .

الجدول (44)
تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والتمكين النفسي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.540 ^a	.291	.285	.48754

a. Predictors: (Constant), Servant

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ثالثاً: - يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.441). بان زيادة مستويات متغير القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكين النفسي بنسبة (44.1%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية. كما موضح في جدول (45).

الجدول (45)
تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والتمكين النفسي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.399	.252		9.510	.000
	Servant	.441	.064	.540	6.875	.000

a. Dependent Variable: Empowerment

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ومن الفرضية الرئيسية وتنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: - (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المودة الاخلاقية والتمكين النفسي).

وتظهر نتائج الجدول (46) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (45.471) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لبعده المودة الاخلاقية في التمكين النفسي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.283)، أن بعد المودة الاخلاقية قادر على تفسير ما نسبته (28.3%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (71.7%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.386). أن زيادة مستويات بعد المودة الاخلاقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكين النفسي بنسبة (38.6%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

2- الفرضية الفرعية الثانية:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة و التمكين النفسي).

وتظهر نتائج الجدول (46) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (52.822) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$) و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في التمكين النفسي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.315). أن بعد المشاركة قادر على تفسير ما نسبته (31.5%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (68.5%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.392). أن زيادة مستويات بعد المشاركة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكين النفسي بنسبة (39.2%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية و التمكين النفسي).

وتظهر نتائج الجدول (46) ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (28.083) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية في التمكين النفسي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.196). أن بعد الرؤية قادر على تفسير ما نسبته (19.6%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (80.4%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (338). أن زيادة مستويات بعد الرؤية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكين النفسي بنسبة (33.8%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التواضع و التمكين النفسي) .

وتظهر نتائج الجدول (46) ما يأتي :

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (21.299) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لبعء التواضع في التمكين النفسي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (156). أن بعد التواضع قادر على تفسير ما نسبته (15.6%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (84.4%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (251). أن زيادة مستويات بعد التواضع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكين النفسي بنسبة (25.1%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:- (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة و التمكين النفسي) .

وتظهر نتائج الجدول (46) ما يأتي :

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (19.636) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.01$). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في التمكين النفسي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (146). أن بعد الثقة قادر على تفسير ما نسبته (14.6%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (85.4%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (259). بان زيادة مستويات بعد الثقة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكين النفسي بنسبة (25.9%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

الجدول (46)
نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثالثة

F	R ²	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
45.471	.283	.000	11.080	.386	المودة الاخلاقية	التمكين النفسي
52.822	.315	.000	12.386	.392	المشاركة	
28.083	.196	.000	12.215	.338	الرؤية	
21.299	.156	.000	14.763	.251	التواضع	
19.636	.146	.000	12.350	.259	الثقة	

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

سابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

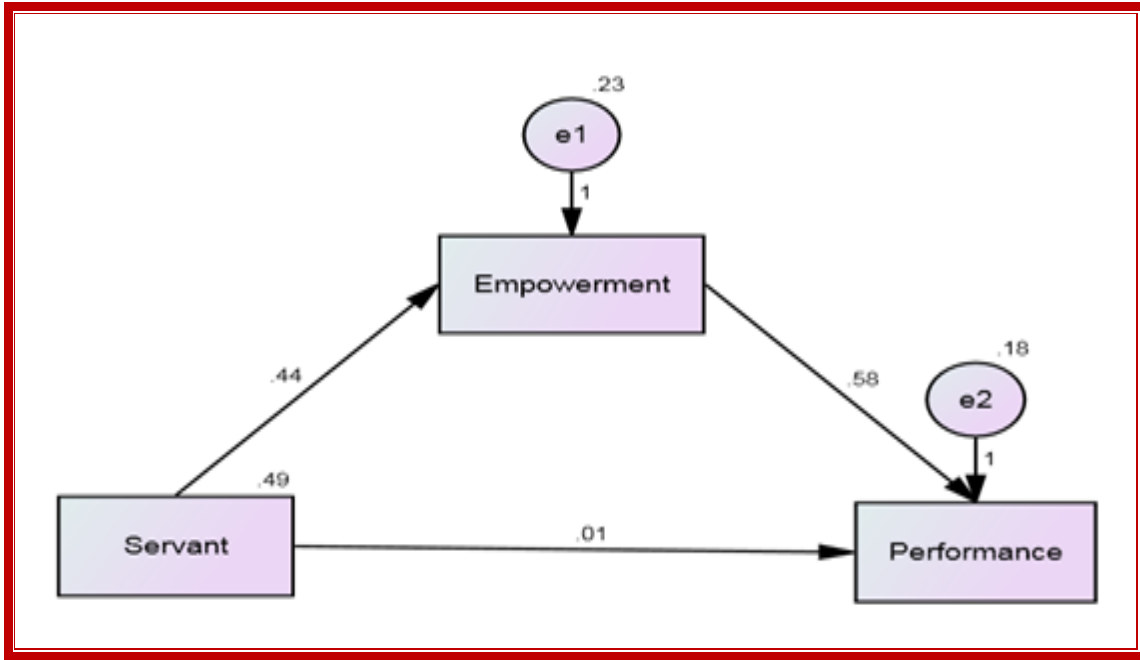
(يوجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي عن طريق الدور الوسيط للتمكين النفسي).

تعد طريقة (Baron & Kenny) من الطرائق شائعة الاستخدام في مجال العلوم الاجتماعية وعلوم ادارة الاعمال لاختبار وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (direct & indirect). وهو يختص باختبار الانموذج الوسيط (Mediation Model). اذ يعد هدفه الاساس هو توضيح اذا ما كان هناك وجود لمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمعتمد. ومن اجل اختبار الدور الوسيط لمتغير التمكين النفسي بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي فقد اعتمد الباحث على طريقة (Baron & Kenny, 1986) وهي من الطرائق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية. وتتضمن الخطوات الاتية :

- 1- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط .
- 2- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .
- 3- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).
- 4- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبيين هما :-
 - أ- اذا انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .
 - ب- اذا كانت قيمة معامل التأثير صفراً (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

الخطوة الاولى تعكس العلاقة بين القيادة الخادمة (المودة الاخلاقية، والمشاركة، والرؤية، والتواضع، والثقة) والتمكين النفسي (المعنى، والكفاءة، و الاستقلالية ، والتأثير) اما الخطوة الثانية فأنها تعكس العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي من جانب اخر. اما الخطوة الاخيرة فأنها تتمثل بالعلاقة بين ابعاد التمكين النفسي والاداء الابداعي بوجود القيادة الخادمة كمتغير رقابي.

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة يتبين تحقق الشرط الاول والثاني. كما ان الشكل (14) يوضح باقي الشروط وهو يدل على وجود تأثير للمتغير الوسيط جدير بالاهتمام اذ يتبين انخفاض علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد بوجود المتغير الوسيط عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع بشكل مباشر ولغرض تحديد نسبة التأثير غير المباشر يشير تحليل بارون وكيني الى ضرورة ضرب حاصل تأثير المتغير المستقل والوسيط في حاصل تأثير الوسيط والمعتمد، اذ يظهر نسبة التأثير (44×.58). تساوي (25). وهي نسبة التأثير لتوسط التمكين النفسي بين المتغير المستقل والمعتمد وما يؤكد هذا التوسط معنوية الاختبارات في جدول (47) وهذا يوضح تحقق الفرضية الرابعة للبحث.



الشكل (14) اختبار الشرطين 3 و 4 لتحليل الوسيط

المصدر: نتائج برنامج Amos. V. 25

جدول (47)

مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Empowerment <--- Servant	.441	.064	6.905	***	
Performance <--- Empowerment	.583	.081	7.185	***	
Performance <--- Servant	.010	.066	2.152	***	

المصدر: نتائج برنامج Amos. V. 25

ان النتائج المتعلقة بتحديد مدى توسط المتغير الوسيط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تحتاج الى معرفة مدى معنوية الافتراضات له ، أي معرفة معنوية التأثير غير المباشر، وقد صمم (Preacher & Leonardelli, 2001) برنامج حسابي لأجراء هذا الاختبار والتي تعرض نتائجه في الجدول (48) ، والتي تدل بحسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار يحتاج الى المعاملات غير المعيارية (Unstandrized Coefficients) والاختفاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص الخطوة الاولى للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. وعن طريق هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value) ، وإذا كانت قيمة (Z-Value) اكبر من (1.96) فان هذا يشير ان المتغير هو متغير وسيط اي ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت القيمة اقل. ونلاحظ عن طريق نتائج الجدول (48) أن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) لان قيمة (Z-Value) له كانت اكبر من (1.96). وهذه النتائج تفيد بان التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية.

جدول (48)

اختبار Sobel لمعنوية التأثير الوسيط

p-value	1 test – Z-Value	Inputs	Path
P< .01	5.631 **	1= 0.441 3= 0.589 Sa= 0.064 Sb= 0.069	Servant-Empowerment- Performance

Note:

1= unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator

3 = unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV

 s_a = standard error of a s_b = standard error of b

ملاحظة ((Servant = القيادة الخادمة، Empowerment = التمكين النفسي، Performance = الاداء الابداعي))

المبحث الاول

الاستنتاجات

تمهيد :

يهدف هذا المبحث الى عرض جملة من الاستنتاجات التي توصل لها البحث الحالي عن طريق تحليل البيانات وفق الاساليب الاحصائية ، ويمكن تقسيم هذه الاستنتاجات كالآتي:-

- 1- أظهر التحليل توافر القيادة الخادمة في قناة كربلاء الفضائية بنسبة جيدة مما يوضح مدى تفاني المعنيين في القناة بتوفير اجواء العمل المحفزة عن طريق اشاعة المودة والتعاون والعامل الاخلاقي بين العاملين والعمل على توفير قدر كاف للمنتسبين للمشاركة بمجريات العمل وتقرير طريقة العمل ، وايجاد رؤية واضحة ومشتركة تجمعهم مع توجهات قناة كربلاء الفضائية ، وتلك السمات قد جسدها المعنيين بالقناة عن طريق زرع روح التواضع للأخرين واشاعة الثقة بالأخرين .
- 2- أظهرت النتائج الوصف الاحصائي توافر التمكين النفسي للعينة بنسبة جيدة جداً فقد تبين ان قناة كربلاء الفضائية تتمتع بأجواء عمل تشكل قيمة لدى العاملين فيها وتعطيهم حافزاً لزيادة كفاءتهم عن طريق إشاعة حرية التصرف في مهام العمل من حيث تحقق اهداف القناة ومن ثم احساس وشعور الكوادر بأن عملهم يسهم ويؤثر بما تحققه قناة كربلاء الفضائية مما يجعلهم يزدادون اندفاعاً وولاء للعمل في هذه القناة .
- 3- بين التشخيص ان الافراد في قناة كربلاء الفضائية يمتازون بأداء ابداعي يعتمد على توليد الافكار الملائمة لعمل القناة وامكانياتهم العالية في وضع الحلول الابداعية لمشاكل العمل في القناة الفضائية وذلك كله نابع من انتمائهم العالي للقناة والاهداف التي تسعى لتحقيقها مما يجعلهم يتفانون بعملية ايجاد الافكار الخلاقة للارتقاء بعملها .
- 4- اظهر التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي وبمستويات تأثير قليلة تتجاوز (13%) ولجميع ابعاد القيادة الخادمة والاداء الابداعي ، وبالرغم من تلك العلاقة والتأثير كانت ايجابية الا انه يعد تأثيراً قليلاً وقد يعود السبب في انخفاض مدى التأثير بينهما الى ان قناة كربلاء الفضائية وضمن ثقافتها وتوجهاتها العامة يؤمن منتسبيها بأنهم رساليون

بغض النظر عن طريقة تعامل المسؤولين والقيادات معهم وهذا يمكن ان يعود الى ان القناة بالهدف الاساس تتبنى قضية دينية ولهذا يمتلك الافراد فيها الصفات والخصائص التي تجعلهم ذا اداء ابداعى لأنهم يؤمنون بأن عملهم هذا سيؤجرون عليه عند الله تعالى .

