

Final Project 1

Code: MGM 496 – PMG496

Prepared BY: Nouf Ali Ahmed Bathaf

TO

Faculty of Management

Midocean University

القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الابداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على
شركة زين للاتصالات - جدة

**Servant Leadership and its Relationship with Employee
Creative Performance: An Empirical Study of Zain Telecom -
Jeddah**

اسم الطالب: نوف علي احمد باطهف
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٨٣٠

مشروع التخرج - ١
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن
الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

٤	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١ المقدمة:
٧	١,٢ مشكلة البحث:
٧	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٧	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٨	١,٣ أهمية البحث:
٨	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٩	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
٩	١,٤ أسئلة البحث:
٩	١,٥ أهداف البحث:
١٠	١,٦ فرضيات البحث:
١١	١,٧ نموذج البحث:
١١	١,٨ منهجية البحث:
١٢	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٤	١,١٠ هيكل المشروع:
١٥	٢ الفصل الثاني: الإطار النظري
١٦	٢,١ المقدمة:
١٧	2.2 المتغير الأول: القيادة الخادمة:
١٧	٢,٢,١ التعريف:
١٧	٢,٢,٢ التطور:
١٧	٢,٢,٣ الأبعاد:
١٩	٢,٢,٤ النظريات:
١٩	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
٢٠	2.3 المتغير الثاني: الأداء الابداعي:
٢٠	٢,٣,١ التعريف:
٢٠	٢,٣,٢ التطور:
٢٠	٢,٣,٣ الأبعاد:
٢١	٢,٣,٤ النظريات:
٢١	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
٢٢	٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الابداعي للعاملين
٢٢	٢,٤,١ الأنماط:
٢٢	٢,٤,٢ الصراعات:
٢٣	٢,٤,٣ الفجوات:
٢٣	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٢٤	2.5 الخاتمة:
٢٤	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٢٤	٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:
٢٥	٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:
٢٦	٣ قائمة المراجع
٢٩	٤ الملاحق
٢٩	٤,١ الاستبيان:

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)	١١
شكل ٢	تصميم البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)	١٢
شكل ٣	القيادة الخادمة. المصدر (العبادلة ، ٢٠٢٢)	١٩
شكل ٤	الأداء الإبداعي. المصدر (صبر، ٢٠٢٢)	٢١
شكل ٥	القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الإبداعي. المصدر (الخوالدة ، ٢٠٢٢)	٢٣

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

في عالم الأعمال المتسارع والمليء بالتحديات، يُعتبر الأداء الإبداعي للعاملين عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المؤسسات على التميز والابتكار، الإبداع ليس مجرد وسيلة لتوليد أفكار جديدة، بل هو أساس لتطوير حلول فعّالة ومستدامة تلبي متطلبات السوق المتغيرة وتحقق التفوق التنافسي، في هذا السياق، يأتي دور البيئة التنظيمية وثقافة العمل التي تُعزز من إمكانيات الأداء الإبداعي للأفراد، الاستثمار في الموارد البشرية، توفير فرص التدريب والتطوير، وتشجيع حرية التعبير والتفكير خارج الإطار التقليدي كلها عوامل تسهم في نمو وازدهار الإبداع داخل المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة التي تركز على تمكين الأفراد وتقدير إنجازاتهم تلعب دوراً محورياً في تحفيز العاملين وإلهامهم لبذل جهود متجددة ومبتكرة، من خلال هذه العناصر، يمكن للمؤسسات أن تخلق بيئة داعمة تعزز الأداء الإبداعي وتساعد في رسم مستقبل واعد ومستدام للشركة في سوق متطور ومتقلب. (رحيم، ٢٠١٨)

كما أن القيادة الخادمة، كمفهوم تطور خلال العقود الأخيرة، تمثل نهجاً متميزاً يضع الخدمة في صميم العمل القيادي، مُعيداً تشكيل التفاعلات التقليدية بين القادة وأتباعهم، هذا النوع من القيادة يُركز على تحقيق مصالح الآخرين والنهوض بالمجتمعات والمنظمات عبر التزام القائد بخدمة فريقه قبل أن يبحث عن مصلحته الخاصة، القائد الخادم يتميز بالتواضع والشفافية والتعاطف، وهو مستعد دائماً لتمكين الأفراد من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة لهم لتحقيق إمكانياتهم الكاملة وتعزيز النمو الشخصي والمهني، في هذا الإطار، تصبح القيادة الخادمة ليست فقط استراتيجية لتحسين الأداء، بل أيضاً آلية لبناء الثقة والولاء والتزام أعمق بالقيم الأخلاقية داخل المنظمة، إن تطبيق هذه القيادة يُعزز من الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع المستمر. (علي، ٢٠٢٣)

كما يفرضُ مُناخُ العملِ الديناميكيّ في القرنِ الحادي والعشرين التكيّف والتجديدَ ووجودَ قوى عاملةٍ مُؤهّلةٍ لإيجادِ حلولٍ إبداعيةٍ، وفي هذا السياق، أصبح دورُ القيادة في تعزيزِ ثقافةِ الإبداع أكثرَ أهميةً، وبينما تركزُ نماذجُ القيادة التقليدية في الغالبِ على السلطة والتحكّم، تبرزُ القيادةُ الخادمةُ كبديلٍ مُقنع، حيث تُشدّدُ على التمكينِ والثقةِ وتنميةِ القدراتِ الفردية، تتعمّقُ هذه الدراسةُ في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء الموظفين الإبداعي، وتبحثُ في كيفية تمكين هذا الأسلوب القيادي من إطلاقِ قدراتِ الموظفين الإبداعية وتعزيزها. (العبادلة، ٢٠٢٢)

حيث تُقدّم الأبحاث السابقة أدلةً دامغةً على وجود علاقةٍ إيجابيةٍ بين القيادة الخادمة وعدة نتائجٍ تنظيميةٍ مرغوبةٍ، على سبيل المثال، وجدت الدراسات أنّ القيادة الخادمة تُؤثّر بشكلٍ إيجابيٍّ على سلوكِ المواطنِ التنظيميةِ وأداءِ الفريق (السكر، ٢٠١٩)، لا تزالُ العلاقةُ المُحددةُ بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي، وخاصةً في سياقِ اذكر مجال الاتصالات السعودي غيرَ مستكشفةٍ بشكلٍ كافٍ (يوسف، ٢٠٢٤)، وفي حين يدعم عددٌ متزايدٌ من الأبحاثِ التأثيرَ الإيجابيَّ للقيادة الخادمة، يُعبّرُ بعضُ العلماءِ عن تحفظاتهم، حيث أنّ القيادة الخادمة قد يُنظر إليها على أنّها غيرُ حاسمةٍ أو تفتقرُ إلى التوجيه، وهذا يُسلطُ الضوءَ على الحاجةِ إلى مزيدٍ من التحقيقِ في الجوانبِ السلبيةِ المُحتملةِ أو العواملِ السياقيةِ التي قد تُؤثّرُ على فعاليةِ القيادة الخادمة في تعزيزِ الأداءِ الإبداعي. (عبد اللطيف، ٢٠١٩)

