

أثر القيادة الخادمة على الاداء الابداعي للعاملين -دراسة تحليلية لآراء

عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية-

The Effect of attendant Leadership on the creative performance of the Employee -Analytical study of a sample of karbala Satellite channel-

Assist. Prof. Mithaq H. Al-Fatlawi^(١) أ.م.د ميثاق هاتف الفتلاوي
Muhammad Muhi Raheem محمد محي رحيم^(٢)

المستخلص

الهدف من هذه البحث معرفة تأثير القيادة الخادمة على الاداء الابداعي للعاملين، 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، وزعت على عينة بلغ حجمها (١١٧) يمثلون شريحة العاملين في قناة كربلاء الفضائية من مسؤولي الشعب والوحدات ونخبة من المنتسبين. وقد استعمل البحث الحالي ادوات احصائية عدة للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها (التحليل العملي الاستكشافي، ومعامل التحليل كرونباخ الفاء، و الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط، واختبار (T)، واختبار (F). وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية ايجابية بين متغير القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين) وبناءً على تلك النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات ابرزها ضرورة ان تستثمر قناة كربلاء الفضائية ايمان ملاكاتها بسمات القيادة الخادمة وتعمل على تجسيدها بشكل اوضح على ارض الواقع والافادة منها

١- جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد.

٢- جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد.

أثر القيادة الخادمة على الاداء الابداعي للعاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية-
بتعميق مستويات الانتماء لدى الافراد العاملين في القناة وزيادة مميزات المعنوية والمادية واعطائهم القدرة
على التعبير عما يدور في عقولهم من افكار وحلول ومشاريع بتحقيق افضل مستويات المنافسة والاداء
الابداعي المتميز.

Abstract

The aim of this research is to learn about the knowing impact of Servant leadership on the creative performance of workers. And in order to achieve the objectives of the research was designed to hypothesize the nature of the relationship between the current search variables In order to 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, distributed to a sample of (117) People, Representing the segment of employees in Karbala satellite channel from the people and units and elite officials. The current research used a number of statistical tools to analyzing the data collecting. The most important of these are regression analysis, Cronbach's analysis coefficient, standard deviation, The arithmetic mean, A simple correlation coefficient, Simple regression analysis, structural modeling equation, (T test), (F test). The research reached a number of results, the most important (the existence of correlation relationship and the impact of significant positive between the variable servant leadership and creative performance of workers) Based on these results, the researcher presented a set of recommendations, The most important of which is the need to invest Karbala satellite channel, Iman her staff characteristics of the leadership of the servant and work On their embodiment more clearly on the Reality ground and benefiting from them by deepening the levels of belonging To the individuals working in the channel and to increase its moral and material advantages and give them the ability to express what Their minds are driven by ideas, solutions and projects to achieve the best levels of competition and distinguished creative performance.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: تساؤلات البحث:

- يقوم البحث على تساؤلات عدة يعكس ما يهدف الباحثين الى دراسته كالآتي:
١. ما مستوى توفر سمات القيادة الخادمة في قناة كربلاء الفضائية؟
 ٢. ما مستوى امتلاك الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية للأداء الابداعي؟
 ٣. كيف تؤثر القيادة الخادمة بالأداء الابداعي للأفراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية؟

ثانياً: أهمية البحث:

إنَّ أهمية البحث تتمحور حول نقطتين تتعلق الأولى بما تحتله متغيرات البحث من أهمية على صعيد التأطير المعرفي واصالتها العلمية لدى الباحثين والمهتمين، اذ تشكل القيادة الخادمة احدى الاسس الفكرية التي تم تركيز الاهتمام عليها في العقود الاخيرة لما تمثله من نقلة فكرية وعملية لتحقيق الاهداف المرسومة من خلال مناخ وظيفي يسوده الامن الوظيفي والثقة والتعاون بما يؤدي اطراف العمل على بذل المزيد من الجهود لتحقيق متطلبات العمل، وما توفره هذه الفلسفة القيادية من فرص متاحة للعاملين للقيام بالعمل بأنفسهم من خلال منحهم الثقة لتحقيق أفضل مستويات الاداء المتمثلة بالأبداع في العمل.

أما النقطة الثانية فتتعلق بالمكانة التي تحتلها (قناة كربلاء الفضائية) باعتبارها مرجعاً يمثل شريحة واسعة من المجتمع العراقي والعربي وهي تشكل عامل تأثير مباشر وفعلي في توجيهات وسلوكيات المجتمع مما يستلزم أن تكون هذه القناة ذات مناخ واجواء تشجع العاملين على اداء رسالتها الأساسية، وهي بذلك محط أنظار المهتمين والمتابعين من جميع دول العالم، مما يعزز أهمية دراسة متغيرات البحث الحالي في تلك القناة.