5- اظهر التحليل وجود علاقة وتأثير بين التمكين النفسى والاداء الابداعى وبنسب تأثير جيدة بحدود (25%) وهو مؤشر لا باس به لإيمان الافراد في قناة كربلاء الفضائية بأن الابداع في مجال العمل الخاص بهم يحتاج الى فسحة جيدة من التمكين النفسى ليحققوا اهدافهم واهداف القناة التي يعملون بها .

6- أشار التحليل الى وجود علاقة وتأثير للقيادة الخادمة في مستويات التمكين النفسى وبنسب تجاوزه (25%) مما يوضح ايمان العينة المستجيبة بان كلما توفرت القيادة الخادمة في مجال عملهم تعزز لديهم التمكين النفسى الضرورى للقيام بمهام العمل في قناة كربلاء الفضائية.

7- اظهر التحليل أن متغير التمكين النفسى يسهم وبشكل ايجابى في تعزيز العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء الابداعى اذ تبين ان التمكين النفسى يتوسط بشكل جزئى وبنسبة (25%) العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء الابداعى للعاملين في قناة كربلاء الفضائية .

المبحث الثاني التوصيات والمقترحات

ولاً : التوصيات :

استناداً الى الاستنتاجات التي توصل لها البحث الحالي في المبحث الاول يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في إفادة المنظمة المبحوثة.

- 1- ضرورة ان تعمل ادارة قناة كربلاء الفضائية على زيادة مستويات الخدمات التي تقدمها لمنسوبيها وتدعم مساعيهم لان الافراد وحسب التحليل يدركون مدى انخراط الادارة بتجسيد سمات القيادة الخادمة في قناة كربلاء الفضائية ما يؤثر نقطة ايجابية تطلب من ادارة القناة استثمار توافر هذه السمات ضمن بيئة العمل للتأثير في مجريات العمل بما يحقق اقصى الغايات المستهدفة .
- 2- ضرورة ان تستثمر قناة كربلاء الفضائية الاجواء النفسية التي يعيشها العاملون في القناة بشكل يمكن عن طريقه خلق اجواء اكثر انسجاماً لتحقيق الثقة الذاتية والثقة بالفائمين على قناة كربلاء الفضائية ، اذ اظهرت الاستنتاجات توافر التمكين النفسي وبنسبة عالية لدى العاملين في قناة كربلاء الفضائية مما يخلق فرصة للعمل على زيادة الجهود والبرامج الهادفة والاستثمار الحقيقي للطاقات البشرية المستعدة لديها لتنمية مجال عمل القناة وتوسيعها .
- 3- اهمية ان تستغل قناة كربلاء الفضائية المهارات العقلية التي يتمتع بها ملاكاتها الوظيفية واستغلال الافكار الجديدة التي يطرحونها واثاحة الفرص بشكل اكبر لهم للمشاركة في وضع الحلول للمشاكل كونهم وحسب الاستنتاجات يتمتعون بمواهب وقدرات جيدة تؤهلهم ان يكونوا افراداً مؤثرين بمجال عمل قناة كربلاء الفضائية .
- 4- ضرورة ان تستثمر قناة كربلاء الفضائية ايمان ملاكاتها بسمات القيادة الحقيقية وتعمل على تجسيدها بشكل اوضح على ارض الواقع والافادة منها بتعميق مستويات الانتماء لدى الافراد العاملين في القناة وزيادة مميزاتهم المعنوية والمادية واعطاءهم القدرة على التعبير

عما يدور في عقولهم من افكار وحلول ومشاريع يمكن ان تزيد من مستويات التمكين النفسي لديهم من جهة وبما يعود على القناة بتحقيق افضل مستويات المنافسة والاداء الابداعي المتميز .

5- اهمية ان تعي قناة كربلاء الفضائية ان اظهرت سمات القيادة الخادمة في العمل في القناة كربلاء الفضائية غير كافي اذ لم يوظف بشكل صحيح في زيادة مستويات اداء العاملين فيها أي يجب ان يكون هناك اثر واضح للتعامل الاخلاقي واشاعة روح التعاون في القناة على زيادة نسب الانجاز والتفاني في تحقيق متطلبات النهوض بواقع القناة .

6- ضرورة ان تستثمر قناة كربلاء الفضائية ما متاح من ملاكاتها الذي يمتازون بقدرة عالية من احترام الذات والثقة العالية ويشعرون بالتمكين الملائم في تعزيز جوانب الاداء الابداعي لديهم عن طريق اتاحة الفرص للمشاركة بعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ووضع الخطط وطرائق التنفيذ التي تلائم البرامج لتنفيذها والتي تنسجم مع سياسات القناة ، فضلاً عن توفير فرصة المشاركة بندوات واجتماعات حوارية تزيد من التلاحم الفكري والعملية بين العاملين والادارة واهداف القناة .

7- أهمية أن تقوم قناة كربلاء الفضائية بوضع برامج تقوية تتيح للعاملين فيها من امتلاك خصائص وسمات القيادة الخادمة وبما يحقق بذات الوقت اجواء نفسية جيدة تجعلهم يحرصون على ابداء المشورة وبذل جهود عمل تطوعي يعزز من اداء القناة .

8- ضرورة ان تعزز قناة كربلاء الفضائية ما تحقق من مستويات عالية لمتغيرات البحث حسب التحليل السابق بوضع اولويات للعمل يتصدرها الاهتمام بالموارد البشري بوصفه الاساس في تحقيق النجاح واتاحة الفرصة لهم لتحقيق طموحاتهم على الصعيد العلمي والعملية ، واتاحه الفرصة لهم لاكتساب الخبرات في مجال عملهم .

9- اهمية ان تؤسس قناة كربلاء الفضائية وحدة او شعبة بحثية تعني ببحث الجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للأفراد واستكشاف مدى تأثيرها في مجريات عمل القناة ، إذ أن مثل هكذا استثناء ممكن ان يضع برامج تطوير وتدريب حقيقية وواقعية لنجاح عمل القناة فضلاً عن قدرته على رسم خطط استراتيجية تشمل جميع مفاصل عمل القناة من توظيف وغيرها .

- 10- أهمية أن تدرك إدارة قناة كربلاء الفضائية أن الجوانب المعنوية لوحدها وان ظهرت بمستويات جيدة لا تكفي للنجاح وقد لا تستمر الا اذا كان لديها اهتمام بتعزيز الجوانب المادية للعاملين فيها كما المكافأة ونظام الاجور .
- 11- أهمية أن تتيح إدارة قناة كربلاء الفضائية للعاملين فيها فرص الانخراط بدورات تدريبية في مؤسسات عالمية مختصة بمجال الاعلام تعزز من نجاحات القناة .
- 12- ضرورة ان تستقطب ادارة قناة كربلاء الفضائية خبراء في مجال الاعلام يسهمون في تقييم اداء القناة الحالي ويضعون الاسس السليمة لتطورها مستقبلاً فضلاً عن امكانية الاستفادة منهم في تعزيز خبرات العاملين لديها من خلال التواصل المباشر مع الخبرات المتاحة لدى الخبراء .

ثانياً : المقترحات المستقبلية .

ركز البحث الحالي على معرفة (العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكن النفسي) ونظراً للأهمية القيادية الخادمة داخل المنظمات لذلك يرى الباحث انه من الضروري دراستها من خلال ربطها بالالتزام التنظيمي ، كذلك التمكين النفسي ودوره في الرضا الوظيفي للعاملين فضلاً عن ربط الاداء الابداعي للعاملين بمتغير مستقل اخر كان يكون المواطنة التنظيمية من اجل معرفة مدى تأثير المواطنة التنظيمية في الاداء الابداعي للعاملين ، وايضاً اجراء بحث حول بعض متغيرات البحث الحالي في المنشأة الصناعية لكي يتم المقارنة بين البحوث وماهي الفروقات التي يمكن التوصل اليها .

المصادر

أولاً: المصادر والمراجع العربية

أ . القران الكريم

ب . الكتب

1. سوادي ، المستشار فليح ، (2010) " عهد الامام علي بن ابي طالب(ع) " ط1 ، دار العتبة العلوية المقدسة للنشر ، قسم الشؤون الفكرية ، النجف .
2. الشامي ، حسين بركة (2008) " البرنامج الامثل " ط2 ، جامعة الامام الصادق ، دار السلام للنشر ، بغداد .
3. الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم (2000) " نظرية المنظمة " ط1، دار المسيرة للنشر ، عمان .
4. الطراونة ، تحسين أحمد (2010) " الأخلاق والقيادة " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، قسم العلوم الإدارية .
5. عبد المختار ، محمد خضير ، عدوي ، انجي صلاح فريد (2011) " التفكير النمطي والابداعي " ط1 ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، جامعة القاهرة ، كلية الهندسة.
6. فتحي ، محمد (2008) " القيادة في الاسلام " ط1 ، الدار العالمي للنشر والتوزيع ، مصر .

ج . البحوث والمقالات والدوريات

1. أبا زيد ، رياض ، (2009) " اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن " مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد ٢٤ ، العدد 2 .
2. اسحق ، أثير حسو (2012) " دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية " دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الدوية " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 26 .

3. البدراني ، ايمان عبد محمد احمد ، (2014) "تحليل العلاقة بين ابعاد التفكير الابداعي والسلوك الاستراتيجي" دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل ، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، المجلد 37 ، العدد 98 .
4. الحراحشة ، محمد ، مقابلة ، محمد (2015) "درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الابداعي" كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة آل البيت ، المجلد 22 ، العدد 2 .
5. درويش ، ماهر صبري ، (2014) "عملية الابداع والشروط الموضوعية لرعايته" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، العدد 38 .
6. الزعبي ، علي فلاح ، خريس ، إبراهيم محمد (2010) "إدارة المعرفة و دورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية" جامعة الزرقاء الأردنية ، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية .
7. صالح ، خضير مهدي ، ورضا ، عصام محمد ، وعلي ، شافي حسين (2009) "سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" ، دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية – المجلد 7 ، العدد 3 .
8. الطائي ، يوسف حجيم (2009) " أنموذج تسويق الذات وعلاقته بمهارات التفكير الابداعي : دراسة تحليلية لآراء عينة من المحبيين" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة الكوفة ، المجلد 11، العدد 3 .
9. عباينة ، رامي محمود و الشقران ، رامي ابراهيم (2013) "درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد" مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد 14 ، العدد 2 .
10. عوجة ، أحمد محمد فتحي أحمد (2010) " القيادة الخادمة دراسة تطبيقية على قطاعات الاعمال" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارية ، جامعة المتصورة ، المجلد 34، العدد 2 .
11. عسكر، سامي شاهر و رجب ، سوسن ابراهيم (2015) "دور مهارت الأداء الابداعي في تقييم الاداء الوظيفي" مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 6 ، العدد 2 .
12. علاوي ، جهان سلمان ، (2017) " اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين" دراسة استطلاعية لا آراء عينه من المديرين في شركة النعمان العامة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 53 .
13. علي ، عالية جواد محمد و احمد ، سيف الدين عماد ، (2013) " اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي" دراسة استطلاعية لا آراء عينه من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 36 .