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها الشركات في بيئة الأعمال المتغيرة، تبرز أهمية القيادة الخادمة كنموذج فعّال لتعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، القيادة الخادمة، التي تركز على تلبية احتياجات الموظفين ودعمهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم، تُعد محورًا رئيسيًا في تنمية بيئة عمل إيجابية ومحفزة للإبداع، دراسة تطبيقية على شركة زين للاتصالات في جدة توضح كيف يمكن لهذا النوع من القيادة أن يؤثر بشكل مباشر على الابتكار والأداء الإبداعي داخل الشركة، من خلال تبني ممارسات القيادة الخادمة، يُمكن للقيادة في زين تعزيز مستويات الرضا والالتزام لدى العاملين، مما يفتح الباب أمامهم للمساهمة بأفكار مبتكرة وحلول خلاقة تسهم في التطور المستمر للشركة، هذا النمط من القيادة ينطوي على تفاعل ديناميكي بين القائد وفريقه، حيث يتجاوز الدور التقليدي للإدارة إلى كونه محفزًا وملهمًا يشجع على التفكير الإبداعي ويدعم تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظفين. (رحيم، ٢٠١٨)

١,٢ مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الحاجة الملحة لفهم العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء الموظفين الإبداعي، وخاصة في سياق المؤسسات العربية كشركة زين للاتصالات - جدة، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالقيادة الخادمة كنموذج قيادي فعال لتعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول تأثيرها المباشر على إبداع الموظفين، وذلك في بيئة عمل تتسم بالتحديات والتغيرات المتسارعة.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

تتمثل الفجوات النظرية التي تُحاول هذه الدراسة معالجتها في: قلة الدراسات العربية حيث يُلاحظ نقص ملحوظ في الدراسات العربية التي تتناول موضوع القيادة الخادمة وتأثيرها على الأداء الإبداعي للعاملين، وخاصة في قطاع الاتصالات الذي يتسم بالتنافسية العالية والحاجة الدائمة للإبداع والتجديد.

عدم وجود إطار مُوحّد حيث لا يوجد إطار نظري مُوحّد يشرح العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي، حيث تختلف الدراسات السابقة في تحديد العوامل الوسيطة والمُعدّلة لهذه العلاقة، وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار أكثر شمولية يُراعي خصوصية السياق العربي.

تركّز غالبية الدراسات السابقة على تأثير القيادة الخادمة على نتائج تنظيمية أخرى مثل رضا الموظفين وولائهم وسلوك المواطنين التنظيمية، بينما تُهمَل تأثيرها المُباشر على الأداء الإبداعي.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

قد يُعاني بعض القادة في شركة زين للاتصالات - جدة من نقص الوعي بمفهوم القيادة الخادمة وأهميتها وفوائدها، مما يُؤثّر على قدرتهم على تطبيقها بشكل فعال.

تفتقر شركة زين للاتصالات - جدة إلى الآليات والتطبيقات العملية التي تُساعد على نشر ثقافة القيادة الخادمة وتعزيز ممارستها على مُختلف مُستويات الإدارة.

تواجه شركة زين للاتصالات - جدة صعوبة في قياس أداء موظفيها الإبداعي بشكل دقيق وموضوعي، مما يُؤثّر على قدرتها على تقييم فعالية ممارسات القيادة الخادمة في تحفيز الإبداع.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة الخادمة على الأداء الابداعي للعاملين في شركة زين للاتصالات بمدينة جدة؟

١,٣ أهمية البحث:

تتزايد أهمية دراسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الإبداعي للموظفين في ظلّ التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، فلم تعد المؤسسات قادرة على الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة والقيادة لتحقيق النجاح والتفوق في بيئة عمل شديدة التنافسية والتغير، وتُشكلُ القيادة الخادمة، بتركيزها على تمكين الموظفين وتنمية مهاراتهم الإبداعية، أحد أهم العوامل التي تُساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، فعندما يشعر الموظفون بأنّ قائدهم يسعى لخدمتهم وتنميتهم، فإنّهم سيُبدلون به ذات المقدار من الولاء والعطاء، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم وإبداعهم.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الإبداعي للموظفين من خلال تعميق الفهم النظري حيث تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يشرحُ العلاقة بين مُتغيّرات الدراسة (القيادة الخادمة والأداء الإبداعي) ويحدّدُ العوامل التي تُؤثّر على هذه العلاقة، كما تُناقشُ الدراسة النماذج والنظريات السابقة في هذا المجال وتُحاولُ ربطها بسياق الدراسة الحالي.

تُساعدُ الدراسة على بناء تصوّر أوضح لدى الباحثين والمُهتمين حول مفهوم القيادة الخادمة وخصائصها وكيفية قياسها وتطبيقها على أرض الواقع، كما تُسلّطُ الضوء على مفهوم الأداء الإبداعي وأهميته للمنظمات وكيفية تحفيزه وتطويره.

تُساهمُ الدراسة في تحديد الفجوات البحثية في هذا المجال وتُقدّمُ مقترحات للبحوث المُستقبلية التي يمكنُ أن تُساهم في سدّ هذه الفجوات وتطوير المعرفة في هذا المجال.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في توفير بيانات ودلائل إمبريقية حيث تُقدّم الدراسة بياناتٍ ودلائل إمبريقيةً من خلال دراسة حالة واقعية (شركة زين للاتصالات - جدة) مما يُساهم في دعم أو دحض النظريات والمُسلّمات السابقة في هذا المجال، كما تُساعد هذه البيانات على فهم طبيعة العلاقة بين مُتغيّرات الدراسة بشكلٍ أدقّ.

تُساهم الدراسة في تطوير أدوات قياس أكثر دقّة وملائمة لسياق الدراسة الحالي لقياس مُتغيّري القيادة الخادمة والأداء الإبداعي، وهذا يُساعد الباحثين في الحصول على نتائج أكثر موثوقيةً وصلاحيةً.

لا تقتصر أهمية الدراسة على الجوانب النظرية فحسب، بل تتعدّاها إلى تقديم توصياتٍ عمليةٍ يمكن للمنظّمات (وخاصةً شركة زين للاتصالات) الاستفادة منها لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة وتحفيز الأداء الإبداعي لدى موظّفيها.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر القيادة الخادمة بالأداء الإبداعي للعاملين؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر المودة الأخلاقية بالأداء الإبداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة؟

ما أثر المشاركة بالأداء الإبداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة؟

ما أثر الرؤية بالأداء الإبداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة؟

ما أثر التواصل بالأداء الإبداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر القيادة الخادمة بالأداء الإبداعي للعاملين.

