

إطار نظري بعنوان

أثر سلوك القائد الخادم على الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون
في المملكة العربية السعودية

إعداد الباحث

إشراف

الفصل الدراسي الأول

1440هـ / 2018م

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	أولاً: الإطار النظري
	المبحث الأول: القيادة الخادمة
1	تمهيد
3	نظرة تاريخية عن القيادة الخادمة
5	مفهوم القيادة الخادمة
7	مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة
9	السمات والخصائص الأساسية للقيادة الخادمة
15	أبعاد القيادة الخادمة
16	أخلاقيات القيادة الخادمة
17	الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة
18	المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة
19	أهمية القيادة الخادمة
21	فوائد القيادة الخادمة
24	الانتقادات الموجهة إلى القيادة الخادمة
	المبحث الثاني: الإبداع الإداري
28	تمهيد
29	مفهوم الإبداع
30	مراحل تطور مفهوم الإبداع
32	مفهوم الإبداع الإداري
34	سمات وخصائص الإبداع الإداري
36	مبادئ الإبداع الإداري
37	خصائص الإبداع الإداري
40	مكونات الإبداع الإداري

40	عناصر الإبداع الإداري
46	أهمية الإبداع الإداري
48	مقومات الإبداع الإداري
49	مستويات الإبداع الإداري
50	أنواع الإبداع الإداري
54	مراحل الإبداع الإداري
56	عوامل تنمية الإبداع الإداري
58	أساليب تنمية الإبداع الإداري
59	معوقات الإبداع الإداري
ثانياً: الدراسات السابقة	
63	الدراسات السابقة المتعلقة بمحور القيادة الخادمة
74	الدراسات السابقة المتعلقة بمحور الإبداع الإداري
85	التعقيب على الدراسات السابقة
92	قائمة المراجع

المبحث الأول: القيادة الخادمة

تمهيد

رغم كثرة النظريات والتوجهات القيادية والدراسات التي تتناول موضوع القيادة، إلا أنه وصفة سحرية تصلح للعمل المؤسسي في جميع الأزمان ومختلف الظروف، خاصة في أوج التطورات والتحديات والتغيرات المتلاحقة في بيئات العمل، وهناك مؤشر واضح يؤكد ذلك والذي يتمثل في غزارة الأبحاث والكتب التي تناولت المواضيع المتعلقة بمفهوم القيادة، لذلك فإن النظريات والتوجهات القيادية التي تصلح لبعض المنظمات لا توائم منظمات أخرى، أو لنفس المنظمة في أزمان وظروف أخرى، ورغم أن بعض المنظمات يمكن أن تنمو في ظل القيادة الاستبدادية بناءً على روتينية الأعمال وغزارة العمالة وقلة فرص العمل البديلة للعاملين، إلا أنه في كثير من المجالات يجب أن يتم اتباع الأنماط الإدارية التي تراعي الجوانب الإنسانية، والشخصية، والمهنية للمرؤوسين، وذلك بسبب ندرة العمالة أو اشتداد المنافسة وكثرة الطلب عليها (غالي ودهليز، 2015).

منذ أن ظهر في عالمنا مصطلح المنظمات والمؤسسات قام المفكرون والقادة بالمحاولة من أجل الاستفهام عن العوامل التي تصنع القيادات، والخصائص التي يمتاز بها القادة عن المرؤوسين، وهذا ما أدى إلى كثرة التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، ففي العام (1927م) كان تعريف القيادة بأنها " القدرة على فرض إدارة القائد على العاملين في المؤسسة ويقابل ذلك الطاعة والاحترام والولاء والتعاون من طرف المرؤوسين "، ولكن في عام (1942م) توسع هذا التعريف على أن القيادة " فن التأثير على المرؤوسين وليس إجبارهم، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الفعالة كالإقناع، أو تقديم القدوة في إتباع نهج معين " (جراوت وفيشر، 2012).

لقد ظهرت في العقود القليلة الماضية الكثير من النظريات الإدارية والتي تولي التركيز تجاه أنسنة العلاقات في مجال العمل، كما وتركز على مصلحة الموظف كمدخل لمصلحة المنظمات العاملة في المجال الإعلامي، وكانت إحدى هذه النظريات هي نظرية القيادة الخادمة، والتي تقوم بشكل أساسي على كون القائد خادماً أولاً، وهي من الفلسفات الإدارية التي يتبناها القائد، حيث يعمل القائد في خدمة المرؤوسين وهذا بخلاف ما هو متعارف عليه في الأساليب القائمة

على سيطرة القائد وسلطته على المرؤوسين (Spears, 2010)، حيث يعمل على إقناعهم بدل الإكراه، وتشجيعهم على المبادرة والمشاركة الفعالة والابتكار ضمن فريق يتسم بروح العمل، وذلك بالتماهي مع المجموعة بعيداً عن الحسابات والأهداف الشخصية، وإنما السعي في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات، وتحقيق ما يهدف إليه الأتباع في الإطار الوظيفي الذي يعملون به، ومن خلاله تمثل الوظيفة المجال المتاح لتحقيق الذات والأهداف، وليس فقط انتظار الراتب مقابل الجهد، وهذا التوجه التي ارتأته بعض المؤسسات الإعلامية العالمية مناسباً في نهايات القرن المنصرم، والذي ينادي بالتخلي عن أسلوب الإدارة التقليدية المعتمدة على الهرمية في العمل وسلطة المركز، وداعية إلى تبني أنماط واتجاهات قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني في الفريق، والمشاركة الفعالة في صنع القرار، وإيلاء الاهتمام للمرؤوسين وتعزيز النمو المهني لديهم، وكل ذلك ضمن إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بالأداء للمنظمات ونوعية الإنتاج والعناية الكاملة بالعاملين والاهتمام بهم (أبو تينة وآخرون، 2017).

إن الاهتمام الكبير في الفهم والتطبيق لنمط القيادة الخادمة لا زال سريع النمو، حيث أن المئات من الكتب والبحوث في هذا المجال قد تم نشرها حتى هذه اللحظة، كما أن العديد من الشركات الكبرى التي اختيرت من أفضل مئة شركة على مستوى العالم حسب تصنيف مجلة فورتشن (Fortune Magazine's) قد قامت بشكل فعلي بتبني مفهوم القيادة الخادمة، حيث قامت باعتماد نمط القيادة الخادمة كأسلوب إداري للشركة (Spears, 2010)، كما وأن في القائمة التي ذكرت في المجلة كان أكثر من 30% من الشركات التي ضمنيتها القائمة تتخذ من نمط القيادة الخادمة كأسلوب إداري معتمد لديها، بالإضافة إلى كونت المراكز الخمس الأولى كانت من نصيب الشركات التي تعتمد نمط القيادة الخادمة وهي: شركة كونتينر ستور، وشركة سينوفوس فاينانشيال، وشركة دي انداستريز، وشركة ويست إيرلاينز (Hunter, 2004).

ومما يلفت النظر في نمط القيادة الخادمة تشجيعها للأفراد في إحداث التوازن بين الممارسة القيادية وخدمة الآخرين، فهي تحت القيادات والمدراء على أن أولوية المسؤوليات الملقاة على عاتقهم هي خدمة المرؤوسين، وفي نفس الوقت تشجيعهم على استثمار الفرص لممارسة القيادة، حيث أن الغاية الحقيقية والمرجوة من نمط القيادة الخادمة هو تحسين المستوى المعيشي حياة الأفراد أنفسهم، ثم الارتقاء بمستوى المنظمات التي يعملوا بها (إبراهيم، 2013).

إن القيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية تجاه خدمة الآخرين بشكل أولي، ومن ثم يتبعها قوى دافعة للقيادة بفعل ما، ومن ثم تنمو الخيارات الواعية الناتجة عن تلك القوة الدافعة بجذب الأفراد تجاه القيادة، بهدف التحقق من كون الأفراد العاملين في المنظمة والمنظمة والمجتمع قد أصبحت لديهم الخبرة والحنكة والحكمة التي تمكنهم من التحول من الحالة التي يكونوا فيها مخدومين في المنظمة إلى خادمين لغيرهم فيها، وهذا يختلف بشكل محوري مع أنماط القيادة الأوتوقراطية والتي يرى فيها القائد نفسه قائداً أولاً، ليتأكد من أن احتياجاته هي ذات الأولوية التي تتم تلبيتها (Lubin, 2001).

نظرة تاريخية عن القيادة الخادمة

يرجع أساس القيادة الخادمة إلى الرسول محمد - صلى الله عليه وسلم - والذي كان نعم القائد في حياته، حيث كان دائم المساعدة لأصحابه في جميع الأعمال سلباً أو حرباً، وذلك باستخدامه لذكائه الفطري وأسلوبه الفذ في القيادة والذي أسهم في بناء الدولة الأعظم عبر التاريخ في فترة بسيطة (عبد السلام، 2009)، وقد تم التعرف في سابق الأزمان على أن من يقوم بخدمة الناس وتحفيزهم هو سيدهم، وكما ذكر المثل القائل "سيد القوم خادمهم" (حسن، 2014)، ومن ذلك يرى الباحث أن مفهوم العام للقيادة الخادمة قد كان موجوداً في الفكر العربي القديم.

ويعد روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) أول من تحدث عن مفهوم القيادة الخادمة وذلك في عام 1970م، حيث كان مقصده في ذلك أن المرؤوسين عادة ما يكونوا محور اهتمام القادة وتركيزهم، وأن القائد هو الخادم بالدرجة الأولى، وأن القيادة من وجهة نظره ما هي إلا تعبير عن الدافعية تجاه خدمة الآخرين، فهو يضع المصالح المتعلقة بالمرؤوسين أولاً، وذلك بهدف الوصول إلى أعلى معدلات الإنتاجية، فيوليهم الاهتمام ويوفر الدعم اللازم لهم (القرني، 2014).

وقد استوحى جرينليف تسمية هذا النمط الإداري من الأحداث الواردة في رواية للكاتب هرمان هسي (Herman Hesse) والتي أصدرت في العام 1956م بعنوان "رحلة إلى الشرق"، والتي تحدثت عن ثلة من الرجال الذين اختيروا في إحدى الرحلات الدينية الأسطورية بصحبة خادمهم (Iew)، وكانت وظيفته الأساسية خدمة هذه المجموعة والسهر على راحتهم والعمل على تنبئهم وتحفيزهم بعزمه وأغانيه، وتشير الأحداث الواردة في الرواية إلى أن الرحلة سارت على

أفضل مما هو متوقع إلى أن جاء اختفاء الخادم ليو في أحد الأيام، والذي أحدث غيابه الكثير من الفوضى والتهان ما أدى إلى إلغاء الرحلة، ويبين الراوي وهو أحد أفراد المجموعة المشاركة في الرحلة أنه التقى بالخادم ليو بعد سنوات من التيه، وأخذه إلى رجل الدين المسؤول عن تنظيم الرحلة، ليتم اكتشاف أن ليو الذي عرف بالخادم لم يكن إلا أحد أكبر رجال الدين، ومرشدهم الروحي الأول، وقائد عظيم وشريف في قومه، وتعد تلك الفترة هي فترة النشوء لمفهوم القيادة الخادمة (Greenleaf, 2008)، وبهذا فقد صاغ جرينليف من تلك الأحداث الوارد في الرواية دروساً هامة عن دور القادة، ومع مرور الوقت تم تطور مفهوم القيادة الخادمة، مع الأخذ بالاعتبار أن لم يقدم مفهوماً متكاملًا للقيادة الخادمة، حيث اقترح تعريف " القائد هو الخادم أولاً "، وهذا التعريف قد ترك الباحثين والمفكرين في قضية هامة ومفتوحة للبحث بالتلازم مع الكثير من الأجوبة التي تحتاج إلى إجابات (Reinke, 2004)، هذا وقد توصل جرينليف إلى مغزى رئيس من تلك القصة الأسطورية مفادها أن القائد الجيد هو من يكون خادماً بالدرجة الأولى للجماعة والمجتمع والمنظمة (Winston & Joseph, 2005).

وانطلقت حركة القيادة الخادمة الحديثة في العام 1977م، بعد أن تمت صياغة "القائد-الخادم" من قبل جرينليف في مقالته الكلاسيكية "القيادة الخادمة"، ومن ثم صار هذا النمط معتمداً في المنظمات، رغم أن كثير من المجتمعات تعاني من مصطلح القائد والخادم، فقد توقع المهتمين أن هلا يمكن أن يكون خادماً وقائداً في نفس الوقت، نظراً للتناقض والاختلاف منطقياً، حيث أشارت كيث إلى أن فكرة القيادة الخادمة متناقضة تماماً ولا يمكن المساومة عليها، فإذا كان الأفراد يعتقدون أن الخادم مجامل ومتملق، وأن القائد هو الشخص القوي وذو السيطرة فإنه ستبدو تلك الكلمات متناقضة ولا يمكن الجمع بينهما، وهذا ما أدى إلى مناقشة كيفية ربط تلك المتناقضات الأكثر شيوعاً في الفلسفات الشرقية في الفكر الغربي، كما أضافت كيث إلى أن فكرة التيار المتروك تجاه نمط القيادة الخادمة وتحديداً بين فكرة الخادم والقائد لعدم إمكانية الجمع بينهما ولندرة حدوثه في الحياة الحقيقية، فالقائد الخادم يمكن أن يمر بفترة سيئة ينزلق فيها أسلوبه في ممارسة القيادة من نموذج الخدمة في القيادة إلى السلطة في القيادة، قبل أن يتدارك نفسه ويرجع إلى أنموذج القيادة الفعالة مرة أخرى (Keith, 2010).

وخلاصة لما سبق فإن القيادة الخادمة تفوق أساليب قيادية أخرى، لأن الهدف الأسمى من اتخاذها نمطاً في الإدارة الإبداعية يتخطى مصالح الأفراد الشخصية الضيقة، وتسعى إلى رفع مستوى المؤسسة الإبداعي ويسهم في رقيه، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق (مصطفى، 2015).

مفهوم القيادة الخادمة

عملت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية على معالجة الصراعات القائمة بين قيادات المنظمات والعاملين فيها، وذلك بناءً على ثقافة الربح والخسارة وليس ثقافة الربح والربح، وإن القيادة الخادمة ضمن هذا الاتجاه قامت بإعادة الهيكلة لطبيعة العلاقة بين القادة والعاملين في المنظمات، بالإضافة إلى إعادة الترتيب للأولويات، حيث أن في نمط القيادة التقليدية فإنه يتم تقديم المكافآت والخدمات للعاملين في مراحل لاحقة وبذلك بعد إنجاز المرؤوسين الأعمال الموكلة إليهم، وأثبتوا أنهم تحت طوع القيادة وتأثيرها، ولكن في القيادة الخادمة فإن المطلوب بالأساس هو أن تخدم أولاً، ومن ثم تأتي الاستطاعة في القيادة بسهولة وسلاسة بحيث يعبر المرؤوسين عن أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين (نجم، 2011).

إن القواسم المشتركة التي تمثلت في طرح الكتاب والباحثين هو الاتفاق على مكونات القيادة الخادمة، كما هو الحال مع أي نمط قيادي آخ، حيث أن التعريف العملي للقيادة الخادمة متنوع ولديه العديد من الترجمات التي استفاض الباحثون والمفكرون والكتاب فيها طرحها ومنها:

عرفها عبد السلام (2009) بأنها: " نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يرضى مصالحهم، ويهتم بالأمور الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات حسب كفايات العاملين بالدرجة الأولى، ومن ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة عبر استثمار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة حكيمة في إطار القيادة " .

وعرفها أبو فراس (2016) بأنها: " تبني القائد لفلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمات، والمبنية على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فريق العمل " .

وعرفها جيرارد (Girard, 2000) بأنها: " نمط القيادة الذي يسعى في نفس الوقت إلى تعزيز النمو الشخصي للمرؤوسين وتحسين نوعيتهم، ورعاية الكثير من المنظمات من خلا المزج بين العمل الجماعي والمجتمعي، بالإضافة إلى المشاركة الشخصية في صنع القرار " .

كما عرفها جرينليف بأنها: " النمط القيادي المقلوب رأساً على عقب، أي أن القائد يتجاوز مصالحه الفردية ويفضل القيام بخدمة احتياجات الآخرين، ويساعدهم على التطور، ومنحهم الفرص لتحقيق طموحهم المادي والمعنوي تزامناً مع مراعاة المصلحة العامة للعمل والمنظمة (جلاّب، 2001).

كما عرفها بن إبراهيم (2013) بأنها: " فلسفة القيادة التي تركز على تطور المرؤوسين والتألق والتوجه بشكل كامل تجاه تنفيذ المهام المنوطة بهم بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى إفراح المجال في اتجاه ممارستهم للأدوار القيادية في المستقبل.

كما وعرفها باترسون (Paatterson, 2003) بأنها: " القيادة التي يقوم فيها القادة بخدمة المرؤوسين بتركيز كبير، فيمثلوا الهدف الأول بالنسبة لهم، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها الهام الثاني.17

كما عرفها لوبي (Lube, 2003) بأنها: " الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحتها، بهدف الارتقاء بقيمة الأفراد وتنميتهم، وترسيخ وتطبيق المفاهيم المنادية بروح الجماعة في إطار العمل، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والمنظمة " .

كما عرفها سبيرز (Spears, 1996) بأنها: " نوع جديد من أنماط القيادة، حيث يتمثل جوهرها في وضع خدمة الآخرين في المقام الأول، وتشديد التوجهات نحو تعزيز خدمة الآخرين كمنهج شمولي للعمل، مع الاهتمام بالتعزيز المتعلق بالإحساس للجماعة، والمشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة " .

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "الأعمال الإبداعية المتعلقة بقيادة هيئة الإذاعة والتلفزيون والتي تهدف إلى دعم العاملين في مجال العمل، وتقديم الخدمات لهم ومساعدتهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية وإبداع مستمر، وذلك بهدف تحقيق أهداف هذه الهيئة في مجالها الإعلامي".

مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة

من خلال النظرة العميقة تجاه مفهوم القيادة الأخلاقية منذ نشأته على يد جرينليف في العام 1977م، يلاحظ أن هذا النمط مر بالكثير من التحسينات والتغيرات، كما أنه مر في العديد من المراحل في إطارها المفاهيمي، وقد قسمت إلى 6 مراحل (الخضر ووحدة، 2006):

• المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم

تعد القيم والمعتقدات لدى الأفراد من المداخل الملائمة للتأثير عليهم، فطبيعة النفس البشرية قابلة لتقدم المعونة تحت الإطار القيادي بوصفها تحقق القيم التي يؤمن بها الأفراد، وتمثل شريعتنا الإسلامية دليل متكامل لجوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فضلاً عما تمتلكه من القيم التي تكسب الأفراد ذاتيتهم وتحققها، والإدارة بالقيم جزء أصيل من الدين الإسلامي ونظامه المتين، ويمكن تطبيقه في كافة الممارسات العملية والقيادية في المنظمات.

• المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز

اتجه القادة الذين يتخذون نمط القيادة الخادمة في هذه المرحلة إلى التوازن بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز، وذلك في ظل طغيان وتغشي الجوانب المادية، والضعف الذي أصاب القيم في بعض المجتمعات، مما تطلب من القادة الخدم رفع المستوى التحفيزي عند العاملين، بغرض تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيق التميز الذاتي لهم وللمنظمة.

• المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم

إن التعرف على احتياجات الأتباع والعمل على سدها وإشباعها، والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وفي معتركات الحياة، ومساعدتهم على التغلب عليها والحد منها، تعد من أولى الخطوات في اتجاه تحقق معايير القيادة الخادمة.

• المرحلة الرابعة: الخدمة

يعتبر مفهوم الخدمة مجرداً وله أهميته التي ينم منها عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجوانب التطبيقية، ومحاولة تجنب أن تكون القيادة الخدمة مجرد كلام وشعارات يتم إطلاقها من حين لآخر، ويقف خلف هذه الشعارات قادة لا يولوا أي اهتمام تجاه خدمة الأتباع، فقد ذكر بيتر دراكر أنه لا يوجد قيمة للقائد في حال عدم خدمته للتابعين والمرؤوسين.

• المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته

بعد ظهور المفهوم المتعلق بالقيادة الخدمة تبين أن الكثير من القادة يفتقرون إلى مهارات القائد الخادم والتي تنمي أسلوبه التكيفي ليصبح قائداً خادماً عبر العديد من البرامج المتنوعة والدورات المعتمدة بالجانب التأهيلي والإعدادي والتدريبي، وقبل كل ذلك يجب أن تتولد الرغبة لدى القائد في القيام بهذا الدور الذي يتبناه نمط القيادة الخدمة، بالإضافة إلى وجود بعض المحددات التي تعينه على ذلك، بهدف التأكد من جهوزيته ومقدرته على الخدمة والبذل والعطاء، والتمتع بالتفاؤل والتشارك وتقبل الأفكار الإبداعية (السويدان وباشراحيل، 2003).

• المرحلة السادسة: استمرارية التطبيق للقيادة الخدمة

وتعتبر هذه المرحلة هي آخر مراحل تطور مفهوم القيادة الخدمة، خاصة وبعد تبلور الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم، والتحفيز، وتلمس حاجات الأتباع والمباشرة في خدمتهم، وبعد العمل على تجاوز القصور لدى بعض القادة باستخدام التدريب والإعداد، فإنه يتوجب تقويم هذا النمط والعمل على توجيهها والحفاظ على استمراريته نحو الأفضل، وباتجاه السعي نحو التميز وعدم التكاسل أو التراجع عنها.

ويلاحظ الباحث منطقية التسلسل المرحلي لمفهوم القيادة الخدمة، حيث لاحظ تواترها السليم من خلال اعتمادها على القيم والمبادئ العامة، وإيلاء العاملين التحفيز الكامل أثناء ممارستهم للعمل ما سيؤدي بطبيعة الحال إلى إنتاجية أفضل، بالتزامن مع الحالة الشعورية للقادة المتبعين لهذا النمط في تكثيف خدماتهم تجاه المرؤوسين مما يؤدي انطباعات جيدة وحالة إبداعية تظهر انعكاساتها على المردود الأدائي في العمل، وهذا لا يتحقق إلا بتوافر المهارات القيادية التي تستشعر

الدور المنوط بهم في هذا النمط الإداري، والذي يساعدهم في تحقيق وإنماء منهجية العمل وفق هذا الأسلوب.

السمات والخصائص الأساسية للقيادة الخادمة

لا يمكن أن ينجح نمط القيادة الخادمة إلا بالتوازي مع تصرفات القادة المبنية على نكران الذات، وامتلاك الدوافع الموجهة لخدمة الآخرين، وهذا ما تمتاز به القيادة الخادمة عن غيره، ووفقاً لما جاء به ستارات (Starrat, 2004) فإن المفاهيم التي تبناها جرينليف في هذا الشأن هي مفاهيم جديدة من نوعها، ويتحتم على القائد الخادم التدقيق في ما يعتقد به وما يمتلكه من تطلعات تجاه توليه للقيادة، وفي جوهر هذه النظرية تتدرج الأخلاقيات والمبادئ والقيم التي يجب على القائد التحلي بها، والتي تعد جوهرية لصالح رقي المؤسسة ونجاحها في المدى البعيد.

كما وتشدد مبادئ القيادة الخادمة على الأهمية الكبرى للسمات الشخصية والمعتقدات أكثر من التقنيات المطلوبة للقيادة، وهو ما يظهر في كتابات جرينليف، بدءاً من المقال الشهير الذي كتبه وحتى مؤلفاته التي نشرت بعد وفاته (Russell & Stone, 2002).