14. الكبيسي ، جنان حاتم كامل ، (2016) " التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر المعاونين والمعاونات " مجلة الأستاذ ، وزارة التربية ، معهد اعداد المعلمات المجلد 2 ، العدد 216 .
15. متعب ، حامد كاظم ، (2015) " القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق " ، دراسة تحليلية الآراء عينة من أعضاء المجلس المحلية في محافظة القادسية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة واسط ، العدد 17.
16. المهداوي ، عدنان محمود و كاظم ، سعد صالح (2016) " الابداع لدى طلبة الجامعة " مجلة ديالى ، كلية التربية للعلوم الانسانية ، جامعة ديالى ، العدد 69 .
17. النعمة ، عادل ذاكور و سليمان ، آمال سرحان ، (2012) " دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر " دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، المجلد 34 ، العدد 108 .
18. نوري ، ره محمد و أمين ، محمد صالح أحمد ، وجيا عصمت دينو (2017) ، " دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي " مجلة العلوم الانسانية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة اقليم كردستان _ العراق ، المجلد 5 ، العدد 2 .

د. الرسائل و الاطاريح.

1. ابراهيم ، منى عمران عقيل ، (2013) " القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط .
2. الأشقر ، حسام عبد المجيد (2015) " فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية " رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة .
3. التاك ، اسيل زهير رشيد أمين ، (2006) " دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل " رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
4. الحساوي ، رسل كريم كاظم ، (2016) " العلاقة السببية بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي من خلال التمكين النفسي للعاملين " دراسة استطلاعية في العتبة العلوية المقدسة /النجف الاشرف ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
5. حلبي ، منال جهاد عامر ، (2016) " القيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين " . رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية نابلس – فلسطين .

6. راضي ، الحمزة مالك ، (2017) " التأثير المشترك لعدالة القائد وجودة العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: الثقة في القائد والتمكين النفسي كمتغيرين وسيطين " دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة .
7. رضا ، حاتم علي حسين (2003) " الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة " رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
8. السعيد ، فاضل عباس كريم (2005) " المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والابداع " دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية - الحلة ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
9. العازمي ، محمد بزيع حامد بن تويلى (2006) " القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري " دراسة تحليلية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية " رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
10. العتيبي ، غانم بن غزالي الروقي (2013) " أمن نظم المعلومات وعلاقته بمستوى الابداع للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض " رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
11. العجلة ، توفيق عطية توفيق (2009) " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة " رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
12. علي ، بونوة ، (2016) " العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي " اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
13. العمري ، علي بن سعد الجابري (2014) " المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقتها بالابداع لدى العاملين بالأقسام الفنية بقيادة حرس الحدود بالمدينة المنورة " رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
14. غالي ، محمد أحمد سعد ، (2015) " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " . رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة .
15. الكليبي ، صالح محمد علي (2012) " الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة " دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية " اطروحة دكتوراه ، جامعة سانت أمنتس .

16. لطيفة ، برني ، (2014) " اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستثنائية الخاصة لولاية " اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة .
17. مطر ، ليث علي ، (2011) "دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" رسالة ماجستير، دراسة استطلاعية في عينة كليات جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية .
18. همد ، سيف الدين جلال رشوان ، (2016) " اثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة عينة البنوك السودانية " رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A- Books

1. Armbruster , B. (1989). "Metacognition in Creativity" Center for the Study of Reading, University of Illinois at Urbana-Champaign, Champaign.
2. Armstrong , M. ; Taylor , S. (2013) "Manual on the Practice of Human Resources Management" . First edition published , British Library Cataloguing-in-Publication Data , Library of Congress.
3. Cohen, J., and Cohen, P. (1983). Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
4. Csikszentmihalyi , M. ; Sawyer , K. (1995)" Shifting the Focus from Individual to Organizational Creativity" University of Chicago, Claremont, CA, USA .
5. Dewberry, C. (2004). Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Francis
6. Field, A., (2005). Discovering statistics using SPSS, 2nd edition. London: Sage.
7. Gibson, J. L . ; Ivancevich , J. M. ; Donnelly, H. ;Robert , K. (2012)" Organizations Behavior, Structure, Processes.
8. Mcshane , S. L. ; Von Glinow , M. (2010)" Organizational Behavior " 5th Edition , Published by McGraw-Hill, Irwin, a business unit of The McGraw-Hill
9. Nsiah , J. ; Walker , K. (2013)" The Servant Leadership Role of Catholic High School Principals" First edition published , A C.I.P. record for this book is available from the Library of Congress.

10. Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
11. Schermerhorn , J. R .; Hunt , J. G. ; Richard , N. O. (2000). " Organizational Behavior "7TH edition , Printed in the United States of.
12. Sendjaya , S. (2015)" Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership" Department of Management Monash University Caulfield East VIC, Australia . Book.
13. Spears , L. C. ; Lawrence , M. (2002)" Servant-Leadership for the Twenty-First Century" the print version of this book may not be available in this electronic edition , For more information about Wiley products, visit our web site at www.Wiley.co.

B– Journals & Periodicals

1. Abdullah , A . ; Almadhoun , T. ; Ling , Y . (2015) " Psychological empowerment, satisfaction and career commitment among Malaysian secondary school teachers " Asian Journal of Educational Research , Vol. 3, No. 3, pp . 34 – 42.
2. Aghazadeh , H. ; Keimasi , M. ; Alaei , A . (2013) " Evaluation of Impact of Employees Empowerment Dimensions on Organizational Commitment " Journal of Basic and Applied , Vol. 3, No. 5, pp . 367-372 .
3. Ahadi , S. Suandi , T. (2014) " Structural Empowerment and Organizational Commitment: The Mediating Role of Psychological Empowerment in Malaysian " Vol. 3 , No . 1, pp . 44- 65 . <https://www.researchgate.net/publication/305729822>.
4. Ahmad , Z. ; Islam , T. (2014) " The Role of OCB in the Relationship between POS and Psychological Empowerment and Departure Intentions: A Guide from the Malaysian Hotel Industry" Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (ME14 DUBAI Conference) Dubai, 10-12 October 2014 .
5. Akbari , M. ; Kashani , S. ; Nikookar , H. ; Ghaemi , J. (2014) " Servant leadership and organizational identity": The mediating role of job involvement International Journal of Organizational Leadership , vol . (3), pp. 41-55.
6. AKSEL , I. ; SERINKANb , C. ; Kizelogluk , M. ; Bilal , O. (2013) " Assess teachers' perceptions of organizational citizenship Behavior and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey " Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol . (89) pp . 69 – 73 .

7. Alajmi , S. A.(2017) " Organizational Trust: A Gateway to Psychological Empowerment" Journal of Management Research , Vol. 9, No. 1. Pp. 52- 69.
8. Allahyari , R. ; Behzadshahbazi , M. ; Seyed , M. ; Kharazid , K . (2011) " Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning " Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol. (30) pp . 1549 – 1554.
9. Al-Madadha, A. ; Koufopoulos D, N., (2014), "Linking an Integrated Approach of Empowerment to Employee Creativity", European Scientific Journal, Vol.2, pp.141-146.
10. Amabile , T. M. (1997). "Motivating Creativity in Organizations" by The Regents of the University of California , VOL. 40, NO. 1. pp. 39-48 .
11. Andersen , J. A. (2009) " When a servant-leader comes knocking " Leadership & Organization Development Journal , Vol. 30 No. 1, pp. 4-15
12. Attari , M . (2013) " The Impact of Transformational Leadership on Nurse Psychological Empowerment " International Journal of Hospital Research , Vol. 2 . No. (2),pp. 71-76.
13. Audenaert , M. ; Decramer , A. (2016). "When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality" JOURNAL OF Administration and Management, University of Connecticut, on 18 Dec , Downloaded from <http://www.cambridge.org/core>.
14. Augustine , Y. ; Muslimah , S. (2016) " Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction and Policy Governance to Nonprofit Organizations Performance in Indonesia " International Journal of Sustainable Development, Vol. 09, No. 12, pp. 15-32.
15. Avelio , B. J. ; Zhu , W. ; Koh , W. ; Bhatia , B. (2004)" Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance " Journal of Organizational Behavior , Vol. (25), pp . 951–968 .
16. Avey, J.B., Luthans, F., Hannah, S.T., Sweetman, D. & Peterson, C. (2011)" Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance " Human Resource Management Journal , Vol:(10) ,pp. 1-17.
17. Avrama , E. ; Priescu , I. (2012) " Access to information and empowerment perspectives in health services " Procedia Social and Behavioral Sciences , Vol. (33) , pp. 949-953.
18. Awan , K. ; Qureshi , I. ; Sadiya , A. (2012)" Effective leadership in NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation " International

- Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 1, No. 11, 2012, pp. 43-56.
19. Awang , H. ; Ramly , I. (2008)" Approach creative thinking skill through problem-based learning: pedagogy and practice in engineering classrooms" World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Educational and Pedagogical Sciences , Vol:2, No:4,pp . 334-339.
 20. Bambale , A. (2013) "The Construct Validity of Servant Leadership in Nigerian Public Utility Organizations" Bayero University Kano, Nigeria , International Journal of Global Business, Vol. 6, No. 2. Pp. 16-33.
 21. Bambale, A. (2014)" Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions" Bayero University, Kano, Nigeria , Journal of Marketing and Management, Vo ,5. No.1, PP. 1-16.
 22. Bambale, A.; Shamsudin , F. ; Subramaniam , C. A. (2012)" Servant Leadership as Employee-Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria's Electric Power Sector" Journal of Marketing and Management, vol , 3 , no .1, pp. 1-21.
 23. Barbara , V.; Stuart , A. ; Douglas, D. ; Bruce , W. (2014) "Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions" Journal of Leadership Education, Vol.13 No.3 pp. 70-82.
 24. Barbuto , J. E. ; Hayden , R. W. (2011) "Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX)" Journal of Leadership Education , Vol. 10 No. 2, pp.22- 37.
 25. Baron , R. M. ; Kenny, D. A. (1986)" The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations " Journal of Personality and Social Psychology , Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
 26. Barton , H. ; Barton L. C. (2011) "Trust and psychological empowerment in the Russian work context" Human Resource Management Review , Vol. (21) , pp . 201–208 .
 27. Bashir , I. ; Ismat , S. ; Mahmood , B. (2012) "Employee-Employer Relationship Empowerment and Interpersonal Trust in Private Educational Institutions and Its Impact on overall Profitability of an Organizations" International Journal of Asian Social Science , Vol. 2 (3), pp. 262-270 .
 28. Bass, B. M . (1999) "Ethics, personality, and transformational leadership ", Binghamton University , Leadership Quarterly, Vol.10 (2), pp. 181–217.