اهداف البحث الفرعية:

تحديد أثر المودة الأخلاقية بالأداء الابداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة.

تحديد أثر المشاركة بالأداء الابداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة.

تحديد أثر الرؤية بالأداء الابداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة.

تحديد أثر التواضع بالأداء الابداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الأداء الابداعي للعاملين.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمودة الأخلاقية على الأداء الابداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمشاركة على الأداء الابداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

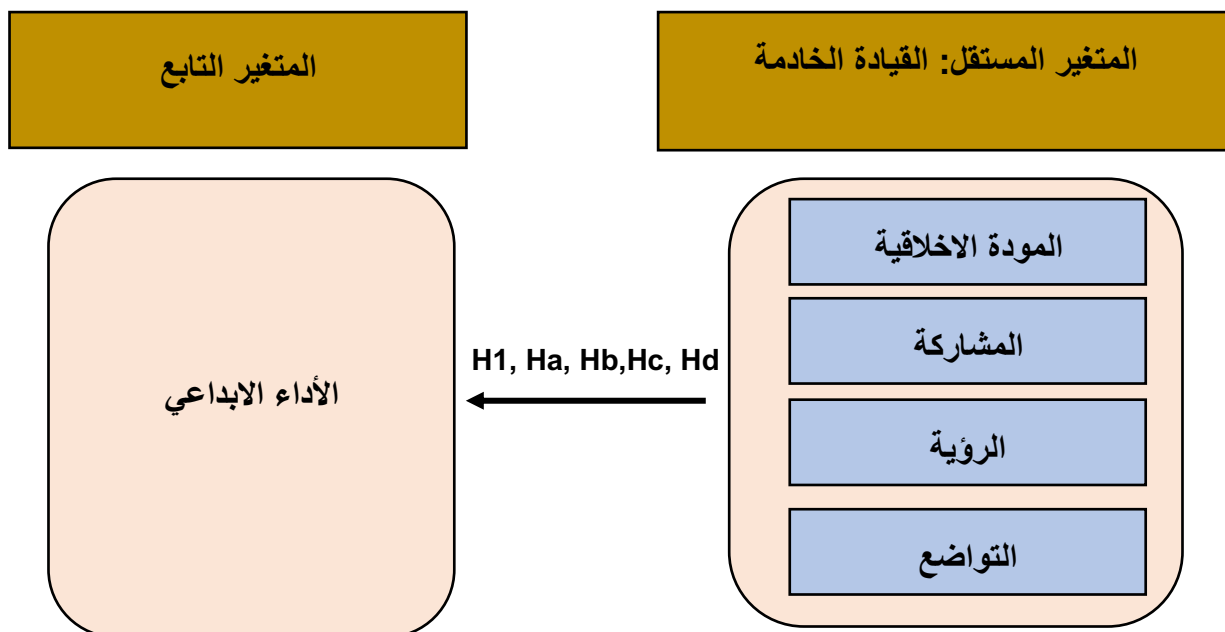
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للرؤية على الأداء الابداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتواضع على الأداء الابداعي للعاملين لدى شركة زين للاتصالات بمدينة جدة.

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

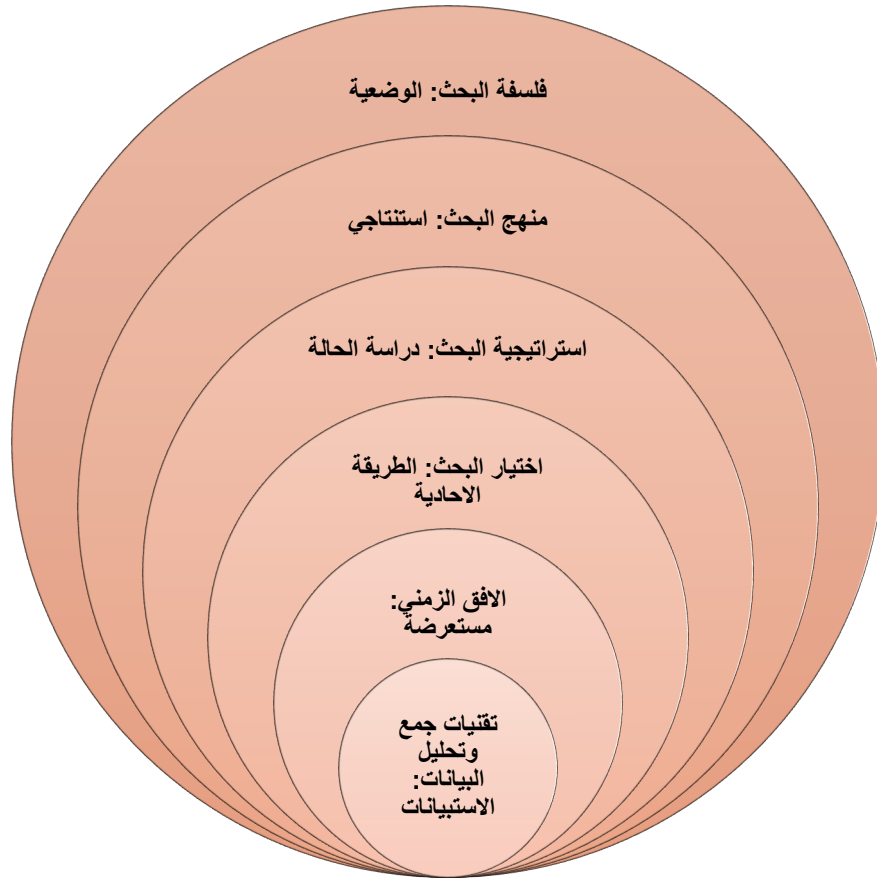
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

١,٩ الدراسة الميدانية:

قطاع الاتصالات يُعد من أكثر القطاعات حيوية وتطورًا في الاقتصاد الحديث، حيث يمثل العمود الفقري للتواصل الرقمي والتكنولوجي في العالم. في المملكة العربية السعودية، شهد هذا القطاع نموًا متسارعًا بفضل التطور التكنولوجي والزيادة السكانية وارتفاع معدلات انتشار الهواتف الذكية والإنترنت. قطاع الاتصالات في السعودية يُعتبر من أكبر وأهم القطاعات على مستوى المنطقة، حيث يتسم بتنافسية عالية بين الشركات الكبرى التي تسعى لتقديم أحدث الخدمات والبقاء في الصدارة. هذا القطاع ليس فقط حيويًا من حيث تقديم خدمات الاتصال الأساسية، بل أصبح أيضًا محورًا رئيسيًا لتحول الاقتصاد الرقمي من خلال تقديم خدمات مبتكرة مثل الاتصالات السحابية، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء (IoT). في هذا السياق، تُعد القيادة