تشتمل القيادة الحادة على عشرة خصائص كما عرفها (Spears) والتي يفترض توافرها في القائد الخادم ليلتصق به هذا المسمى ويمثله، وفيما يلي شرحاً مفصلاً لهذه الخصائص (أبو تينة وآخرون، 2007):

1. الرؤية

وهي من الصفات الوظيفية للقيادة الخادمة، ويعنى بها التصور المستقبلي للقيادة الخادمة فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها بصورة مثالية أو فريدة من نوعها، وتشتمل على التبصر والتصور (Milligan, 2003)، كما أن من واجبات القيادة الخادمة النظر للمنظمة بمنظور رؤيوي والذي يتمثل برؤية ما وراء الحقائق والأحداث، وهذا يتطلب نظاماً وخبرة متمرسية (غالي ودهليز، 2015)

2. الإصغاء الجيد

حيث يجب أن يتوفر في القادة مهارة الإصغاء للمرؤوسين واحتياجاتهم ومطالبهم وتعليقاتهم، لأن هذا الإنصات يظهر احترامه الجم لهم، مما يكسبهم الثقة، فالإصغاء هو الذي

يعمل على تمكين القائد من تقديم التغذية الراجعة المرتدة والطلوبة للمرؤوسين بشكل أفضل وذلك وفق احتياجاتهم (نجم، 2011) حيث يلجأ إليه العاملون إطلاقاً للأفكار والمشاعر دون رهبة أو خوف من إصدار أحكام حول شخصيتهم (أبو تينة وآخرون، 2007)، كما أن الإصغاء يشير إلى عمق الاستماع للآخرين بهدف فهم الایحاءات الصادرة عنهم ويساعد القادة في فهم ما يدور في عقول العاملين (سادلر، 2008).

كما أشار النشاش (2013) إلى أن الإصغاء يساعد كافة أنماط القيادة المؤثرة، ولكنه حاسم جداً في القيادة الخادمة، حيث أنه في حالة إصغاء القائد أولاً فإنه يبدأ الإنجاز الأفضل في انضباط القيادة الخادمة.

3. الإقناع

من النادر استخدام القادة المتبعين لنمط القيادة الخادمة السلطة والصلاحيات من أجل تنفيذ الأوامر من قبل المرؤوسين، وإنما يتم اتباع نهج الإقناع بما يجب القيام به (نجم، 2011)، حيث أنه وكونك قائد خادم يجب إقناع الآخرين بدلاً من الإجبار على الإذعان للأوامر، ويعتبر هذا العنصر من أوضح السبل التي يتم بها التمييز بين الأنماط السلطوية التقليدية، وبين نمط القيادة الخادمة، والذي يجب عليه أن يقوم بدور فعال تجاه بناء وحدة الرأي داخل فريق العمل (غالي ودهليز، 2015).

ويعرف أبو تينة وآخرون (2007) بأنه: "تلك المساعي الهادفة إلى التأثير في الآخرين بدل الإذعان بالإكراه تحقيقاً للهدف المنشود من ذلك والمتمثل في بناء الإجماع على الرأي بين الأفراد في فريق العمل".

4. الوعي

إن الوعي والإدراك العام بالأمور والأحداث المحيطة يرفع من قدر ومستوى القيادة الخادمة، كما أنه يساعد على فهم القضايا في المجال الإعلامي، حيث يتوجب على القائد الخادم أن يمتلك المقدرة على رؤية الحالات الأكثر دقة في الإطار الكلي للحدث، حيث أن هذا الإدراك ليس يوفر الهدوء والسكينة للقيادة الخادمة بقدر ما يمثل من حالة قلق وتنبه (غالي ودهليز، 2015)، كما أن الوعي يتمثل في قراءة مشاعر العاملين في المنظمة وإدراك مدى تأثير ذلك على مردودهم

الأدائي واستجاباته تجاه المواقف المختلفة والتي تتطلب معرفة جوانب القوة والضعف لتصبح لديه المقدرة على ترتيبها، فمن لا يعرف نفسه على حقيقتها لا يمكن أن يملك المقدرة على معرفة سلوك الآخرين أو الحكم عليه، وبالتالي لا يمكن أن يكون قائداً ومسيراً للأمور في المنظمة، ولذلك يشترط الوعي كمطلب أساسي في نمط القيادة الخادمة (النشاش، 2013).

5. التصور

حيث أنه بوسق القيادة الخادمة أن تتصور الحلول للمشاكل الغير قائمة في الوقت الحالي، حيث تسعة إلى تغذية المقدرات بهدف الطموح لتحقيق الأحلام العظيمة التي تنشدها المنظمة، وتحتاج القيادة الخادمة إلى رؤية لقيادة المنظمة بفاعلية لتحقيق الهدف المرجو (Starratt, 2004)

6. البصيرة

تعتبر البصيرة الخاصة التي تتيح للقيادة الخادمة كيفية الوعي من دروس التجارب الماضية، ومن وقائع الأحداث الراهنة، والنتائج المتوقعة في المستقبل لاتخاذ قرارات ما، حيث أنها تتطلب الدراسة والتأمل للوضع الماضي والحالي لمعرفة النتائج المحتملة لموقف معين، ويجب على القيادة الخادمة النظر إلى البصيرة إلى أنها من المهارات الضرورية والهامة، لأنها تساعد في تحديد الغاية المقصودة من دروس الماضي وفهم منطقي للحاضر ومن ثم اتخاذ قرارات تحقق أهداف المنظمة (غالي ودهليز، 2015).

7. الشفاء

عرف جرينليف الشفاء بأنه "أن يصبح الشخص سليماً"، وتترك القيادة الخادمة الرغبة الإنسانية في أن يجد الأفراد السلامة في ذاتهم، وأن يقوم الآخرون بدعمها، وبهذا يكون للقيادة الأخلاقية فرصة للمساعدة على إكمال النواقص عن العاملين في المنظمة (المعشر، 2014).

8. القبول

إن التعايش في بيئة العمل معناها أن يقوم الطرفان بقبول بعضهما البعض، حيث أن القبول لا يعني أن يقوم القائد بإلغاء القائد لذاته وهويته وثقافته، بل القدرة على التفاهم والتواصل البناء مع الآخرين في إطار الاحترام المتبادل (النشاش، 2013).

9. المبادرة

تعد خاصية المبادرة من أهم المؤشرات التي تدل على القيادة الخادمة، حيث أن هذا النمط القيادي لا ينتظر الأشياء بأن تحدث بل يساهم ويساعد بكل قوة لحدوثها، وأنه على جهوزية تامة للعمل، كما ويركز القائد الفعال أن العمل ليس مجرد تحقيق للأهداف، بل تصبح خدمة ومصلحة المرؤوسين الطريق الضروري لتسهيل الوصول إلى الأهداف (النشاش، 2013).

10. الإشراف

حيث ترى القيادة الخادمة دورها في الحفاظ على ثروة ومقدرات المنظمة ومواردها، واستخدام ذلك في السبل التي تنمي المجتمعات، كما وينظر إلى القياد الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن ذلك مبني على الإقناع والانفتاح والذين يساهمان في السيطرة على مجريات الأمور (غالي ودهليز، 2015).

11. الالتزام بتنمية الأفراد

حيث تتحمل القيادة الخادمة مسؤولية نمو كافة الأفراد العاملين في إطار المنظمة، بالإضافة إلى العمل على رعايتهم، حيث تبدو مؤشرات القيادة الخادمة منذ البداية من المرؤوسين من خلال الاهتمام بالتعلم والخدمة (Crippen, 2004)، ويتمثل ذلك في استجابة القيادة الخادمة للأفراد في المؤسسة باحترام، وتسمح لهم بالتعبير بكل حرية عن الاهتمامات الشخصية، مع الالتزام التام بتنمية كل فرد في المؤسسة شخصياً ومهنياً، والاعتقاد بأن قيمة الأشخاص أكبر مما يتم تقديمه من قبلهم من إسهامات للمنظمة كموظفين، بالإضافة إلى تهميتهم في الجوانب الشخصية والمهنية (سادلر، 2008).

هذا وقد أورد النشاش (2013) أن القيادة الخادمة معنية بإيصال المفهوم للأفراد والذي ينادي بأنهم خدمتهم ليست فقط لصنع مرؤوسين أفضل ولكن أيضاً لصنع أفراد أفضل، وقد حدد سبيرز الالتزام بتنمية الأفراد في المرتبة التاسعة في قائمته المتعلقة بالخصائص الأساسية للقيادة.

12. تنمية وتكوين المجتمع

حيث تسعى القيادة الخادمة إلى تحديد الوسائل التي تساهم في تطوير المجتمع وبناءه، وذلك عبر خدمته المتكاملة لها في كافة الجوانب، والمساهمة في الاستثمارات المالية في المجتمع، بالإضافة إلى الاهتمام بمقدراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية (Crippen, 2004)، حيث أشار جرينليف إلى أن كل ما يلزم لإعادة بناء وتطوير المجتمعات هو وجود العدد الكافي من القدرة الخدم لرسم الطريق والخطط، والذين يملكون الكثير من الكفاءة في استثمار الطاقات البشرية والموارد والمصادر المالية (المعشر، 2014).

13. النمذجة

تعد النمذجة من أحد مجالات القيادة الخادمة، ويتضمن ذلك تأسيس مثال شخصي ومرئي من خلال إظهار المعايير والتوقعات، وأن القيادة الخادمة تؤسس سلطة مناسبة من خلال التفاعل الظاهر مع المرؤوسين، وتعد نشاط شامل يؤثر على جميع الأفعال الصادرة من القادة، كما وتعتبر النمذجة الوسيلة التي من خلال يتم اثبات معايير وتوقعات القادة (Milligan, 2003).

كما وأشار عبد الرحمن (2014) إلى أن خصائص القيادة الخادمة تتمثل فيما يلي:

• الخصائص الشخصية

ويقصد بها الخصائص التي تتعامل مع القادة، وتبنى عليها نظرية القيادة الخادمة بوصفها أساساً له، وهي عادة ما تهتم بموقف القادة والعواطف والمشاعر والأفكار التي يحملها والتي تنطلق مواقف وتوجهاته بناءً عليها.

• الخصائص الموجهة نحو الأتباع

ويقصد بها الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم المرؤوسين، وهذه الخصائص تبين الكيفية التي يقوم فيها القائد الخادم بالتعامل مع المرؤوسين مثل الاهتمام بالمرؤوسين وتكبيرهم وتطويرهم.

• الخصائص الموجهة نحو المهمات

ويقصد بها الخصائص التي تكون في نطاق المؤسسة والتي تهتم بالفعاليات والنشاطات القيادية، كما وتركز على مهام القيادات الخادمة والمهارات التي يمتلكها والتي تضمن له النجاح كالرؤية والرسالة ورسم الخطط ووضع الأهداف.

• الخصائص الموجهة نحو العمليات

ويقصد بها خصائص القائد التي تؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتركز على مدى قدرة القادة على تطوير نظام كفؤ ومرن مثل النمذجة وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار.

كما وذكر زوهار (Zohar, 2002) العديد من الخصائص الهامة التي يجب أن يتحلى بها الفرد يتم تأهيله إلى مرتبة القائد الخادم وهي:

- الإحساس العميق بتشابك الحياة وتواصلها في كافة الجوانب.
- المشاركة الفعالة.
- الإحساس بالمسؤولية.
- الاقتناع بحتمية تحقيق النجاح.
- القناعة بأن النشاط والمحاولة والتجربة في إطار العمل ما هي إلا جزء من النسيج الأكبر في محيط الكون والأكثر إثراء له.

وبناءً على ما سبق فقد اتفق الباحث مع الكثير من الخصائص التي تم ذكرها، ويؤكد الباحث على أن من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الخادم في هيئة الإذاعة والتلفزيون كضرورة العمل لتحقيق الإدارة الإبداعية، من خلال مساعدة العاملين في هذا المجال والتعاطف معهم، نظراً لصعوبة الضغوط وكثرة المتاعب التي تواجههم في المجال الإعلامي، والذي يتطلب الكثير من الجهد والتفكير المترتب عن القلق تجاه الأحداث المتواترة، كما أكد الباحث على خاصية القدرة على إقناع العاملين من خلال الإدارة الإبداعية التي تحتم على المجموعة العاملة به على التوافق في الآراء وعدم التفرد في الرأي نظراً لأهمية الخبرات وتكاتفها في استقراء الأحداث والاستبصار بالمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية المستقبلية، هذا ويرى الباحث أن هناك انتفاع مؤكد في حال تم استخدام السلطة بطريقة مهنية وأخلاقية والمبنية على الثقة بالنفس من

قبل القائد بالإضافة إلى ثقته في مرؤوسيه، وبالتالي فإن تلك الخواص تساهم بشكل كبير في تنمية الهيئة والتي لا تخلو أسسها ومبادئها من الاحتياجات المترتبة على هذه الخواص.

أبعاد القيادة الخادمة

من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة والتي تعلقت بموضوع القيادة الخادمة قام كل من وأين (Wayne)، وتشاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson) في عام 2008م بتطوير أنموذجاً للقيادة الخادمة، وقد عرف هذا الفريق تسعة أبعاد ممكنة وتتعلق بشكل كبير بالقيادة الخادمة، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي قام الباحثين باعتماد سبعة أبعاد وهي (Henderson & Wayne, 2003):

1. المهارات المفاهيمية

وتعني حيازة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين

2. التمكين

وتتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.

3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

وتتمثل في إيلاء الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم، لكي يمتلكوا المهارات المهنية اللازمة لكي يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة.

4. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً

وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديداً مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.

5. التصرف بأخلاق

وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.

6. المعالجة العاطفية

وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيةها.

7. الالتزام بتطوير المجتمع

ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.

يرى الباحث أن هناك الكثير من الأبعاد التي تناولها الكتاب من عدة جوانب، وذلك لأنها الأساس الذي يمكن من خلاله دراسة القيادة الخادمة لدى الرؤساء ومدى تأثير المرؤوسين بها، كما ويعتمد الباحث هذه الأبعاد من خلال ربطها بالإدارة الإبداعية، لأنه ومن وجهة نظره تتناول كافة العوامل التي تسهم في زيادة ممارسات الإدارة الإبداعية، خاصة وأنها أولت السمات الشخصية الكثير من الاهتمام وهي من المطالب الأساسية لتحقيق الإدارة الإبداعية.

أخلاقيات القيادة الخادمة

إن أي نمط قيادي لا بد أن يتسلح بمجموعة من الأخلاقيات في إطاره العملي، خاصة وأنها تعزز سبل الاحترام مع المنافسين ومع الطواقم العاملة في المؤسسة وكذلك في تعامله مع المجتمع، وأشار بعض الكتاب والباحثون إلى العديد من الأخلاقيات التي تساهم في إظهار أساسيات القيادة الخادمة، وتمثلت القواعد الأخلاقية فيما يلي (البداح، 2006):

1. أن المسؤولية الأساسية في القيادة الأخلاقية هي العمل والمساهمة في رفع مستوى رفاة

الفرد أو الجماعات أو المجتمعات التي يقوموا بخدمتها.

2. أن يتقهم مسؤولياته المهنية، ويقدمها على المصالح الشخصية.

3. أن يعتبر نفسه مسئول بشكل مطلق عن مستوى ومقدار الخدمات التي يقدمها، بمعنى أن يضمن كفاءتها وجودتها وفعاليتها العالية.

كما وأضافت العبرية (2017) أخلاقيات أخرى تعتبرها ذات أهمية في ممارسات القائد الخادم والتي تمثلت فيما يلي:

1. المهارة في تلمس الاحتياجات الملموسة للمرؤوسين والعمل على تلبيتها وتحقيق الرغبات الخاصة بهم.

2. المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرارات.

3. التزام القادة الخادمين بالأخلاقيات اللازمة لصنع القرار المهني والأخلاقي.

ويرى الباحث أن أخلاقيات المهنة واعتمادها لها الدور الكبير في نجاح المؤسسة، فهي تؤسس للصورة الجيدة التي يتوقع تكوينها في المجتمع، وفي تحقق الإبداع الإداري تحديداً، وهذا ما يشكل الأهمية الكبيرة للتمترس خلفها وتعزيز المسؤولية القيادية تجاه تبنيها والتعامل بها.

الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة

لا شك بأن التماهي في الدور الذي يلعبه القائد في النمط المتمثل بالقيادة الخادمة شيء في غاية الصعوبة، وذلك لاختلاف هذا الدور عن الأنماط التقليدية في الإدارة والمنادية بالتفرد والتسلط ومركزية القرار، ومن الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة في النقاط التالية (ثابت، 2008):

1. إمكانية الرغبة في العمل تماثل اللعب تماماً خاصة إذا توافرت المناسبة لذلك.
2. الانضباط الذاتي لا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله في جميع الأحوال، وذلك لدوره الكبير في إنجاز أهداف المؤسسة.
3. امتلاك القدرة على الإبداع في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة، وذلك في حال توفر الجو الملائم لتفعيلها.
4. يتم حدوث التحفيز المطلوب من قبل مستويين وهما:

✓ المستوى الاجتماعي الذي ينشأ من تحقيق الاحتياجات الاجتماعية.

✓ تأكيد الذات وما يتبعه من شعور بالأهمية والتقدير من قبل المجتمع.

✓ المستوى الفسيولوجي.

✓ المستوى الأمني.

5. يمكن للناس أن يتم توجيههم بشكل ذاتي، وأن يكونوا على قدر كافي من الإبداع في مجال العمل، وذلك في حال وجود التحفيز المناسب والصحيح.

ويشير الباحث إلى أهمية العامل النفسي في ممارسة الأعمال والأدوار القيادية المتمثلة بالإدارة الإبداعية، خاصة إذا تجلى نمط القيادة الخادمة والتي تحتاج إلى أسس نفسية قوية وقوية لدى القادة الخادمين، وذلك لأنهم يمارسوا أدور بطريقة غير اعتيادية وغير متعارف عليها في المجال الإلامى بشكل كبير، ولاشك بأن اتسام القائد الخادم بهذه الأسس يؤدي إلى قيامه بالأدوار الموكلة إليه بشكل فعال ومتين، ولا تجابهه المعوقات أو التحديات أو المؤثرات التي تسعى إلى إفشاله وتقزيم ذاته وشخصه في العمل نظراً لتماهيه في خدمة المرؤوسين.

المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة

إن هناك العديد من المبادئ التي يتحتم على القادة اتباعها في حال رغبتهم باتخاذ نمط الإدارة الخادمة كأسلوب لممارسة المهام الموكلة إليهم في إطار المنظمة أو المؤسسة التي يعملوا بها، وعليه فإن هناك محددات لتصرف القائد كخادم وليس كقائد متسلط، والتي تتمثل فيما يلي (البداح، 2006):

1. الأمانة

وتعني أن يضطلع القائد الخادم بالمسؤوليات والواجبات المنوطة به، وأن يقوم بها بالاعتدال والأمانة التامة، والأفراد مسئولين أمام من يقوموا بخدمتهم سواء كانوا المرؤوسين أو عملائهم، والرؤساء يعاملوا على أنهم مقدمين للخدمات.

2. الثقة بالنفس والمصادقية والصدق.

3. القوة وتعني الكفاءة.

4. العناية والاهتمام والولاء للأتباع

حيث يتم فرض الالتزام بالتصرفات والعمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة للمنظمة، والعمل على دعم وتفعيل الحلول المحلية التي تتبع من الدخل، ورفض التسلط في الرأي الرفض للمشورة بهدف فرض رأي شخصي أوحده.

5. المبادرة

حيث يجب على المرؤوسين أن يقوموا بعملية الإقناع تجاه ما يتم تقديمه كم خدمات، وإثبات قيمة الآراء والقرارات التي من شأنها المساهمة في رفعة ورفي العمل في المنظمة وتنميتها.

6. زيادة فرص الاختبار أمام الأفراد الأكثر قرباً في العمل، بالإضافة إلى إعادة الدمج بين الإدارة وبين سير الأداء في العمل، حيث أن المسؤولية تقع على عاتق الجميع.

7. أهمية أن تكون قياسات الأداء والضوابط والمعايير في خدمة العدالة الأساسية، ووضع حد للسرية والتكتم.

أهمية القيادة الخادمة

تكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في قدرتها على استوعاب المتغيرات والأحداث المتسارعة في عصرنا الحالي، حيث أصبح في عالمنا مجاًلاً أكبر للتنافسية والعولمة، وذلك بسبب التطورات والتكنولوجية والالكترونية الهائلة، بالإضافة إلى تنامي التنافسية بين الدول في هذا الكثير من المجالات ومنها الإبداعية (الديرية، 2017). إن أهمية القيادة الخادمة تتجلى حين ظهور نتائجها الإيجابية والتي تمثلت فيما يلي (حليبي، 2016):

1. الأهمية على مستوى المؤسسة

ويعني بذلك تحقيق المستوى المنشود من الأداء التنظيمي في إطار العمل بنمط القيادة الخادمة، والتي تركز على حاجات الناس سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المؤسسة.

2. الأهمية على مستوى التابعين

وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في كونها مهتمة بدرجة كبيرة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، بحيث تحقق لهم احترام ذواتهم الإنسانية، وتمنحهم الحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى

أنها تعترف بالإنجازات والجهود التي يقدموها في سبيل المصلحة العامة للمؤسسة والتي تقيم أعمالهم وتتعاطف معهم.

3. الأهمية على مستوى المجتمع

وتبرز أهمية القيادة الخادمة في كافة مستويات المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها مختلف المجتمعات.

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من النقاط التي تبرز الأهمية الكبيرة للقيادة الخادمة، وتمثلت فيما يلي (العجمي، 2008):

1. تعمل كحلقة وصل بين المرؤوسين والخطط والتصورات والقراءات المستقبلية للمؤسسة.
2. تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.
3. تعد كبوتقة تنمهي في داخلها مع مفاهيم المؤسسات الإعلامية وسياساتها واستراتيجيتها.
4. تقوم بنشر المفاهيم والمبادئ الإيجابية في المؤسسة وتحاول أن تلقي بالمفاهيم السلبية جانباً.
5. تقلل من نسبة المشاكل الناشئة في مجال العمل، وتساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للمعالجة.
6. تولي الكثير من الاهتمام بالعاملين في المؤسسة الإعلامية، بالإضافة إلى حرصها على تدريبهم وتنميتهم.
7. تواكب المتغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوظفها وتطوعها بطريقة مناسبة لتحقيق المصالح والأهداف المنشودة.
8. طبيعة العمل في المجال الإعلامي تستدعي اتباع نمط القيادة الخادمة.
9. رفح وتحفيز الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الإعلامية بسبب اسهاماتها الفاعلة في تحقيق أعلى مستوى من المشاركة.
10. تشكيل كوادر قيادية بالتدرج بهدف الاستفادة من فاعليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق إرضائهم والتفاني في تلبية احتياجاتهم ومطالبهم.
11. ترفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين القائد والمرؤوسين.

12. تسهم في تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي والذي يؤثر بشكل ملحوظ على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين في مجال عملهم الإعلامي.

ويشير الباحث إلى أن أهمية أي شيء تتبع من خلال ما يحققه من نتائج، فالقيادة الخادمة تعتبر كأى نظرية أخرى لا يمكن اعتبارها مهمة إلا من خلال تقديمها شيئاً مهماً، وتبرز أهمية القيادة الخادمة كونها من الأسس المطلوبة والفعالة التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات والمنظمات الإعلامية وما ينطلي على ذلك من جودة على كافة العمليات والمخرجات من هذه المنظومة، حيث أن ما تقدمه القيادة الخادمة من نتائج ملموسة وإيجابية للمرؤوسين في مجال عملهم في المنظمات والمؤسسات الإعلامية من خلال الاستخدام للتأثير الإيجابي الأمثل والمتمثل بالإقناع بدلاً من القوة والتسلط، كما وأن للقيادة الخادمة مقدرة ومرونة كبيرة في التعاطي مع المتغيرات المتسارعة والاستجابة للتطورات المعرفية الهائلة التي تتواتر في عالمنا اليوم.