29. Baybordi , L. ; Azizzadeh , F. ; Khalilzadeh , B . (2013) " Comparative Study of Organizational Structure Relation and Empowerment of Employees " Euro-Asian Journal of Economics and Finance , Vol. 1, No. 1, pp. 24-32 .
30. Beheshtifar , M. ; Zare , E. (2013). " Employee Creativity: A compulsory Factor in Organizations" Periodical for contemporary research in business, VOL. 5, NO. 2. pp . 242-247.
31. Binnewies , C. ; Ohly , S. ; Sonnentag , S . (2007)" Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity " European Journal of Labor and Organizational Psychology , vol , 16 (4), pp . 432 – 455.
32. Bonias , D. ; Bartram , T. ; Leggat , S. G.; Stanton , B. (2010) " Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals " Asia Pacific Journal of Human Resources , Vol. 48 .(3) pp . 319–337
33. Brown , F. (2010)" Leadership in the Service of Hospitality" Cornell University, Vol. 51. NO, 3.pp. 363-378 .
34. Bruce , K. ; Nyland , C. (2011) " Elton Mayo and the Deification of Human Relations " Organization Studies , Vol.32 No.2, pp.383-405.
35. Buchwald , A. ; Urbach , N. ; Mahring , M. (2015) " Understanding employee involvement in informal projects - a conceptual model based on psychological empowerment and constructive disintegration " in: Proceedings of the 36th International Conference on Information Systems , USA ,
36. butt , A. ; Mohamed , M. ; Choi , J. (2014)" Rewards and Employee Performance: Mitigating the effects on creative self-efficacy, rewarding importance, and monitoring location" Journal of Organizational Behavior, Correspondence to: Jin Nam Choi, Graduate School of Business, Seoul National University, Shinlim dong.
37. Caldwell , C.; Rolf , D. (2010) " Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern Leader " Journal of Business Ethics, Vol. 93, No. 1 pp. 91-101.
38. Carneiro , A. (2000) " Emerald Article: How does knowledge management influence innovation and competitiveness" Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 2, pp. 87-98.
39. Carter , J.D. (2009) " Managers Empowering Employees " American Journal of Economics and Business Administration , Vol. 1 (2) , pp . 41-46.
40. Cerit , Y. (2009) " The Effects of Servant Leader ship Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction" Copyright BELMAS, Vol 37(5) , pp. 600–623.

41. Chan , T. ; NgeeNg , K. ; Casimir , G. (2010) " The diminished effect of psychological empowerment on the self-empowered " Journal of Managing Service Quality , Vol. 20 No. 6, pp. 531-543 .
42. Choong , Y. ; Wong , K.L. ; Lau , T. (2011) " Psychological Empowerment and Regulatory Commitment in Private Higher Education Institutions in Malaysia: Audit and Research Agenda " Academic Research International , Vol. 3 No. 1 pp. 236 – 245.
43. Conger , J. A. ; Kanungo , R. N. (1988)" The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice " Academy of Management Review, Vol. 13 No. 3, pp. 471-482 .
44. De Clercq , B. ; Dave , U. ; Ganna , M. (2014) "Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader–Follower Social Capital" Human Resource Development Quarterly, Vol. 25, no. 2.
45. De Dreu , C. K. W.; Baas, M. ; Nijstad , B. A. (2008)." Hedonic Tone and Activation Level in the Mood–Creativity Link: Toward a Dual Pathway to Creativity Model" Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 94, No. 5, pp . 739–756 .
46. DE STOBBELEIR , K. E. M. ; ASHFORD , S. J. ; DIRK, B. (2011). "Self-regulation of creativity in work: the role of behavior observed in creative performance" Academy of Management Journal , Vol. 54, No. 4,pp. 811–831.
47. Dee , J. R. ; Henkin , A. B. ; Duemer , L. (2003) " Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment " Journal of Educational Administration , Vol. 41 No. 3, pp. 257-277 .
48. Dennis , R. S. ; Bocarnea , M. (2004) "Development of the servant leadership assessment instrument " Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 8, 2005 pp. 600-615.
49. Dewett , T. (2003)" Understanding the Relationship Between Information Technology and Creativity in Organizations" Creativity Research Journal , Vol. 15, No. 2 & 3, pp. 167–182.
50. Dewett , T. (2007)" Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment" Journal compilation r Blackwell Publishing Ltd , Vol. 37, No. 3, pp . 197–208.
51. Dewettinck , K. ; van Ameijde , M . (2008) " Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions Testing the mediating role of psychological empowerment " www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm , Vol. 40 No. 3, pp. 284-305 .
52. Dickson , K. E.; Lorenz , A. (2009) " Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation " Copyright © 2009 Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved .

53. Ding , D. ; Lu , H. ; Yi- Lu , Q. (2012) "Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction" *Journal of Personal Selling*, Vol.4 No.3,pp. 208-215.
54. Drazin , R. K. ; & Glynn , M. (2000)" Creativity and technological learning: the roles of organization architecture and crisis in large-scale projects" *Technol. Manage.* Vol. 17 (2000) pp. 273–298.
55. Dul , J. ; Ceylan , C . (2011)" Work environments for employee creativity" Vol. 54, No. 1, pp. 13-20. <http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2010.542833>.
56. Earnhardt , M. P . (2008) "Testing a Servant Leadership Theory Among United States Military Member" *School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1. N0, 2. pp. 14-24.
57. Ergeneli , A. ; Guler, S. ; Metin , S. (2007) " Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers " *Journal of Business Research* , Vol. 10. (60) pp . 41–49 .
58. ERKUTLU, H. ; CHAFRA, B. (2015) Servant Leadership and Voice Behavior in Higher Education , *H. U. Journal of Education*, Vol. 30, No. 4. Pp. 29-41.
59. Erturk , A. (2012) " Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust " *International Journal of Business and Social Science* , Vol. 3, No. 14, pp. 153 – 165.
60. Farling , M. L. ; Stone , A. G. ; Bruce E. W. (1999) "Servant Leadership Servant: Setting the Stage for Empirical Research" *Regent University School of Business , the journey of leadership studies* , vol , 6 , no . pp. 1- 2.
61. Fernandez , S.; Moldogaziev , T. (2011) " Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work " *The American Review of Public Administration* , Vol. 41, No. 2 , pp . 23- 47
62. Fields , J. W. ; Thompson , K. C. ; Hawkins , J. R. (2015) " Servant Leadership: Teaching the Helping Professional " *Journal of Leadership Education* , Vol.14 No.2, pp.92-105.
63. Focht , A. ; Ponton , M. (2015) " Determining the Primary Characteristics of Servant Leadership: A Delphi Study " *Regent University , School of Business & Leadership , International Journal of Leadership Studies*, Vol. 9, No. 1.
64. Givens , R. J . (2011)" The role of psychological empowerment and the value of uniformity in determining the impact of transformational leadership on the commitment of states in American churches " *International Journal of Leadership Studies* , Vol. 6 No. 2, pp . 189 - 214 .

65. Gong , Z. ; Na Zhang , (2017) " Using a Feedback Environment to Improve Creative Performance: A Dynamic Affect Perspective" Organizational Psychology, a section of the journal Frontiers in Psychology , Vol.(8) pp . 1-11.
66. Gumusluoglu , L. ; Ilsev , A. (2009)" Transformational leadership, creativity, and organizational innovation" Journal of Business Research, Vol. (62) . pp . 461–473.
67. Gupta , V. ; Singh , S. (2014) " Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: empirical evidence from the Indian R & D sector" The International Journal of Human Resource Management , Vol. 25, No. 10, pp. 1373–1394.
68. Guptaa , V. ; Singhb , S. (2014)" Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: empirical evidence from the Indian R&D sector" The International Journal of Human Resource Management , Vol. 25, No. 10, pp . 1373–1394.
69. Hale , J. R . ; Fields , D. L. (2007)" Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA" Regent University, USA , Vol 3(4), pp. 397–417.
70. Han , Y. ; Kakabadse , N. K. ; Andrew , K. (2010)" Servant Leadership in the People’s Republic of China: A Case Study of the Public Sector" Guangxi College of Administration No. 18 Libin Avenue, Journal of Management Development, Vol. 19, No. 3. Pp. 265-281.
71. Haslam , S. A. ; Yorno , I. ; Tom , P . (2013). " The Collective Origins of Valued Originality: A Social Identity Approach to Creativity " Personality and Social Psychology Review vol . 17(4), pp. 384 –401.
72. Hassanpoor , A. ; Mehrabi , J. ; Hassanpoor , M. (2012) " Analysis of Effective Factors on Psychological Empowerment of Employees " American International Journal of Contemporary Research , Vol. 2 No. 8 , pp . 229 – 236 .
73. Helie , S. ; Sun , R. (2010)" Incubation, Insight, and Creative Problem Solving: A Unified Theory and a Connectionist Model" American Psychological Association , Vol. 117, No. 3, pp . 994–1024 .
74. Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale DevelopmTEAPER Practices in the Study of Organizations. Journal of ManagemTEAPER, 21, 967-988.
75. Hossein , R. D. ; Saleh , B . ; Iman , A. ; Jaafar , A. (2012) " An Analysis of the Empowerment level of Employees and It’s Relation to Organizational Factors" International Journal of Business and Social Science , Vol. 3 No. 15 pp. 255- 263.