الإبداعية والإدارة الفعالة للعاملين عوامل حاسمة في قدرة شركات الاتصالات على الابتكار وتقديم خدمات عالية الجودة في سوق مزدحم ومتغير باستمرار. (العبادلة، ٢٠٢٢)

شركة زين للاتصالات، التي تأسست عام ١٩٨٣ في الكويت، تُعتبر واحدة من أكبر شركات الاتصالات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. بدأت عملياتها في المملكة العربية السعودية في عام ٢٠٠٨، وسرعان ما أصبحت واحدة من كبرى شركات الاتصالات في المملكة، حيث تقدم خدمات الاتصالات المتنقلة، الإنترنت، وخدمات البيانات. تهدف زين إلى تقديم تجربة رائدة ومتميزة لعملائها من خلال الابتكار المستمر في تقديم المنتجات والخدمات، وتحقيق الريادة في السوق السعودي من خلال توفير حلول اتصالات متكاملة وذات قيمة مضافة. تطورت الشركة على مر السنين بشكل ملحوظ، حيث استثمرت بشكل كبير في تطوير بنيتها التحتية، وتوسيع نطاق تغطيتها، وتحسين جودة خدماتها، بما في ذلك إطلاق شبكات الجيل الرابع (G٤) والجيل الخامس (G٥) لتلبية احتياجات السوق المتزايدة. (شركة زين، ٢٠٢٤)

منذ نشأتها في السوق السعودي، ركزت زين على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال الاستفادة من أحدث التقنيات العالمية، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية، وتطوير مهارات موظفيها. تعتبر الشركة أن موظفيها هم رأس المال الحقيقي الذي يمكن من خلاله تحقيق الابتكار والتفوق في السوق. لذا، تبنت زين أساليب قيادة حديثة مثل القيادة الخادمة، التي تُركز على تمكين العاملين، دعمهم، وتوجيههم نحو تحقيق الإبداع والابتكار في العمل. هذه الاستراتيجية مكنت زين من بناء ثقافة تنظيمية قوية تُشجع على الإبداع، مما ساهم في تحقيق أداء متميز وزيادة رضا العملاء على مر السنوات. (شركة زين، ٢٠٢٤)

في هذه الدراسة، يتمحور البحث حول متغيرين رئيسيين: القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين.

القيادة الخادمة هي نمط قيادي يُركز على تقديم الدعم والخدمة للعاملين قبل أي شيء آخر. القائد الخادم يُعتبر موجّهاً وممكنًا للعاملين، حيث يسعى إلى تحسين ظروف العمل، تطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم على تحقيق أفضل أداء ممكن. هذا النوع من القيادة يُعزز من الولاء المؤسسي ويركز على النمو الشخصي والمهني للعاملين، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع. (العبادلة، ٢٠٢٢)

من جهة أخرى، الأداء الإبداعي للعاملين يُشير إلى قدرة الموظفين على توليد أفكار جديدة، حلول مبتكرة، وأساليب عمل غير تقليدية تساهم في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. الأداء الإبداعي يُعتبر عنصرًا حاسمًا في قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وضمان استمرارية النمو والتنافس. في سياق شركة زين للاتصالات، يُعد الأداء الإبداعي للعاملين ضروريًا لتطوير

حلول اتصالات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتطورة وتساهم في تحقيق الريادة في السوق. (العبادلة، ٢٠٢٢)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق شركة زين للاتصالات بجدة، وكيف يمكن للقيادة الخادمة أن تسهم في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية للشركة في سوق الاتصالات السعودي.

١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المقدمة

يُعتبر الإطار النظري أحد المكونات الأساسية لأي بحث علمي، حيث يُشكل الأساس الذي يُبنى عليه التحليل والفهم العميق لموضوع الدراسة. في هذا الفصل، سيتم استعراض النظريات والمفاهيم الأساسية التي تدعم فكرة البحث وتوجهه، مع التركيز على متغيرين رئيسيين: القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين. القيادة الخادمة كنمط قيادي حديث تُركز على خدمة الآخرين وتمكينهم، بينما يُعد الأداء الإبداعي للعاملين عنصراً حاسماً في تحقيق الابتكار والتفوق في بيئة العمل. الإطار النظري سيساعد في توضيح العلاقات بين هذه المتغيرات وكيفية تأثيرها على بعضها البعض داخل المؤسسات. من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والنظريات ذات الصلة، سيتم بناء فهم شامل لكيفية تحقيق الأداء الإبداعي للعاملين من خلال تطبيق مبادئ القيادة الخادمة، مما يوفر أساساً قوياً لتحليل البيانات وتفسير النتائج في الفصول اللاحقة من هذا البحث. (يوسف، ٢٠٢٤)

الإطار النظري يُعد عنصراً جوهرياً في أي دراسة بحثية لأنه يحدد القواعد والأسس التي يستند إليها البحث في تحليل ومعالجة المشكلة البحثية. من خلال الإطار النظري، يتمكن الباحث من الربط بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، مما يُساهم في توسيع المعرفة العلمية وتطوير الفهم الحالي لموضوع البحث. في سياق هذا البحث، الإطار النظري يُقدم منظوراً علمياً ومنهجياً لفهم العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين، مما يُمكن من تفسير هذه العلاقة بشكل أكثر دقة وموضوعية. الإطار النظري يُساعد أيضاً في تحديد الفجوات في الأدبيات الحالية وتوجيه البحث نحو اكتشافات جديدة قد تساهم في إثراء المعرفة في مجال إدارة الأعمال. علاوة على ذلك، يُساهم الإطار النظري في توجيه تصميم البحث، اختيار أدوات جمع البيانات، وتحليل النتائج، مما يضمن أن جميع جوانب البحث متسقة ومبنية على أسس علمية راسخة. (ياسين، ٢٠٢٣)

في هذا البحث، يتم التركيز على متغيرين رئيسيين: القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين. القيادة الخادمة هي مفهوم قيادي يركز على تقديم الدعم والخدمة للعاملين، حيث يُعتبر القائد الخادم موجهاً وميسراً لنجاح الفريق بدلاً من أن يكون مجرد مدير يفرض سلطته. هذا النوع من القيادة يُعزز من بيئة العمل الإيجابية، ويُشجع العاملين على النمو الشخصي والمهني، ويُساهم في زيادة رضاهم الوظيفي. على الجانب الآخر، الأداء الإبداعي للعاملين يُشير إلى قدرة الموظفين على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات. الأداء الإبداعي يُعد عنصراً حاسماً في قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها التنافسية، ويُعزز من قدرتها على تحقيق التفوق والابتكار. (يوسف، ٢٠٢٤)

٢,٢ المتغير الاول: القيادة الخادمة

٢,٢,١ التعريف:

القيادة الخادمة هي نمط قيادي يركز على فلسفة أن القادة يجب أن يخدموا أولاً وقبل كل شيء من يقودونهم. هذا النوع من القيادة يضع احتياجات وتطوير العاملين في المقام الأول، ويسعى إلى تمكينهم، تنمية مهاراتهم، وتحفيزهم على تحقيق أفضل أداء ممكن. القائد الخادم يُنظر إليه كقائد متواضع، يسعى لتحقيق النجاح المشترك من خلال بناء علاقات قوية، دعم العاملين، وتعزيز روح الفريق. القيادة الخادمة لا تتعلق فقط بالسلطة أو السيطرة، بل تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والالتزام برفاهية الآخرين والعمل من أجل الصالح العام للمؤسسة والمجتمع ككل. القائد الخادم يُركز على بناء بيئة عمل إيجابية تُحفز العاملين على الإبداع والابتكار، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية واستدامة. (محمد، ٢٠٢٣)

٢,٢,٢ التطور:

تطورت فكرة القيادة الخادمة عبر الزمن من فلسفة أخلاقية إلى نموذج إداري يُطبق في العديد من المؤسسات حول العالم. كان روبرت جرينليف هو أول من صاغ هذا المفهوم في سبعينيات القرن الماضي، حيث قدم القيادة الخادمة كنموذج بديل للنماذج القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والسيطرة. جرينليف أكد على أن القادة يجب أن يكونوا في خدمة الآخرين بدلاً من أن يسعوا للسيطرة عليهم. منذ ذلك الحين، تطور مفهوم القيادة الخادمة ليشمل مجموعة واسعة من الممارسات التي تُعزز من تمكين العاملين وتحقيق النجاح المشترك. في العقود الأخيرة، أصبح هذا المفهوم أكثر شيوعاً في الأوساط الأكاديمية والإدارية، حيث أدركت المؤسسات أهمية القيادة الخادمة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز رضا العاملين. مع تطور الفكر الإداري وتزايد أهمية الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي، أصبحت القيادة الخادمة تُعتبر نموذجاً فعالاً لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية ودعم النمو الشخصي والمهني للعاملين. (محمد، ٢٠٢٣)

٢,٢,٣ الابعاد:

المودة الأخلاقية:

المودة الأخلاقية في القيادة الخادمة تُشير إلى الالتزام العميق من قبل القائد بالقيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية في التعامل مع الآخرين. القائد الخادم يُظهر مودة حقيقية تجاه العاملين، ويُعاملهم بكرامة واحترام، مما يُعزز من الشعور بالانتماء والثقة داخل الفريق. هذه المودة الأخلاقية تُترجم إلى دعم مستمر للعاملين، توفير بيئة عمل عادلة، والاستماع إلى احتياجاتهم ومخاوفهم. القائد الذي يتمتع بمودة أخلاقية يُعتبر قدوة حسنة، حيث

يُلهم الآخرين من خلال سلوكه ويُعزز من الثقافة الأخلاقية داخل المؤسسة. هذه المودة ليست مجرد شعور عاطفي، بل هي التزام مستمر بتحقيق العدالة والإنصاف، والعمل من أجل مصلحة الجميع. (محمد، ٢٠٢٣)

المشاركة:

المشاركة هي عنصر أساسي في القيادة الخادمة، حيث يسعى القائد إلى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم على تقديم آرائهم وأفكارهم. القائد الخادم يُؤمن بأن لكل فرد في الفريق قيمة مضافة يمكن أن تُساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، ولذلك يُشجع على الحوار المفتوح ويُحفز العاملين على المشاركة الفعالة. المشاركة تُعزز من الشعور بالمسؤولية والانتماء، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من الفريق وأن لهم دورًا في نجاح المؤسسة. من خلال المشاركة، يتمكن القائد الخادم من الاستفادة من التنوع الفكري داخل الفريق، مما يؤدي إلى حلول إبداعية ومبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة. هذا البعد يُعزز من الشفافية والثقة داخل المنظمة، ويُساعد في بناء ثقافة تنظيمية تُركز على التعاون والعمل الجماعي. (عواد، ٢٠٢١)

الرؤية:

الرؤية في القيادة الخادمة تُشير إلى قدرة القائد على تحديد اتجاه مستقبلي واضح للمؤسسة وتوجيه الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية المشتركة. القائد الخادم لا يفرض رؤيته على الفريق، بل يعمل على إشراك العاملين في صياغة هذه الرؤية، مما يُعزز من التزامهم بتحقيقها. الرؤية في هذا السياق ليست مجرد هدف بعيد المنال، بل هي خطة عمل مشتركة تُحفز العاملين على العمل بجد وإبداع لتحقيق المستقبل المرغوب. القائد الخادم يُعتبر مرشدًا يُوجه الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية من خلال تقديم الدعم والإرشاد المستمرين. الرؤية الواضحة تُساعد في توجيه الجهود وتنسيق العمل داخل المؤسسة، مما يُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. (علي، ٢٠٢٣)

التواضع:

التواضع هو أحد السمات الأساسية للقائد الخادم، حيث يُدرك القائد أن القيادة ليست مسألة سلطة أو نفوذ، بل هي خدمة للآخرين. القائد المتواضع لا يسعى للظهور أو التعالي على الآخرين، بل يعمل جنبًا إلى جنب مع فريقه لتحقيق الأهداف المشتركة. التواضع في القيادة الخادمة يعني الاعتراف بقيمة الآخرين واحترام آرائهم ومساهماتهم. القائد الخادم يُظهر تواضعه من خلال استعداده لتعلم أشياء جديدة، قبول النقد البناء، والاعتراف بالأخطاء عند حدوثها. هذا التواضع يُعزز من روح الفريق ويُشجع على بناء علاقات عمل قوية قائمة على

الثقة والاحترام المتبادل. التواضع يُساعد أيضًا في خلق بيئة عمل تُحفز على الابتكار والتجريب، حيث يشعر العاملون بأنهم في مأمن من الفشل وأن أخطاءهم تُعتبر فرصًا للتعلم والنمو. (العسولي، ٢٠١٩)

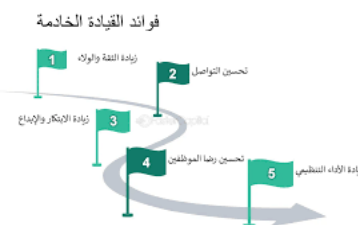
٢,٢,٤ النظريات:

القيادة الخادمة تستند إلى عدة نظريات وأطر فكرية تُساهم في فهم هذا النمط القيادي وتأثيره على الأداء التنظيمي. نظرية القيادة التحويلية تُعتبر من النظريات القريبة من مفهوم القيادة الخادمة، حيث يُركز كلا النموذجين على تمكين العاملين وتحفيزهم لتحقيق أداء عالٍ. القيادة التحويلية تُشدد على أهمية التأثير الإيجابي للقائد على العاملين من خلال تحفيزهم وتطويرهم، مما يتماشى مع مبادئ القيادة الخادمة التي تركز على خدمة العاملين ودعمهم. نظرية العلاقات الإنسانية في القيادة تُبرز أهمية بناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام بين القائد والعاملين، وهو ما يُعتبر جوهرًا في القيادة الخادمة. هذه النظرية تُشدد على أن العلاقة الطيبة بين القائد والعاملين تُساهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي. (العجرفي، ٢٠٢٣)