ثالثاً: أهداف البحث

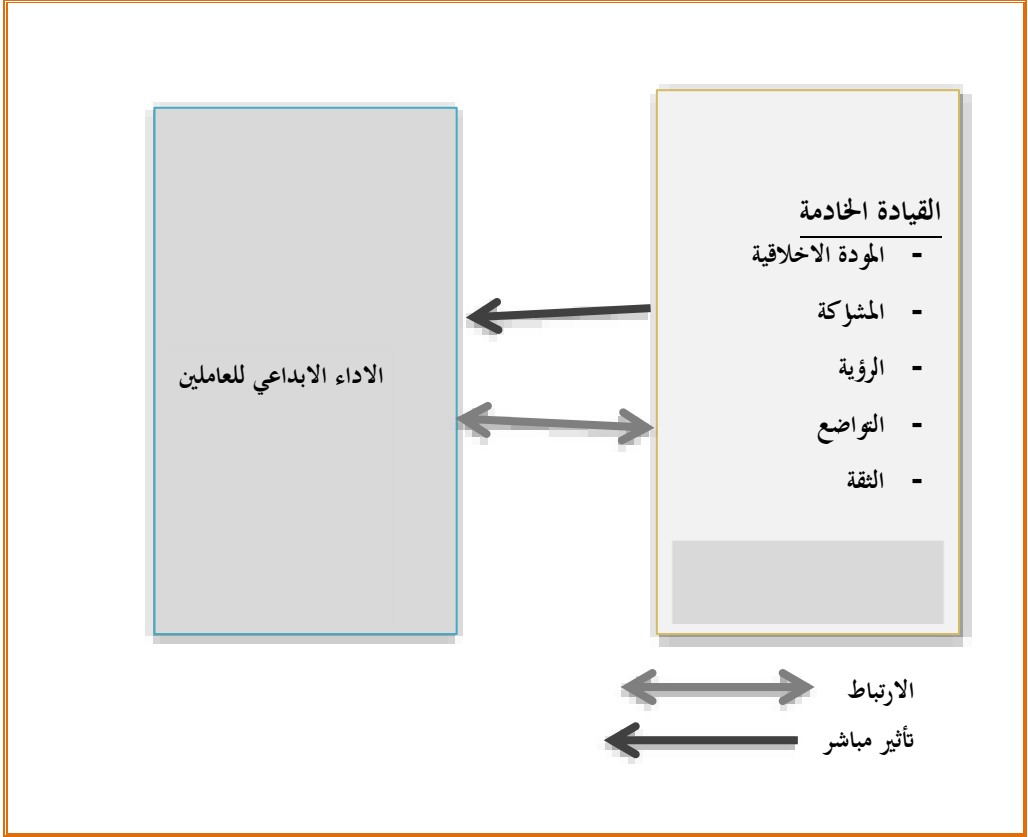
يهدف البحث الحالي بشكل اساسي الى بيان (تأثير القيادة الخادمة على الاداء الابداعي للعاملين) عن طريق عينة من الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية، وبعد التعرف على مشكلة البحث وأهميتها يسعى البحث الحالي الى:

١. قياس مستوى أدراك الافراد عينة البحث لتوافر سمات القيادة الخادمة لدى الادارات العليا في قناة كربلاء الفضائية.

٢. التعرف على مستوى الاداء الابداعي للأفراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية.

٣. توضيح العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين في قناة كربلاء الفضائية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسة الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ايجابية بين القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الاداء الابداعي)

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

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

٢. الفرضية الرئيسة الثانية:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ايجابية بين القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الاداء الابداعي)،

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

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

سادساً: حدود البحث

١. الحدود البشرية: ركز البحث الحالي على مجموعة من مسؤولي الشعب والوحدات ونخبة من المنتسبين في قناة كربلاء الفضائية.
٢. الحدود الزمانية: قام الباحث بتطبيق البحث الحالي في قناة كربلاء الفضائية خلال المدة من (2018/ 2/ 28) والى غاية (2018/ 4/ 28).
٣. الحدود المكانية: شملت مجتمع البحث الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية/ في محافظة كربلاء المقدسة.

سابعاً: عينة البحث واختيارها

أ- اختيار عينة البحث

شملت عينة البحث عدداً من مسؤولي الشعب والوحدات ونخبة من المنتسبين في قناة كربلاء الفضائية، اذ بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (450) فرداً، وتم توزيع (150) استبانة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (135) وعدد الاستثمارات غير الصالحة (18) وكانت الاستثمارات الصالحة للاستبانة الصالحة للتحليل عددها (117) اذ بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة ما يقارب (78%) وكما مبين في الجدول (1) الآتي:

جدول (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

ب- وصف عينة البحث

تم تحديد عينة البحث بشكل عشوائي تضم (150) فرداً، من مستويات إدارية مختلفة من أفراد قناة كربلاء الفضائية منها مسؤولو الشعب (شعبة التصوير وشعبة الاخبار والمراسلين) ومسؤولو الوحدات (وحدات العلاقات، وحدات الاعداد والتقديم).