76. IBRAHIM , S . ; ALKIRE , S . (2007) " Agency and Empowerment: A Proposal for Internationally Comparable Indicators " Oxford Development Studies, Vol. 35, No. 4, pp . 380 -403 .
77. Ibrahim , I. ; Bin Don , Y. (2014)" Leadership Server and effectiveness of organized change in schools" , School of Education and Modern Language North University of Malaysia , International Journal of Scientific and Research Publications, vol . 4, No.1.
78. Jacobs , G. A. (2006) " Servant Leadership and Follower Commitment" , School of Leadership Studies, Regent University http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/gilbert.pdf.
79. Jaiswa , Neeraj Kumar, Dhar , Rajib Lochan , (2015) " Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study" International Journal of Hospitality Management , Vol:(51) ,pp.30-41.
80. Jiménez , M. (2010)" Employee creativity and Culture :Evidence from an examination of culture's influence on perceived employees' creativity in Spanish organizations" Phd thesis, Centre Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Electrònica i Informàtica .
81. Joseph , E. ; Winston , B. E.(2005) " Relationship between servant leadership, trust of the leader and organizational trust " Leadership & Organization Development Journal , Vol. 26 No. 1, pp. 6-22.
82. Kaiser , H. F. (1974) ." An indicator of plant simplicity" , PSYCHOMETRIK , Vol. 39 No. 1, pp. 31-32 .
83. KARAKOC , N. ; Yilmaz , A. (2009) " Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda " Enterprise Risk Management , Vol. 1, No. 2 , pp . 1- 12 .
84. Kazlauskaite , R. ; Turauskas , L . (2012) " Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage " Vol. 34 No. 2, pp. 138-158.
85. Khan , A. ; Khan , A. ; Zeeshan M.(2016) " Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees " Journal of Applied Environmental and Biological Sciences , Vol. 6(5S) , pp. 124-138.
86. Khatri , B . ; Dutta , S . (2018) " Serving leadership and psychological ownership: reducing resistance to change" Journal of Business and Management , Vol. 20 No. 3 pp.5-12.
87. Kim , J. ; Lee , S. (2011)" Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction" Asian Journal of Technology Innovation , Vol. 19, No. 2, pp . 233–247

88. Kim , K. (2006)" Can We Trust Creativity Tests A Review of the Torrance Tests of Creative Thinking" *Creativity Research Journal* , Vol. 18, No. 1, pp. 3–14.
89. Koyuncu , M. ; Burke , R. J.; Astakhova , M. ; Duygu , E. (2013)" Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey Achieving competitive advantage" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol, 26. No. 7, pp. 1083-1099.
90. Kristensen , T. (2004)" The Physical Context of Creativity" Blackwell Publishing Ltd, Garsington Road, Oxford OX4 USA , Vol. 13, No. 2, pp. 89-96 .
91. Lane , S. (2015)" Servant Leadership: Empowering Learners through ‘Flipped’ Classrooms" , School of Law, Birkbeck College University of London, Malet Street, London , *American Journal of Educational Research*, Vol. 3, No. 11, 1411-1416.
92. Latif , M. (2015)" Relationship between Servant Leadership, Affective Team Commitment & Team Effectiveness" *Journal of Contemporary Management Sciences*, Vo ,1. No.1.
93. Liden , R. C.; Wayne , S. J.; Zhao , H. ; Henderson , D. (2008) " Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment " *Journal of the Elsevier , The Leadership Quarterly* , Vol. 19 , pp. 161–177.
94. Lin , B. ; Charalampos , M. ; Ronit , K. (2015) " Leaders' responses to creative deviance: Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance" *journal The Leadership Quarterly* , <http://dx.doi.org/10.1016/j.leafqua.2015.09.001>
95. Lishchinsky , O. Tsemach , S. (2014) " Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers’ Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors " *Educational Administration Quarterly* , Vol. 50(4), pp. 675- 712.
96. Lubart , T. I. (2001)" Models of the Creative Process: Past, Present and Future" *Creativity Research Journal* , Vol. 13, Nos. 3 & 4, pp. 295–308.
97. Maharaj , R. (2015) "Servant Leadership and its Implications for Organisational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study" , Richfield Graduate Institute of Technology, Durban, South Africa , *International Journal of Business Management and Economics Research* , Vol. 2, No. 2, pp. 83-93.
98. Malingumu , W.; Stouten , J. ; Euwema , M. ; Babyegeya , E. (2016) " Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange " *Psychologica Belgica*, Vol.56 (4), pp. 1–15.

99. Matthews, R. A. ; Diaz , W. ; Cole , S. G.(2003) " The organizational empowerment scale " Vol. 32 No. 3, pp. 297-318 .
[.http://www.emeraldinsight.com/researchregister](http://www.emeraldinsight.com/researchregister)
100. Maynard , M. T.; Gilson , L. L.; Mathieu, J. E. (2012) " Empowerment Fad or Fab A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research " Journal of Management , Vol. 38 , No. 4, pp . 1231 – 1282 .
101. Mazarei, E. Hoshyar , M. ; Parivash , N. (2013)" The Relationships between Servant Leadership Style and Organizational Commitment" College of Physical Education, Islamic Azad University, Karaj Branch, Karaj, Iran Archives of Applied Science Research, Vol. 5 (1) , pp. 312-317.
102. Mehmood , S. (2016) " The impact of ethical leadership on employee creativity: the role of intermediary in the role of trust and control of creative self-efficacy" Jinnah Business Review , Vol.4, No.2, pp. 65-74.
103. Menon , S. T. (2001) " Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach" Applied Psychology: International Review, Vol. 50 (1), pp . 153-180 .
104. Meyerson , G. ; Dewettinck , B. (2012) " Impact of empowerment on staff performance " Advanced Research in Economic and Management Sciences , Vol.2. pp . 40 – 46.
105. Mimert , D. ; Roth , K. (2006)" The effects of non-specific and specific concepts on tactical creativity in team ball sports" Journal of Sports Sciences, Vol. 25(12): pp. 1423 – 1432.
106. Minnis , S. E. ; Callahan , J. L. (2010) " Servant Leadership in Question: A Critical Review of Power within Servant Leadership " Texas A&M University, mail: sminnis@tamu.edu .
107. Mittal , R. ; Dorfman , P. W. (2012)" Servant leadership across cultures" College of Business, Department of Management , New Mexico State University , Journal of World Business , vol, (47) , 555–570.
108. Moghimi , S. ; Subramaniam, I. (2013)." Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs" International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 5. pp. 1-12
109. Mokhtariana , F.; Mohammadi , R . (2011) " Effective factors on psychological aspects of employee empowerment. Case Study: employee's point of views in one of the sub-organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology " Procedia Social and Behavioral Sciences , Vol. (33) , pp. 786 – 790 .
110. Moutia , P. ; Muthamia , S. (2016) " The Dichotomy of Servant Leadership and Its practicality on the African Continent " International

- Journal for Innovation Education and Research , Vol. 4 No. 5, pp.130 – 145.
111. Mrinalini N. ; Nath , P. (2000)" Organizational practices for generating human resources in non-corporate research and technology organizations" Journal of Intellectual Capital , Vol. 1 No. 2, pp. 177-186.
 112. Mukonoweshuro , J. Z .; Sanangura , C. ; Munapo , E. (2016) "The role of servant leadership and emotional intelligence in managerial" performance in a commercial banking sector in Zimbabwe. Banks and Bank Systems, vol . 11, No.3.
 113. Mukonoweshuro , J. Z.; Sanangura , C. ; Elias , M. (2016) "The role of servant leadership and emotional intelligence in managerial performance in a commercial banking sector in Zimbabwe" Banks and Bank Systems, Vol. 11. N0, 3.
 114. naziri ,S . ; mahmoodi , R. ; Mehdi , E . (2014) " Survey Relationship between Organizational Structure and Employees Empowerment in SEMET-CO Company " Research Journal of Recent Sciences , Vol. 3(7), pp . 5-12 .
 115. Neubert , M. J. ; Kacmar , M. K.; Carlson , D. S. ; Chonko , L. B. ; . Roberts , J. A , (2008) " Organizational focus as an intermediary for the impact of the initiative structure Leadership on employee behavior " Journal of Applied Psychology , Vol. 93, No. 6, pp. 1220–1233.
 116. Neubert Cindy Wu , M. J. ; Roberts , J. A. (2010) " The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes " Business Ethics Quarterly , pp. 269–296 . <https://doi.org/10.5840/beq201323217> .
 117. Oldham , G. R. ; Coomings , A. (1996)" Employee creativity: personal and tourist factors at work" Academy of Management Journal , Vol. 39, No. 3, pp. 607–634.
 118. Olesia , S. ; Namusonge , G . ; Mike A. I. (2014)" Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours" IOSR Journal Of Humanities And Social Science, vol. 19, no. 6.PP. 75-80.
 119. Olesia , W. ; Namusonge , G.S.; Mike E. I. (2013)" Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya " University of Agriculture and Technology , International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 13.
 120. orge , J. M. ; Zhou , J. (2001)" When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach" Journal of Applied Psychology , Vol. 86, No. 3, pp . 513-524 .

121. Özarallı , N . (2015) " Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment " *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , Vol. 181 pp. 366 – 376.
122. Page , D. ; Wong , P. P. (2000) " A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership " Trent University , <https://www.researchgate.net/publication/242232213>.
123. Palmon , R. ; Illies , J. J. (2004)" Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective" University, St. Cloud, MN, USA ,*The Leadership Quarterly*, Vol.15 . pp . 55–77.
124. Parolini , J. L. (2004) " Effective servant leadership A model incorporating servant leadership and the competing values framework " School of Leadership Studies, Regent University , http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/parolini_effective_servant.pdf.
125. Poon , R. (2006) " A Model for Servant Leadership, Self-Efficacy and Mentorship" School of Leadership Studies, Regent Universityhttp://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/poon.pdf.
126. QUINN , R . E. ; Spitzer , G. M. (1997) " Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider " Tracy Collegiate Professorship at the University of ,
127. Rachmawati , A. ; Lantu , D. C. (2013)" Servant Leadership Theory Development & Measurement" *The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business Social and Behavioral Sciences* , 387 – 393.
128. Ramli , A. ; Desa , N. (2013)" The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives " *Proceedings Book of ICEFMO, 2013, Malaysia Handbook on the Economic, Finance and Management Outlooks*
129. Rao , V. (2016). "INNOVATION THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT" *Second Asia Pacific Conference on Advanced Research (APCAR, Melbourne)*.
130. rban , K. K. (1991)" on the Development of Creativity in Children" *Creativity Research Journal* , Vol. 4, No. 2, pp. 177-191.
131. Rego , A. ; Sousa , F. ; Marques , C. ; Cunha, M. (2012)" Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity" *Journal of Business Research* , Vol. (65) , pp. 429–437.
132. Robbins ,T.L. ; Crino , M.D.; Fredendall , L.D.(2002) " An integrative model of the empowerment process" *Human Resource Management Review* , Vol. (12) , pp. 419–443.

133. Roy. G. ; Abraham C. ; Palmon , R. (2013)" Leadership, knowledge sharing, creative problem solving and creativity" Human Resource Management, January–February, Vol. 52, No. 1. Pp. 95–122.
134. Russell , R. (2003) " Practical theology of the servant leadership" School of Leadership Studies, Regent University , http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/russell- practical_theology.pdf
135. Sadati , S . (2012) " A survey relation of organizational culture and organizational citizenship behavior with employees' empowerment " Management Science Letters , Vol. (2) pp . 2175–2186.
136. Sag , G. ; Akdogan , E. (2016)" Creativity from Two Perspectives: Prospective Mathematics Teachers and Matmaeicthian" Australian Journal of Teacher Education , Vol. 41, No. 12 & 3. pp. 25-40 .
137. Saif , N. ; Saleh , A. (2013) " Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals " International Journal of Humanities and Social Science , Vol. 3 No. 16 pp. 250 – 257.
138. Sapp , D. D. (1992). " The Point of Creative Frustration and the Creative Process: A New Look at an Old Model " the Goumal Creativity Behaviors , Vol. 26, No. 1, pp . 21- 28 .
139. Sayed , M. ; Heydari , M. ; Davoodi , S. (2012) " Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township " Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol . (31) pp . 2 Allameh , 24 – 230 .
140. Scott , A. ; andall, K. (1995)" Creative Employees:R Challenge to Managers" Vol. 29, No. 1, pp. 64-71 .
141. Sharma , M. ; Jain S. (2013) "Leadership Management: Principles, Models and Theories" , College, Falna Dist. Pali, Rajasthan. Global Journal of Management and Business Studies, vol . 3, No.3. pp. 309-318.
142. Slatten , T. ; Svensson , C. Sværi , S. (2011)" International Journal of Quality andService Sciences" International Journal of Quality andService Sciences ,Vol. 3 No. 3, pp. 267-284 .
143. Smith , B. N. ; Montagno , R. V. ; Kuzmenko , T. N. (2004) " Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons " Journal of leadership and organization studies , Vol.10 No.4, pp.81-91.
144. Smith , C. (2005)" the leadership theory " , The Greenleaf - Leadership <http://www.greenleaf.org.uk/whatissl.html>.
145. Smith , R. ; Mackenzie , S. B. (2007)" Modeling the Determinants and Effects of Creativity in Advertising" Marketing Science, Vol. 26(6), pp. 819-833.