من جهة أخرى، نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership) تُفيد بأن القيادة الفعالة تعتمد على قدرة القائد على التكيف مع احتياجات العاملين وظروف العمل، مما ينسجم مع فكرة القيادة الخادمة التي تتطلب من القائد أن يكون مرناً ومستعداً لتقديم الدعم اللازم للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم الفردية. نظرية القيادة الخادمة نفسها، التي طورها روبرت جرينليف، تُعتبر إطاراً فكرياً يُركز على أن القائد يجب أن يكون أولاً خادماً للمجتمع والعاملين، مما يُعزز من الالتزام الأخلاقي والتواضع في القيادة. هذه النظريات مجتمعة تُوفر إطاراً شاملاً لفهم القيادة الخادمة وتأثيرها الإيجابي على الأداء الإبداعي للعاملين، مما يُساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل مستدام. (العجرفي، ٢٠٢٣)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: القيادة الخادمة



(العبادلة، ٢٠٢٢)

٢,٣ المتغير الثاني: الأداء الابداعي

٢,٣,١ التعريف:

الأداء الإبداعي يُشير إلى قدرة الأفراد على تقديم أفكار وحلول جديدة وغير تقليدية تُسهم في تحسين العمليات، المنتجات، أو الخدمات داخل المؤسسة. يُعد الأداء الإبداعي عنصراً حيوياً في بيئة العمل الحديثة، حيث تتطلب المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة في السوق من المؤسسات أن تكون مبتكرة بشكل مستمر. الإبداع في الأداء لا يقتصر على توليد الأفكار الجديدة فقط، بل يشمل أيضاً القدرة على تنفيذ هذه الأفكار بفعالية وتحويلها إلى نتائج ملموسة. الأداء الإبداعي يُعتبر مؤشراً على مدى قدرة الموظفين على التفكير بطرق جديدة وتجاوز الحلول التقليدية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (عابد، ٢٠٢١)

٢,٣,٢ التطور:

تطور مفهوم الأداء الإبداعي بشكل كبير على مر العقود، حيث انتقل من كونه مجرد سمة فردية إلى كونه عملية جماعية تُعزز من خلال بيئة العمل وثقافة المؤسسة. في البداية، كان الإبداع يُنظر إليه على أنه موهبة فردية نادرة، ولكن مع تقدم الأبحاث في مجالات علم النفس التنظيمي وإدارة الأعمال، أصبح يُفهم على أنه مهارة يمكن تطويرها وتعزيزها من خلال التدريب والتحفيز. في النصف الثاني من القرن العشرين، ومع ظهور نظريات الإدارة الحديثة، بدأ يُنظر إلى الإبداع كعامل حاسم في النجاح التنظيمي، مما أدى إلى زيادة التركيز على كيفية خلق بيئات عمل تُحفز على الإبداع. اليوم، يُعتبر الأداء الإبداعي جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسات الرائدة التي تسعى للبقاء في الطليعة من خلال الابتكار المستمر وتحفيز موظفيها على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. (عابد، ٢٠٢١)

٢,٣,٣ الأبعاد:

الأداء الإبداعي يتضمن عدة أبعاد رئيسية تُسهم في تحديد مدى قدرة الأفراد على تحقيق الإبداع في بيئة العمل. البعد الأول هو توليد الأفكار، والذي يشير إلى قدرة الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. هذا البعد يُعتبر الأساس للإبداع، حيث يبدأ الإبداع دائماً بفكرة جديدة تُقدم حلاً لمشكلة أو تحدٍ قائم. البعد الثاني هو التنفيذ الفعال، الذي يتعلق بقدرة الموظفين على تحويل الأفكار المبتكرة إلى حلول عملية يمكن تنفيذها وتطبيقها بنجاح. التنفيذ الفعال يتطلب مهارات تخطيطية وتنظيمية، بالإضافة إلى القدرة على التغلب على العقبات وتكييف الأفكار مع الواقع العملي. البعد الثالث هو التكيف مع التغيير، حيث يُشير إلى قدرة

الموظفين على تبني الأفكار الجديدة وتطبيقها في بيئة عمل متغيرة، مما يتطلب مرونة وفهماً عميقاً للسياق التنظيمي. البعد الرابع هو التعاون والإلهام المتبادل، الذي يُركز على كيفية تشجيع بيئة العمل للتعاون بين أفراد الفريق وتبادل الأفكار والإلهام، مما يعزز من الإبداع الجماعي ويُسهم في تحسين الأداء الإبداعي الكلي للمؤسسة. (عابد، ٢٠٢١)

٢,٣,٤ النظريات:

الأداء الإبداعي يستند إلى مجموعة من النظريات التي تُقدم أطراً لفهم كيفية تطوير وتعزيز الإبداع في بيئة العمل. نظرية التحفيز الإبداعي (Creative Motivation Theory) تُشير إلى أن الإبداع يتعزز عندما يكون الأفراد مدفوعين بدوافع داخلية قوية، مثل الرغبة في التحدي والابتكار، بدلاً من الدوافع الخارجية مثل المكافآت المادية. نظرية التفاعل الاجتماعي (Social Interaction Theory) تُبرز أهمية التفاعل بين الأفراد في تحفيز الإبداع، حيث يُمكن للتبادل الفكري والتعاون بين الزملاء أن يُسهم في توليد أفكار جديدة. نظرية الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation Theory) تُشير إلى أن الإبداع في بيئة العمل يعتمد على مدى دعم المؤسسة للابتكار من خلال توفير الموارد، الوقت، والدعم الثقافي المطلوب. نظرية العوائق مقابل المحفزات (Barriers vs. Facilitators Theory) تُركز على كيفية تأثير العوائق التنظيمية، مثل البيروقراطية والروتين، على الحد من الإبداع، في مقابل المحفزات التي تُشجع على التفكير الإبداعي مثل القيادة الداعمة والبيئة التنظيمية المرنة. هذه النظريات تُقدم إطاراً متكاملًا لفهم العوامل التي تُسهم في تعزيز الأداء الإبداعي في بيئة العمل، وتُساعد المؤسسات على تصميم استراتيجيات لدعم الابتكار والإبداع لدى موظفيها. (صبر، ٢٠٢٢)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٤: الأداء الإبداعي



(صبر، ٢٠٢٢)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الإبداعي للعاملين

٢,٤,١ الأنماط:

العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين تتخذ عدة أنماط، تتجلى في كيفية تأثير القيادة الخادمة على مختلف أبعاد الإبداع داخل بيئة العمل. النمط الأول هو النمط المباشر، حيث تساهم القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة على الابتكار. القادة الخادمون يعملون على تمكين العاملين، مما يمنحهم الثقة والحرية اللازمة للتفكير الإبداعي وتجريب أفكار جديدة. النمط الثاني هو النمط التكاملي، حيث تُعزز القيادة الخادمة من خلال التفاعل المستمر بين القائد والعاملين، مما يؤدي إلى تعاون أكبر وتبادل للأفكار، وبالتالي زيادة في الإبداع الجماعي. النمط الثالث يُعرف بالنمط التوجيهي، حيث يقوم القائد الخادم بتوجيه العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف الإبداعية من خلال تقديم رؤية واضحة ودعم مستمر. في هذا السياق، يُمكن للقيادة الخادمة أن تُسهم في خلق ثقافة تنظيمية تُشجع على الابتكار وتُعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة. (السكر، ٢٠١٩)

٢,٤,٢ الصراعات:

رغم الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تقدمها القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، إلا أن هناك صراعات محتملة قد تنشأ بين هذين المتغيرين. الصراع الأول يحدث عندما يُساء فهم القيادة الخادمة على أنها ضعف من قبل العاملين، مما يؤدي إلى استغلال القائد أو تقليل احترامه، وبالتالي التأثير سلباً على الأداء الإبداعي. الصراع الثاني يتعلق بإمكانية حدوث تضارب بين الأهداف الفردية والجماعية، حيث قد يركز القائد الخادم بشكل كبير على تلبية احتياجات الأفراد، مما قد يؤدي إلى تراجع في تحقيق الأهداف الجماعية أو الابتعاد عن الابتكار المرتبط بالأهداف التنظيمية الأوسع. الصراع الثالث ينشأ من التوازن بين التوجيه والتمكين، حيث يمكن أن يؤدي الإفراط في تمكين العاملين دون تقديم التوجيه الكافي إلى فوضى أو عدم وضوح في الأهداف، مما قد يحد من القدرة على تحقيق أداء إبداعي فعال. هذه الصراعات تتطلب من القائد الخادم إدارة دقيقة وواعية لضمان تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات العاملين وتحقيق الأهداف الإبداعية للمؤسسة. (السطوحى، ٢٠١٧)

٢,٤,٣ الفجوات:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة الخادمة وتأثيرها على الأداء الإبداعي للعاملين، إلا أن هناك فجوات بحثية لا تزال بحاجة إلى استكشاف. الفجوة الأولى تتمثل في قلة الدراسات التجريبية التي تُظهر العلاقة السببية بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي في مختلف البيئات التنظيمية والثقافات. معظم الأبحاث تركز على العلاقة الارتباطية، مما يترك مجالاً واسعاً لاستكشاف كيفية تأثير القيادة الخادمة بشكل مباشر على نتائج الإبداع عبر مختلف السياقات. الفجوة الثانية تتعلق بمدى تأثير العوامل الوسيطة، مثل الثقافة التنظيمية أو الخصائص الشخصية للعاملين، على العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع. فهم هذه العوامل يمكن أن يُسهم في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات. الفجوة الثالثة تتعلق بمحدودية الأبحاث التي تستكشف التحديات العملية التي قد تواجه تطبيق القيادة الخادمة في بيئات عمل شديدة التنافسية أو في قطاعات تتطلب مستويات عالية من الابتكار المستمر. هذه الفجوات تشير إلى الحاجة لمزيد من البحث لفهم أفضل لكيفية تحسين القيادة الخادمة لتعزيز الأداء الإبداعي في مختلف المؤسسات. (رحيم، ٢٠١٨)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الإبداعي



(الخوالدة، ٢٠٢٢)

٢,٥ الخاتمة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال استعراض الإطار النظري في هذا البحث، تبين أن القيادة الخادمة تُمثل نمطاً قيادياً فريداً يركز على خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويؤدي إلى زيادة الأداء الإبداعي للعاملين. الإطار النظري أوضح أن القيادة الخادمة ليست مجرد توجيه أو إدارة، بل هي فلسفة شاملة تضع رفاهية العاملين وتطويرهم المهني في مقدمة الأولويات، مما يُسهم في بناء علاقات قوية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. هذه العلاقة الوثيقة بين القائد والعاملين تُعد أساسية لتحفيز الإبداع، حيث يُشجع القائد الخادم العاملين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي. كما أظهر الإطار النظري أن هناك أبعاداً متعددة للقيادة الخادمة، مثل المودة الأخلاقية، المشاركة، الرؤية، والتواضع، وكلها تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات. علاوة على ذلك، تُشير النظريات المختلفة التي تدعم هذا الإطار إلى أن القيادة الخادمة يمكن أن تُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإبداعي إذا تم تطبيقها بشكل صحيح، وأن هناك أنماطاً مختلفة لهذه العلاقة تعتمد على السياق التنظيمي والثقافي.

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

هذا البحث يفتح الباب أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تعمق الفهم حول العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين. أولاً، هناك حاجة لاستكشاف كيف يمكن تطبيق مفهوم القيادة الخادمة في مختلف القطاعات والصناعات، وخاصة تلك التي تتطلب مستويات عالية من الابتكار والمرونة، مثل التكنولوجيا والتعليم والرعاية الصحية. فهم كيفية تأثير هذه القيادة في بيئات عمل مختلفة يمكن أن يُسهم في تطوير استراتيجيات قيادية أكثر فعالية تُعزز من الإبداع والابتكار. ثانياً، يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على الدور الوسيط الذي تلعبه العوامل التنظيمية والشخصية، مثل الثقافة التنظيمية، والمعتقدات الشخصية للعاملين، في تحديد مدى فعالية القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع. هذه الدراسات يمكن أن تُسهم في تطوير نماذج أكثر تعقيداً وتفصيلاً تُراعي التفاعلات بين القيادة الخادمة والعوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء الإبداعي. وأخيراً، يمكن للأبحاث المستقبلية أن تستكشف الصراعات المحتملة التي قد تنشأ عند تطبيق القيادة الخادمة وكيفية إدارتها بفعالية، مما يُسهم في تقديم توصيات عملية للمؤسسات التي تسعى لتعزيز الإبداع من خلال هذا النمط القيادي.

٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

هذا البحث يُقدم مساهمات جوهرية في فهم العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين، حيث يُعزز من أهمية هذا النمط القيادي كعامل أساسي في تطوير بيئة عمل محفزة للإبداع. من خلال استعراض الأدبيات والنظريات المختلفة، يُوضح البحث كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تُسهم في تمكين العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإبداعي بشكل ملحوظ. البحث يضيف بُعدًا جديدًا للنقاش الأكاديمي حول القيادة والإبداع من خلال تسليط الضوء على الأبعاد المختلفة للقيادة الخادمة وكيفية تأثيرها على سلوكيات العاملين ونتائجهم. كما يُقدم إطارًا نظريًا يمكن أن يكون مرجعًا للباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال، مما يُسهم في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تسعى إلى تعزيز الابتكار وتحقيق التفوق التنافسي في السوق.