ثامناً: أدوات البحث

1. الجانب النظري: أعتمد الباحث في إغناء الجانب النظري على عدد من الكتب منها الكتب الاجنبية والعربية والمجلات الاكاديمية المتخصصة والدوريات والرسائل و الأطاريح.
2. الجانب العملي: اعتمد البحث على فقرات استمارة الاستبانة الموزعة على عينة البحث من أفراد قناة كربلاء الفضائية للحد وصول على المعلومات والبيانات، وقد تم مراعاة في صياغة أسئلة الاستبانة بالبساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تتكون الاستبانة من جزأين.
أ- الجزء الأول: يشمل المعلومات التعريفية من حين يتضمن هذا الجزء كالآتي:
موصفات عينة البحث تشمل (المنصب الوظيفي، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة).

ب- الجزء الثاني: يشمل متغيرات البحث وهي كالآتي:

1. القيادة الخادمة: يمثل خمسة ابعاد وهي، بعد المودة الاخلاقية (5) فقرات، بعد المشاركة (5) فقرات، بعد الرؤية (5) فقرات، بعد التواضع (5) فقرات، وبعد الثقة أيضاً ضمت (2) فقرات.
2. الاداء الابداعي للعاملين: يمثل مقياس أحادي البعد ويتكون من (13) فقرة.

تاسعاً: التعريفات الاجرائية

فيما يأتي للتعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث والتي يمكن توضيحها وفقاً للآتي:-

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 الآخرين ومعاملتهم 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- التواضع:- هو قدرة القائد الخادم على التغلب على الاستعلاء والتكبر امام الآخرين 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 والمصادقية في العمل لدى الافراد العاملين مما يسهل عملية تحقيق اهداف المنظمة.

٢. الاداء الابداعي للعاملين:- هو السلوك الإنساني الذي يولد افكاراً جديدة تتصف بالجدة والاصالة والفائدة والتي تؤدي الى التغيير بشكل ايجابي لنتائج وموارد المنظمة وتحسين أدائها.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الخادمة

١- مفهوم القيادة الخادمة وتعريفها

إنَّ القيادة بـ صورة 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). 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 ما يسهم في تحقيق غرض اسمى وهو مصلحة المنظمة (حلي، ٢٠١٦: ١٧). اذ اصبحت القيادة الخادمة محط اهتمام متزايد كونها تمثل احد اشكال القيادة المثالية (Spears, 2010: 26). واصبح الاسلوب الكلاسيكي للقيادة والادارة غير ملائم للمرحلة الحالية اذ ان نماذج القيادة التي جاءت بنظرية القيادة الخادمة تعد من اروع نماذج القيادة على الاطلاق وتعد من المدخل الحديثة التي تركز على العلاقة بين طرفي العملية وهما القادة والاتباع (Farling et al., 1999: 51). إنَّ القيادة الخادمة تعد مدخلاً للقيادة يركز على مساعدة العاملين وتمكينهم من اشباع حاجاتهم وطموحاتهم والايفاء بمصالحهم واعطاء قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصلحتهم الخاصة وهذا يمكن ان يساعد الافراد على ان يكونوا اكثر ايجابياً وحكمة وكذلك اكثر استعداداً لخدمة منظماتهم (ابراهيم، ٢٠١٣: ٣١). ان هدف القائد الخادم هو تطور الآخرين عن طريق الاستثمار في تنميتهم ورفاهيتهم من أجل تحقيق أنجاز العمل بشكل أكثر اهتماماً وتطوراً للمصالح العام (Andersen, 2008: 9). إذ يساعد القائد الخادم في تحفيز الآخرين على العمل معا بشكل تعاوني لتحقيق أفضل النتائج (Muslimah & Augustine, 2016: 18). وبعد استعراض التعاريف المذكورة آنفاً 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).

٢- أهمية القيادة الخادمة

إنَّ القيادة الخادمة تعطي للفرد فهماً واضحاً وأن أصحاب المصلحة يهدفون لتحقيق الاهداف 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

أثر القيادة الخادمة على الاداء الابداعي للعاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية-
ينظرون بالانتماء إلى المجتمع، في حين يجعل القائد ذو الشخصية الجيدة والموظفون 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 ومن ثم زيادة رضا الموظفين والالتزام
التنظيمي وهي من العناصر الأساسية في تحديد الأداء التنظيمي (Maharaj, 2015: 87). كما ان القادة
الخادمون يقومون بالناية الحقيقية للموظفين بدلا من حصر المسافة بينهما و يعد نهجاً شاملاً للعمل
لإعطاء المزيد من القيمة الشخصية والنزاهة للموظف (Awan et al., 2012:44).