146. Spears, L . C . (2010)," Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" The Journal of Virtues & Leadership, Vo ,l. No.1, pp. 25-30.
147. Spreitzer , G. M. (1995) " Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Accreditation" Academy of Management Journal, Vol . 38 No .5 , pp.1442-1465.
148. SPREITZER , G. M.(1996) " Social structural characteristics of psychological empowerment " Academy of Management Journal , 1996, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
149. Sriraman , B. (2004)." The Characteristics of Mathematical Creativity" The Mathematics Educator , The Mathematics Educator, 2004, Vol. 14, No. 1, pp . 19–34 .
150. Stander , M. W. ; Rothmann , S. (2010) " Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement " SA Journal of Industrial Psychology/SA , Vol. 36 (1) , pp . 1- 9 .
151. Stone, A. G. ; Patterson , K. (2005) " The History of Leadership Focus " School of Leadership Studies, Regent Universityhttp://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/stone_history.pdf.
152. Suifan , T. S. ; Janini , M. (2017). "The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector" International Review of Management and Marketing, vol . 7(2), pp. 284-292.
153. Tang , J. (2015) " Linking personal turbulence and creative behavior: The influence of scanning and search in the entrepreneurial process" Journal of Business Research , <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.017>.
154. Tastan , S. (2013) " The relationship between psychological empowerment and good psychology: the role of self-esteem, reliability and social support " Marmara universitesi , Vol. 10. No, 40. pp. 139-154.
155. Thomas , K. w.; Velthouse , B. A. (1990)" Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation" Academy of Manasement fleviw , Vol. 15 , No . 4, pP.666- 681.
156. Veiseh , S. ; Veisi , H. (2014) " Investigation of the impact of the method of leadership subject to the calculation of employees (Case Study: ILAM Petrochemical Company)" Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences , Vol. 4 (S4), pp. 3886-3893
157. VERKI , E . ; NASROLLAHI , M . (2016)" Investigating factors affecting psychological empowerment of employees (Case Study: Qazvin Province Water and Wastewater Company) " Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège, Vol.85, pp. 697 – 705.

158. Vidaver , L. ; Reed , D. ; Colwell , C. (2011)" Erratum to: A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research " Journal of Business Ethics , Vol.(10) , pp. 507–508 .
159. Waddell , J. T. (2006) " Servant Leadership" Regent University, School of Leadership Studies http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf .
160. Wang , G. ; Lee , B. D. (2009) " Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects " Journal Group & Organization Management , Vol. 34 , No. 3, pp . 271- 296 .
161. Warr , A. ; Oneill , E. (2005)" Understand design as a creative social process" Department of Computer Science University of Bath Bath, UK.
162. William , K. ; Bonanno, B. ; Bopp , P. H. (2015) " Servant Leadership in Construction " Arizona State University Tempe, Arizona .
163. Winston, B. (2003) " Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model " School of Leadership Studies , Regent University , http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_patterson.pdf.
164. Xu , Z. ; Pei , Y. ; Su , Y. (2008) " The Discussion of the Effect of Psychological Empowerment of Front-line Salespeople on Sales Performance " (2008) International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering , Vol. 10 .(143) pp . 498 – 501 .
165. Yaftian , N. (2014). " The Outlook of the Mathematicians’ Creative Processes" Procedia - Social and Behavioral Sciences , 191 , pp . 2519 – 2525.
166. Yakin , M . ; Erdilba , O. (2012) " Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants" 8th International Strategic Management Conference , Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. (58) pp. 370 – 378.
167. Yang , J. ; Liu, H . ; Gu , J. (2017) " Multi-level study of leadership for creativity: roles of self-efficacy and strength of distance " Leadership & Organization Development Journal , Vol. 38 No. 5 pp. 1- 29.
168. Yeh , S. ; Huan , T. C . (2017)." Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining

- restaurants" *Tourism Management* , vol . 58 . pp . 119-131. journal homepage: www.elsevier.com/locate/tourman.
169. Yi Hao , (2016) "Servant Leadership in Communities of Color: A Powerful Tool" *The William & Mary Educational Review*, Vol, 4. N0, 2 .
 170. Yildiz , B. ; Yildiz , H. (2015) "Impact of Servant Leadership in Psychological Property: The role of the moderator in organizational support " , *Journal of Global Strategic Management* , vol . 9, No. 2, pp. 65- 77.
 171. YUKL , G. A. ; Baker , W. S. (2006) " Effective Empowerment in Organizations " *Organization Management Journal* , Vol. 3, No. 3, pp. 210-231.
 172. Zamir , H. ; Leikin , R. (2013)" Saying versus doing: teachers' conceptions of creativity in elementary mathematics teaching" *ZDM Mathematics Education* , Vol. 45: pp. 295–308.
 173. Zeglat , D. (2014) " Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer-Oriented Behavior" *Journal of Business Studies Quarterly* , Vol. 6, No. 1, pp. 56 -67 .
 174. Zhang , Y. ; Tzu-Bin , L. (2012) "Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore" *Nanyang Technological University, Republic of Singapore , Chinese Management Studies*, Vol. 6 No. 2, pp. 369-383.
 175. Zhou , J. ; Shalley , C. E. (2003). "Research on employee creativity: critical review and guidance for future research" *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 22, pp . 165–217
 176. Zubair , A. ; Kamal , A. (2017). " Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees" *Pakistan Journal of Psychological Research*, 2017, Vol. 32, No. 1, pp . 35-53.

c -Theses & dissertation

1. Al-Madadha , Amro , (2014) " The Influence of an Integrative Approach of Empowerment on the Creative Performance for Employees" University of Mardovolter.
2. Anderson , K. (2005) " A discriminatory analysis of service leadership and job satisfaction in a religious educational organization " Degree Doctor of Management in Organizational Leadership , University of Phoenix.
3. BARRATT , C. (2015) "The creation of employees in more than citizenship and" philosophy of the doctor , Graduate Studies of , Texas A&M University

4. Chathury , A.S. (2008) " Servant Leadership in a Large South African Business Organization " Master Thesis , University of South Africa , Graduate School of Business Leadership.
5. de Sousa, M. (2014)" Servant Leadership to the Test New Perspectives and Insights " Dissertation Doctoral , Erasmus University Rotterdam .
6. Hartmann , S . (2003) " Psychological Empowerment in a Recruitment Company " Master Thesis , Psychology in the School of Behavioural , Potchefstroom University for Christian Higher Education .
7. Jiménez , M. (2010)" Employee creativity and Culture :Evidence from an examination of culture's influence onperceived employees' creativity in Spanish organizations" Dissertation Doctor Centre Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Electrònica i Informàtica
8. Kaminska , M. (2016) " Servant leadership and experience of job satisfaction and job autonomy among residents of small Icelandic town " Author of the BSc project , University of Bifrost.
9. Llewellyn , Y. R. (2008) " Commitment to Emotions and Citizenship Behavior LMX Role and Personal Finance Financing Implications " Master of Applied Psychologyat , The University of Waikato .
10. Maat , R. (1990)" An insight into the workplace and the creativity of knowledge workers: An explorative study of how workspace interacts with creative behavior" Master thesis, ronniemaat@hotmail.com.
11. Merideth , S. C. (2007) " SOA leadership from a police student's point of view in THETA PHI " Dissertation Doctor of Philosophy, Capella University.
12. Mook , D. (2012) "Organizational settings and service leadership specifications " Dissertation Doctoral , The University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga.
13. Nestico , C. (2016) " Psychological Empowerment and Customer Orientation in the Grocery Industry " doctoral study , Walden University , College of Management and Technology .
14. Newbold , K. (2012)" Complement a tool that helps to enhance children's visual-athletic creativity by building on their strength" Master Thesis , The University of Utah .
15. Rosenberg , D. (2007) " Evaluate the equivalence of the climate index KEYS for creativity across management levels" Master Thesis, Graduate Faculty of North Carolina State University .
16. sada , A . (2003) " Literary review of empowerment with a proposed empowerment model for Bahrain Defense Force " master of Business Administration , University of Miami .

17. Sijbom , R. P. (2013) " Leaders' reactions to employee creativity: An achievement goal approach " Published by: University of Groningen, Groningen, The Netherlands.
18. Slotman , R. (2016) " Behavioral leadership behaviors of trainee athletes in clinical roles " Master Thesis of Education , Bowling Green State University .
19. Sze , S . (2014) " The impact of psychological empowerment and organizational justice on organizational commitment among high school teachers " Bachelor of Business Administration , UNIVERSITI TUNKU ABDUL RAHMAN FACULTY OF BUSINESS AND FINANCE DEPARTMENT OF BUSINESS .
20. Taylor , A. S. (2015). " Transformational Leadership, Diversity, and Creativity at Work: A Moderated Mediation Model " Dissertations , Portland State University.
21. Van der Hoofen , A . G . (2016) " The influence of servant leadership on trust, psychological empowerment, job satisfaction and organisational citizenship behaviour on a selected sample of teachers in the Western Cape Province " degree of Master , University of the Western .
22. Wen Chu , H. (2008)" Employee Perception of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Call Center: A Correlational Study " Dissertation Abstracts International , University of Phoenix , United States – Arizona.
23. Whaley , S. R. (1993) "Director and staff memberships are factors that protect or encourage creativity in California State University units that specialize in agricultural communities, home economics, youth, community and natural resource development programs" Dissertation Doctor , Graduate School of Ohio State University.
24. Wilson , D. (2013) " Servant Leadership and Job Satisfaction in a Multicultural Hospitality Organization: A Quantitative, Non-experimental Descriptive Study" A Dissertation Doctorate of Education , Grand Canyon University .
25. Zhang , X. (2007) " The link between empowerment and employee creativity: the role of mediation in the management of creative relations and motivation" Dissertation Doctor of Philosophy ,Graduate School of the University of Maryland, College Park.