فوائد القيادة الخادمة

لا شك بأن الاتباع المتقن لمط القيادة الخادمة يعني بأن القائد يخطط لخدمة المرؤوسين أولاً، ووفقاً لما نادى به جرينليف فإن الكثير ممن القيادات الناجحة لا يتم الاعتراف بهم، إن نمط القيادة الخادمة يبقى القائد الخادم متوارياً عن الأضواء وبالتالي يسمح لمرؤوسيه بتحقيق التقدير، وهذا ما يحقق المستويات العالية من المعنويات عند المرؤوسين، ما يحسن من أدائهم ونتاجيتهم وفق ما تمليه المصلحة العامة للمؤسسة، وبعد الإطلاع على المراجع والبحوث والدراسات السابقة نرى أنها استفاضت في إجمال فوائد القيادة الخادمة وأثرها على مجال العمل وتمثلت فيما يلي (غالي ودهليز، 2015):

1. تطوير المنظمة

إن نقاط القوة الأساسية في نمط القيادة الخادمة هي مدى مساهمتها في تطوير المنظمات، حيث يتجه القائد الخادم من الأنماط القيادية التقليدية التي تكون مبنية على مركزية السلطة والتفرد في القرار وتلقين المرؤوسين ما يجب عليهم فعله إلى اتجاه آخر، حيث يقوم القائد الخادم بتحويل المرؤوسين بالقيام بالمهام المرتبطة بالعمل وإلهامهم، وهذا ما يحتاج إلى الجهود الجماعية، وينعكس

ذلك بالإيجاب على نتائج العمل والتي تكون أعظم وأثمن من الجهود الفردي، فإنه على حد قول إدوارد ديمينج وهو أحد أشهر رواد إدارة الجودة الشاملة بأن " العملة الأكثر قيمة لأي منظمة أو مؤسسة هي المبادرة والإبداع من الأعضاء، فكل قائد لديه مسئولية أخلاقية جلية تهدف إلى تطوير المرؤوسين إلى أقصى حد ممكن، وهذا ما تنادي به القيادة الخادمة"، كما أن القيادة الخادمة لها فوائد أخرى في إطار العمل الجماعي وبناء العلاقات، فتتوزع الأدوار المختلفة على كل فريق حسب خبراته بدلاً من الدرجات الوظيفية أو مسمياتها، كما أن القيادة الخادمة تمكن كل مرؤوس على لعب أدوار هامة، حيث ينجم عن ذلك طاقات مهولة تساعد المنظمات على تحقيق الهدف والرسالة المنشودة (Nayab, 2011).

2. تطوير الموظفين

القيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المنظمة على عاتق المرؤوسين، بل على النقيض من ذلك يقوم القادة ببذل كل الجهود واستثمار الوقت في مساعدة المرؤوسين على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، كما أن القيادة الخادمة تساعد المرؤوسين للوصول إلى أقصى الطاقات الجسدية والفكرية، وبهذا فإن المرؤوسين يصلوا إلى التوازن في حياتهم، كما أن القائد الخادم يقوم بالنظر إلى مصالح الآخرين ويبدي الصبر والتسامح مع عامله، مثل هذه الصفات في القيادة الخادمة تؤدي إلى خلق حالة عامة من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى المرؤوسين، كما وتساهم في تطوير رأس المال البشري في المنظمات والمحافظة عليه (Nayab, 2011).

3. بناء الفريق

من خلال اتباع نمط القيادة الخادمة في مجالات العمل، فإن القائد يدرك بأن الأسلوب المتعطرس في العمل والقائم على الهرمية يؤدي إلى زيادة الاغتراب والمشاك لدى المرؤوسين، وفي خلاف ذلك فإن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج جيدة ومرضية لكافة الأطراف العاملة في المؤسسة، حيث أن القيادة الخادمة تقوم بمساعدة كافة الأطراف في مجال العمل بهدف الانتفاع من مساهماته المتمثلة في المهارات والخبرات في أداء الأعمال الموكلة إليه، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل متكامل وبناء، حيث يقوم كل مرؤوس بعرض المهارات التي يمتلكها، ويسمح له بالتعاون بشكل فعال وحيوي مع باقي أفراد فريق العمل (Duggan, 2015).

4. الإنجاز

باستخدام وتيرة الإعداد كأحد الأساليب القيادية، فإن القائد يقوم بتحديد المعايير العالية لنفسه وللمرؤوسين، ومن جهة أخرى باتباع نمط القيادة الخادمة فإن القائد يقوم بإشراك جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، فكل فرد في مجموعة العمل لديه صوت في اتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك فإن القائد الخادم يقوم بخلق أجواء إيجابية نحو القيم، وهذا النمط القيادي يقوم بالسماح لمرؤوسيه بوضع المؤشرات المتعلقة بالأداء الخاص بهم، مما يعطي للمرؤوسين الكثير من الصلاحيات التي تلزم للقيام بإجراءات تغييرية تؤدي في المحصلة إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها على المدى البعيد (Duggan, 2015).

5. التغيير

إن إدارة التغيير على نحو ذو فاعلية تنطوي على إقامة رؤية مستقبلية، واتباع نمط القيادة الخادمة عليك تحديد المهام والأهداف للمنظمة وذلك بناءً على وجهات النظر لدى المرؤوسين، ما يعمل على تمكينهم من الإدارة الجيدة لحياتهم المهنية بشكل فعال، وهذا ما ينقل الشركة إلى نمط جديد في العمل بحيث يكون المرؤوسين أكثر ولاءً، وبالتالي أكثر إنتاجية ورضا، ما يساهم في تحقيق ميزة للمنظمات على المستوى التنفيذي في المجال الإعلامي (Duggan, 2015).

6. الرضا

عندما يكون عمل المرؤوسين في إطار القيادة الخادمة، فإنهم بشكل جماعي لهدف تحقيق المصلحة العامة للجميع، وهذا ينعكس بالإيجاب على معدل الرضا، حيث أن كافة الاحتياجات المتعلقة بالمرؤوسين يتم تلبيتها، وعند يقوم القائد باتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة، فإن شخص ما يفقد من خلال إشراك كافة المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات، كما أن القائد الخادم يضمن بشكل كبير ذلك عبر الاستماع لما لديهم من آراء (Duggan, 2015).

7. خدمة المجتمع

تعد الخدمات المقدمة للمجتمعات من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة، حيث أنها تساهم في التأسيس الثقافي لمعنى خدمة المجتمع، وذلك داخل إطار العمل أو خارجه (Liden et al,)

(2008)، كما وتبرز أهمية القيادة الخادمة على المستوى المجتمعي والمهني، كونها تتنادي بالأخلاقيات التي تتنادي بها المجتمعات في ميادين العمل.

ويرى الباحث أن للقيادة الخادمة فوائد جمة إر الممارسات المتعلقة بالإدارة الإبداعية، نظرا للحالة التشاركية التي تسود أجواء العمل، فالانصهار الذي يشمل كافة مستويات العامة ما بين الإطار القيادي والإطار العمالي يذيب المشاكل قد تواجه مسيرة الإبداع خاصة بعد شعور المرؤوسين بذاتهم وقيمتهم في العمل، وكل ذلك يعود بالنفع على هيئة الإذاعة والتلفزيون من خلال تحقق الإدارة الإبداعية، ويتمثل ذلك بتحقيق الأهداف المنشودة على أكمل وجه، بالإضافة إلى تحقق الرضا عن الذات لدى المرؤوسين خاصة مع تحقق مصالحهم واحتياجاتهم.

الانتقادات الموجهة إلى القيادة الخادمة

لقد ظهر نمط القيادة الخادمة في مجال الأعمال في مطلع القرن الحادي والعشرين، وبصفة عامة فإن مفهوم القيادة الخادمة يعني أن قائد المنظمة يقوم بقيادة المرؤوسين ويقدم لهم الدعم الكامل، وفي إطار هذا النمط فإن القائد يقوم بتفويض المرؤوسين في القيام ببعض المهام مع توفير كامل الدعم لهم خلال التنفيذ لإنجازه على أكمل وجه، وعلى الرغم من أن مؤشرات القيادة الخادمة تعطي إحساساً بفاعليته ونجاح، إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى القيادة الخادمة ومنها (Kokemuller, 2010):

1. الفرضية خاطئة

في المقالة الصادرة في شهر أغسطس (2010) والتي كان عنوانها "لماذا القيادة الخادمة فكرة سيئة؟" يقول الكاتب مككريمون (Mitch Mccrimmon) بأن القيادة الخادمة لا يمكن أن تتماشى مع الهيكلية العامة للأعمال، حيث أن الهدف الرئيسي للقادة هو خدمة الأهداف الرئيسية للمالكين والقيادات العليا وليس المرؤوسين، وهذا بالرغم من أن هناك جزء كبير من وظيفة القائد موجهة إلى توفير الدعم والتحفيز لأداء المرؤوسين وسلوكياتهم، ويرى الكاتب أن توجهات القيادة الخادمة في خدمة المرؤوسين لا تخدم الأهداف العامة للمنظمات والمؤسسات (Kokemuller, 2010).

2. الافتقار إلى وجود سلطة

في الواقع فإن القيادة الخادمة يمكن أن تؤدي إلى التحجيم فيما يتعلق بسلطة القائد ووظيفة القيادة ككل في قطاع الأعمال، حيث أنه عندما يرى المرؤوسين أن القائد يقوم بتلبية كافة الاحتياجات لديهم على الدوام، فإنهم ينظرون إليه بطريقة خالية من الثقة، حيث أنه إذا أرادت القيادات العليا دفع المرؤوسين لتحسين الأداء فإنه من الصعب أن يتراجع القائد الخادم عن نمطه وأسلوبه في القيادة، ولكن أوامر القيادات العليا يختم عليه فرض هيمنته على المرؤوسين بعد تعودهم عليهم وعلى قيادته الخادمة.

3. محبطة

حيث أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى تكاسل المرؤوسين، مما يؤدي ويساهم في قلة انتاجيتهم، حيث أن مكريمون (McMrimmon) قد شبهها بعلاقة الطفل بوالديه، فهما يحافظان عليه دائماً ويبعدانه عن المشاكل ويولوه الاهتمام والرعاية الكاملة، وعندما يؤمن المرؤوسين بأن القائد سيقوم بالتدخلات لصالح تلبية الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بهم، بالإضافة إلى حل المشاكل التي قد تواجههم، فإن هذا النمط سيغريهم للجلوس أكثر وبالتالي سيقبل بذل الجهود في العمل ما يعني تأخر المنظمة في تحقيق الأهداف ونشوب النزاعات في أجواء العمل (غالي ودهلير، 2015).

4. مثيرة للاهتمام ولكنها خطأ

إن القيادة الخادمة تكون مثيرة بشكل أكبر إذا تمثل فيها المعنى الحرفي المتمثل بأن القائد يجب أن يخدم المرؤوسين، حيث أنه تبدو الفكر معقولة في السياسة أو النوادي أو الجمعيات، حيث يتم انتخاب القادرة، وبلا شك يجب على القادة خدمة الناهبين لضمان نجاح في الدورات المقبلة، أما في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية فالقادة في جميع المستويات يجب عليهم القيام بخدم المالكين في حال رغبتهم بالاحتفاظ بالوظيفة، كما أنهم بحاجة للعملاء وخدمتهم أيضاً، فالحقيقية المؤلمة أن الموظف هو وسيلة فقط لتحقيق الغايات التي ترنو إليها المؤسسات والمنظمات، وبطبيعة الحال فإن القائد الكفو والفعال سيعمل بكل قوة لإشراك وتحفيز المرؤوسين، ولكن في نهاية المطاف لنك يكون خادماً لمرؤوسيه (Kokemuller, 2010).

والحقيقة هي أنه بينما يقوم القائد بمعاينة الموظف لديه لعدم إنجازه للأعمال، فإن القائد الخادم لا يستطيع معاينة رئيسه في العمل، لذلك فإن الإحساس بالقيادة الخادمة مثير جداً ولكن من الواضح أنه زائف.

5. صحيح وتافه

قام لاري سبيرز (Spears) بشرح القيادة الخادمة بمنتهى الوضوح، وذلك أثناء خدمته كمدير تنفيذي في مركز جرينليف للقيادة الخادمة، حيث أنه قام بتحرير العديد من المقالات التي تناولت رؤية القيادة، والذي قال "نحن بدأنا نرى أن أنماط القيادة التقليدية والتسلطية والهرمية تسفر إلى أنماط جديدة، ومنها نمط مبني على أساس العمل الجماعي والمجتمعي، ونمط على أساس إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ونمط بناءً على السلوكيات الأخلاقية والاهتمام"، كما ويضيف سبيرز أن من يقومون بالتشكيك في الحاجة إلى أن تكون أنماط القيادة استبدادية وهرمية، وأن تكون أكثر شمولية، كمن اختار أن يكون خصمه كرجل القش، وذلك بسبب سهولة انهزامه بالضربة القاضية، فيجب أن يكون هناك العديد من النماذج البطولية للقيادة والتي تتفق مع طرحه، إن هذا الطرح لا يعطي شيئاً يميز القيادة الخادمة في حد ذاتها، إنها كمن يقوم بالإخبار أن الحيتان من الثدييات دون قوله كيفية اختلافها عن غيرها من الثدييات، ولجعل القيادة الخادمة مميزة في أدوارها فإنه لا يكفي المقارنة بنمط قيادي منذ عصر الثورة الصناعية والتي أكل عليها الدهر وشرب، وما نحتاج إليه هو إظهار الفوائد للقيادة الخادمة وفق المفاهيم المتواتر في القرن الحادي والعشرين، كما وتقف القيادة الخادمة موقفاً غامضاً من الموظفين (غالي ودھليز، 2015).

ويرى الباحث أن في كل النظريات هناك مجموعة من المناصرين وأخرى من المعارضين لهذا النمط، وكل منهم يسوق الحجج والآراء التي يتبناها، فالقيادة الخادمة أبعد ما يكون عن هذه التصورات، القيادة الخادمة يمكنها أن تكون شديدة الهرمية في التفكير، وفي قمة الاستبداد عن تعلق الموضوع بجانب معين يمس أهداف الشركة ورسالتها وقيمتها ومعاييرها ومحاسبتها، فالقيادة الخادمة لا تسمح بتنازل القائد عن مسؤولياته القيادية المتمثلة في تحديد المهمة والرسالة، ووضع القواعد والمبادئ التي تحكم التصرفات والسلوكيات، حيث أن القيادة الخادمة لا تقوم بالتفويض أو التصويت الديمقراطي تجاه تلك الجوانب، وفي غير تلك الجوانب فإن القيادة الخادمة تقوم بتوفير

كل الإمكانيات لخدمة الموظفين والتجاوب معهم وتلبية احتياجاتهم الحقيقية وتلبيتها، بحيث يمكنهم أن يكونوا على أفضل حال لإنجاز المهام الموكلة إليهم بالفعالية والكفاءة المطلوبة.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

تمهيد

يعيش العالم تطوراً هائلاً للمتغيرات العالمية، ولم يعد يكفي الوقوف عند منجزات الماضي، إذ أن الفرد لا يستطيع في عصر تفجر المعرفة أن يسيطر إلا على جزء يسير من الكم المتدفق للمعلومات، لذلك فإنه من الضروري أن يهتم علماء التربية بإدراك هذه التغيرات، والتطورات العالمية السريعة، والعمل من أجل تنمية مهارات الإبداع المختلفة (اليزل وآخرون، 2014).

وتواجه المؤسسات والمنظمات العديد من المشاكل والقضايا التي تحتم على متخذي القرارات فيها ضرورة تفعيل وتوظيف المنهج الإبداعي للتقليل من الاعتماد على التخمين، والمصادفة والذهاب إلى المجهول، وذلك في ظل تزاحم المنظمات وتنافسها للحصول على تواجد لها على المستوى السوقي، لذا يتوجب على المؤسسات أن تبحث عن المبدعين وتنمي قدراتهم، فالإبداع اليوم يعد عنصراً أساسياً وداعماً لأي منظمة، ويعتبر من أكثر المواضيع حداثة (مطر، 2018).

حيث أن التجديد أصبح جوهر الإبداع الإداري لأي مؤسسة من المؤسسات والمنظمات الإدارية، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع ملحة، إذ يتعين على المديرين أن يتولوا إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية قدرات العاملين وتطويرها للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد، وصولاً للإبداع وزيادة الإنتاج، حيث أن الإبداع يعتبر شكلاً من أشكال النشاط الإنساني (علي والحاكم، 2015).

ويمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإبداع، وقد يكون الإبداع واحدة من عدد قليل من المصادر الدائمة للميزة التنافسية، وفي الوقت الحاضر فإن الإبداع ليس خياراً بقدر ما يمثل من ضرورة للاستجابة لتغيير متطلبات العملاء وأنماط الحياة، والاستفادة من الفرق التي يتيحها، بالإضافة إلى التكنولوجيا، والأسواق المتغيرة، والهياكل والديناميكيات (Baregheh, 2009). ويعني الإبداع الاستجابة للتغيرات في بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية، ووفقاً لكأجراءات وقائية متخذة للحد من تأثير البيئة على المنظمة، ويهدف اعتماد الإبداع في المنظمات

إلى ضمان السلوك التكيفي، وتغيير المؤسسة للحفاظ عليها أو تحسينها، لذا فإن للإبداع أهميته كونه يمثل القضية الاستراتيجية الرئيسية في المؤسسة (Mothe et al, 2015).

مفهوم الإبداع

الإبداع قديم منذ خلق الإنسان على وجه البسيطة، حيث مارس الإنسان الإبداع منذ وجوده على الأرض فهو ابتكر المعول في تحد واضح للطبيعة، ثم شق الجبال بالمعدات الحديثة، واستخرج الماء من جوف الأرض، وغاص في أعماق البحار، ثم ارتاد الفضاء (ربيع، 2017).

وتعد كلمة الإبداع من الكلمات التي تجذب الاهتمام، وذلك لما تحمله من مضامين متعددة لعل من أهمها ما يتعلق بالنبوغ والتجديد والاختراع والتغيير، غير أن هذه المضامين كثيراً ما تنصرف في ذهن الأشخاص إلى مجالات محددة كالفن بجميع مجالاته، والشعر، والاختراع، وبالتالي فإنه من غير المألوف أن ترتبط هذه الكلمة بجل المشكلات، والإبداع من حيث المكانة التي يحتلها داخل عمليات التفكير البشري يمثل أعمق وأوسع وأعقد نوع من أنواع هذا التفكير، ومن هنا يكون تحديد طبيعة الإبداع صعباً، أو أنه ذو طبيعة خلافية فقد عده الكثير من الباحثين شكلاً من أشكال الذكاء العالي، أو أنه الذكاء في أعلى مستوياته، ولكنه يتجاوز الذكاء حيث أن الإبداع يتجاوز ذلك إلى شق دروب جديدة وخلق عوامل مبتكرة تتباين مع المؤلف (العجلة، 2009).

وعلى الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين، باعتباره أحد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الإنتاجية والخدمية المعاصرة ومستقبلها، إلا أن مفاهيم الإبداع تعددت وتباينت، نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين الذين قاموا بتحديد واستخدام السياق المطبق، وكذلك لاستخدام مفهوم الإبداع بوصفه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار والموهبة والذكاء، إلا أنه ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المهمة للإبداع (بلواني، 2008).

ويعرف الإبداع بأنه: قدرة القائد على ابتكار الأساليب والأفكار والوسائل الجديدة، والتي يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (نصر، 2008).

وعرفه العبيدي وولي (2010) بأنه: " تجاوز للمألوف لما هو كائن إلى ما ينبغي أن يكون، كما أنه توجه صوب المستقبل، حيث تشترك في تحقيقه مقدرات عقلية مميزة، وإمكانات متواصلة ومواهب متنوعة، وخيال واسع، وروح فكرية تتصف بالانفتاح والتسامح".

كما عرفه جراون (2013) بأنه: " مزيج من المقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أم لخبرات المؤسسة أم المجتمع أم العالم".

وعرفه مصطفى (2014) بأنه: " مقدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار، وإعادة صياغة خبراته السابقة، والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية، والتي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر، مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة، وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: " قدرة عقلية التي تمتلكها القيادات الخادمة في إنتاج أفكار جديدة وهادفة ومبتكرة في مجال العمل الإذاعي والتلفزيوني في المملكة العربية السعودية، بحيث تكون مناقضة للتقليد وتكون قابلة للتطبيق، وتساهم في تنمية العمل في هيئة الإذاعة والتلفزيون، وتعمل على تقنين المشاكل والتحديات التي تقف في وجه تطوره".

مراحل تطور مفهوم الإبداع

نظراً لأقدمية مفهوم الإبداع، خاصة أنه متعارف عليه منذ قديم العصور، وتواتره على الكثير من الحقب الزمنية، مر مفهوم الإبداع في الكثير من المراحل التي تطور فيها تاريخياً، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام تمثلت كما يلي:

• المرحلة الأولى

وتمتد منذ قديم العصور، وقد ارتبط مفهوم الإبداع بالأعمال الخارقة، والتي تقتزن بالغموض، وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والظفرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة (العجلة، 2009).

• المرحلة الثانية

ظل موضوع الإبداع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني، غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين (علي والحاكم، 2015)، ففي عام (1950م) بدأ الاهتمام الجاد بالدراسة العلمية للإبداع على يد العالم الأمريكي جيلفورد، والذي قام بدراسة الإبداع من خلال التأكيد على مفهوم السمات، حيث يشترك مجموعة من الأفراد في بعض السمات والخصال على درجات متفاوتة، ومن ثم يمكن دراسة الإبداع من خلال اكتشاف تلك السمات التي تميز المبدع وتحديد درجة وجود السمات المميزة عند الأفراد، وعندما ألقى جيلفورد خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، ترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع، وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين. وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهر الإبداعية وحدوث تتم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والحوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية (العجلة، 2009).

هذا وقد أشار الشاعر (2016) إلى أبرز ما تميزت به هذه المرحلة، وتمثلت فيما يلي:

1. ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطلت، والتحليل النفسي والقياس النفسي.
2. حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والحوارق.
3. انحسار أثر الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع والاهتراف بأهمية العوامل الوراثية البيئية.
4. تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع.

• المرحلة الثالثة

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها يصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير، والشخصية، والدافعية، والبيئة، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت بالإبداع، ولعل من

أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصادد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى المبدعين والمبتكرين (العجلة، 2009).

ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة (الشاعر، 2016):

1. التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع والموهبة، وأن الذكاء غير الإبداع.
2. تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعلم الإبداع.
3. اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعرف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.
4. ظهور نظريات جديدة في الإبداع، وتطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.

وفي ضوء ما سبق يشير الباحث إلى أن الإبداع قديم قد الإنسان في المعمورة، حيث كان هناك اختلاط بين مفاهيم الإبداع والإبتكار والذكاء، وكان يعتقد أن الإبداع يرتبط بعنصر الوراثة، وفي النصف الأول من القرن العشرين تم التركيز على الإبداع من خلال السمات المميزة للفرد والذكاء بوصفه مقياساً لقابلية الفرد، وفي النصف الثاني من القرن العشرين ركز على الإبداع بوصفه نتيجة كل قابليات الإنسان.

مفهوم الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري من الموضوعات الهامة والحديثة في العلوم الإدارية، أنه أصبح من أهم مقومات العملية التنموية للأفراد والمؤسسات على السواء، ولالإبداع دور مهم في بقاء المؤسسة وتطورها، إذ أن المنظمة التي لا تبدع ولا تتطور، فإن مصيرها وبدون أدنى شك هو التراجع والإضمحلال، بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد الذي يجعلها تتقدم على غيرها، وهذا ما يتطلب إدارة واعية تدير المؤسسة بإبداعية عالية لتحقيق أفضل النتائج (المغربي، 2016).

لقد أورد الباحثون والمهتمون العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع الإداري، إلا أنها جميعها تدور حول مفاهيم قريبة من بعضها، وسنذكر فيما يلي أهم ما جاء من المفاهيم والتعريفات الخاصة بالإبداع الإداري حيث:

فقد عرفه المطيري (2016) بأنه: " ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية، مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عملية التوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة، ونموها، وبقائها، وزيادة قدرتها التنافسية".