٣- ابعاد القيادة الخادمة

أعتمد الباحث في قياس متغير القيادة الخادمة على مقياس (Khan et al., 2016) والذي يتكون من
الابعاد التالية (المودة الأخلاقية، المشاركة، الرؤية، التواضع، الثقة) وفيما يلي توضيح لها:

١. المودة الاخلاقية:

المودة الاخلاقية هي كلمة (يونانية) تعني المودة الاجتماعية أو الاحترام في معاملة الآخرين واشعار
الآخرين اهم ذو قيمة والتي تأتي في مقدمة مهام القائد الخادم وتعتبر المودة عن تواضع القائد و الاهتمام
بالآخرين ومشاركة الافراد والسعي 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 (2:2003
Winston). إن 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 والمواقفة المقصودة (3:2006 Waddell).

٢. المشاركة:

تؤدي المشاركة الى تشجيع الاتباع وتسهيل مهام عملهم والمساعدة في تحديد وحل المشاكل فضلا عن
تحديد متى وكيفية تجز مهام العمل (Liden,2008:162). وكما توصف المشاركة بأنها تطور الآخرين في
المنظمة عن طريق تعامله مع ال (أنا) الخاصة بهم وعن طريق تشجيعهم وإشراكهم 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
وقتهاً وطاقة أكبر في إعدادهم دائماً لتجديد الاساليب الحديثة التي يستعملوها في أداء عملهم بتقدير
وجدارة عالية (4:2004 Parolini).

٣. الرؤية:

القائد الخادم هو الشخص القادر على إلهام الرؤية داخل المنظمة فهو لديه إحساس قوي بمنحه القدرة
على التنبؤ بما ي صعب التنبؤ به كما أن لديه القدرة على تقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الآخرين
يؤمنون بقدراته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها إلى أن هذه القدرة تقاس عن طريق شعور
قوي ومهم في شخصية القائد مة صفة بالقيم التي يحملها (5:2004 Parolini). 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 (Jacobs,2006:7). وإنَّ مهمة القادة هي تشجيع الافراد على تبادل أفكارهم الجيدة في نهاية الامر لخلق رؤية مشتركة تم الجميع، وان علامة القائد والسمة التي تضعه في موقف لجذب الاتباع هو عندما يوضح القائد قدرته على الرؤية لأكثر وضوح و الأفضل وجهة للمنظمة (Olesia et al 2013:88).

٤. التواضع:

يعد التواضع الاساس الذي يمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه التابعين ويعرف على أنه قدرة المرء على أن يرى الآخرين كبارا في نفسه والتواضع ضد الغرور الذي يعني أن يرى المرء نفسه أكبر حتى من أولئك الذين هم أقدر منه فالتواضع يعبر عن قدرة القائد على التغلب على التكبر والاستعلاء والتكبر على الآخرين من داخل نفسه والإحساس بهم وبإنجازاتهم 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 بدلا من ذلك التواضع هو يتماشى مع ال (أنا) الإيجابية وقد يعتقد البعض التواضع هو شيء سلبى 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).

٥. الثقة:

تمثل الثقة بثقة القائد الخادم في قدرات التابعين لتحقيق الاهداف التنظيمية والثقة جزء لا يتجزأ من القيادة الخادمة ويمكن رؤية القائد مع لأتباع 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 استعدادة 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 أنهم اصلاء ويمكن الاعتماد عليهم (Focht&Ponton,2015:52).

ثانياً: الاداء الابداعي للعاملين

١. مفهوم وتعريف الاداء الابداعي للعاملين

الابداع هو العملية التي تعطي شيئاً ما لم يكن موجوداً (السعيدى، ٢٠٠٥: ٩١) أن ما يميز الابداع عن الابتكار هو التعبير عن قدرة التفكير الغير تقليدي او اعتماد البراعة او الخيال لتوليد طرق جديدة وغير مألوفاً وأصيلة او حلول استثنائية، ويقف عند حدود الفكرة (الزعي و خريس، ٢٠١٠: ١٤). ان 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 إذ يتم هذا الانتاج بقدر من الطلاقة

أثر القيادة الخادمة على الاداء الابداعي للعاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية-
 الفكرية والمرونة الذهنية والاصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات (العتيبي، ٢٠١٣):
 (٢٧). أما (Torance 1962), فقد بين بان السياق العام للأداء 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). لذلك عندما نعود
 الى أدبيات الاداء الابداعي للعاملين نجد أن هنالك وجهات نظر مختلفة من قبل الباحثين، وقد حاول
 الباحث وضع جدول (٢) بتعاريف الاداء الابداعي لبعض الكتاب والباحثين وحسب التسلسل الزمني
 لها.