ملحق (1)

أسماء الاساتذة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص		الاسم	ت
	الدقيق	العام		
عميد كلية العلوم السياحية / جامعة كربلاء	ادارة الاستراتيجية	ادارة الاعمال	أ. د. اكرم محسن الياسري	1
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد	ادارة الاستراتيجية	ادارة الاعمال	أ. د. صلاح الدين الكبيسي	2
عميد كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى	سلوك تنظيمي	ادارة الاعمال	أ. د. عامر علي حسين العطوي	3
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة التسويق	ادارة الاعمال	أ. د. علاء فرحان طالب	4
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة التسويق	ادارة الاعمال	أ. د. فؤاد حمودي العطار	5
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	معلومات مكتبية	ادارة الاعمال	أ. د. فيصل علون الطائي	6
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	سلوك تنظيمي	ادارة الاعمال	أ. د. ليث علي الحكيم	7
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة الاستراتيجية	ادارة الاعمال	أ. م. د. احمد كاظم بريس	8
كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية	ادارة الاستراتيجية	ادارة الاعمال	أ. م. د. ارادن حاتم خضير	9
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل	ادارة التسويق	ادارة الاعمال	أ. م. د. حسين علي الجنابي	10
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	سلوك تنظيمي	ادارة الاعمال	أ. م. د. حسين حريجة الحسناوي	11
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة الاستراتيجية	ادارة الاعمال	أ. م. د. زينب مكي البناء	12
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	سلوك تنظيمي	ادارة الاعمال	أ. م. د. عادل عباس الجنابي	13
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة التسويق	ادارة الاعمال	أ. م. د. عبد الفتاح جسم زعلان	14
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	سلوك تنظيمي	ادارة الاعمال	أ. م. د. عمار عبد الامير زوين	15
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة انتاج	ادارة الاعمال	أ. م. د. محمود فهد الدليمي	16

* رتبت الاسماء ترتيباً الفبائياً مع مراعاة اللقب العلمي

ملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسات العليا

م / الاستبانة

عزيزي الأستاذ الفاضل

تحية طيبة

أضع بين يديك استمارة الاستبانة التي أعدت لأغراض البحث العلمي ، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بـ **(العلاقة التآثرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي) ((دراسة تحليلية لآراء عينةٍ من منتسبي قناة كربلاء الفضائية))** .

لذا يرجى الاجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول الى نتائج أكثر عملية ، علماً أن هذه المعلومات سيتم استعمالها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق.....

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

طالب الماجستير

محمد محي رحيم

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

أولاً / المعلومات التعريفية

1- المنصب الوظيفي :

2- النوع الاجتماعي : ذكر: أنثى:

3- الفئة العمرية :-

30 سنة فأقل 41 - 50 سنة 61 فأكثر

31 - 40 سنة 51 - 60 سنة

4 - التحصيل الدراسي:

إعدديه دبلوم عالٍ
 دبلوم ماجستير
 بكالوريوس دكتوراه

5- سنوات الخدمة :

1 - 5 11 - 15 21 سنة فأكثر

6 - 10 16 - 20

ثانياً / أسئلة البحث

1- القيادة الخادمة: هي الأسلوب الذي عن طريقه يضع القادة حاجات التابعين قبل حاجاتهم الخاصة ويركزون جهودهم على مساعدة أتباعهم لكي يصلون إلى أقصى إمكاناتهم وتحقيق النجاح التنظيمي (Bambale et at, 2012:2) .

البعد الاول: المودة الاخلاقية : وهي القوة التي يتبناها القائد الخادم الى الاهتمام العاملين بطريقه فعاله مع اعطاء الأولوية لرغباتهم وحاجاتهم . (Khan et al ; 2016:125)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	مسؤولي في العمل ينظر لموظفيه كأفراد يستحقون الاحترام.					
2.	مسؤولي في العمل يخلق مناخاً وثقافة تعزز من توفير معايير أخلاقية عالية في العمل .					
3	مسؤولي في العمل يهتم بالجوانب النفسية والروحية للموظفين ويشجعهم باستمرار على العمل.					
4	مسؤولي في العمل يظهر تعامل وحرص عاطفي تجاه موظفيه .					

مسؤولي في العمل يبذل أقصى الجهود للاهتمام بالموظفين و مساعدتهم.

البعد الثاني: المشاركة : تؤدي المشاركة الى تشجيع وتسهيل الآخرين ولاسيما العاملين في تحديد وحل المشاكل فضلا عن تحديد متى وكيفية إنجاز مهام العمل . (Liden،2008:162)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	يساعدني مسؤولي في العمل على اتخاذ القرارات مع تزايد المسؤولية .					
2.	يعطيني مسؤولي في العمل الصلاحية التي أحتاجها للقيام بوظيفتي.					
3	يعطيني مسؤولي في العمل بعض السيطرة والقوه .					
4	يتيح لي مسؤولي في العمل الفرص حتى أطور مهاراتي .					
5	يتواصل معي مسؤولي في العمل باستمرار في قضية صنع القرارات المشتركة .					

البعد الثالث: الرؤية: القائد لديه إحساس قوي يمنحه القدرة على التنبؤ بما يصعب التنبؤ به كما أن لديه القدرة على تقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الآخرين يؤمنون بقدراتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها (Parolini,2004:5)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	مسؤولي في العمل لديه القدرة على التنبؤ بأمور يصعب التنبؤ بها.					
2.	مسؤولي في العمل يوجه دائما نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة .					
3	مسؤولي في العمل قادر على التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي للمنظمة.					
4	يريد مسؤولي في العمل دمج رؤية الموظفين في اهداف المنظمة .					
5	يسعى مسؤولي في العمل الى الالتزام بالتشارك في الرؤية المشتركة للمنظمة.					

البعد الرابع: التواضع: التواضع يعطي قوة للقائد الخادم ويزرع علاقة أصيلة بين القادة والأتباع ويخلقون بيئة عمل مساعدة أو أيجاد أداء لتعزيز المنظمة والعمل بروح حقيقية دون المبالغة في أي شيء. (Khan et al.,2016:125)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	لا يبالغ مسؤولي في تقدير مزاياه امام الاخرين.					
2.	لا يهتم مسؤولي بالتمجيد الذاتي					
3	مسؤولي متواضع بما فيه الكفاية للتشاور مع الاخرين في المنظمة .					
4	لا يركز مسؤولي الاهتمام على إنجازاته.					
5	تصرف مسؤولي (سلوكه) يظهر تواضعه بوضوح.					

البعد الخامس: الثقة: أن مستوى الثقة للفرد يؤدي الى قدرته أو استعداده للعمل على وفق أخلاقية عادلة ونزيهة وبطريقة يمكن التنبؤ بها وأن قيم النزاهة والصدق تخلق الثقة بين التابعين والقائد وتؤدي إلى المصادقية. (Jacobs,2006:7)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يمنحني مسؤولي الثقة دائماً بنفسي.					
2	يعرف مسؤولي في العمل انني بعيد عن الفساد الوظيفي .					

2- التمكين النفسي: يعني التمكين النفسي مهمة جوهرية تهدف الى زيادة الدافعية لدى الافراد العاملين عن طريق مدركات تعكس توجه الفرد العامل تجاه عمله وهي (المعنى ، الكفاءة ، الاستقلالية ، والتأثير).(Yim , 2008 :17)

البعد الاول: المعنى (المغزى) : ويعني المعنى إحساسا بالهدف أو الصلة الشخصية بالعمل ويؤدي تمكين الناس من الشعور بأن عملهم مهم لهم ويهتمون بما يقومون به. (Stander & Rothmann, 2009:197)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	العمل الذي أعمله مهم جدا بالنسبة لي.					
2	نشاطاتي الشخصية ذات معنى بالنسبة لي.					
3	العمل الذي أعمله مفيد بالنسبة لي.					

البعد الثاني: الكفاءة (الجدارة): يشير الى الفهم الشخصي للقدرة على اداء المهام المعطاة للأفراد العاملين بكفاءة ويركز على الاعتقاد بالقابليات الشخصية. (SPREITZER, 1995 :1443)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	أنا واثق من قدرتي على القيام بوظيفتي.					
2	أنا واثق ذاتيا من قدراتي لأداء أنشطة عملي.					
3	انا اتقن المهارات اللازمة لوظيفتي.					

البعد الثالث: الاستقلال (تقرير الذات): يمثل الحكم الذاتي بناء القدرة على المستوى الفردي من الاختيار وهو الدرجة التي يتمتع بها أعضاء الفريق بحرية كبيرة واستقلالية وتقدير في عملهم. و يتم اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذها من قبل الفرق (Gondal & Khan ، 2008 :141)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بوظيفتي.					
2	أستطيع أن اقرر بنفسني كيف انفذ عملي					
3	لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بوظيفتي.					

البعد الرابع: التأثير: التأثير يشير الى الدرجة التي عن طريقها يستطيع الموظف التأثير في الاستراتيجية والادارة او النتائج التنظيمية للعمل . (Dewettinck & Ameijde, 2008:288)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	أمتلك تأثيراً كبيراً في ما يحدث في القسم الذي اعمل فيه.					
2	أمتلك القدرة على التأثير ايجابيا في القسم الذي اعمل فيه.					
3	أمتلك تأثيراً مهماً في مجال عملي.					

3- الاداء الإبداعي للعاملين: يشير الى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة لدى الموظفين والتي يمكن أن تكون نقطة انطلاق الابتكار (Moghimi & Subramaniam, 2013: 2)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	دائماً ما أقوم باقتراح طرائق واساليب جديدة لتحقيق اهداف وغايات القسم الذي اعمل فيه.					
2.	اقدم أفكار جديدة وعملية لتحسين المهام الموكلة لي.					
3	ابحث دائماً عن التكنولوجيا والتقنيات الجديدة من اجل تحسين اداء عملي.					
4	أقترح طرائقاً جديدة لزيادة جودة منتجات عملي.					
5	يعتبر عملي مصدر جيد من مصادر الافكار الابداعية.					
6	لدي الاستعداد ان أتحمل المخاطرة من أجل تطبيق الافكار الابداعية.					
7	أقبل دائماً اراء وافكار الاخرين.					
8	دائماً ما أقوم بتحديد الفرص الابداعية عن غيرها من الفرص المتاحة.					
9	أطور الخطط والجدول الزمنية الكافية لتنفيذ الأفكار الجديدة.					
10	انفذ المهام الموكلة لي بأساليب و أفكار جديدة ومبتكرة.					
11	دائماً ما اجد الحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجهني في عملي.					
12	دائماً ما امتلك الطرق والاساليب الحديثة والجيدة للتعامل مع المشاكل.					
13	احاول دائماً ان اطبق ما اعرفه من طرائق جديدة لا نجاز مهام العمل بالمنظمة					

الملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسات العليا

م /الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة وهي الخاصة برسالة الماجستير الموسومة بـ (العلاقة التآثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط لتمكين النفسي) دراسة تحليلية لعينة من موظفي قناة كربلاء الفضائية . وهي جزء في قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها.

إن نجاح من متطلبات أنجاز رسالة الماجستير في علوم ادارة الاعمال . وأملنا كبير في تعاونكم معنا هذه الدراسة يعتمد على اجابتم على فقرات هذه الاستبانة وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية، علماً أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولا داعي لتثبيت الاسم أو التوقيع على الاستبانة ، شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم.