وعرفه العنزي (2009) بأنه: "توظيف الإبداع بمفهومه الشامل ومقوماته وعوامله في مجال الإدارة بحيث يتم تجديد وتطوير آلية العمل، بشكل يزيد من سهولة الإجراءات وجودة الإنتاج"

وعرفه جونج (Jong, 2007) بأنه: "عملية تبني الأفكار الخلاقة، ومصادرها، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة، بحيث تحقق نقلة مميزة على مستوى المؤسسة، وتنفيذها من قبل أفراد في المؤسسة، أو جماعات، أو المؤسسة كوحدة واحدة".

كما عرفه النفيعي (2005) بأنه: " عملية مركبة تتضمن تفكيراً مرناً غير جامد، يؤدي إلى التطوير والمقدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة، بهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء في المؤسسة من بين أبدال التطوير".

كما عرفه الأخرس (2016) بأنه: "استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره"

وعرفها مصطفى (2014) بأنه: " الأفكار والممارسات التي يقوم المديرون بتقديمها، والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة أو برامج تطويرية للعاملين، جديدة في مضمونها وشكلها، أو نظام إداري جديد، حيث أنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع، بمعنى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري".

وعرفه تروت (Trott, 2005) بأنه: " إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتصنيع المنتجات والخامات الجديدة وتسويقها، وتقبل الأفكار والعمليات الابتكارية وتنفيذها".

وعرفه خير الله (2009) بأنه: "القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي لموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة".

وتعرفه الباحثة إجرائياً: " العملية التي تتمكن من خلالها القيادات الخادمة في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية بتحقيق التنسيق والتعاون بين الأنشطة المختلفة، والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة بعيداً عن الرتابة والتقليد، وترجمتها في مديان العمل إلى خدمات جديدة، لتلبية متطلبات المجتمع واستحقاقات العصر الحالي".

سمات وخصائص الإبداع الإداري

تعددت السمات الخاصة بالإبداع الإداري، والتي يمكن القيام بتحديد أهم سمات الإبداع الإداري وفق ما يلي (الطيبي، 2011):

1. إيجاد أفكار أو أشياء جديدة يكون من الممكن تطبيقها وتنفيذها.
2. الإبداع الإداري أن ترى الحلول غير المألوفة عن المشكلات التي تواجه المؤسسة.
3. اكتشاف طرق إبداعية ومداخل للتغيير نحو الأفضل.
4. قدرة المؤسسة على تبني الأفكار الإبداعية، والاستفادة منها واستخدامها استخداماً ناجحاً.
5. العمل على تنمية المبدعين وإدارتهم بالكشل الصحيح عن طريق التدريب والتطوير.
6. وجود القائد الإداري المبدع والذي يملك القدرة على التفكير الإبداعي.
7. الإبداع الإداري هو عملية يتفاعل فيها الشخص مع الأفكار المتولة لديه والتي ينفذها يتمكن وتميز مع الأفراد العاملين معه في المؤسسة لحل المشكلات، ولتحقيق الأهداف المرجوة.

كما وأشار القحطاني (2007) إلى أن الإبداع الإداري يتسم بعدة سمات أخرى من ضمنها:

8. يعد الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، فقد تتم ممارسته من قبل الجماعات والمؤسسات، بل إن الإبداع المؤسسي قد يكون أكثر إمكانية وإتاحة عبر المراحل التاريخية المختلفة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعدد، وتحتاج إلى جهود عظيمة، وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى النتائج الإبداعية حوله.

9. يعد الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد، لا يقتصر الإبداع على الخبراء والعلماء والاختصاصيين، فالإنسان العاقل السوي إنسان مبدع لأن شخصيته تنطوي على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أو لا يعيها، حيث تختلف هذه العناصر الإبداعية من فرد لآخر، وفقاً للفروق الفردية، والظرف الموضوعية والبيئية المحيطة بالفرد، والتي تؤدي إلى ظهور ملكات الإبداع أو اختفائها.

10. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.

11. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع الجوانب، ويوجد عدة حلول متكافئة لها.

12. يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون.

13. لا يعتمد الإبداع الإداري على إيجاد حلول جديدة فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة، وينظر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد.

ويرى الباحث أن هذه السمات تساهم في الاتجاهات التي تزيد من الجهود الإبداعية للأفراد بطرق وأشكال متفاوتة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء الشامل للمؤسسة بالشكل الذي يساهم في تطويرها وتحسينها.

مبادئ الإبداع الإداري

هناك مبادئ أساسية للإبداع الإداري وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات التي يجب على المؤسسة التي تسعى إلى الإبداع أن تلتزم بها، بالإضافة إلى مجموعة من الممارسات التي يجب على المؤسسة أن تتجنب فعلها، ومن الأشياء الواجب فعلها (نصير والعزاوي، 2011):

1. إن الإبداع الهادف يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يدب دراسة وتحليل جميع المصادر بشكل منتظم.
2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالبمدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
3. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو اتجاه محدد.
4. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيب لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد غيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (نصير، والعزاوي، 2011):

1. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
 2. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
 3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.
- كما أورد السكارنة (2011) بعض المبادئ الأساسية للإبداع الإداري التي يجب أن يمتلكها المديرون أو أصحاب القرار للوصول إلى الريادة ومنها:
1. إفساح المجال لأي فكرة في الاتجاه الصحيح أن تولد وتنمو وتكبر، أي إعطاء الأفراد الحرية للإبداع وعدم قتل الأفكار ما دامت في خدمة الصالح العام.

2. الأفراد مصدر القوة وتنميتهم ورعايتهم تجعلنا الأفضل وفي المقدمة دائماً، ولتكن المكافأة على حسب الكفاءة.

3. احترم الأفراد وشجعهم ببيّاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق النجاح للمؤسسة.

4. التخلي عن الروتين وتطبيق اللامركزية ينمي القدرات الإبداعية.

5. تحويل العمل إلى شيء ممتع وليس وظيفة، والنشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، فالعمل ليس وظيفة فقط، بل يبني النفس والشخصية معاً.

7. التطلع إلى الأعلى دائماً يحرك دوافع الأفراد للعمل وبذل المزيد، لأن الشعور بالرضا في الواقع يعتبر تراجعاً وخسارة وقد يؤدي بمرور الوقت إلى الفشل.

8. ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية مكررة، بل أن تكون نسخة رائدة وفريدة.

9. لا ينبغي ترك الأفكار الجيدة بسبب صعوبة تطبيقها، فكثير من الأفكار لا تنضج إلى بعد عدة محاولات.

10. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات ودمج المهارات بالمهام والوظائف.

11. التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد وعدم البقاء على ما كان.

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن المبادئ السابقة يمكن تحقيقها من خلال ممارسة قادرة المؤسسات لأنشطتهم لدعم وتعزيز ممارسة الإبداع بكافة صوره، للوصول إلى تحقيق أهداف منظماتهم التي انطلقت من أجلها ومواجهة ما يعترضها من تحديات.

خصائص الإبداع الإداري

انعكس اختلاف الكتاب والباحثين في تعريف ماهية الإبداع على تحديد خصائص الإبداع الإداري، ففي الوقت الذي تجد فيه الباحثين يناقشون الخصائص من وجهة نظر عامة، تجد بعضهم يربطها بالعملية الإبداعية ذاتها، وفريق آخر يرى هذه الخصائص من زوايا اقتصادية واجتماعية، وفريق آخر يدرس السمات والخصائص الشخصية للمبدعين نأتهم، وعليه يمكن إيجاز خصائص الإبداع الإداري فيما يلي (السكرانة، 2011):

1. الإبداع يعني التميز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من العاملين في الميدان.
 2. الإبداع يمثل الجديد، وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة.
 3. الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
 4. الإبداع هو أن تكون الأول في الوصول إلى الفكرة قبل الآخرين وفي هذا تميز للمبدع.
 5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص، وهو يستمد إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.
- كما ذكر العاجز وشلدان (2010) مجموعة من الخصائص العامة للإبداع، ونوجزها فيما يلي:

1. الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة ومواجهة الاتجاه.
2. الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد.
3. جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.
4. الإبداع ليس ظاهرة فردية، لكن يمكن ممارسته على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.
5. يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.
6. يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

كما وحدد دراكر (Drucker) خمس خصائص للإبداع، وتمثلت فيما يلي (الخطيب ومعاينة، 2006):

1. الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
2. بما أن الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي، وفي ذات الوقت يتصل فيه بالتصورات والصياغات الجديدة، فإنه يتطلب قدرات متميزة في الملاحظة والاستمتاع في البحث عن إجابة مقنعة للتساؤلات المختلفة.

3. لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فاعلية، لابد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة، إن أفضل تغيير عن الإبداع الجديد هو: هذا أمر بديهي: لماذا لم نفكر فيه قبل ذلك؟

4. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، فالتعديلات والتغييرات الواجبة أثناء العملية الإبداعية بما تشمل من اختبار وتجريب وتقويم تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر جلياً مرحلياً وفق لنتائج التجريب والتقويم.

5. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة، إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق، فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية.

كما أشار الصيرفي (2006) إلى عدة خصائص ترتبط بالأشخاص والمديرين الذين يمتلكون ملكة الإبداع، وتجلت هذه الخصائص فيما يلي:

1. البصيرة الخلاقة: وهي امتلاكه قدرة التصورة لعدة بدائل ليتعامل بها مع المشاكل، ويقوم بطرح أسئلة صحيحة لا يكون هناك أجوبة موحدة عنها.
2. يثق بنفسه وبالأخرين بدرجة كبيرة: حيث أن المبدع لا يستسلم بسهولة، ويتعامل مع الفشل على أنه التجربة التي تسبق النجاح.
3. يتعامل مع مقتضيات التغيير: فالبحث عن الحلول هو أحد أركان الإبداع، فيميل الشخص المبدع إلى التعامل مع المواقف الغامضة التي تحتاج ذلك.
4. قدرته على التجريب والتجديد والتكيف: حيث نجد المبدع يشك في القضايا التي يتعامل معها الناس على أنها من المسلمات، ولا يؤمن بوجود صواب وخطأ مطلقين، حيث إن الأمور لديه تعد نسبية.
5. جريء في إبداء رأيه ومقترحاته: حيث إنه يناقش الأوامر والتعليمات التي تكون صادرة من الإدارة العليا.
6. تميزه بالميل إلى الاستقلالية الفردية: يجب أن يخضع الشخص المبدع لسلطة الغير ولا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.

ويشير الباحث أن هذه الخصائص تساهم في زيادة الجهود الإبداعية للأفراد بطرق وأشكال متفاوتة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء الشامل للمؤسسة بالشكل الذي يساهم في تطورها وتحسينها، كما أن للشخصية المبدعة في العمل لها عدة خصائص، قد تكون متجانسة مع بعضها البعض، وقد تكون في بعض الأحيان متناقضة، وبالعموم يمكن القول إن الشخصية المبدعة بحاجة دائمة إلى التحفيز والإثارة للوصول بالمنظمة إلى التميز والمنافسة.

مكونات الإبداع الإداري

أشار العبيد (2007) إلى أن هناك عدة من المكونات الهامة، والتي لا يمكن أن يتحقق الإبداع الإداري إلا بوجودها، وتجلت هذه المكونات في البنود التالية:

1. العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي: وهو النتائج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.
2. العملية الإبداعية: وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير، وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع، وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما أن يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون ناضجة.
3. الشخص المبدع: هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي، وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية.
4. الموقف الإبداعي: إن تكرار المواقف الإبداعية، وتعددتها يساهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، وأيضا يكون مبدعاً في موقف، ويظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى، فلا إبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد، ويظهر حلاً غير مألوفاً.

عناصر الإبداع الإداري

إن القدرات الإبداعية تتكون من عناصر أساسية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع فعال، وتتمثل أهمية تلك العناصر في قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، ويقرر جليفورد (Gilford) عالم النفس الأمريكي أنه رغم أن الاستجابة الإبداعية تتطلب قدرات

عقلية معينة، إلا أن هذه القدرات تتأثر بالدوافع والسمات المزاجية للفرد، ولم تعد القدرات العقلية هي المحط الوحيد الصالح للتنبؤ بالأداء الإبداعي في المستقبل، وإنما أصبح من الضروري أن تضاف إليها السمات المزاجية والدافعية التي تحول الإبداع من قدرات عقلية أو استعدادات كامنة داخل الفرد إلى أداء إبداعي بالفعل (الداهري، 2008).

ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أساسية للإبداع وهي كما يلي:

- الطلاقة

وتعني تعني تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات، ويقصد بها أيضاً إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار أو البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الاستعمالات حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها (أحمد ومحمود، 200).

كما وعرفها حسن (2004) بأنها: " الفروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى".

وتبرز أهمية الطلاقة في إطار الإدارة الإبداعية من خلال لعبها أدواراً هامة في معظم صور التفكير الإنساني، وخاصة التفكير في تفصيل الطلاقة إلى جزئياتها، هذا وقد قام الباحثون بتقسيم الطلاقة إلى عدة أقسام، وهي كما يلي (العزاوي ونصير، 2011):

1. طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج الكلمات أو الوحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

2. طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

3. طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

4. الطلاقة الشكلية: وهي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثل أن يعطي خطوطاً بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.

5. طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون متصلة بغيرها وملأمة لها.

كما وأشارت دراسة رضا (2003) إلى أن عنصر الطلاقة يمكن أن يتم تصنيفها وفق أبعاد معينة، وتمثلت في العناصر التالية:

1. الطلاقة الفكري: وتشير إلى القدرة على إنتاج أكبر عدد من التعبيرات التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد، وتعد الطلاقة الفكرية من السمات عالية القيمة في مجالات الفنون والآداب، وتدل على القدرة في إنتاج الأفكار لمقابلة متطلبات معينة، ويتم الكشف عنها باستخدام اختبارات تتطلب من المفحوص القيام بنشاطات معينة.
2. الطلاقة الارتباطية: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات الأولية ذات خصائص معينة مثل علاقة تشابه وتضاد، وو عامل يتطلب إنتاج أفكار جديدة في موقف يتطلب أقل قدر من التحكم، ولا تكون لنوع الاستجابة أهمية، وإنما تكون الأهمية في عدد الاستجابات التي يصدرها المفحوص في زمن محدد.
3. الطلاقة التعبيرية: ويمكن التعرف على هذا العامل عن طريق الاختبارات التي تتطلب من المفحوص إنتاج تعبيرات أو جمل تستدعي وضع الكلمات بشكل معين أو نسق معين لمقابلة متطلبات عملية تكوين الجمل أو التعبيرات.

- المرونة

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير وتحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة (جروان، 2002). وتعني المرونة النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة، وهي تعني أيضاً عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة مما يسمح بالتوصل إلى الجديد (خبراء بميك،

(2004). هذا وقد تم قام عدد من الباحثين بتقسيم المرونة إلى عدة أصناف، تمثلت فيما يلي (الحيزان، 2002):

1. المرونة التلقائية أو العفوية: وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة بشكل تلقائي، تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات، أي أن الإبداع في أكثر من إطار أو شكل.
2. المرونة التكيفية: وتعني قدرة الفرد على تغيير فئة الاستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، كما وتتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف ما، فإذا لم يظهر هذا السلوك يفشل الشخص في حل المشكلة أو مواجهة الموقف، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل.
3. المرونة التقليدية: وهي سيل أنواع لا نمطية من الأفكار (حويحي، 2015).
4. المرونة الشكلية: وهي ما تعني تنوع الحلول الجديدة (حويحي، 2015).

- الأصالة

وتتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة، أو التفكير غيما وراء المباشر أو المؤلف، أي إنتاج عدد من الأفكار غير الشائعة وغير المعروفة، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث (خبراء بميك، 2004). ويوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة وتختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها، وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتكفير الإبداعي (الهويدي، 2009). وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع، حيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي (بلواني، 2008):

1. أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة، وإنما إلى جودة الأفكار ونوعيتها وقيمتها.
2. أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كم في المرونة، وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين، وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.

ومنن جانب آخر أشار (إبراهيم، 2002) إلى أنه لا يجب أن نبالغ في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية، وتتفاوت أهميتها بتفاوت ميادين البحث والتأليف، ففي مجال الفن والأدب تزداد أهميتها، أما في مجال البحث العلمي والرياضيات فإن وزنها يتضاءل كثيراً.

- الحساسية للمشكلات

وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات احساساً مرهفاً (حويحي، 2015)

ويعرف على والحاكم (2015) الحساسية للمشكلات بأنها: هي الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد.

- القدرة على التحليل والربط

ويعني التحليل قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشئ سواء، أكان فكرة أو عملاً (جمل والهويدي، 2006). أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر وتفسيرها في استنتاج أو توليف علاقات جديدة (خبراء بريك، 2004).

- المخاطرة

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتجمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك، أو بمعنى آخر فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره (على والحاكم، 2015).

- الخروج عن المألوف

ويقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية (عوض، 2013). وقد أشار السكارنة (2011) إلى ثلاث مرتكزات لا يمكن للإبداع الإداري أن يستقيم إلا بوجودها وهي:

1. **العامل الفسيولوجي:** ويتمثل في قدرة الأفراد على التفكير، ويشتمل على القدرات الإبداعية لديهم، ويتصف المبدون بعدة سمات منها: المرونة، والطلاقة، والإحساس بالمشكلة، وتحمل الضغوط، والمخاطرة، والقدرة على المثابرة.

2. **العامل البيئي:** ويتمثل في المناخ السائد في المؤسسة والذي يتعلق بظروف العمل، وظروف العاملين، ومعتقداتهم، وأنماطهم السلوكية، حيث أن تفاعل هذه العوامل يعمل على تشكيل مناخ تنظيمي يؤثر كثيراً في الإبداع الإداري.

3. **العامل السيكلولوجي:** ويتمثل في العوامل التي تعمل على دفع العاملين في المؤسسات للإبداع الإداري، وتكون متمثلة في الحاجة إلى الجودة، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاجتهاد، وحب الاستطلاع، والحاجة إلى النظام.

وتشير الباحثة إلى أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن عناصر الإبداع تتركز في العناصر الأربعة الأولى، وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وأن أي شخص لا يمكن أن يكون مبدعاً دون أن يمتلك العناصر الأربعة الأولى من عناصر الإبداع الإداري. حيث أن الأصالة تكاد تكون أهم القدرات المرتبطة بالإبداع، فلا يمكن أن يكون الأداء مبدعاً ما لم يتسم بالحدثة والخروج عن المألوف، وفيما يتعلق بالطلاقة ومن خلال النظر إلى أنواع الطلاقة ترى الباحثة أن الطلاقة من القدرات المهمة في الإبداع الإداري، إذ أن تمكن الفرد من إنتاج عدد كبير من الأفكار بسهولة فيما يتعلق بمشكلة ما، فإن ذلك يعطي دلالة على أن ذلك الشخص هو قادر على الإتياء الأفكار الخلاقة والبناءة، وفيما يتعلق بالمرونة، فإن اتسام عالمنا بالتطور السريع في كافة مجالات يتطلب المرونة من أجل القدرة على التكيف معها ومواكبتها وتقبلها، كما وترى الباحثة أن الحساسية للمشكلات من العناصر المهمة في الإبداع الإداري، إذ أن استشعار مشكلة هي الخطوة الأولى في الحل، وبالتالي يمكن للفرد معرفة جوانب الضعف والخلل ومعالجته.

أهمية الإبداع الإداري

تشير الدراسات إلى أن اهتمام المؤسسات بالقدرات الإبداعية، وإتاحة الفرصة لتطوير أساليب العمل المختلفة، والعمل على جعل المؤسسة تستجيب للتغيرات السريعة والمتلاحقة، يعزز أهمية الإبداع الإداري الذي يعتبر عنصراً هاماً في عملية التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، فعلى ضوءه يتحدد تقدم الأمم ورفيها، من خلال تشجيع القدرات الإبداعية في كافة المجالات، فالدول النامية بحاجة إلى الإبداع والابتكار، والذي يعتبر نشاطاً رئيسياً في نجاحها وتقدمها، كما أن حدوث المنافسة بين المؤسسات وانتشار صور النزاع المختلفة أدت إلى التفكير في حل المشكلات، وإلى غير ذلك من الأسباب التي توضح أهمية الإبداع كضرورة حتمية للإدارة وشرط أساسي من واجبات المدير الفعال (الكلباني، 2007).

ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والنتيجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، يستدعي أن تستجيب المؤسسات لهذه التطورات بإحداث التغيرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات، ويعد من ذلك من المستحيل إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة، ويمكن إجمال أهم الإيجابيات من توافر ظاهرة الإبداع الإداري في المؤسسات على النحو التالي (الحصينات، 2018):

1. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها.
2. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
3. أن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
4. يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، ويؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية (جلولي، 2013).

5. يعتبر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح، كونه يحتل موقع القلب في ممارس أنشطتها وعملياتها (جلولي، 2013).

ويشير الصليعي (2008) في دراسته إلى أن أهمية الإبداع الإداري تتمثل في البنود التالية:

1. تطوير معارف ومهارات الأفراد وتنميتها والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
2. يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
3. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
4. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في المؤسسات.
5. يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
6. يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة وبشكل مستمر.

كما يحقق الإبداع الإداري العديد من الإيجابيات والمميزات للمؤسسات، والتي تتمثل فيما يلي (العنزي، 2018):

1. الاستجابة للتعامل مع متغيرات البيئة التنظيمية، وهذا يعزز من الاستقرار للمؤسسة ويجعلها قادرة على مواجهة التهديدات التي قد تؤثر على أنشطتها.
2. المساهمة في تعزيز رأس المال الفكري للموظفين والمؤسسة بتعزيز القدرات والتسامح مع الفشل، وإتاحة الفرصة لهم تنمية القدرات الفكرية والعقلية في التنظيم.
3. تعزيز توازن برامج المؤسسة وإمكانياتها المادية والمالية والبشرية.

وأشارت دراسة حريم (2003) إلى أهمية الإبداع الإداري تنبثق من بعض الأسباب التي دفعت المنظمات للاهتمام فيه في التغير على مستوى الهيكل وأسلوب العمل والطريقة الإدارية، وكانت هذه الأسباب كما يلي:

1. زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات، وذلك من خلال السرعة في تقديم منتج جديد، وتغيير العمليات الإنتاجية، وتقليل كلفة التصنيع من خلال الإبداع الإداري.
2. سهولة التأثير على أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية.

3. تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التالف والعدم والمرفوض.

4. قلة الموارد وكثرة الخبرة، مما يزيد من الحث على الإبداع للإيفاء بالاحتياجات.

وتشير الدراسات إلى أنه منذ بداية القرن الحادي والعشرين أصبح لزماً على كافة المؤسسات المختلفة أن تتوافق أوضاعها مع الحياة العصرية، وعلى ذلك أصبح الإبداع الإداري هدفاً واحتياجاً حقيقياً لنمو المجتمعات وقدرات الأفراد، وحسن استخدام الموارد، ولقد أكدت الدراسات على الحاجة الشديدة للإبداع الإداري في العالم الحديث، حيث استمد أهميته بناءً على الأسباب التالية (أحمد ومحمود، 2008):

1. قوة المنافسة وشراستها بين الأفراج والمؤسسات في المجتمعات والأمم.
2. الولادة المستمر للاحتياجات والرغبات في ظل عالم يتمتع بالاكتشافات بشكل يومي.
3. التسابق المحموم على المستقبل لتحقيق السبق والانفراد والريادة.
4. الصراع والتحدي لم يعد خياراً بل واقعاً مفروضاً، حيث أنه لا بقاء إلا للأقوى، ولا قوة بدون الإبداع والابتكار.

وتشير الباحثة إلى أن الإبداع الإداري أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأي مؤسسة، وذلك للوصول بأفرادها إلى الرفاهية، وإلى التنظيم الفاعل، وإلى الإنتاجية التي تتماشى مع متطلبات العصر، وإشباع احتياجات الناس المختلفة، والتي تمكنها من البقاء على الحياة في خضم التنافس الإبداعي الكبير بين كل المؤسسات والشركات والمصانع والدول.