الجدول (٢) تعاريف الاداء الابداعي

السنة	الباحث	التعريف	المصدر
1959	Anderson	هو عملية موجهة نحو الهدف يتم بنائها من أجل التغيير الإيجابي في المنظمة للوصول الى أشكال جديدة.	(Klaus, 1991:178)
1983	Amabile et al	هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة لدى أفراد أو مجموعات نحو تحقيق هدف معين أو معالم مشكلة معينة متعلقة بالعمل.	(Rosenberg, 2007:1)
1996	Oldham & Cummings	هو توليد المنتجات أو الأفكار أو الإجراءات التي تفي بشرطين، أي أنها جديدة أو أصيلة وأن تكون ذات صلة مفيدة للمنظمة.	(MALIK& CHOI, 2014:1)
2005	Amabile et al	هو عملية الخروج بأفكار جديدة لتغيير المنتجات والخدمات والعمليات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.	(Avey et al., 2011:2)
2011	&Cheung Wong	هو مجموعة من المهارات والقدرات والمعرفة والخبرات المتنوعة من قبل الافراد لتوليد الافكار الجديدة واتخاذ القرارات وحل المشكلات وإنجاز مهام العمل بطريقة فاعلة.	(Suifan &Janini, 2017:285)

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

٢. الخصائص الابداعية للعاملين.

إنَّ الافراد المبدعين لديهم الانفتاح على التجربة من حيث الانشطة الجديدة والعمل الاستباقي ويسعى المبدعون الى نصح 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 (4: 2016)، (Audenaert & Decramer). ويرى (hiting, 1988) 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). ولقد بين (Amabile, 1998) 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 فأهم يمثلون عمالاً مستقلاً وغير تقليدي وأكثر عرضاً للمخاطرة ولديهم م صالح واسعة وانفتاح اكبر على التجارب الجديدة (Beheshtifar & 244 Zare, 2013). وكذلك الافراد المبدعين لديهم الذكاء فوق المتوسط لتجميع المعلومات وتحليل الأفكار وتطبيق أفكارهم الابداعية و يدركون أهمية القطع ال صغيرة 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).

٣. مقياس الاداء الابداعي للعاملين

تم وضع مقياس أحادي البعد للأداء الإبداعي من قبل (Scott & Bruce , 1994) ويتكون هذا المقياس من (6) فقرات ومنها على سبيل المثال (البحث دائماً عن التكنولوجيا والتقنيات الجديدة من اجل تحسين اداء عملي)، (دائماً ما اقوم باقتراح طرائق واساليب جديدة في العمل الموكلة اليه)، (أنتقبل دائماً اراء الاخرين وافكارهم)، (أطور الخطط والجداول 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 لتناسب مع عينة الدراسة للباحثين (Neubert & Kacmar , 2008: 1226) وبعد ذلك قام الباحثون بوضع مقياس أحادي البعد اكثر تطوراً لمقياس (Scott & Bruce, 1994) فقد وضع (George , 2001) (George & Zhou) 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 طرق جديدة لا نجاز مهام العمل بالمنظمة)، (لدي الاستعداد ان أحمل المخاطرة من أجل تطبيق الافكار الابداعية)، (أقترح طرائقاً جديدة لزيادة جودة منتجات عملي)، وبالا اعتماد 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).

المبحث الثالث: الجانب العملي

تمهيد:

يتعلق هذا المبحث بعرض الجانب العملي للبحث، اذ يتضمن بيان صلاحية البيانات المستخدمة في البحث ثم تحليل وتفسير استجابات الافراد عينة البحث عن طريق الوصف الاحصائي ومن ثم القيام باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (القيادة الخادمة) و (الاداء الابداعي للعاملين) وكما يلي:

اولاً. عملية ترميز وتوصيف مقاييس البحث

تشتمل مقاييس البحث على جزئيين اساسيين هما (القيادة الخادمة، والاداء الابداعي) وكل جزء يتكون من عدة ابعاد فرعية والجدول (٣) يقدم توضيحاً عن ترميز كل متغير وكل بعد ويشير الى مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد:

جدول (٣) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
القيادة الخادمة Servant leadership	1. المودة الاخلاقية	5	Moarl	(Khan et al,2016)
	2. المشاركة	5	Participation	
	3. الرؤية	5	Vision	
	4. التواصل	5	Humility	
	5. الثقة	2	Trust	

المصدر: من إعداد الباحث بأعتماد 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 فان الامر يستلزم التأكد من دقة وصحة البيانات. اذ ان اختبار الثبات يوضح ان ما يتم الحصول عليها من نتائج تكون ثابتة اذا ما اعيد توزيع الاستبانة على العينة نفسها عبر مدد 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 (٤):

جدول (٤) معاملات الثبات لمقاييس البحث

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	البعد	معامل كرونباخ الفا لكل بعد
		1. المودة الاخلاقية	0.89

0.86	٢. المشاركة	0.90	القيادة الخادمة
0.85	٣. الرؤية		
0.90	٤. التواضع		
0.90	٥. الثقة		
		0.88	الاداء الابداعي

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25 يشير الجدول (4) بان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.88-0.90) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها أكبر (0.75) (Nunnally & Bernstein, 1994) والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثالثاً: الوصف الاحصائي لنتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية) لمتغيري البحث وابعادهما.