المشرف

أ.م. د ميثاق هاتف الفتلاوي

جامعة كربلاء_ كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث

محمد محي رحيم

جامعة كربلاء_ كلية الإدارة والاقتصاد

أولاً / المعلومات التعريفية

- 1- المركز الوظيفي الحالي :
- 2- العمر:
- 3- النوع الاجتماعي:
- 4- التحصيل الدراسي:
- 5- سنوات الخدمة الوظيفية:

ثانياً / أسئلة الدراسة

- 1- القيادة الخادمة: ان القيادة الخادمة هو الأسلوب الذي من خلاله يضع القادة احتياجات التابعين قبل احتياجاتهم الخاصة ويركزون جهودهم على مساعدة أتباعهم لكي يصلون إلى أقصى إمكاناتهم وتحقيق النجاح التنظيمي . (Bambale et at, 2012:2)

البعد الأول: المودة الاخلاقية بأن المودة متسق مع القيادة الخادمة إلى مدى أن القائد الخادم يجب ان يكون عنده مثل هذا المودة العظيم لاتباع من خلال رغبته لتعلم لكل واحد منهم و يركز القائد على الاتباع أولاً" والمواهب ثانياً" والمنفعة إلى المنظمة ثالثاً" (Waddell،2006:3)						
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	مسؤولي في العمل ينظر لموظفيه كأفراد يستحقون الاحترام					
2.	مسؤولي في العمل يخلق مناخا وثقافة تعزز من توفير معايير أخلاقية عالية في العمل					
3	مسؤولي في العمل يهتم بالجوانب النفسية والروحية للموظفين ويشجعهم باستمرار					
4	مسؤولي في العمل يظهر تعامل وحرص عاطفي تجاه موظفيه					
5	مسؤولي في العمل يبذل أقصى الجهود للاهتمام بالموظفين و مساعدتهم					
البعد الثاني: المشاركة : يؤدي الى تشجيع وتسهيل الآخرين وخاصة الأتباع في تحديد وحل المشاكل فضلا عن تحديد متى وكيفية إنجاز مهام العمل . (Liden،2008:162)						
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	مسؤولي في العمل يساعدني في اتخاذ القرارات مع تزايد المسؤولية					
2.	مسؤولي في العمل يعطيني السلطة التي أحتاجها للقيام بوظيفتي					

3	مسؤولي في العمل يعطيني بعض السيطرة والتقوية				
4	مسؤولي في العمل يتيح لي الفرص حتى أطور مهاراتي				
5	مسؤولي في العمل يتواصل معي باستمرار في قضية صنع القرارات المشتركة				

البعد الثالث: الرؤية: القائد لديه إحساس قوي يمنحه القدرة على التنبؤ بما يصعب التنبؤ به كما أن لديه القدرة على تقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الآخرين يؤمنون بقدراتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها (Parolini,2004:5)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	مسؤولي في العمل لدي القدرة على التنبؤ بالمنظمة بما يصعب التنبؤ به					
2.	مسؤولي في العمل موجهة دائما نحو تحقيق رؤية ورسالة					
3	مسؤولي في العمل قادر على التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي للمنظمة					
4	مسؤولي في العمل انه يريد ان يدمج رؤية الموظفين في اهداف المنظمة					
5	مسؤولي في العمل يسعى الى الالتزام بالتشارك في الرؤية المشتركة للمنظمة					

البعد الرابع: التواضع: التواضع يعطي قوة للقائد الخادم ويزرع علاقة أصيلة بين القادة والأتباع ويخلقون بيئة عمل مساعدة أو أيجاد أداء للتعزيز المنظمة والعمل بروح حقيقية دون المبالغة في أي شيء. (Khan et al.,2016:125)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	مسؤولي لا يببالغ في تقدير مزاياه					
2.	ان مسؤولي غير مهتم بالتمجيد الذاتي					
3	إن مسؤولي متواضع بما فيه الكفاية للتشاور مع الآخرين في المنظمة عندما لا يكون لديه كل الأجوبة.					
4	إن مسؤولي لا يركز الاهتمام على إنجازاته					
5	تصرف مسؤولي (سلوكه) هو واحد من علامات تواضعه					

البعد الخامس: الثقة: أن مستوى الثقة للفرد يؤدي الى قدرته أو استعداد له للعمل على وفق أخلاقية عادلة ونزيهة وبطريقة يمكن التنبؤ بها وأن قيم النزاهة والصدق تخلق الثقة بين التابعين والقائد وتؤدي إلى المصادقية. (Jacobs,2006:7)

ت	الأسئلة	اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق
---	---------	------	------	-------	---------	---------

بشدة				بشدة	
					1 مسؤولي في العمل يثق بي من حيث الاحتفاظ باستمرار العمل
					2 مسؤولي في العمل يعرف انني بعيد عن الفساد الوظيفي

2- **التمكين النفسي:** يعني التمكين النفسي مهمة جوهرية تهدف الى زيادة الدافعية لدى الافراد العاملين من خلال مدركات تعكس توجه الفرد العامل تجاه عمله وهي (المعنى ، الكفاءة ، تقرير الذات ، والتأثير).(Yim , 2008 :17)

البعد الاول: المعنى (المغزى) : ويعني المعنى إحساسا بالهدف أو الصلة الشخصية بالعمل ويؤدي تمكين الناس من الشعور بأن عملهم مهم لهم ويهتمون بما يقومون به. (Stander & Rothmann, 2009:197)					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	العمل الذي أفعله مهم جداً بالنسبة لي.				
2	نشاطاتي الشخصية ذات معنى بالنسبة لي.				
3	العمل الذي أفعله مفيد بالنسبة لي.				
البعد الثاني: الكفاءة (الجدارة): يشير الى الفهم الشخصي للقدرة على اداء المهام المعطاة للأفراد العاملين بكفاءة ويركز على الاعتقاد بالقابليات الشخصية. (SPREITZER, 1995 :1443)					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	أنا واثق من قدرتي على القيام بوظيفتي.				
2	أنا واثق ذاتياً من قدراتي لأداء أنشطة عملي.				
3	انا اتقن المهارات اللازمة لوظيفتي.				
البعد الثالث: تقرير الذات (الاستقلال): يمثل الحكم الذاتي بناء القدرة على المستوى الفردي من الاختيار وهو الدرجة التي يتمتع بها أعضاء الفريق بحرية كبيرة واستقلالية وتقدير في عملهم. و يتم اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذها من قبل الفرق (Gondal & Khan ، 2008 :141)					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بوظيفتي				
2	أستطيع أن اقرر بنفسى كيف انفذ عملي				
3	لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بوظيفتي.				
البعد الرابع: التأثير: التأثير يشير الى الدرجة التي من خلالها يستطيع الموظف التأثير على الاستراتيجية والادارة او النتائج التنظيمية للعمل . (Dewettinck& Ameijde,2008:288)					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	امتلك تأثير كبير على ما يحدث في القسم الذي اعمل فيه				

2	امتلك القدرة على التأثير ايجابيا" في القسم الذي اعمل فيه				
3	امتلك تأثير هام في مجال عملي				

3- الاداء الإبداعي للعاملين: يشير الى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الموظفين والتي يمكن أن تكون نقطة انطلاق التعاون ويمثل الإبداع بأنه حلول فريدة ومفيدة للموظفين استجابة لمشاكل العمل (Moghimi & Subramaniam، 2013: 2)

البعد الاول: تحديد المشكلة: هي الخطوة الأولى في عملية الإبداع عند مواجهة مشكلة غير محددة وغامضة يجب أن يبدأ الأفراد من خلال هيكلية المشكلة وتحديد الأهداف والإجراءات والقيود والمعلومات اللازمة لحل المشكلة. (Palmon& Illies , 2004:58)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	أقضي وقتاً طويلاً في محاولتي لفهم طبيعة المشكلة التي تواجهني في العمل.					
2	أفكر في المشكلة من وجهات نظر متعددة					
3	أحاول المشكلة الصعبة الى اجزاء للحصول على فهم اكبر.					

البعد الثاني: البحث عن المعلومات: ويهتم بالبحث عن الفرص الابداعية بقصد التعلم والاستفادة منها مما يدفع العاملين الى الاستكشاف الفرص الجديدة. (TIERNEY& FARMER ،2014 :1140)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	أستشير مجموعة واسعة من الأشخاص للحصول على المعلومات عند حل المشكلة.					
2	أبحث عن معلومات من مصادر متعددة من أجل حل المشكلة.					
3	أقضي وقتاً طويلاً في البحث عن المعلومات ذات الصلة عند حل المشكلة.					

البعد الثالث: توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من إعادة تنظيم المعلومات والافكار الحالية أو مزجها لتحسين الاداء. (Araimi ،2012 :104)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	أقوم بالتعمق في توليد الحلول الاصلية للمشاكل.					
2	أفكر بمصادر المعلومات المتنوعة في توليد أفكار جديدة.					
3	أقوم بتوليد عدد من البدائل لنفس المشكلة قبل أن أختار الحل النهائي.					
4	أحاول أن ابتكر حلولاً محتملة التي تتحرك بعيداً عن الطرق التقليدية في تسير الامور					

البعد الرابع: ترويج الفكرة: من خلال ترويج الفكرة يقنع الموظفين الاخرين بأصالة وفائدة افكارهم مما يؤدي الى الاعتراف بالأفكار الابداعية (Gupta& Singh, 2014 :1376)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	أشارك في جعل كبار السن (او الأشخاص الأعلى وظيفاً) متحمسين للأفكار المبتكرة.					
2	أسعى للحصول على موافقات للأفكار المبتكرة من الأشخاص الاعلى وظيفاً"					
3	أعمل على تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.					
4	انا أقوم بالتوسع للدعم للأفكار المبتكرة.					

Abstract

The present research aims to test the influence relationship between the servant leadership and the creative performance of the workers through the intermediate role of psychological empowerment. And in order to achieve the objectives of the research was designed to hypothesize the nature of the relationship between the current search variables

For purpose test the hypothesis of the research, the research was applied to a sample of individuals working in Karbala satellite channel, and for obtain the required information we using questionnaire prepared for this purpose, The research community consisted of (450) . And may distributed to a sample of (117) An individual People, Representing the segment of employees in Karbala satellite channel from the people and units and elite officials. The current research used a Multiple statistical tools to analyzing the data collecting. The most important of these are exploratory analysis regression analysis, Cronbach's analysis coefficient, standard deviation, The arithmetic mean , A simple correlation coefficient, Simple regression analysis , structural modeling equation, (T te`st), (F test) and interpretation coefficient (β), Cornbrash alpha, based on statistical programs Amos V.25 SPSS V.25 .The research reached a number of Conclusions, the most important (the exist of correlation relationship and the impact of significant positive between the variable servant leadership and the Creative Performance of the Employees Through the Intermediate Role of Psychological Empowerment) Based on these results, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which is that the researcher should increase the interest in showing the characteristics of the servant leadership through the values, beliefs and human virtues, thus creating a positive working environment that enhances the self-motivation of individuals and raise their creative performance.

*The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University/ College of
Administration and Economic
Business Administration Department*



The Influence Relationship Between the Servant Leadership and the Creative Performance of the Employees Through the Intermediate Role of Psychological Empowerment

Analytical research a Sample opinions of a employees of Karbala Satellite Channel

Master Thesis submitted to the Council of the College of Administration and Economics / University of Karbala as part of a Master's degree of Science in Business Administration

By

Mohamed Mohi Rahim

Supervisor

asst. prof.Dr

Meithak Hatef Alfatlawy

1439 AH

2018AD