مقومات الإبداع الإداري

لكل نظام إداري في مجال العمل المؤسسي مكونات يرتكز عليها وتشكل قاعدة متينة للانطلاق من خلالها تجاه تحقيق الأهداف، ويعتمد الإبداع الإداري على مجموعة من المقومات التي ترتبط بالأفراد والبيئة المحيطة بالعمل، وتمثلت هي المقومات في النقاط التالية (أبو الخير، 2013):

1. الذكاء: اعتبر العلماء أن كل مبدع ذكي، ولكن ليس العكس، حيث ليس من الضروري أن يكون كل ذكي مبدع، ويمكن اعتبار الذكاء كشرط ضروري للإبداع، فالفرد المبدع يجب أن يتصف بالحد الأدنى من الذكاء المعروف حتى يكون مبدعاً.

2. الناحية الانفعالية: حيث وجد في العديد من الدراسات أن الشخص المبدع يتصف غالباً بأنه شخص متزن، وكذلك يتصف بأنه شخص انفعالي بشكل يميزه عن أقرانه، كما أن الشخص المبدع يشعر بالأمان والطمأنينة والاستقلالية والثقة بالنفس وتقدير الذات واحترام الآخرين وآرائهم ومساعداتهم.

3. الدافعية: وهو ما يعني المحفز الداخلي للشخص يحركه لتنفيذ أهدافه، ويدفعه نحو تحقيق هذه الأهداف.

4. التعلم والمعرفة: وهي تعتبر من الأمور الضرورية للأعمال الإبداعية، والتي تساهم في تحقيقها بشكل مؤكد.

5. الناحية الاجتماعية: حيث يعمل على توفير جو مناسب من العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة من خلال إظهار الإبداع في مجالات بيئة العمل وغيرها من المجالات.

وتشير الباحثة إلى أن كافة المقومات التي سبق ذكرها، تشكل محاور مهمة لا يمكن أن تكتمل مقومات الإبداع الإداري إلا بها، نظراً للعلاقة الترابطية والتكاملية والتداخلية بين كافة المقومات، حيث أن كافة العوامل تلعب أدواراً هامة في التأثير على شخصية المبدع بالسلب أو بالإيجاب.

مستويات الإبداع الإداري

يعبر الإبداع عن الإنجاز الخارق والغير مسبوق حسب ما يتبادر إلى ذهن الكثير من الناس، ولكن هناك عدد من العلماء والباحثين يرون بأنه من الضروري التمييز بين مستويات الإبداع المختلفة، وذلك لأن الإبداع ينقسم إلى العديد من الفئات والمستويات، حيث يمكن تقسيمه إلى خمس مستويات متسلسلة، وهي كما يلي (السيد، 2009):

1. المستوى التعبيري: حيث يتمثل في قدرة الأفراد على التعبير عن مهاراتهم وأصالتهم ونوعية إنتاجهم، وهو ما يميز المتميزون من خلال العديد من المستويات، وهي الصفات التلقائية والحرية.

2. المستوى الإنتاجي: حيث أن تنمية المهارات الإبداعية تعمل على الوصول إلى الإنتاج الكامل للأعمال، ويكون الغنتاج إبداعياً عندما يصل الفرد إلى مستوى إنجاز محدد، بحيث لا يكون مستتب من أعمال الآخرين.
3. المستوى الابتكاري: حيث يعبر هذا المستوى عن البراعة في الاستخدام الأمثل للمواد لتطوير الاستخدامات الحديثة لها بدون أن يحدث ذلك إسهام جوهري في تقديم الأفكار أو المصارف الرئيسية الحديثة، ومن أمثلة هذا الابتكار نظريات العلم، ونظريات الفن، ولكنها تستند على أفكار ونظريات موجودة.
4. المستوى التجديدي: وهو ما يدل على مقدرة الأفراد على اختراق الأنظمة والقوانين والعمل على استنباط أفكار جديدة.
5. المستوى التخيلي: ويعتبر هذا المستوى من أعلى مستويات الإبداع وأقلها انتشاراً، ويتحقق الوصول له من خلال المبادئ والنظريات والافتراضات الجديدة كلياً، وهو ما يترتب عليه الازدهار والبروز من المدارس والحركات البحثية الحديثة، وهو أهم مستويات الإبداع.

أنواع الإبداع الإداري

سلك الباحثون سبلاً متعددة في تصنيف أنواع الإبداع فرضاً على خلفياتهم وأغراضهم الدراسية ومناهجهم البحثية في موضوع الإبداع، حيث جاءت هذه الخلفيات المتباينة بعدة تصنيفات لأنواع الإبداع (الأعسر، 2004). ويمكن تجميع مجموعة كبيرة من التصنيفات والتي يتم من خلالها إعادة ترتيب التصنيفات على النحو الآتي (Esra, et al, 201):

1. مدخل النظم الاجتماعية

ويتم تقسيم الإبداع من خلال هذا المدخل إلى مجالين وهما: الإبداع الفني والإبداع الإداري، حيث أن الإبداع الفني يتركز في المجالات الرئيسة للمؤسسة، في حين أن الإبداع الإداري يتركز في النظم الاجتماعية للمؤسسة، وقد تم مجال ثالث وهو الإبداع المساند ومن اختصاصات هذا المجال أنه يقوم بإنشاء علاقة بين المنظمة والمجتمع المحيط بها، كما يمكن العمل على تجاوز النشاطات الأساسية للمؤسسة من خلالها (Anderson & King, 2004).

2. مدخل خصائص الإبداع

ويمكن تصنيف الإبداع من خلال هذا المجال إلى إبداع إداري من خلال الخصائص الخاصة بالإبداع نفسه، كذلك يمكن تصنيف الإبداع من خلا هذا المدخل إلى ثلاثة محاور وهي كما يلي (الشاعر، 2016):

■ الإبداع المبرمج أو غير المبرمج: حيث أن الإبداع المبرمج يدل على الإبداع الذي يتم التخطيط له بشكل مسبق، في حين أن الإبداع غير المبرمج يشمل الإبداع الذي تم التخطيط له، وينشأ هذا الإبداع بسبب توفر المصادر المختلفة والتي تعمل على حث الإبداع في المؤسسة، أو من خلال ظهور مشكلة محددة، فيتم العمل على تحقيق الاستجابة لهذه المشكلة والعمل على حلها.

■ الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: حيث يشير الإبداع القائم على الوسائل إلى الإبداع الذي يتم بهدف تحقيق الوصول إلى الإبداع بالدرجة المطلوبة، في حين أن الإبداع القائم على الغايات يهدف إلى تحقيق الهدف نفسه، ولا يمكن العمل على تحقيق الأهداف الإبداعية بدون توفر وسائل مناسبة لتحقيقها.

■ الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وكذلك يطلق عليه اسم الإبداع الجذري، وهو ما يدل على الإبداع من خلال ما يتسم به من خلال الجدية والخطر، وكذلك من خلال ما يواجهه الإبداع الجذري من مقاومة من العديد من الأطراف العديدة في المؤسسات، بالمقارنة مع الإبداع الذي يتصف بأنه أقل جدية وأصاله، وذلك بهدف الحد من الخطر الناتج عن مقاومة مثل هذه الأنواع من الإبداع، وكذلك يجب على صاحب القرار في المؤسسات أن يقوم بعرضها على صفة العاملين في هذه المؤسسة باعتبار ذلك تغيير عادي، وذلك ليكون متوافق مع الاستيعاب للأمور الحالية.

3. مدخل مصادر الإبداع: يمكن تصنيف الإبداع من خلال مصادره إلى الإبداع الطارئ والإبداع المتبني والإبداع المفروض، فالإبداع الطارئ هو الذي ينشأ من داخل المؤسسة نفسها، أو من خلال أي فرع من فروعها، ويكون هذا الإبداع فريد من نوعه، ويمثل نوع من الاستجابة والتي لم يتم تحقيقها من خلال النجاش أو من خلال ملائمة الأمور السابقة، ومن خلال مواجهة العديد من المشاكل الخاصة والتي تواجهها المؤسسة، مثل إنشاء وحدة خاصة في إدارة بعينها تسعى للعمل على تلبية حاجات المواطنين التي تنتج عن حدوث كوارث معينة، وفيما يخص الإبداع المتبني ففي الغالب يتم استجلابها إلى المؤسسة من

جهات خارجية، وفيما يخص الإبداع المفروض فهذا الإبداع يتم فرضه على المؤسسة من قبل الجهات الخارجية، مثل فرض استخدام نظم معلومات إدارية معينة في عمل المؤسسة، وخاصة إذا اتضح لهذه المؤسسات ميزة استخدام هذه النظم في عملية تسيير عمل هذه المؤسسة (Rothwell, 2008).

وعلى منحنى آخر، قام ستو Staw بتصنيف الإبداع الإداري وفقاً لثلاثة محاور وهي:

1. الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يقوم به الفرد، فالإبداع عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة وغير تقليدية، لذلك يعتمد الإبداع الفردي على سمات الأفراد والعوامل المخيطة بهم ودوافع الإبداع لدى الأفراد (حوامدة، 2003).

2. الإبداع على مستوى الجماعة

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس، وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً، وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات (العميان، 2002).

3. الإبداع على مستوى المنظمة

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشار بعض الباحثين إلى بعض الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية (حوامدة، 2003):

- 1) تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة، إضافة إلى أن العاملين فيها مبدعون.
- 2) العاملون فيها يوجهون إبداعهم نحو تحقيق الأهداف المهمة للمنظمة.
- 3) العاملون يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل.
- 4) لديها القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد الحل المناسب لها.

(5) تأخذ وقتاً لحل المشكلات العميقة قبل تقرير كيفية حلها.

(6) تراعي التنوع الواسع في الخيارات قبل التسليم بتوجيه معين.

(7) تقوم بمحاولات كثيرة قد لا تكون مرضية قبل أن تختار الحل الأفضل.

كما وتوجد العديد من المجالات الخاصة بالإبداع، ويمكن تمييز هذه المجالات من خلال ما يميزها عن غيرها وفق العديد من المحددات والمعايير، وقد صنف الباحثون بعض أنواع الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات المختلفة حسب مجال الإبداع (العاجز وشلدان، 2010):

(1) إبداع يرتبط بالأهداف: ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

(2) إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي: ويتضمن القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد فيما بينهم.

(3) إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة: ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.

(4) إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين: ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.

(5) إبداع يرتبط بالعملية: ويركز على الكفاءة ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة.

(6) إبداعاً جذرياً: ويؤدي إلى إيجاد تغيرات جوهرية في المؤسسة، أو قد يكون جزئياً يؤدي إلى تغيرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له.

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك بعض الدراسات قامت بتصنيف الإبداع الإداري إلى نوعين

رئيسيين، وذلك على مستوى المؤسسات وهما (Mohamed & Baradai, 2012):

(1) الإبداع الفني: وهو الذي يتعلق بالمنتج أو الخدمات الجديدة، وتكنولوجيا الإنتاج، أي نشاط المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها السلع والخدمات، وهو عملية تتم من أسفل لأعلى الهرم التنظيمي، بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية ذات الخبرة الفنية.

(2) الإبداع الإداري: ويتعلق بشغل مباشر بإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية.

كما وقامت السعدية (2011) بتقسيم الإبداع الإداري إلى ثلاثة أقسام ترتبط بتقنيات ومهات

العملية الإدارية، وكانت كما يلي:

(1) الإبداع التكنولوجي: وهو ذلك النوع من الإبداع الذي يؤدي إلى التغيير في المؤسسات، عن طريق تقديم التكنولوجيا، ويحدث نتيجة استخدام معدات جديدة، أو نظام جديد أو يحدث تغييرات في المنتجات والخدمات.

(2) الإبداع الإداري: وهو الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في الهياكل والنظم في العمليات، ويرتبط بشكل غير مباشر بطبيعة النشاط والعمل الأساسي للمؤسسة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المؤسسة وتحديد أدوار الأفراد وتوزيع الموارد وهيكله المهام والسلطة والكافآت.

(3) الإبداع المساعد: وهو الإبداع الذي يتعلق بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة، ويتضمن تقديم الخدمات لمجتمع المحلي كبرامج التدريب المهني وخدمات التعليم والتعليم المستمر وغيرها.

وتشير الباحثة إلى أن المؤسسات بحاجة إلى كافة مستويات الإبداع، وكلما كانت وفرة الإبداع في مختلف المستويات كلمات ارتقى أداء المؤسسة ومخرجاتها، إلا أن الباحثة ترى أن الإبداع على المستوى الفردي أهم أنواع الإبداع، إذ أن القائد الخادم هو المسؤول بشكل رئيس عن المؤسسة، وهو القادر على إيجاد بيئة مبدعة ومحفزة لكافة الطواقم في الاتجاه الإبداع، ويساهم في توجيههم ودعمهم وتطويرهم وتوظيف قدراتهم بما يخدم المؤسسة.

مراحل الإبداع الإداري

اختلف اعلما في تحديد مراحل الإبداع الإداري، كما اختلفوا في تعريف الإبداع من قبل، وينكر كل من (Wallas and Marksberry) أن عملية الإبداع بمراحل متنوعة تتكون من خلالها الفكرة الإبداعية، كما يؤكدان بأنه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة في أثناء تكون الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل، وفيما يلي بعض نماذج مراحل العملية الإبداعية:

• نموذج والاس Wallas (شقورة، 2012):

1. مرحلة الإعداد والتحضير: تتمثل هذه المرحلة بجمع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة المشكلة وفهم عناصرها، وتتضمن محاولات لحل المشكلة، وقد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل، والتعرف على جزئيات المشكلة، والعلاقات التي تربط هذه الجزئيات.

2. مرحلة الاحتضان: يكون الشخص المبدع في هذه المرحلة خاملاً ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر، وفيها يستوعب العقل كل امعلومات التي لها علاقة بالمشكلة، ويتخلص من الأفكار والمعلومات التي ليس لها علاقة، كما يكون الخيال نشيطاً في هذه المرحلة، ويكون الفرد المبدع قلقاً متوتراً، ويصاحب هذه المرحلة توترات نفسية وتقلبات مزاجية، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين أن انجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يتركز وعيهم على موضوع آخر، أو عندما يكاد الإحباط أن يسيطر عليهم.

3. مرحلة الإلهام: وهي المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة، والتي تقود إلى حل المشكلة، وعادة تأتي الأفكار إلى الفرد بشكل متتابع ومستمر، وكأنه يوجد فرد آخر يلقيه تلك الأفكار.

4. مرحلة التحقق: وهي المرحلة التي يتم فيها تجريب واختبار الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع، ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها، كما على الشخص المبدع أن يتوقع النقد من الآخرين، وألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمن ما وفي مكان ما، إن مرحلة التحقق تفيد الشخص المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة.

• نموذج شتاين Stein ويتمثل فيما يلي (جمل والهويدي، 2006):

1. مرحلة تكوين الفرضيات: ويقوم الفرد المبدع باقتراح الحل وتكوين الأفكار الجديدة.
2. مرحلة اختبار الفرضيات: وفيما يقوم المبدع باستخدام الأساليب والوسائل والأدوات المتاحة بفحص الفرضية أو الفكرة للتأكد من صحة الفرضيات أو الأفكار.
3. مرحلة الوصول إلى النتائج: يتأكد الفرد المبدع في هذه المرحلة من صحة إحدى الفرضيات، ويقوم بتعميمها وعرضها على الآخرين وفائدتها وذلك لمعرفة مدى فائدتها وقبولها من الآخرين.

وتشير الباحثة إلى أن بعض الباحثين يرى أن تصنيف المراحل العملية المرتبطة بالإدارة الإبداعية غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو في التصنيفات السابقة، بل هو عملية مستمر ومتداخلة في مختلف اللحظات، ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، خاصة على مستوى عمليات

الإبداع الجماعي، فالباحث عندما ينظم بحثه في صورة مراحل محددة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطالباً هاماً لعمليات البحث العلمي، فالإبداع يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق إبداعاً بالضرورة، ولابد لحدوث الإبداع أن يكون القائد الخادم واعياً لذلك وقادراً على التشبث بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه.

عوامل تنمية الإبداع الإداري

لا شك أن تنمية الإبداع الإداري تعتمد بشكل أساسي على العديد من العوامل التي تؤثر بشكل فاعل على الإبداع الإداري، ومنا ما يتعلق بالفرد ذاته أو بالمناخ التنظيمي في بيئة العمل، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1. المشاركة وتفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من أهم متطلبات تنمية الإبداع الإداري، حيث أنه يساعد على إعطاء الفرصة دعم وتنمية المهارات القيادية لديهم وإكسابهم الثقة، ومن ثم تزايد الاهتمام بمهوم التمكين على اعتبار أنه عنصر أساسي لتحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتشجيع ودعم عملية صنع القرار، وإثراء خبرات العاملين (Moye, et al, 2005).

2. العمل الجماعي وروح الفريق

لقد تزايدت الحاجة للإدارة الديمقراطية، حيث أن أهم مزاياها أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في صنعه واتخاذ، وهنما تكمن الفلسفة الحقيقة لمبدأ القيادة الجكاعية، وفي ضوء ذلك أصبحت فرق العمل هي النموذج المثالي في جميع أنواع المنظمات لدعم التعاون والتنسيق بين أجزاء ووحدات العمل المختلفة (Erdem & Ozen, 2003)، كما تعتبر فرق العمل جماعات تنظيمية لها أهداف محددة للوصول إلى نتائج مرغوبة، حيث يكون أعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيقها من خلال الاعتماد المتبادل، وتنمية الفهم المشترك والتعاون والتنسيق (Costa, 2003).

3. المناخ والثقافة التنظيمية الإيجابية

تتركز العوامل الأساسية للإبداع حول النظام التنظيمي الداعم للتعليم على مستوى المؤسسة ككل، والذي يتمثل بدوره في إنتاج معرفة جديدة على المستوى الفردي والتنظيمي لدعم القدرات الإبداعية للمؤسسة التي تتمثل في تطبيق أساليب إدارية جديدة بغرض تقديم خدمات متطورة

(Ismail, 2005). كما أن هناك عدد من الجوانب التي يجب تعزيزها في ثقافة المؤسسة منها التشجيع على تجريب أفكار وأساليب جديدة، وإنشاء قواعد المعلومات والبيانات، والتركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، ومنح مستوى معين من الثقة والاستقلالية، ووجود أكبر قدر عالي من التقدير والاحترام والتحفيز وقبول نسب معينة من الأخطاء، وكذلك التشجيع على الانفتاح في عرض الأفكار والآراء (Englehardt & Simmons, 2002).

4. التحفيز المادي والعنوي

يعتبر التحفيز من العوامل المؤثرة التي تعزز الإبداع سواء في المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية، ذلك من خلال دعم المخاطرة والتغيير مع قبول وجود أخطاء، هذا بالإضافة لأهمية وضع معايير موضوعية لقياس وتقييم الأداء، والتي تقوم على تأكيد الثقة لدى القيادات وتشجيعهم على الإبداع (الفاعوري، 2005).

كما أشارت بعض الدراسات إلى بعض العوامل الهامة والتي تساعد على تشجيع الإبداع والابتكار، ومن هذه العوامل (حسن، 2004):

1. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
2. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرته وقدراته، وهو ما يسمى بالإثراء الوظيفي.
3. استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب.
4. مساندة المسؤولين للأفكار وتقبلهم ودعمهم لهم.
5. بث الثقة بالنفس بين العاملين، والتأكد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب.

ويتضح للباحثة عن العوامل التي العوامل السابقة تساهم في تنمية الإبداع الإداري من خلال الطرق التي تنتهجها القيادة الخادمة، والتي تتمثل في توفير بيئات العمل الجماعية التي تحث على توليد الأفكار والمشاركة في المعرفة بين أعضاء الفريق، وتطوير وسائل وأساليب العمل الجديدة، وتطوير وسائل حديثة لدعم التواصل وتبادل المعارف والمعلومات، كما ترى الباحثة أن

عنصر التحفيز يمثل شرطاً حوالياً للتوصل لأفكار إبداعية جديدة، لإضفاءها التميز على المؤسسة مما يزيد من قدراتها التنافسية.

أساليب تنمية الإبداع الإداري

تتزايد الحاجة للأفكار والممارسات والطرق الإبداعية الجديدة بشكل مستمر، للحفاظ على بقاء المنظمات وتطورها، لذا يجب العمل من أجل تنمية الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، وتوجد الكثير من الأساليب التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري ومنها:

1. أسلوب العصف الذهني

ويعرف أسلوب العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وهو نشاط جماعي بالضرورة يتم بصورة رسمية لتوليد كثير من الأفكار قدر المستطاع (Armstrong, 2004).

ويعتبر أسلوب عصف الأفكار من الأساليب الواسعة الانتشار، حيث يقوم مجموعة من الباحثين والمهتمين بالإبداع بعقد جلسات لطرح الأفكار بأسلوب حر حول مشكلة ما، وذلك للتوصل إلى الأفكار الإبداعية الجديدة التي يمكن أن تساهم في تسريع عملية الإبداع، ومع تطور تقنية المعلومات واستخدام شبكات الحاسوب الإلكترونية، فن نمط الاجتماعات واللقاءات الالكترونية أصبح شائعاً، مما بات ممكناً القيام بجلسات عصف الأفكار الالكتروني بطريقة اللقاءات عن بعد التهاور عبر الشبكات وليس عبر الاتصال وجهاً لوجه (نجم، 2003).

2. أسلوب التعلم والبحث الإجرائي

هناك تغيرات في طرق وأساليب تطوير القيادات بشكل عام، حيث تغيرت الأولويات من التركيز على المعرفة للتركيز على التعلم، ومن العمل الفردي للشراكة، مما فرض مداخل للتعلم والإبداع منها أسلوب البحث الإجرائي، والذي يعبر عن عملية مستمرة تفكير تأملي يتم دعمه من خلال الزملاء بهدف أداء شيء معين، حيث يتعلم الأفراد من بعضهم البعض من خلال العمل على حل مشكلات واقعية تعكس خبراتهم الشخصية (Bush & Glover, 2005). ولقد تزايد الاهتمام بالبحوث الإجرائية وتشكيل الفرق داخل المؤسسات لإعداد تلك البحوث، بما يمثل مصدراً هاماً من المصادر التي يمكن من خلال تنمية الإبداع الفردي والتنظيمي، وتمثل تلك البحوث دراسة

فاحصة لموقف معين لا تستهدف مجرد الإضافة لمخزون المعرفة العلمية، بل لتحسين العملي للموقف محل الدراسة (الدبوس، 2003).

3. أسلوب بنك الأفكار

تهدف بنوك الأفكار لنشر وتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد والجماعات، بما يساعد على تبادل الخبرات والمعارف والتوصل لأفكار إبداعية، ولذلك اتجهت كثير من المؤسسات لإنشاء تلك البنوك لجمع أفكار العاملين فيها، كما أن بعضها يعتمد على نظام التصويت الذي يحدد مدى القيمة والفائدة لتلك الأفكار الجيدة، وتعتمد فكرة هذا الأسلوب على أن تعاون الأفراد والجماعات في مناقشة الأفكار يؤدي إلى تطويرها ووصولها إلى درجة عالية من الكمال، ولقد تطور هذا الأسلوب نتيجة لانتشار تقنية المعلومات خاصة شبكة الانترنت، مما أدى لانتشار العديد من المواقع التي تمثل بنوك الأفكار، وساعد ذلك على تبادل ونشر الأفكار الجديدة، وتداولها، بالإضافة إلى ذلك ظهرت بنوك عالمية للأفكار على شبكة الإنترنت لجمع ونشر الأفكار الجديدة التي تضيف قيمة وفائدة في جميع المجالات (الموسى، 2011).