بالإضافة إلى ذلك، يُسهم البحث في سد بعض الفجوات الموجودة في الأدبيات الحالية من خلال تقديم رؤية شاملة للعلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي، مع التركيز على العوامل التي قد تعزز أو تعيق هذه العلاقة. من الناحية العملية، يمكن أن يُساعد هذا البحث المؤسسات على تبني استراتيجيات قيادية قائمة على مبادئ القيادة الخادمة، مما يُسهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار. هذه المساهمات النظرية والعملية تجعل من البحث إضافة قيمة إلى الأدبيات الموجودة، كما أنها تُقدم توصيات قابلة للتطبيق للمؤسسات التي تسعى لتحقيق أداء إبداعي متميز من خلال تطبيق نماذج قيادة أكثر دعمًا وتفاعلاً مع احتياجات العاملين.

٣ قائمة المراجع

١. أبو الذهب، محمد صبحي أحمد. (٢٠١٧). أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، (٤)، ٧٣-٤٤.
٢. أحمد، ناجي عبدالوهاب هلال. (٢٠١٨). الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى مديري التعليم العام: دراسة ميدانية. دراسات تربوية واجتماعية، ٢٤(٤)، ٨١٧-٩٤٢.
٣. أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي أحمد. (٢٠٢٣). تحسين أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة: آليات مقترحة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٧(٣).
٤. بدر، باسم. (٢٠٢١). أثر القيادة الخادمة في الذكاء التنظيمي: الدور الوسيط للجهازية الإلكترونية في هيئة تنظيم الاتصالات في الأردن. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٧(٣)، ١١٥-١٦٣.
٥. حجازي، سامح سعيد. (٢٠٢١). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس. مجلة البحوث المالية والتجارية، (٢)، ٣٠٥-٢٧٠.
٦. حسن، إبراهيم حسن محمد. (٢٠٢١). علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية. مجلة البحوث المالية والتجارية، (٤)، ١٨٦-١٤٥.
٧. الخوالدة، مهند منصور ذيب. (٢٠٢٢). أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات: دراسة حالة موظفي بلديات قصبة المفرق في محافظة المفرق. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٧٤)، ٤٦-٢٥.
٨. رحيم، محمد (٢٠١٨). العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي بحث تحليلي. (رسالة ماجستير). جامعة كربلاء.
٩. السطوح، محمد محمد عبد العظيم محمد. (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٨(٤)، ٨٣٤-٨٧٧.
١٠. السكر، هديل بسام شاهر. (٢٠١٩). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك.
١١. شركة زين (٢٠٢٤). متاح في (www.sa.zain.com). تاريخ الاثاحة ٢٣/٨/٢٠٢٤م.

١٢. صبر، علي نصيف. (٢٠٢٢). العلاقة التأثيرية ما بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل: دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، ١٧(٦٥)، ١٥٩-١٨٧.
١٣. عابد، سخاء عدنان. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على إداريات جامعة الملك عبد العزيز - قسم الطالبات في السليمانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(١٩)، ٥٤-٨٠.
١٤. العبدلة، عبدالرحمن فالح دخل الله. (٢٠٢٢). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٢)، ١٤٩-١٦٨.
١٥. عبداللطيف، عصام فتحي محمد. (٢٠١٩). أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات الزيت والصابون بمحافظة الإسكندرية. مجلة البحوث الإدارية، ٣٧(٢)، ١-٢٦.
١٦. العجرفي، فلاح بن خلف. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١٣(١)، ٥٩-٨٦.
١٧. العسولي، نرمين عبدالحافظ. (٢٠١٩). الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية (غزة).
١٨. علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم. (٢٠٢٣). علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على معهد القلب القومي بمصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١٠(٢)، ٩٣-١٢٦.
١٩. عواد، فتحية سليمان. (٢٠٢١). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢٨(٢)، ٢٣٢-٢٥٤.
٢٠. محمد، عمار عواد. (٢٠٢٣). القيادة الخادمة ودورها في زيادة الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في الحويجة. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣(٢)، ١١٠-١١٩.
٢١. ياسين، أمل طه. (٢٠٢٣). تأثير القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في شركة الحفر بالبصرة. مجلة دراسات إدارية، ١٧(٣٥)، ١-٤٥.

٢٢. يوسف، مينا يوسف كامل. (٢٠٢٤). تأثير القيادة الخادمة على الأداء السياقي: دراسة ميدانية على العاملين بالمنظمات غير الحكومية بمدينة المنيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ١٣-٤٠.

23. Yildiz , B. (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. 77 – 65.
24. Zubair , 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.

٤ الملاحق

١,٤ الاستبيان:

السادة الأفاضل،

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يُعد جزءًا من دراسة بحثية هامة بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على شركة زين للاتصالات - جدة".

نؤكد لكم أن مشاركتكم في هذا الاستبيان طوعية، وأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة البحثية.

نشكركم على وقتكم وتعاونكم،

أولا / 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:

☐	إعداديه	☐	دبلوم عالٍ
☐	دبلوم	☐	ماجستير
☐	بكالوريوس	☐	دكتوراه

5- سنوات الخدمة :

☐	1 - 5	☐	11- 15	☐	21 سنة فأكثر
☐	6 - 10	☐	16 - 20		

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 al, 2012:2) .

البعد الأول: المودة الأخلاقية : 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 بشدة
1.	مسؤولي في العمل ينظر لموظفيه كأفراد يستحقون الاحترام.				
2.	مسؤولي في العمل يخلق مناخاً وثقافه 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 بشدة
1.	يساعدني مسؤولي في العمل على اتخاذ القرارات مع تزايد المسؤولية .				
2.	يعطيني مسؤولي في العمل الصلاحيه التي احتاجها 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: التواصل: التواصل 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 الآخرين.					
2.	لا يهتم مسؤولي بالتمجيد الذاتي					
3	مسؤولي متواضع بما فيه الكفاية للتشاور مع الآخرين في المنظمة .					
4	لا يركز مسؤولي الاهتمام على إنجازاته.					
5	تصرف مسؤولي (سلوكه) يظهر تواضعه بوضوح.					

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 أجل 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 آراء وافكار الآخرين.					
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 امثلك الطرق والاساليب الحديثة والجيدة للتعامل مع المشاكل.					
13	احاول دائماً ان اطبق ما اعرفه من طرائق جديدة لا نجاز مهام العمل بالمنظمة					