وحددت البحث مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتمائها 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) (0.80 = 4/5) وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى (1) او يطرح من الحد الأعلى (5) وتكون الفئات كالاتي: (15: Dewberry, 2004). وتكون الفئات كما في جدول (٥) كالاتي:

جدول (٥) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	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 باعتماد الادبيات

اولاً. القيادة الخادمة

يشتمل مقياس القيادة الخادمة على خمس ابعاد رئيسية، أذ يشير الجدول (٦) الى مخلص الابعاد لمتغير القيادة الخادمة وكذلك المعدل العام للمتغير فيما يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية وكما يلي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة

لمتغير القيادة الخادمة (N=117) فرد

الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثاني	مرتفع	.794	3.97	١. المودة الاخلاقية
الثالث	مرتفع	.826	3.82	٢. المشاركة
الخامس	مرتفع	.755	3.62	٣. الرؤية
الرابع	مرتفع	.906	3.80	٤. التواضع
الاول	مرتفع	.850	4.12	٥. الثقة
-	مرتفع	.705	3.86	المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة

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

ونلاحظ عن طريق بيانات الجدول (6) بأن 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) وانحراف معياري عام بلغ (.705). والجدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد القيادة الخادمة، وهذا مؤشر ايجابي ان تتوافر في بيئة العمل ظاهرة كالقيادة الخادمة تجعل من مكان العمل مكاناً مريحاً ومساعداً لتحقيق مستويات عالية من الرضا والتفاني ومن ثم انعكاسها على مستويات الاداء الوظيفي.

ثانياً: متغير الاداء الابداعي

يظهر الجدول (7) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لمتغير الاداء الابداعي. اذ يظهر هذا الجدول بان الفقرة (13) الخاصة (احاول دائماً ان اطبق ما اعرفه من طرائق جديدة لاجاز مهام العمل بالمنظمة). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغت (4.31) وانحراف معياري (.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) وانحراف معياري بلغ (.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) وانحراف معياري بلغ (.543). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" تشير النتائج في جدول (7) الى توافر مستويات عالية من الاداء الابداعي في قناة كربلاء الفضائية يعكس ذلك المتوسطات المتحققة ل فقرات هذا المتغير مما يعد مؤشراً ايجابياً.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير الاداء

الابداعي

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	دائماً ما اقوم 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	أفترح طرائق جديدة لزيادة جودة منتجات عملي.	4.09	.870	مرتفع	8
5	يعد عملي م صدرأً جيداً من م صادر الافكار الابداعية.	4.16	.918	مرتفع	4
6	لدي الاستعداد ان أتحمّل المخاطرة من أجل تطبيق الافكار الابداعية.	4.11	.935	مرتفع	6
7	أتقبل دائماً اراء وافكار الاخرين.	4.26	.735	مرتفع جدا	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
10	انفذ المهام الموكلة لي بأساليب و أفكار جديدة ومبتكرة.	4.10	.854	مرتفع	7
11	دائماً ما اجد الحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجهني في عملي.	4.11	.878	مرتفع	5
12	دائماً ما امتلك الطرائق والاساليب الحديثة والجيدة للتعامل مع المشاكل.	4.00	.855	مرتفع	9
13	احاول دائماً ان اطبق ما اعرفه من طرائق جديدة لا نجاز مهام العمل بالمنظمة	4.31	.726	مرتفع جدا	1
	المعدل العام	4.09	.543	مرتفع	

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

رابعاً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير

اعتمد الباحث باختبار فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط التأثير المباشر على احصاءات عدة هي (مصفوفة الارتباط، معاملات الارتباط البسيط (Pearson) وتحليل الانحدار البسيط)، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين الابعاد والمتغيرات. واستخدم تحليل الانحدار البسيط، لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبار أتمودج البحث.

أ- اختبار فرضيات الارتباط: اولاً. الفرضية الرئيسة الاولى:

(توجد علاقة ارتباط إحصائية ايجابية بين القيادة الخادمة بأبعاده ومتغير الاداء الابداعي). استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (الاداء الابداعي). اذ يظهر الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الخمس لهذه الفرضية فان الجدول(8) 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 أكبر 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 (٨) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في

ادناه:

جدول (٨) علاقات الارتباط بين متغير القيادة الخادمة بأبعاده ومتغير الاداء الابداعي

		Correlations					
		المسودة الاخلاقية	المشاركة	الرؤية	التواضع	الثقة	القيادة الخادمة
الاداء الابداعي	Pearson Correlation	.356**	.314**	.326**	.230*	.266**	.347**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.013	.004	.000
	N	117	117	117	117	117	117
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

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

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 (0.347^{**}). 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 وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

١. الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية ايجابية بين بعد المودة الاخلاقية ومتغير الاداء الابداعي).

اظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المودة الاخلاقية ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.356^{**}). عند مستوى معنوية بلغ (1%) 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 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 الاخلاقية ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

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

٢. الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط إحصائية ايجابية بين بعد المشاركة والاداء الابداعي).

اظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المشاركة ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.314^{**}). عند مستوى معنوية بلغ (1%) 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 (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المشاركة ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

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

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط إحصائية إيجابية بين بعد الرؤية والاداء الابداعي).

اظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الرؤية ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.326^{**}). عند مستوى معنوية بلغ (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 وبالغة (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 (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.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط إحصائية إيجابية بين بعد التواضع والاداء الابداعي).

اظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التواضع ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.230^*) عند مستوى معنوية بلغ (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 وبالغة (0.013)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التواضع ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد الاداء الابداعي عند مستوى معنوية (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 مما جعل الافراد الموظفين يدركون ذلك وينعكس بالارتباط مع اداءهم.

٥. الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط إحصائية إيجابية بين بعد الثقة والاداء الابداعي).

اظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الثقة ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.266^{**}). عند مستوى معنوية بلغ (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 وبالغة (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 (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.

ب- فرضيات التأثير: اولا: الفرضية الرئيسية الاولى:

(توجد علاقة تأثير إحصائية ايجابية بين القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الاداء الابداعي). تهتم الفرضية الرئيسية الاولى باختبار علاقة الاثر المحتملة بين ابعاد متغير القيادة الخادمة (المودة الأخلاقية، 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 (التفسير) R²، بالنسبة لقيم T و F المحسوبة فسيقوم البرنامج الاحصائي (SPSS) بمقارنتها بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الاحصائية التي ستوضح بحكم علامة (*) التي ستظهر على قيم معاملات T و F وكما هو ظاهر في الجدول (٨)، وكالاتي:
أذ يتضح من الجدول (٩) ما يأتي:

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (15.724) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الخادمة في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%). كما موضح في جدول (٩) ادناه

جدول (٩) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الاداء الابداعي

ANOVAa						
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						

Spss. V.25 المصدر: مخرجات برنامج

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) 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 (١٠) ادناه.

جدول (١٠) 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 (0.267). 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 (11) ادناه

جدول (11) 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 الرئيسة وتنبثق الفرضيات الفرعية الاتية.

١. الفرضية الفرعية الاولى:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده الموده الاخلاقية في متغير الاداء الابداعي).

وتظهر نتائج الجدول (١٢) ما يأتي:

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (16.681) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الموده الاخلاقية في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.127). أن بعد الموده 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 (0.243). أن زيادة مستويات بعد الموده الاخلاقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (24.3%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده المشاركة في متغير الاداء الابداعي).

وتظهر نتائج الجدول (١٢) ما يأتي:

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأتمودج المقدر بلغ (12.616) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده 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 أتمودج 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.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده الرؤية في متغير الاداء الابداعي).

وتظهر نتائج الجدول (١٢) ما يأتي:

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأتمودج المقدر بلغ (13.692) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الرؤية في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (106). يتضح بان 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 أتمودج 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.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده التواضع في متغير الاداء الابداعي).

وتظهر نتائج الجدول (١٢) ما يأتي:

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأتمودج المقدر بلغ (6.429) عند مستوى دلالة (0.05). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التواضع في الاداء الابداعي و بدرجة ثقة (95%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (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 أتمودج البحث.

أثر القيادة الخادمة على الاداء الابداعي للعاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية-

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (138). بان زيادة مستويات بعد التواضع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (13.8%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

٥. الفرضية الفرعية الخامسة:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء الثقة في متغير الاداء الابداعي).

وتظهر نتائج الجدول (١٢) ما يأتي:

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (8.745) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء 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 (170). بان زيادة مستويات بعد الثقة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (17%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الاولى

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

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

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 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.
- 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 بعملهم.

٣. 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.

٤. اهتمام (قناة كربلاء الفضائية) بتطوير مهارات وإمكانيات الافراد لديها وتوفير بيئة عمل ملائمة تمكنهم في التكيف مع المتغيرات المحيطة واستخدام قدراتهم في تحقيق رؤية مستقبلية في القناة.

٥. إن إدارة القناة لديها من التصرّفات التي توحى بتواضع ومصادقية المسؤولين فيها مما جعل الافراد العاملين يدركون ذلك وينعكس بالارتباط مع اداءهم.

٦. تحرص ادارة (قناة كربلاء الفضائية) على تقديم معلومات وخدمات لمشاهديها فضلاً عن امتلاك الفضائية المصادقية والمعرفة على بث البرامج الخلاقة التي قد تنعكس على مستوى مهارات الافراد لديها.

ثانياً: التوصيات

١. اهمية ان تستغل قناة كربلاء الفضائية المهارات العقلية التي يتمتع بها ملاكاتها الوظيفية واستغلال الافكار الجديدة التي يطرحونها واتاحة الفرص بشكل اكبر لهم للمشاركة في وضع الحلول للمشاكل كونهم وحسب الاستنتاجات يتمتعون بمواهب وقدرات جيدة تؤهلهم ان يكونوا افراد مؤثرين بمجال عمل قناة كربلاء الفضائية.