وتؤمن الباحثة بجدوى استخدام الأساليب السابقة والاستعانة بمبادئها والضوابط التي تحكم نجاحها للوصول إلى أفكار مبدعة على مستوى المؤسسة، ورغم أن القيادات التقليدية تحصر ذاتها في حدود ضيقة وأطر جامدة، إلا أن القيادة الخادمة تسعى إلى استحداث الأساليب والوسائل الإبداعية والتي تساعدها في النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة تخفف من صور التصلب والجمود الذهني الذي قد يعيق حل المشكلات، ويمنحها خيالاً أرحب، ويفتح لها آفاقاً أوسع، مما يساعدها على التحرر من أسر العادة والتقليد والروتين، للوصول إلى أفكار مبتكرة وحلول مبدعة وخالقة.

معوقات الإبداع الإداري

يعد الإبداع شكلاً من أشكال التطور والتقدم الذي يهدف إلى التغيير للأفضل داخل المؤسسات والأعمال، ولا يجب أن نغفل هذه المشاكل والمعوقات التي تعمل على إعاقة العملية الإبداعية، كما تحتوي هذه المعوقات على تأثير سلبي على عملية الإبداع، وتساهم في التأثير عليها على المدى القصير والبعيد، لذا يجب الحد منها قدر الإمكان، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي (الدريري، 2015):

1. المعوقات العقلية: حيث أن هناك العديد من المشكلات التي يتعرض لها إدراك الأشخاص، ومن أمثلة هذه المشكلات هي: خداع وخطأ ومحدودية الإدراك، وضعف الذاكرة.
 2. المعوقات الانفعالية: حيث يحتاج الابتكار الإبداعي إلى توفير العديد من العوامل الانفعالية بهدف تحقيق الأهداف المختلفة مثل الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي والاستقلالية وتقليل المخاطرة.
 3. المعوقات البيئية: حيث تساهم الظروف البيئية في تشجيع عملية الإبداع وتقليلها، حيث تلعب البيئة دور كبير يف تحديد ذلك من خلال احترام حرية الأفراد في التفكير والتعبير عن آرائهم، وإطاء فرصة للتجربة وبذلك يمكن اعتبار هذه البيئة مساعدة لعملية الإبداع، وفي حال كان هناك ضغط في التفكير، فإن الفرد سيقوم بالتصرف بطريقة لا يمكن توقعها، وبذلك يتم البعد عن التفكير الإبداعي مما يعطي صورة سلبية عن هذه البيئة (Broushack, 2005).
 4. معوقات الدافعية: توجد العديد من العوامل التي تساهم في التفكير الإبداعي واكتشاف القصور، والمساهمة في التجديد والتعبير بفاعلية، وهو ما يتطلب الوصول إلى بذل جهود إيجابية لتحقيق كل ما هو جديد، والتعبير عن ذلك بشكل فعال.
 5. المعوقات التنظيمية: تعتبر المعوقات التنظيمية من أكثر المعوقات التي تواجه عملية الإبداع، ومن أهم هذه المعوقات هو سيادة نمط إداري تقليدي، وسوء التخطيط التنظيمي، وضعف التحفيز للمبدعين، بالإضافة إلى تراجع مستوى الاتصالات بشكل ملحوظ.
- كما أشار الشايب وأبو حمور (2011) إلى بعض المعوقات التي تقف أمام الإبداع الإداري والتفكير الفعال، وقاموا بتصنيفها إلى عدة تصنيفات أهمها:

1. المعوقات الإدارية: وتعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع ومن أهمها (الشايب وأبو حمور، 2011):

- ضعف الثقة بالنفس.
- الميل للمجاعة.
- الحماس المفرط.

2. المعوقات الاجتماعية-الثقافية: تؤدي العوامل الاجتماعية والثقافية إعاقة الإبداع الإداري أو

تنميته، فقد تظهر المعوقات الثقافية في المجالات التالية (عبابنة والشقران، 2013):

- الاعتقاد بأن الخيال والتأمل والابتكار مضيعة للوقت والجهد.
- تفضيل التقليد على التغيير والتجديد.
- الخوف من عقاب المجتمع عند الإتيان بكل ما هو جديد.
- اتباع العادات السيئة في الأسرة والمجتمع.

أما المعوقات الاجتماعية فإنها تتمثل في المجالات التالية (الشايب وأبو حمور، 2011):

- النقوع على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى.
- التمسك بالأفكار القديمة وعدم السير نحو المستقبل.
- ذوبان الفرد في الجماعة وإهمال مواهبه وقدراته.
- القيود الاجتماعية التي تمنع التجديد الفكري والمعرفي.
- عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي والعنف السياسي.

3. المعوقات الاقتصادية: وتتمثل في المجالات التالية (جدعون، 2013):

- تفاقم مشكلات المديونية الخارجية والتدهور الاقتصادي.
- التفجر السكاني والذي يؤثر سلباً في وضع المؤسسات.
- الميزة التنافسية بين المؤسسات.

4. المعوقات الإدارية: وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي (المعاينة، 2014):

- ممارسات المدير السلبي كنظرته للأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا.
- الامتناع عن المديح لعاملين.
- اتخاذ قرارات التغيير وإعادة التنظيم بسرية.
- فرض السيطرة المطلقة على العاملين.

وتشير الباحثة إلى أن المعوقات تتنوع وتتعد باختلاف البيئات المرتبطة بالعمل، فتارة ترتبط بتزايد الضغوط على العاملين، وعدم إعطاء الموظفين لحقوقهم وتقليصها، وتارة من خلال استهتار المدراء بأفكار العاملين وعدم إعطاءها الأهمية، بالإضافة إلى تقليص العمل الجماعي، وعليه، تقع

على مسؤولية القائد الخادم السعي لتذليل المعوقات والصعوبات التي تواجهه بحيث يتم تجاوزها،
لضمان استمرارية الإبداع لديه ولدى الطواقم العاملة في المؤسسة، والتأكيد على تنميته وتطويره

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بمحور القيادة الخادمة

الدراسات العربية

1. دراسة متعب (2015) بعنوان: "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق - دراسة تحليلية للآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الخادمة على فاعلية الفريق من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من خصائص في تعزيز وتشكيل فريق العمل الفاعل وأبرز الجوانب المتعلقة به، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كذلك تمثلت عينة الدراسة في عدد من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. تم توزيع (75) استمارة استبيان على أفراد العينة. تم استعادة (61) استمارة فقط صالحة للتحليل وتمثل نسبة الاستجابة (81%). حددت الدراسة بفرضية رئيسة مفادها أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وفاعلية فريق العمل. جمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة التي تتكون من جزئين، الجزء الأول يخص القيادة الخادمة أما الجزء الثاني فيخصص فاعلية الفريق. تم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية، كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، لإثبات صحة الفرضيات آفة الذكر، إذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفرعية. تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لعل أبرزها ضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من قبل أغلب أعضاء المجالس المحلية لما له من تأثير في تكوين وتشكيل فرق العمل الفاعلة وكذلك حاجة المجالس المحلية لاستثمار هذا النوع من القيادة الذي شغل تفكير علماء الإدارة في السنوات الأخيرة.

2. دراسة شيخ السوق (2014) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس.

اعتمد الباحث المنهج التجريبي والاستبانة كأداة دراسة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تمثلت فيا لوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط المتعدد، تحليل الانحدار المتعدد. وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (45.5%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة، فضلاً عن أن (34.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (20.1%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة. كما تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواصل) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، حيث وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

3. دراسة المعشر (2014) بعنوان: " القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (278) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، ولغرض جمع البيانات وظفت أداتان بعد التأكد من صدقهما وثباتهما: الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة، والثانية لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائية في ممارستهم للقيادة الخادمة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، كما وجدت فروق ذات دالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين للقيادة الخادمة تُعزي

لمتغير الجنس ولصالح الذكور في ثلاثة مجالات، هي: الإيثار، والتمكين، والتواضع. أما مجال المحبة فكان الفارق فيه لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي كان الفارق لصالح حملة البكالوريوس، ولمتغير المرحلة الدراسية كان الفارق لصالح المرحلة الأساسية وأما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد كان الفارق لصالح الفئة (من 5-أقل من 10 سنوات).

4. دراسة الغامدي (2014م) بعنوان: "درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر سمات القائد الخادم (التمكين، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، والتحلي بالشجاعة وبالنزعة الواقعية في العمل والتواضع والاشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجات تقدير المعلمين لتوافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف وفقاً (لسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والتخصص)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (400) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة توافر سمات القائد الخادم (الاشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة، التواضع، دعم ومساندة الآخرين) كانت بدرجة عالية بينما ظهرت في الواقعية والتسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة.

5. دراسة إبراهيم (2013) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية من ثلاث مديريات للتربية والتعليم تم اختيارهم بالطريقة العنقودية من مجموع مديريات التربية والتعليم. وقد استخدمت أداتان: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في

عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، أما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين فكان مرتفعاً بشكل عام. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة تُعزي لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس.

6. دراسة الديرية (2011) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة تقييم القيادة الخادمة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (189) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولا توجد فروق دالة إحصائية لأثر الجنس والخبرة ومصدر شهادة الدكتوراه، بخلاف الرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل في الكلية، إذ بدا واضحاً وجود دلالة إحصائية لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد، ووجود دلالة إحصائية لأثر طبيعة العمل الحالي لصالح الإداري وعضو هيئة التدريس، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

7. أبو تينة، وخصاونة، والطحاينة (2007) بعنوان: "القيادة الخادم في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة الخادمة في مدارسهم، من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميه ومعلماتهم، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (300) معلم

ومعلمة، و(95) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة عالية، كما بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر النوع، أو المرحلة الدراسية، أو المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية فقد كان أثرها ذا دلالة إحصائية لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة ماكاولي (Mcauley,2016) بعنوان:

'Servant leadership, exemplary followership, and organizational trust: quantitative correlational study in performing arts organizations'

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقات الارتباطية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، من جهة، ومن جهة أخرى بين القيادة التابعة والثقة التنظيمية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (96) من أعضاء مجالس إدارة (12) مؤسسة للفنون الأدائية، وتم تطبيق الاستبيان أداة لجمع البيانات من إعداد الباحث في ضوء أسئلة الدراسة، تم بناؤها من أدبيات الدراسة، وتم التحقق من الصدق والثبات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى: أن هناك علاقة دالة إحصائية بين القائد التابع والثقة التنظيمية وهي علاقة إيجابية، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة ارتبطت بعلاقة إيجابية بالثقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية من أجل زرع الثقة التنظيمية بين القيادة والعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء في تلك المنظمات.

2. دراسة (Ander, 2015) بعنوان:

"Servant leadership and human capital Management: Case Study in Citibank Indonesia"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسة القيادة الخادمة على رأس المال البشري في قطاع الأعمال، تم تطبيق الدراسة على كبرى الشركات العاملة في إندونيسيا سواء محلية أو أجنبية، وقد اعتمدت منهجية البحث على طريقتان: الأولى السيرة الذاتية للشركة والوثائق التحليلية، والثانية من

خلال المقابلات مع المدراء والمدرّبين وشؤون الأفراد، بالإضافة إلى الملاحظة (observation) في سيتي بنك (Citibank). وبلغ تعداد عينة الدراسة 250 فرداً، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن نمط القيادة المُتبع يؤثر على رأس المال البشري، ويمكن الجمع بين القيادة الخادمة ورأس المال البشري مما يؤدي إلى خلق علاقة قوية بين الموظفين والمسؤولين والمنظمة بصفة عامة.

3. دراسة (Chinmona,2013) بعنوان:

'The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organizations'

هدفت الدراسة إلى اختبار ثلاث فرضيات: أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الالتزام التنظيمي. تم تطبيق الدراسة على موظفي المصانع في منطقة شاريفيل في مقاطعة غوتنغ بجنوب أفريقيا، ركزت الدراسة على عامل الثقة بالرؤساء كوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، اتبع الباحث المنهج التجريبي، وتم توزيع (150) استبانة ليتم استرجاع (146) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم وارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بمزيد من الأبحاث حول القيادة الخادمة نظراً لقلتها في البلدان النامية.

4. دراسة باب (Babb,2012) بعنوان:

'An Analysis of the relationship between organizational servant leadership and student and student achievement in middle level school'

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان بإمكان المدارس المتوسطة في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تمتلك كفاءات ومهارات عالية فيما يخص القيادة الخادمة أن تحقق نتائج أفضل من مثيلاتها التي تمتلك مستوى ومهارات وكفاءات أقل فيما يخص القيادة الخادمة، وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى تحديد العوامل البيئية الداخلية المرافقة للدرجات العالية أو المتوسطة للقيادة الخادمة في المنظمات، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي (ola)، وقد شارك في هذه الدراسة المسحية (295) مشاركاً من أصل (298) من مجموع العاملين في المدارس ممن

أُتيحت لهم فرصة المشاركة، ، أما المتغيرات التي استخدمت لتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وفاعلية المدرسة فمنها: الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنَّ العوامل المرتبطة بالحالة الاجتماعية والاقتصادية للطلبة والعرق لها تأثير كبير جدا في مستوى أداء الطالب من تأثير ممارسة القيادة الخادمة.

5. دراسة بويم (Boyum,2012) بعنوان:

'A model of servant leadership in higher education'

أجرى من خلالها مقابلات مع ثلاثة من القادة الخدم و (14) من الأتباع في جامعة منيسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. وخلال هذه المقابلات قام كلٌّ من القائد الخادم والأتباع بتوضيح كيف تم تطبيق القيادة الخادمة والعمل بها، وما نتج عن هذا التطبيق من تأثير في مناخ العلاقات بين كلٍّ من القائد والأتباع. وأهم النتائج التي تم التوصل لها ما يأتي: إن القيادة الخادمة قائمة على العلاقات، وتهتم بكل فرد من الأتباع، وتحتضن الشخص بأكمله، والعلاقات التفاعلية بين كلٍّ من القائد والأتباع تظهر في مناخ عادل. كما توصلت النتائج إلى بناء أنموذج مُقترح للقيادة الخادمة مدعوماً بمنهجية فلسفية، فقد تم توسيع النماذج الحالية من خلال إضافة عناصر تطويرية ومتكاملة وتوضيح كيفية تطور التابع إلى قائد خادم، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم في العمل، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأخيرا خلصت النتائج إلى وجود ارتباط وثيق بين ثقة الموظفين بقادتهم في العمل والالتزام التنظيمي. كما وأوصت الدراسة بمزيد من الأبحاث حول القيادة الخادمة نظرا لقلتها في البلدان النامية وحيث أنه تم تطبيق الدراسة على قطاع الصناعة فإنه تمت التوصية بتطبيق دراسة مستقبلية أخرى على باقي القطاعات في جنوب أفريقيا، بالإضافة إلى توصية أخرى بتطبيق الدراسة على بلدان أخرى في أفريقيا ومقارنة نتائج الدراسات مع بعضها البعض.

6. دراسة دون (Dunn,2012) بعنوان:

'Examining perceptions of servant leadership in administration of selected public schools'

هدفت اختبار تأثير القيادة الخادمة في المنظمات التي تستخدم المتغيرات الآتية: تقدير العاملين، وتطوير العاملين، وبناء المجتمعات المحلية، والمشاركة في القيادة، كما هدفت الدراسة لتعرف العلاقة ما بين سنوات الخدمة في الكلية ومستوى التعليم، والجنس واختبار هذه العلاقة. وقد استخدم أنموذج تقييم القيادة التنظيمية (ola) على ثلاث مدارس حكومية في شمال داكوتا في الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث تم عقد عدد من المقابلات مع خمسة من قادة هذه المدارس. واقتُرحت الدراسة بأن القائد الخادم له تأثير إيجابي في النجاح الكلي للمدرسة.

7. دراسة بوفي (Bovee,2012) بعنوان:

'School leadership retention: A study of servant leadership and school leader satisfaction'

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مستوى فهم القيادة الخادمة ورضا قادة المدارس في الأدفنتست في منيسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. واستُخدم في هذه الدراسة أنموذج تقييم القيادة التنظيمية (organizational leadership assessment) لإيجاد العلاقة بين مستويات القيادة الخادمة ورضا قادة المدارس. وتم القيام بعملية مسح لعينة من المديرين والمعلمين والمراقبين. ومن الأسباب التي دعت إلى هذه الدراسة محاولة فهم سبب ترك مديري المدارس مهنة التعليم بمعدلات غير مقبولة، وتم توزيع (1260) استبانة للمشاركين للحصول فقط على (328) إجابة مطلوبة في الدراسة. وقد تم الحصول على (332) إجابة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين كل من القيادة الخادمة ومستوى رضا قادة المدارس. كما اقترحت الدراسة أن أسلوب القيادة الخادمة لديه المقدرة على الإبقاء على المربين وجذبهم للقيام بالأدوار القيادية في المدارس.

8. دراسة جاكسون (Jackson,2010) بعنوان:

'An exploratory study of servant leadership among school leaders in an urban school district'

قام بإجراء دراسة شبه تجريبية هدفت إلى تحديد العلاقة بين نتائج القيادة الخادمة والمتغيرات المهنية والديموغرافية والتصورات والممارسات للقيادة الخادمة ضمن قادة المدارس. وتكوّنت عينة الدراسة من (74) مشاركاً من قادة المدارس في المناطق الحضرية في الولاية المتحدة الأمريكية التي تواجه تحديات مالية وأكاديمية. وتمّ تصنيف (30%) من المشاركين بأنهم قادة خدم. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد اختلاف كبير لمفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر مديري المدارس سواء من الذكور أم الإناث، أم بين قادة المدارس الابتدائية والثانوية، وأن (68.9%) من المشاركين لم يُصنّفوا بأنهم قادة خدم، وهذه النسبة هي ضعف النسبة التي شكلت القادة الخدم (31.1%). لقد تحدث عشرة مديرين من خلال مقابلة أجريت معهم عن القيادة الخادمة وأجمعوا على أنها أسلوب قيادي ناجح وحددوا خمسة موضوعات أساسية متعلقة بالقيادة الخادمة وهي: التواصل والقيادة المُلهمة، وتقديم الخدمة للآخرين، وخدمة المجتمع، والإيمان. كما حددوا ثلاثة موضوعات أخرى تُسهم في دعم الموضوعات الخمسة السابقة وهي: التأثير، والمسائل الأخلاقية، والدروس المتعلمة.

9. دراسة ستيفن (Stephen, 2007) بعنوان:

'Servant Leadership An examination of public-school principles: properties of servant leadership as a successful leadership style'

هدفت الدراسة إلى اختبار نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي لمديري المدارس الحكومية. فقد وزعت استبانة على مجموعتين من مديري المدارس الحكومية في تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية: إحدى هاتين المجموعتين من المديرين تم ترشيحهم كأفضل مديرين للسنة بسبب تفوق مدارسهم، فيما كان أعضاء المجموعة الأخرى من المديرين الذين لم يترشحوا لهذا المستوى. وأوضحت الاختبارات الإحصائية بأنه لا يوجد اختلاف كبير في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المجموعتين الأولى والثانية من المديرين. بينما لوحظ أن هناك اختلافاً كبيراً في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المديرين والمديرات، وبين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس الثانوية، وبين المديرين ذوي الاختلافات العرقية. وأكد المديرين الذين تمت مقابلتهم والبالغ عددهم (12) مديراً على نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي، وتم تحديد (60) إجراء للقيادة الخادمة وأكدت هذه الدراسة أن مديري المدارس الحكومية ينظرون إلى أنفسهم على أنهم قادة خدم.

10. دراسة (Raunch,2007) بعنوان:

'Servant leadership and team effectiveness: a study of industrial manufacturing correlation'

هدفت الدراسة الارتباطية إلى اختبار أثر القيادة الخادمة على كفاءة الفريق في القطاع الصناعي، تم تطبيق الدراسة على شركة (G&S Metal Consultants) وهي متخصصة بصناعة قطع غيار السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية، ابتع الباحث المنهج شبه التجريبي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، تكوّنت عينة الدراسة من (3.896) يعملون في (28) موقعاً مختلفاً في نفس الشركة، تم اعتماد (الاستنزاف، والتغيب، وتكرار الحوادث، وخطورة الحوادث، ومعدل الأجزاء التالفة المنتجة) كأبعاد لكفاءة الفريق. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة وانخفاض نسبة الاستنزاف والتغيب عن العمل، في حين أن نتائج الدراسة لم تظهر أي علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتكرار الحوادث أو خطورتها أو معدل الأجزاء التالفة المنتجة. وأوصت الدراسة بمزيد من الدراسات حول كفاءة الفريق من أبعاد مختلفة مثل (المالية، الخدمات اللوجستية، الجودة، والإنتاجية)

11. دراسة أندرسون (Anderson,2006) بعنوان:

'Servant Leadership in public schools: a case study'

هدفت إلى اختبار تأثير القائد الخادم في منظمات التعليم الحكومي عبر تحديد سلوك القيادة وتأثيره في المنظمة ككل والأفراد العاملين فيها، لتقييم القيادة التنظيمية في ولاية ميزوري بالولايات المتحدة الأمريكية على أعضاء إحدى المدارس الحكومية في الغرب الأوسط، وقد بلغ عدد المشاركين في التقييم (50) مشاركاً. وتم تحليل الإجابات بناءً على المقاييس الفرعية الآتية: مشاركة القيادة، وإظهار الأصالة، وتقدير العاملين وتطويرهم، وبناء المجتمعات المحلية. وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن سلوك مشاركة القيادة قد احتل أعلى رتبة للقائد الخادم، بينما احتل بناء المجتمعات المحلية وإظهار الأصالة الرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، واحتل تقدير العاملين وتطويرهم الرتبة الأخيرة، وأكّدت الدراسة على أن سلوك القائد الخادم له تأثير إيجابي في صحة المدرسة، وتأثيره الكبير في العاملين. وأوصت الدراسة بأهمية استخدام نمط القيادة الخادمة لتأثيرها الإيجابي على مسيرة ومنظومة العمل في المدارس.

12. دراسة هيربست (Herbest,2003) بعنوان:

'Organizational servant leadership and its relation to secondary school effectiveness'

هدفت هذه الدراسة تقرير ما إذا كانت المدارس الثانوية التي تمارس القيادة الخادمة بدرجة عالية أفضل أداء من المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة في مدارس فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (1104) مديراً ومساعد مدير ومعلم، أجابوا عن أسئلة استبانة تقييم القيادة المنظمة الخادمة للوب (laub,1999). وقد تم دراسة العلاقة بين إجابات المشاركين عن أسئلة الاستبانة ونتائج الطلبة في امتحان فلوريدا التقييمي الشامل (fcatt)، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وتحصيل الطلبة، إذ كانت المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة، ذات نتائج منخفضة لتحصيل طلبتها وخاصة في مادة الرياضيات، والقراءة ومكاسب التعلم السنوي. وأوصت الدراسة بأهمية استخدام نمط القيادة الخادمة لتأثيرها الإيجابي على مسيرة ومنظومة العمل في المدارس.

13. دراسة فوستر (Foster,2000) بعنوان:

'Barriers to servant leadership: Perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness'

هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الخادمة، وشملت الدراسة (20) مشتركاً يعملون في منظمة كبيرة في ولاية ميتشجن الأمريكية تم تمييزهم على أنهم يمارسون القيادة الخادمة. وقد صُممت استمارة خاصة بالمقابلات لغرض جمع البيانات، وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى تحديد (180) عائقاً صُنفت ضمن فئات اشتملت على: الأساليب القيادية المتناقضة، وعدم فهم القيادة الخادمة، وعوائق الإدارة الوسطى، وضعف الثقة، ونقص التمكين، وانخفاض مستوى التطوير، ومحدودية التواصل، والمعاملة الأبوية، والأجندات لخدمة المصالح الشخصية، وضعف الإصغاء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك خطوات عملية تستطيع المنظمة عن طريقها التغلب على هذه المعوقات، وإيجاد بيئة إيجابية لتحسين فاعلية القيادة الخادمة وتطويرها. وعلى المنظمات أن تُدرك هذه المعوقات، فالقيادة الخادمة لكي تكون فعالة يجب أن تكون مدعومة بثقافة المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمحور الإبداع الإداري

- أولاً / الدراسات العربية:

1. دراسة الشاعر (2016) بعنوان: "الابداع وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة لغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (4343) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث استبانتيين كأداة لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يمارس مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة الإبداع الإداري بدرجات كبيرة تتراوح من (80.05% _ 83.33%)، وبدرجة كلية (81.52%). وتمثلت درجة ممارسة مديري ممارسة وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإبداع الإداري كانت كما يلي: مجال الطلاقة بنسبة (83.33%)، مجال الأصالة بنسبة (81.93%)، مجال المرونة بنسبة (80.77%)، مجال الحساسية للمثكلات بنسبة (80.05%). ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: استمرار عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس بشكل دوري وسنوي للحفاظ على درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري والمهارات القيادية لديهم، والعمل على تطوير مهارات الإبداع الإداري وتنميتها، وتطوير المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل.

2. دراسة (أبو جبل، 2016م) بعنوان: " أثر برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين، دراسة تطبيقية على برامج التدريب والتشغيل لدى شركة جوال-قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين، وتمثل مجتمع الدراسة في الخريجين المتدربين في كافة برامج شركة "جوال" والبالغ عددهم (160) متدرب، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

والاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أن درجة شعور المتدربين بأهمية الصفات الشخصية كان مرتفعاً وأحتمل المرتبة الأولى. كما جاءت درجة شعورهم اتجاه التدريب الإشرافي (برامج التشغيل) مرتفعة واحتلت المرتبة الثانية، وكانت درجة أهمية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين مرتفعة واحتلت المرتبة الثالثة. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ما يلي: ضرورة أن يتمتع المتدربين بصفات شخصية تساعدهم في عملية التعلم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم. وأهمية دعم الإدارة العليا لعملية التدريب الإشرافي وذلك لتطوير أداء العاملين وتحسينه. وضرورة أن تشتمل البرامج التدريبية على المهارات والمعارف التطبيقية وآخر التحديثات المطورة في مجال التدريب ذات العلاقة.

3. دراسة (حويحي، 2015) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغت عينة الدراسة (283) مفردة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة كما وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة، من أهم توصيات الباحث أنه لا بد من التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين، ورغباتهم، واتجاهاتهم؛ من أجل تحسين مستوى الأداء، وتعزيز توقعات الموظفين بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة، والالتزام من قبل الجامعات بفهم قدرات الموظفين الإبداعية، والعمل على رعايتها ومساندتها، والعمل على تنمية استراتيجية رأس المال الإبداعي في الجامعات الفلسطينية.

4. دراسة (الدريبي، 2015م) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية

بالجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقامت الباحثة باستخدام عينة عشوائية عددها (94) مفردة من مجتمع الدراسة ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الابداع الإداري لدى القيادات النسائية بالجامعة جاء متوسطا بشكل عام، وأن درجة تأثير معوقات الابداع الإداري المرتبطة بالبيئة الداخلية في مستوى الابداع الإداري متوسطة بشكل عام، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية باستثناء متغير المؤهل العلمي فقد جاءت الفروق في آراء العينة نحو الهيكل التنظيمي، والطلاقة، واقع الابداع الإداري لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراة وأوصت الدراسة بتحديد مهام القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعة وعدم تكليفهن بأعباء إضافية، وأن يتم استقطاب كوادر إدارية وخبرات فنية مساندة للعمل الإداري القيادي، وأن يتم تبني أنظمة التحفيز المادية والمعنوية اللازمة لتنمية القدرات الإبداعية بالجامعة.

5. دراسة (الحارثي، 2014م) بعنوان: "تصوير مقترح لتطوير الابداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الابداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الشرقية بسلطنة عمان، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة من (68) فقرة، وتم تطبيقها على (107) من المديرين والمديرات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان أوضحت تباين واختلاف فقرات كل مجال من مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية بشكل عام بدرجة متوسط أيضا، كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي لمجالات الممارسات الإدارية للإبداع الإداري، وخرجت الدراسة بتصوير مقترح لتفعيل الابداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في المحافظات التعليمية، وكانت من أبرز توصياتها تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم، وتمكينهم من أدار واجباتهم بفعالية، وأن تعطي الإدارة التعليمية قدرا من المرونة واللامركزية مع تفويض بعض السلطات والصلاحيات لمديري المدارس من أجل تقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير المدرسة

وتغييرها نحو الأفضل، وعقد دورات تدريبية في الابداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي لشرح وتوضيح الابداع الإداري، واستفادة تطبيقه في المدارس.

6. دراسة (الغنتلي ومحمود، 2013) بعنوان: الإبداع الإداري كمدخل لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة الحالية التعرف على مقومات الإبداع الإداري في إدارة التنظيمات الرياضية، ممارسات إدارة المنظمة الرياضية للإبداع الإداري، وميسرات الإبداع الإداري بالمنظمات الرياضية، وسعت أيضاً لوضع تصور مقترح لتطوير إدارة المنظمات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة قائم على ممارسات الإبداع الإداري وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية من بين العاملين بالمنظمات الرياضية وقد بلغ عددهم (200) مفحوصاً، والعاملين بالمجالس الرياضية وبلغ عددهم (30) مفحوصاً، والعاملين بالهيئة العامة لرعاية الشباب وبلغ عددهم (16) مفحوصاً، والعاملين بمركز إعداد القادة وبلغ عددهم (15) مفحوصاً، وبلغ إجمالي العينة (261) مفحوصاً، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الاستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (30) مفحوصاً من خارج عينة الدراسة، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن من المقومات الأساسية للإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية: الانتماء التنظيمي، الحل الإبداعي للمشكلات، العمل كفريق، وأن من أهم ممارسات الإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية: المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، إدارة الوقت، الاتصال الفعال، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، المخاطرة المحسوبة. وكانت أهم التوصيات العمل على تطبيق التصور المقترح حتى يمكن الإرتقاء وتطوير إدارة المنظمات الرياضية الإماراتية وضع معايير جديدة لإختيار مديري المنظمات الرياضية.

7. دراسة (البرناوي، 2012) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (810) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات العاملين في الإدارات الحكومية بمدينة

تبوك للقيادة التحويلية والإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة. وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (633%) من التباين في الإبداع الإداري. وفي ضوء ما تن التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة تعزيز التشجيع وتحفيز الموظفين على التجديد بروح المبادرة والمجازفة بعد تحديد أهداف الإدارات وترسيخها في قناعة الموظفين وذلك بعد إعطاء فرص والتشجيع على الحصول على الدراسات العليا، لإستغلال هذه المؤهلات العلمية في خلق قيادات إدارية عن طريق توحيد جهود شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحيحة لتعزيز الإبداع الإداري.

8. دراسة (محمد، 2012م) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الابداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط وكذلك وضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بحيث تساهم بدور فعال في تنمية مستوى الابداع الإداري للقيادات بالجامعة وقد بلغ مجتمع الدراسة (88) عضوا من القيادات الإدارية بالإدارة العامة بجامعة أسيوط، وإدارات كليات الجامعة المختلفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائج الدراسة توفر القدرات الإبداعية بدرجة عالية لدى القيادات الإدارية بالجامعة وكان ذلك يعزى إلى توفر البيئة والمناخ الجامعي الذي يساعد على نمو قدرات الابداع المتمثلة في القدرة على التحليل، والمرونة، والطلاقة، والأصالة والخروج عن المألوف والحساسية للمشكلات. وكان من أهم توصيات الدراسة القيام بدراسات أخرى منها على سبيل المثال: معوقات الابداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي، ومعوقات الابداع الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق الابداع الإداري في المدرسة الابتدائية.

9. دراسة (خلف، 2012م) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي فيها وهو "ما العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة"، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من

(45) مفردة وتم استخدام عينة الحصر الشامل، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بدرجة مرتفعة ، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري تعزي للعمر ، وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي . وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين، وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري، والعاطفي، والمادي لما له من أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة.

10. دراسة (العجلة، 2009) بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارت قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. وبناءً على النتائج السابقة وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار. وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين، العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- ثانياً / الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Ekvall, 2014) بعنوان: المناخ المؤسس للإبداع الإداري

هدفت الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ المؤسس للإبداع الإداري ومعرفة مدى صلاحية هذه الأداة عند التطبيق وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض تحفيز الإبداع الإداري والابتكار

المؤسسي، وقد أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على مؤسسات القطاع العام واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (450) مفردة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: هناك علاقة قوية جدا بين نمط القيادة والإبداع الإداري. وأن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقيم الإبداع الإداري. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ما يلي: لا بد من التقليل النزعة المركزية لزيادة الإبداع الإداري والابتكاري للمؤسسة. وتقليل النزعة الرسمية في المؤسسات لأنها تؤدي إلى زيادة الصراعات وهذا يتنافى مع المناخ المؤسس للإبداع الإداري.

2. دراسة Yu Hou, Bei Hu & Mattiullah (2013) بعنوان: 'Are human

resource management practice in creative or non- creative institution?'

"هل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات إبداعية أم غير إبداعية؟"

هدفت الدراسة إلى التعرف عللا ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية لها أثر على الإبداع لدى الموظفين، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من 466 موظفا من موظفي مصانع التكنولوجيا متقدمة في الصين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين إدارة الموارد البشرية مع الإبداع الفردي، وأن الشخصية الاستباقية عامل وسيط، فعندما كان للموظف شخصية استباقية جدا، تزداد العلاقة الإيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع الفردي، كما وأظهرت النتائج تأثير الوساطة من الدافع الذاتي على تأثير إدارة الموارد البشرية، والشخصية الاستباقية، والإبداع الفردي.

3. دراسة Bagram & Altaf (2012) بعنوان "Impact of transformational

Leadership on management innovation and job satisfaction'

"أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي واستخدم الباحثان الدراسة الايضاحية (explanatory study) لبحث التأثير بين متغيرات الدراسة، وقد

تكون مجتمع الدراسة من (500) موظف، ومن عينه مقدار (170) موظفا تم اختيارهم من شركات القطاع الخاص في الباكستان، استخدم الباحثان استبانة ، قاموا بتصميمها، لقياس متغيرات الدراسة ، وتم توزيعها (210) استبيانات ،وقد تم استرداد (170) استبانة استخدمت أبعاد القيادة التحويلية التالية (الاعتبار الفردي ، الاستثارة الفكرية ، التحفيز الإلهامي ،التأثير المثالي) وتوصلت الدراسة الى أن هناك أثر إذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي ، الاستثارة الفكرية ، التحفيز الإلهامي ، والتأثير المثالي) على الابداع الإداري والرضا الوظيفي وان القيادة التحويلية تلعب دورا مهما في الابداع الإداري ، تحقق مستويات من الرضى الموظفين. وهدفت دراسة ريبا وبوتساي وكونينو وسايكس (psycharis,2010 Reppa, Bostsari,Kounenou&) في اليونان للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره في الاتصال بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع سبعة مديرين: ثلاثة في اليونان، وأربعة في قبرص، و(18) ولي أمر ثلاثة من كل مدرسة، وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة الاتصال بين المدرسة وولي الأمر. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاعه على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات.

4. دراسة (Darre, 2011) بعنوان: تصورات في الإدارة الإبداعية والابتكارية.

هدفت الدراسة إلى تعزيز مفهوم الإبداع والابتكار الإداري عند المديرين، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات الهاتفية والإلكترونية، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مدير من مديري المدارس في مدينة كوبنهاجن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك عدداً من الحلول للمشكلات التي تظهر في مجال الإدارة والإبداع الإداري من خلال التخطيط الجيد للإدارة المدرسية، وأن الإبداع في الإدارة المدرسية يعمل على تبسيط عملية الإدارة والتخطيط للعمل الإداري ويعطي للمديرين فهماً أعمق للمشكلات التي تواجههم. وقد أوصت الدراسة بالتالي: أهمية توظيف الأساليب الإدارية المبدعة والابتكارية

في المدارس وخاصة من قبل المديرين وذلك لأنهم قدوة للعاملين في المدرسة، وأن ممارسة عمليات التخطيط المسبق للمشاكل يساعد في تفادي المشاكل والعقبات المستقبلية.

5. دراسة باتالي (Batali, 2011): بعنوان "Impact of public Administration

Innovation on Enhancing the Citizens Expectation"

" تأثير الابداع الإداري في المؤسسات العامة في تعزيز توقعات المواطنين للأداء".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في تعزيز توقعات المواطنين للأداء، واستعرضت الدراسة مساهمة الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في تعزيز توقعات المواطنين للأداء الحكومي، وتعمل الحكومات اليوم على تحديث الإدارة العامة لتعزيز القدرات وجعلها أكثر كفاءة ومسؤوية باستخدام أساليب مختلفة وتقنيات لمعرفة مطالب المواطنين من أجل الحد من الفجوة بين الحكومة والشعب، وتعزيز ثقة الجمهور بوصفها عاملاً مهماً، كما هدفت الدراسة لتحديد أثر الإبداع الإداري على الإدارة العامة في إطار التحديات وعملية العولمة وأثرها على راضا المواطنين، ومع ذلك فمن الضروري لتقييم الإنجازات المتصلة بانتظام، توظيف مزيد من أساليب الإبداع الإداري الذي يؤثر على حياة المواطنين، وتعزيز توقعاتهم، وإلى إجراء مزيد من الأبحاث التجريبية والتحليل المنهجي والمقارنة ووالأبحاث الأرشيفية والسياسية وبيلوغرافية التحليل على الإدارة العامة وتطورها.

6. دراسة (Banaji et al, 2010) بعنوان: وجهات نظر الخبراء بشأن الإبداع والابتكار

في المدارس الأوروبية وتدريب المعلمين.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على استراتيجيات الإبداع الإداري خلال العملية التعليمية لإدارة تدريب المعلمين والمدرسة، وقد استخدم أسلوب المقابلة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (81) مديراً من مدارس مختلفة في أوروبا. واستخدم الباحثين الأسلوب الوصفي المسحي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك استراتيجيات تساعد على إدارة المدارس عند المديرين بطريقة إبداعية، إذ إنها أيضاً تحتاج إلى دعم واسع عن طريق إعداد دورات تدريبية للمديرين أنفسهم ليساعدهم هذا على إدارة المدارس والعملية التعليمية بما فيها إدارة للمعلمين والطلاب، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن من الضروري أن تكون هناك عوامل تحفز على إيجاد الإبداع الإداري عند المديرين من حيث توافر بيئة مدرسية وتبادل الاحترام بين المديرين والمعلمين والطلاب حتى يشعر

المدير على تطوير مهارته الإدارية بشكل إبداعي. وقد أوصت الدراسة بضرورة استراتيجيات جديدة لتنمية وتطوير المهارات الإبداعية عند المديرين، وأهمية توفير بيئة تنظيمية تدعم مكونات وعناصر الإبداع الإداري في المدرسة.

7. دراسة (Carmeli et al, 2010) بعنوان: أهمية الإدارة الإبداعية في تطوير المصالح الاستراتيجية وتعزيز أداء الشركة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في غرس الإستراتيجيات المناسبة في المؤسسات التعليمية وبيئتها وأثرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ومختلف النتائج الأكاديمية والعلاقات في الضفة الغربية. وتكونت عينة الدراسة من (177) مؤسسة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي الارتباطي. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الإبداعية تساعد في تغيير المؤسسة وتكييفها مع بيئتها الخارجية لتحسين أداء العاملين فيها، وأظهرت أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في رفع الثقة التنظيمية الشخصية، وتعزيز التأثير الفرد والتنظيمي وتغذيته ودعمه لدى العاملين في هذه المؤسسات التعليمية.

8. دراسة كلويل (calwell, 2006): بعنوان "Beyond Brainstorming: How Managers can Cultivate creativity and creative problem-solving Skills in Employees."

"كيف يمكن للمديرين تعزيز الابداع ومهارات حل المشكلات الإبداعية لدى الموظفين؟"

هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية الإبداع والمعوقات التي تواجه إبداع العاملين، وماذا يفعل المديرون لتشجيع الإبداع؟ وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: ينبغي أن يسعى المديرون إلى صقل الإبداع لدى العاملين حتى يمكنهم إيجاد أحسن الحلول للمواقف والمشكلات الصعبة التي تواجههم، وكذلك من التفكير في التخطيط للمستقبل والبحث عن إنتاج أفضل. وهناك العديد من المعوقات التي تعوق المديرين منها: عدم إدراك المديرين لأهمية الإبداع، واعتقادهم أن الإبداع يولد مع الفرد وأنه لا يمكن تنميته، واتباع بعض المديرين للأسلوب البيروقراطي وعدم تشجيع العاملين على التفكير. وهناك العديد من الأفكار التي يتبعها المديرون لتشجيع الإبداع منها: استخدام أسلوب العصف الذهني وتشجيع العاملين على طرح الأسئلة واستخدام المناقشات المفتوحة، والاستعداد لتقبل بعض نواحي القصور عند تطبيق الأفكار الإبداعية، وتهيئة بيئة الإبداع وإشاعة جو العلاقات الإنسانية

والسماح بروح الدعاية واستخدام التفكير الجماعي، وتقديم تدريبات في الإبداع وبعض مسائل حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتشجيع العاملين على المحاولة واستخدام التخيل وعدم الاعتماد على التفكير المنطقي.

9. دراسة (Unsworth et. al., 2005) بعنوان: Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity?"

"المتطلبات الإبداعية: أساس مهم في دراسة إبداع الموظف"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتطلبات الإبداعية للوظيفة وبين إبداع الموظف، وهدفت إلى استكشاف دور المتطلبات الإبداعية كوسيط بين عوامل العمل (المشاركة في السلطة دعم القائد متطلبات الوقت، تشجيع ودعم الإبداع) وإبداع الموظف. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعتبر المتطلبات الإبداعية وسيط كامل بين دعم القيادة وإبداع الموظف، وتعتبر المتطلبات الإبداعية وسيط جزئي بين كل من المشاركة في السلطة ومتطلبات الوقت وبين إبداع الموظف، ودعم الإبداع لا يرتبط مطلقاً بالمتطلبات الإبداعية أو إبداع الموظف، ويمكن استخدام المتطلبات الإبداعية كطريقة لفهم الميكانيكيات التي من خلالها يمكن أن تؤثر أبعاد العمل الأخرى (الاتصال وعمل الفريق) على الإبداع في بيئة العمل. وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تستكشف أثر ظروف العمل من حيث ضغط العمل على الإبداع، حيث أن هذه الدراسة أجريت على مؤسسات العناية الصحية في بريطانيا والتي يتعرض فيها العاملون لضغوط عمل وتوترات عالية، وأوصت كذلك بإجراء دراسات على مجالات أخرى.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، رصد الباحث العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وذلك من حيث أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، وإلى اختلاف المتغيرات التي تناولتها، وبالإضافة إلى منهج الدراسة، وأدوات الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة، وهنا يستعرض الباحث أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

• متغيرات الدراسة والأهداف

يظهر من تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الخادمة والإدارة الإبداعية، أن الدراسات السابقة تناولت القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات كما يلي:

ارتبطت بعض الدراسات بمتغيرات مثل الفاعلية والثقة التنظيمية دراسة هيربست (Hebest, 2003)، ودراسة إبراهيم (2013)، ودراسة بوير (Boyer, 2013)، بالإضافة إلى دراسة (Mcauley,2016)

كما كان المتغير في بعض الدراسات يشمل مفاهيم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث تمثل ذلك في الدراسات التالية: (Zhang et al, 2015)، ودراسة شيخ السوق (2014)، ودراسة (Chinmona,2013)، ودراسة (Boyum,2012)، بالإضافة إلى دراسة (Bovee,2012) ودراسة الديري (2011).

هذا وقد تشابهت الدراسات التالية في متغيرها المتعلق بالقيادة الخادمة من تحديد أدوار أو قياسات لها، وكانت هذه الدراسات كما يلي: ودراسة فوستر (Foster, 2000) وعلاقتها بالمعوقات التي تواجه القيادة الخادمة، ودراسة ستيفن (Stephen, 2007) الهادفة إلى اختبار نجاح القيادة الخادمة، بالإضافة إلى دراسة أندرسون (Anderson, 2006) وعلاقتها بتأثير القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم.

كما تناولت دراسة المعشر (2014) سلوك المواطنة التنظيمية في العمل المؤسسي بالإضافة إلى تناول هذه الدراسات: دراسة دون (Dunn, 2012) ودراسة متعب (2015) العلاقة بين القيادة الخادمة وتقدير العاملين وتطويرهم.

وسعت الدراسات التالية إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة: دراسة أبو تينة وآخرون (2007)، ودارسة الغامدي (2014)، ودراسة جاكسون (Jackson, 2010) .

كما وتناولت الدراستين التاليتين علاقة القيادة الخادمة برؤوس الأموال قطاع الأعمال بشكل عام وهما دراسة أندير (Ander, 2015) ودراسة (Raunch, 2007).

- الدراسات السابقة تناولت الإدارة الإبداعية وعلاقتها ببعض المتغيرات كما يلي:

ارتبطت دراسة (العنتبلي ومحمود، 2013) بإدارة المنظمات الرياضية. كما وتناولت بعض الدراسات متغير الثقافة التنظيمية مثل دراسة (حويحي، 2015)

كما وتناولت بعض الدراسات متغير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري مثل دراسة دراسة (البرناوي، 2012)، ودراسة (خلف، 2012م)، دراسة (Bagram & Altaf, 2013)

كما وتناولت بعض الدراسات متغير المناخ المؤسسي مثل دراسة (Ekvall, 2014)، ودراسة (Darre, 2011)، ودراسة (Carmeli et al, 2010)، ودراسة (Carmeli et al, 2010)

كما وتناولت بعض الدراسات متغير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات مثل دراسة (Yu Hou, 2013)، ودراسة (Bei Hu & Mattiullah, 2013)، ودراسة (Batali, 2011)، ودراسة كلويل (calwell, 2006)، ودراسة (Unsworth et. al., 2005)

كما وتناولت بعض الدراسات متغير المجال المدرسي مثل دراسة (الحارثي، 2014م)، ودراسة (Banaji et al, 2010)، كما وتناولت بعض الدراسات متغير المجال الجامعي مثل دراسة (الدريبي، 2015)

كما وتناولت بعض الدراسات متغير القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي والمهارات القيادية مثل دراسة دراسة دراسة (العجلة، 2009)، ودراسة الشاعر (2016)، ودراسة أبو جبل (2016)

وفي حدود إطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة، لم يجد الباحث دراسات قد تناولت متغيري القيادة الخادمة والإبداع الإداري معاً، وهما ما يمثلان متغيرات الدراسة الحالية.

• المنهج المستخدم في الدراسة

استخدمت الدراسات السابقة العديد من المناهج والتي تمثلت فيما يلي:

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة هيربست (Herbest, 2003) ودراسة إبراهيم (2013)، ودراسة (Bovee, 2012) ودراسة الديري (2011) ودراسة متعب (2015) ودراسة ستيفن (Stephen, 2007) ودراسة أندرسون (Anderson, 2006) ودراسة أبو تينة وآخرون (2007)، ودراسة (Chinmona, 2013)، ودراسة الشاعر (2016)، ودراسة أبو جبل (2016)، ودراسة حويحي (2015)، ودراسة (الدريبي، 2015)، ودراسة (الحارثي، 2014م)، ودراسة (البرناوي، 2012)، ودراسة (خلف، 2012م)، ودراسة (العجلة، 2009)، ودراسة (Ekvall, 2014)، ودراسة Yu Hou, Bei Hu & Mattiullah (2013)، ودراسة باتالي (Batali, 2011)، ودراسة كلويل (calwell, 2006)، ودراسة (Unsworth et. al. , 2005)، ودراسة (خلف، 2012).