٢. ضرورة ان تستثمر قناة كربلاء الفضائية ايمان ملاكاتها بسماوات القيادة الحقيقية وتعمل على تجسيدها بشكل اوضح على ارض الواقع والافادة منها بتعميق مستويات الانتماء لدى الافراد العاملين في القناة وزيادة مميزاتهم المعنوية والمادية واعطائهم القدرة على التعبير عما يدور في عقولهم من افكار وحلول ومشاريع يمكن ان تزيد من مستوى التمكين.

٣. اهمية ان تعي قناة كربلاء الفضائية ان اظهر سمات القيادة الخادمة في العمل في القناة كربلاء الفضائية غير كاف 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 الى زيادة نسب الانجاز والتفاني في تحقيق متطلبات النهوض بواقع القناة.

٤. ضرورة اهتمام ادارة قناة كربلاء الفضائية بخلق بيئة عمل ايجابية تعزز الدوافع الذاتية للأفراد ومعرفة كيفية رفع مستوى اداء الفرد في المنظمة المبحوثة.

٥. تركيز ادارة قناة كربلاء الفضائية على دعم وتطوير الافكار الجديدة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة من اجل تحقيق ميزة تنافسية من بين المنظمات الاخرى.

أثر القيادة الخادمة على الاداء الابداعي للعاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية-
٦. ضرورة اهتمام قناة كربلاء الفضائية بإزالة الحواجز امام الافكار الخلاقة وتشجيع اساليب العمل
المبتكر والعمل على استغلال كل فكرة جديدة.

المصادر

اولاً:- المصادر العربية

أ- البحوث والمقالات والدوريات.

- الزعبي، علي فلاح، خريس، إبراهيم محمد (٢٠١٠)"إدارة المعرفة و دورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية" جامعة الزرقاء الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية.

ب- الرسائل و الاطاريح.

١. إبراهيم، منى عمران عقيل،(٢٠١٣) "القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
٢. حلبي، منال جهاد عامر،(٢٠١٦)"القيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس- فلسطين.
٣. السعيد، فاضل عباس كريم (٢٠٠٥)"المنافسة التنظيمية وأثره على الرضا الوظيفي والابداع" دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية- الحلة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٤. العتيبي، غانم بن غزاي الروقي (٢٠١٣) "أمن نظم المعلومات وعلاقته بمستوى الابداع للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
٥. مطر، ليث علي، (٢٠١١) "دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير، دراسة استطلاعية في عينة كليات جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

ثانياً:- المصادر الاجنبية

A. Books

- Mcshane, Steven L., & Von Glinow, Mary Ann, (2010)"Organizational Behavior" 5th Edition, Published by McGraw-Hill, Irwin, a business unit of The McGraw-Hill.

B. Journal & Periodical

1. Andersen, J. A. (2008) "When a servant-leader comes knocking" Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 No. 1, pp. 4-15.

2. Audenaert, Mlaki, & Decramer, Adelién, (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>.
3. Avey, J. B.; Hannah, S. T.; Sweetman, D.; Christopher, P. (2011). "Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance", Human Resource Management Journal, pp. 1-17.
4. 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.
5. Beheshtifar, Malikeh, & Zare, Elaheh (2013). "Employee Creativity: A compulsory Factor in Organizations" Periodical for contemporary research in business, VOL. 5, NO. 2. pp. 242-247.
6. butt, arlfn, Mohamed Abdel Rahman Malik, & Choi, Jin Nam, (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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.

12. 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.
13. Gumusluoglu, L.; Ilsev, A. (2009) "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation" *Journal of Business Research*, Vol. (62). pp. 461–473.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. 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.leaqua.2015.09.001>.
18. 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.
19. 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.
20. 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.
21. Moghimi, Solmaz, & Subramaniam, Indra Devi, (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.

22. 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. NO, 3.
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. rban, Klaus K. (1991)"on the Development of Creativity in Children" *Creativity Research Journal*, Vol. 4, No. 2, pp. 177-191.
27. 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.
28. Smith, C. (2005)"the leadership theory", *The Greenleaf -Leadership* <http://www.greenleaf.org.uk/whatissl.html>.
29. Spears, L. C. (2010), "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" *The Journal of Virtues & Leadership*, Vo,I. No.1, pp. 25-30.
30. Suifan, Taghrid S. & Janini, Al Marwa, (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.
31. 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>.
32. Waddell, J. T. (2006) "Servant Leadership" *Regent University, School of Leadership Studies* http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006pdf/waddell.pdf.

33. 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.

C. Theses & dissertation

1. Chathury, A.S. (2008) "Servant Leadership in a Large South African Business Organization" Master Thesis, University of South Africa, Graduate School of Business Leadership.
2. Rosenberg, Daniel, (2007) "Evaluate the equivalence of the climate index KEYS for creativity across management levels" Master Thesis, Graduate Faculty of North Carolina State University.
3. Whaley, Sherrie Renee, (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.