كما وتم استخدام المنهج شبه التجريبي في دراسة شيخ السوق (2014)، ودراسة جاكسون (Jackson, 2010)، ودراسة (Raunch, 2007)،

وقد قام الباحثين في الدراسات التالية باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي في دراسة المعشر (2014)، ودراسة (Mcauley, 2016)، ودراسة (Carmeli et al, 2010).

وقد قام الباحثين في الدراسات التالية باستخدام المنهج الوصفي المسحي في دراسة (Carmeli et al, 2010)، ودراسة (Darre, 2011)، ودراسة (العنتبلي ومحمود، 2013).

هذا وقد استخدم منهج تحليل المضمون (المحتوى) في دراسة أندرسون (Anderson, 2006)، ودراسة (Boyum, 2012)، ودراسة أندير (Ander, 2015)، ودراسة دون (Dunn, 2012)، ودراسة فوستر (Foster, 2000)، ودراسة (Bagram & Altaf, 2013)

وتتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على توصيف الظاهرة وتحليلها، وبالتالي هو الأنسب لهذا النوع من الدراسات.

• أدوات الدراسة

لقد تمثلت أداة الدراسة التي استخدمها الباحثون في دراساتهم السابقة على شكل استبانة، وكان هدفها جمع البيانات من أفراد العينة، ومن هذه الدراسات: دراسة متعب (2015)، ودراسة إبراهيم (2013) ودراسة جاكسون (Jackson, 2010) دراسة هيربست (Herbest, 2003) ودراسة أندرسون (Anderson, 2006) ودراسة أبو تينة وآخرون (2007) ودراسة شيخ السوق (2014) ودراسة (Raunch, 2007) ودراسة (Chinmona, 2013) ودراسة ستيفن (Stephen, 2007) ودراسة المعشر (2014)، ودراسة الغامدي (2014)، ودراسة الديرية (2011)، ودراسة (Mcauley, 2016)، ودراسة (Bovee, 2012)، ودراسة الشاعر (2016)، ودراسة أبو جبل (2016)، ودراسة حويحي (2015)، ودراسة (الدريبي، 2015)، ودراسة (الحارثي، 2014م)، ودراسة (البرناوي، 2012)، ودراسة (خلف، 2012م)، ودراسة (العجلة، 2009)، ودراسة (Ekvall, 2014)، دراسة (Yu Hou, Bei Hu & Mattiullah, 2013)، دراسة باتالي (Batali, 2011)، دراسة كلويل (calwell, 2006)، دراسة (Unsworth et. al., 2005)، ودراسة (Carmeli et al, 2010).

وإستخدم باحثون آخرون أسلوب تحليل المحتوى والمقابلات لجمع البيانات مثل دراسة (Boyum, 2012) ودراسة دون (Dunn, 2012) ودراسة فوستر (Foster, 2000) ودراسة (Andre, 2015). وكانت الدراسة الوحيدة التي تم استخدام أسلوب الملاحظة كأداة لجمع البيانات كان في دراسة (Andre, 2015). كما تم استخدام مقياس (OLA) كأداة في دراسة (BABB, 2012)، ودراسة (Dunn, 2012)، ودراسة (Darre, 2011)، ودراسة (Banaji et al, 2010).

تستخدم هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث سيتم تصميم استبانة من ثلاثة محاور، الأول يستعرض البيانات الشخصية للمبحوثين وتتضمن فئتين كلاهما يعبأ من قبل المبحوث نفسه، أما الفئة الأولى فتشمل البيانات الخاصة بالمبحوث نفسه، وهي: الجنس - الحالة الاجتماعية - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - مكان العمل - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة. أما الفئة الثانية، فتشمل البيانات الخاصة بالمسؤول المباشر في العمل، وتتضمن: الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الاشراف عليك - عدد الذين يشرف عليهم.

أما المحور الثاني فيتناول عبارات سيتم تصميمها لقياس مدى توافر السمات المعبرة عن المتغير المستقل وهي سمات القيادة الخادمة، حيث سيتم تقسيم العبارات إلى خمسة محاور رئيسية هي تلك التي تتناولها الدراسة. وفي المحور الثالث، سيكون هنالك فقرات تعبر عن مدى توفر الأداء الإداري، وفي المحور الرابع والأخير سيكون هناك فقرات عن مدى تحسين مستوى الإبداع الإداري، والذي سيتم قياسه من خلال هذا المحور.

• بيئة الدراسة ومجتمعها

تناولت الدراسات السابقة العديد من البيئات التي تم اختيار مجتمع الدراسة منها، وتمثلت البيئات التي أجريت فيها الدراسات كما يلي:

استحوذت المؤسسات التربوية والتعليمية المتنوعة كالجامعات والمدارس بمختلف مراحلها على النسبة الأكبر في كونها البيئة التي أجريت فيها الدراسات السابقة والتي كانت كما يلي: دراسة متعب (2015)، ودراسة شيخ السوق (2014)، ودراسة المعشر (2014)، ودراسة الغامدي (2014م)، ودراسة إبراهيم (2013)، ودراسة الديرية (2011)، وأبو تينة، وخصاونة، والطحاينة (2007)، ودراسة ماكاولي (Mcauley, 2016)، ودراسة باب (Babb, 2012)، ودراسة بويم (Boyum, 2012)، ودراسة دون (Dunn, 2012)، ودراسة بوفي (Bovee, 2012)، ودراسة جاكسون (Jackson, 2010)، ودراسة ستيفن (Stephen, 2007)، ودراسة أندرسون (Anderson, 2006)، ودراسة هيربست (Herbest, 2003)، دراسة الشاعر (2016)، دراسة (حويحي، 2015)، دراسة (الدريبي، 2015)، دراسة (الحارثي، 2014م)، دراسة (محمد، 2012م)، دراسة (خلف، 2012م)، دراسة (Darre, 2011)، دراسة (Banaji et al, 2010)، دراسة (Carmeli et al, 2010)

كما وأجريت العديد من الدراسات في منشآت ومنظمات مرتبطة في القطاع الصناعي وهي: دراسة (Raunch, 2007)، ودراسة فوستر (Foster, 2000)، ودراسة (Chinmona, 2013)، دراسة (Yu Hou, Bei Hu & Mattiullah, 2013)،

كما وأجريت العديد من الدراسات في مجال القطاعات العامة وهي: دراسة (البرناوي، 2012)، دراسة (العجلة، 2009)، دراسة (Ekvall, 2014)، دراسة باتالي (Batali, 2011)، دراسة (Unsworth et. al. , 2005)

كما وأجريت العديد من الدراسات في مجال قطاعات الأعمال الخاصة وهي: دراسة (Ander, 2015)، دراسة (أبو جبل، 2016م)، دراسة (العنتبلي ومحمود، 2013)، دراسة Bagram & (Altaf, 2013)

وبالنسبة لهذه الدراسة فإن مجرياتها تحدث هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

يرى الباحث أن هناك الكثير من الجوانب المستفادة من تناوله للدراسات السابقة في هذا الإطار وتمثلت في:

- إثراء الإطار النظري.
- تحديد واختيار أدوات الدراسة الأنسب للدراسة.
- اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة.
- صياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة.
- تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الخادمة وأثرها على الإبداع الإداري، وهذا ما لم يتم تناوله في دراسات أخرى، حيث تم تطبيق الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة وأولت التركيز نحو متغيرات أخرى.
- ستطبق هذه الدراسة في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية، وهذا ما يدل على اكتمالها وشموليتها.
- ستطبق الدراسة في أوج الثورة الإدارية والقيادية التي تمر فيها المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، عبد الستار (2002). الابداع: قضاياها وتطبيقاته. ط1، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- إبراهيم، منى عمر (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة العامة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، السعودية.
- أبو الخير، سامي عبد العزيز (2013). الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- أبو تينة، عبد الله محمد، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد لطفي (2007). القيادة الخادم في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(4): 137-160.
- أبو جبل، ضياء (2016). أثر برامج التدريب والتدريب الاشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين: دراسة تطبيقية على برامج التدريب والتشغيل لدى شركة جوال، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو حمور، عدنان محمد، والشايب (2010). مفاهيم إدارية معاصرة. ط1، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- أبو فراس، جمال (2016). القيادة الخادمة، متوفر على الرابط: <http://alqiadah33.blogspot.com/2016/09/0.com>.
- أحمد، محمد جاد، ومحمود، أشرف (2008). الابداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر: المؤتمر العلمي التاسع في تطوير التعليم في الوطن العربي، كلية التربية بجامعة الفيوم، مصر.
- الأخرس، جبر سيد (2016). الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وأثرها على الابداع الإداري في القطاع الحكومة الفلسطيني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الاعسر، صفاء (2004). الابداع في حل المشكلات، ط1، القاهرة: دار قيا للطباعة والنشر والتوزيع.

البداح، محمد بن خالد (2006). مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر: خادم الحرمين الشريفين - قدوة. برنامج ندوة القيادة ومسئولية الخدمة. متوافر على الرابط:

<http://www.easternemara.gov.sa/nadwa/Lectures/Badah2.pdf>

البرناوي، خالد يوسف (2012). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

البرناوي، خالد يوسف (2012). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

بلواني، انجود شحادة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مدرسيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثابت، عادل خليل (2008). الإدارة المعاصرة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع

جدعون، كارول (2013). الابداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير، رسالة ماجستير، جامعة عمان، عمان، الأردن.

جراوت، جيف، وفيشر، ليز (2012). كل ما تحتاج معرفته عن القيادة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

جروان، فتحي الرحمن (2002). الابداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل الإبداعية، ط3، عمان: دار الفكر.

جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). الابداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل الإبداعية، ط1، عمان: دار الفكر.

جلاّب، إحسان دهش (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

جلولي، أسماء (2013). اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

جمل، محمد، والهويدي، زيد (2006). أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والابداع، ط1، العين: دار الكتاب الجامعي.

الحارثي، سالم بن سيف (2014). تصور مقترح لتطوير الابداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

حريم، حسن (2003) إدارة المنظمات، ط1، عمان: دار حامد للنشر.

حسن، تسنيم (2014). سيد القوم خادمهم، متوفر على الرابط: <http://mawdo3.com>، تم استرجاعه بتاريخه 2017/2/25م.

حسن، ماهر محمد (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن: دار الكندي.

الحصينات، سعود راشد (2018). دور إدارة الموارد البشرية في الابداع الإداري في وزارة الاشغال الكويتي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن.

حلي، منال (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نابلس الوطنية، نابلس، فلسطين.

حوامدة، محمد (2006). مستوى الابداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.

حويحي، إسماعيل محمد (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة الخاصة- محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

الحيزان، عبد الله (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، ط1، الرياض: مطابع أضواء المنتدى.

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (2005). التفكير الإبداعي، ط1، القاهرة: بميك.

الخطيب، أحمد، ومعاينة، عادل (2006). الإدارة الإبداعية: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة: عمان: عالم الكتب.

خلف، محمد كريم حسني (2010). علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

خير الله، جمال (2009). دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري، دار أسامة، شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات، تم الاسترجاع 2016/8/5 من الرابط www.diae.net/8819.

الداهري، صالح (2008). سيكولوجية الابداع والشخصية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الدبوس، جواهر محمد (2003). القاموس التربوي. ط1، جامعة الكويت، الكويت.

دريبي، شريفة صلح _ (2015). وقع الابداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القائدات النسائية بجامعة الاميرة نورة بنت محمد عبد الرحمن. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الديرية، لانا فوزي فهد (2017). درجة ممارسة مدبري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

ربيع، محمد رجب، (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميه. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.

رضا، حاتم (2003). الابداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

سادلر، فيليب (2008). القيادة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

السعدية، حمدة حمد بن هلال (2011). متطلبات تطبيق الابداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، م9، ع3، ص39-66.

السكرانة، بلال خلف (2011). الابداع الإداري، ط3، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- السويدان، طارق، وباشراحيل، فيصل (2003). صناعة القائد، ط1، الرياض: مكتبة العبيكان.
- الشاعر، حسين سليم (2016). الابداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- شقورة، منير (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- شيخ السوق، سمر محمود محمود (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). القيادة الإبداعية والإدارية، ط1، عمان: دار الفكر الجامعي للنشر.
- الطيبي، خضر (2011). إدارة التغيير. ط1، عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- العاجز، فؤاد علي، وشلدان، فايز كمال (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، سلسلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية، م18، ع1، ص15-33
- عبابنة، رامي، والشقران رامي (2011). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوي والنفسية، م14، ع2، ص60-479.
- عبابنة، رامي، والشقران، رامي (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم الإنسانية والنفسية، م14، ع2، ص459-486.
- عبد الرحمن، طارق عطية (2014). الرضا الوظيفي للعاملين في نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، 55(1)، 55-63.
- عبد السلام، خالد بن صالح (2009). القيادة الخدمية (أنماط القيادة ومفاتيح التغيير) في ضوء النظريات والنماذج القيادية. الرياض: الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالرياض.

العبرية، نعيمة بنت سيف بنت زاهر (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. الأردن

العبيدي، محمد، وولي، محمد (2010). الابداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم، عمان: ديبونو للطباعة والنشر.

العجلة، توفيق (2009). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

علي، أمينة، والحاكم، علي (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، م2، ع5، ص177-185.

العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط8، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، أحمد حمدان (2018). اثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الابداع الادري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن.

العنزي، مبارك عبد الله (2009). تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عوض، عاطف (2013). اثر تطبيق عناصر الابداع الإداري في التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الاعمال والإدارة، جامعة القلمون الخاصة، دير عطية، سوريا.

غالي، محمد أحمد، ودهليز، خالد عبد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. فلسطين.

الغامدي، بندر (2014). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005) إدارة التنظيم الإبداعي، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

القحطاني، لاحق (2007). الابداع الإداري ومعوقاته في الامن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

القرني، محمد بن عبد الرحمن (2014). نظريات القيادة: القيادة المشتركة، متوفر على الرابط: <http://Saudileadership.org/%D9%866%D8%B8>.

الكلباني، امل (2007). الأنماط القيادية لمديرات مدارس عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة الدول العربية، معهد البحوث للدراسات العربية، القاهرة، مصر.

لخضر، مرغاد، وحدة، رايس (2006). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ط1، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

متعب، حامد كاظم (2015). القيادة الخادمة وأثرها على فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، مجلد 0، ع 17، ص 573-613.

محمد، ماهر أحمد حسن (2012). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة كية التربية بأسيوط مصر، 28(2)، 269-333.

مصطفى، إيمان محفوظ (2015). أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية، دراسة مقارنة على قطاع البنوك، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1)، (113-143).

مصطفى، عزة (2014). إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات.

مطر، خليل ماجد (2018). دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

المطيري، نواف بن بجاد (2016). الممارسات التعليمية اللازمة لتنمية مهارات الابداع الإداري، الإدارة التربوية، جامعة ام القرى.

المعاينة، عبد العزيز (2014). مستوى الابداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(4)، 543-581.

المعشر، فاتن سعيد سالم (2014). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المغربي، محمد الفاتح (2016). السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع.

الموسى، ناهد عبد الله (2011). تنمية الابداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الأحساء: رؤية استراتيجية مقترحة، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربة لدول الخليج، الرياض، م1، ع22، ص15-100

نجم، عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

نجم، نجم عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

النشاش، فاطمة محمود عوض (2013). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

نصر، عزة جلال (2008). الابداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية استراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

نصير، طلال، والعزاوي، نجم (2011). أثر الابداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، بحث مقدم للملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

النفعي، ضيف الله (2005). معوقات الابداع الادري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة الخليج والجزيرة العربية، م31، ع116، 123-135.

الهيدي، زيد (2007) الابداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته. ط2، العين: دار الكتاب الجامعي

اليزل، محمد، وإبراهيم، هبة كمال، وعبد القوي، أشرف (2014). برنامج مقترح على المدخل البيئي لتنمية الإبداع لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. مجلة العلوم التربوية، غ3، ج2، ص661-639.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Anahita Baregheh, Jennifer Rowley, Sally Sambrook, (2009) "Towards a multidisciplinary definition of innovation", Management Decision, Vol. 47 Issue: 8, pp.1323-1339, <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>

Anderson J D (2006). Servant Leadership in public schools: a case study. DAI-A 67/11 a. Retrieved from <https://search.proquest.com/> .

Anderson, J. (2007): Distributed Leadership: five questions with rofessor John Diamond. Harvard Graduate School of Education, and Retrieved on 7/11/2016, From: <http://www.gse.harvard.edu/news/07/09/distributedleadership-five-questions-assistant-professor-john-diamond> 5

Andre, D. L. (2015). Servant leadership and Human Capital Managements: Case Study in Citibank Indonesia. Procardia Social and Behavior Science, Vol 169, OO 303-311.

Andre, D. L. (2015). Servant leadership and Human Capital Managements: Case Study in Citibank Indonesia. Procardia Social and Behavior Science, Vol 169, OO 303-311.

Armstrong, Michael (2004): How to Be An Even Better Manager, Fifth Edition London, British Library, U.K.

Babb, C A (2012). An Analysis of the relationship between organizational servant leadership and student and student achievement in middle level school. DAI-A 73/10 E. Retrieved from <https://search.proquest.com/>

Batalli, Mirlinda(2011):" Impact of Public Administration Innovations on Enhancing the Citizens Expectations" International Journal of Education, Business, Management and Learning, Vol. 1, No.2.

Bovee, J A (2012). School leadership retention: A study of servant leadership and school leader satisfaction. DAI-A 73/11 E. Retrieved from <https://search.proquest.com/> .

Boyum, V. S. (2012). A model of servant leadership in higher education. DAI-A 73/08(E). Dunn P J M (2012). Examining perceptions of servant leadership in administration of selected public schools. DAI-A 74/06 E. Retrieved from <https://search.proquest.com/> .

- Broushack, m (2005). Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head manager. Dissertation abstracts international university of California.
- Chinomona, R. (2013). The influence of servant leadership on employee in a leader and commitment to the organization, *Mediterranean journal of social science*, Vol 4, No 14, pp 405-414.
- Chinomona, R. (2013). The influence of servant leadership on employee in a leader and commitment to the organization, *Mediterranean journal of social science*, Vol 4, No 14, pp 405-414.
- Costa, Ana Cristina (2003): " Work team trust and effectiveness" *Personal Review*, Vol. 32, No. 5.
- Covey, S. R. (2006). "Servant leadership: Use your voice to serve others". *Leadership Excellence*, 23(12) 5-6.
- Crippen, C. (2004). Servant Leadership as an effective model for educational leadership and managements: first to serve, then to lead, *Management in Education*. 18(5), 11-16.
- Duggan, T. (2015). The Advantages of the servant Leadership Style, <http://yourbussnis.azcentral.com/ Advantages of the servant Leadership Style-5282.com>.
- Ekvall , Goran, (2001)" Organizational climate for creativity and innovation" *European Journal of work and organizational psychology*
- Englehardt, Charles and Simmons, Peter (2002): "Creating and organizational space for learning", *The Learning Organization*, Vol. 9, No. 1: 9- 30.
- Erdem, Ferda & Ozen, Janest (2003): "Cognitive and Affective dimension Of Trust in Developing Team Performance", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol.9, No. 5.
- Esra. A. and et. all. (2011). The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency, Unpublished Ed.D Dissertation, department of management, okan university, IstanbulMoye.
- Foster, B A (2000). Barriers to servant leadership: Perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness, Ann Arbor, Michigan, Fielding Institute.
- Girard, S. H. (2000). Servant Leadership Qualities Exhibited by Illinois Public School District Super Intendants, Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University, USA.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader*. Indianapolis, Indiana: The Greeleaf Venter for Servant Leadership.
- Herbest J D (2003). Organizational servant leadership and its relation to secondary school effectiveness. Unpublished doctoral dissertation, Florida University, Florida, USA.

- Hunter, J. C. (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to a several Leader*. New York: Crown Business.
- Ismail, Maryam (2005): "Creative Climate and Learning Organization factors: their contribution towards Innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8.
- Jackson H C (2010). An exploratory study of servant leadership among school leaders in an urban school district. DAI-a 71/12. Retrieved from <https://search.proquest.com/> .
- Jong, J. P. Johannes (2007), *Individual Innovation – The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior*, EIM Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer, The Netherlands. 1st Edition.
- Joseph, B. E. & Winston E. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organization trust. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol (266), No. (1), PP 6-22.
- Keith, K. M. (2010). *The meaning of the compound word "servant leader"*, Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kokemuller, N. (2010). Problem with the servant leadership model: <https://smallbusiness.chron.com/problems-servant-leadership-model-50586.html>
- Liden, Robert C., Wayne, S. J., Zhao, Hao, & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *Leadership Quarterly*, Vol. (19), No. (2), PP 161-177.
- Lubin, K. A. (2001). *Visionary Leader Behavior and their congruency with servant leadership characteristics*. Dissertation Abstracts Online retrieved 2015. DAI-A62(08).
- Mcauley C D (2016). *Servant leadership, exemplary followership, and organizational trust: A quantitative correlational study in performing arts organizations*. University of Phoenix, Proquest, Dissertation Publishing.
- Melinda J. et. al, (2005); "Teacher – principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust", *Journal of Educational Administration*, Vol. 43. No. 3.
- Milligan, D. (2003). *Examination of leadership Practices of Alabama Public School Super Indents Identified as Servant Leaders*. Doctoral Dissertation, University of Alabama, USA.
- Mohammed, Fathiya & Barjoyai, Bardai (2012): *The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institution “A study of Libyan Public Univercities”*, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol 6. No(5) , pages: 175-184, 2012
- Mothe, C, Nguyen, Thi, Nguyen nan (2015). Assessing complementary in organizational innovations for technological innovation: the role of knowledge management practices. *Applied economics*, 47(29), 304-358.

- Moye, Melinda J. et. al, (2005); "Teacher – principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust", *Journal of Educational Administration*, Vol. 43. No. 3.
- Nayab, N. (2011). *Servant Leadership Theory- Strength and Weaknesses*, <http://www.brighthub.com/office/articles/73511.aspx>.
- Paatterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A theoretical Model*. Doctoral Dissertation, Regent University, USA.
- Reinke, S. J. (2004). *Service before Self: Towards A Theory of Servant Leadership*. *Global Virtue Ethics Review*, vol. 5, No. 3, PP 30-57.
- Rothwell, William. (2008). *Introduction Innovation Management* . Adale carnage white paper. The Pennsylvania State University
- Ruach, K E (2007). *Servant leadership and team effectiveness: A study of journal of managements and sustainability*, Vol 3, No 2, PP 111-123.
- Ruach, K E (2007). *Servant leadership and team effectiveness: A study of journal of managements and sustainability*, Vol 3, No 2, PP 111-123.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). *A review of servant leadership attributes developing a practical model*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol (23), No. (3), PP 145-157.
- Spears, L, C (1996). *Reflection on Robert K. and servant-leadership*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol (17), No. (7), PP 33-45.
- Spears, L, C (2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristic of Effective, Caring Leaders*. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol (1), No. (1), PP 25.30.
- Starrat, R. (2004). *Ethical Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stephen M J (2007). *Servant Leadership An examination of public school principles: properties of servant leadership as a successful leadership style*. DAI A 68/03. Retrieved from <https://search.proquest.com/>
- Tony Bush & Derek Glover (2005) *Leadership development for early headship: the New Visions experience*, *School Leadership & Management*, 25:3, 217-239, DOI: 10.1080/13634230500116314
- Trott, P (2005). *Innovation management and new product development*, 3rd ed. Pearson educational limited, England
- unsworth Elizabeth and Jirasingle Dilum, (2005) *Managing and measuring Employee performance'* . Kogan page Limited, London
- Zhang, J. and Faerman, S. (2007): *Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system*, *European Journal of Information Systems*.16: 479-493

Zohar, D. (2002). Servant Leadership and rewiring the corporate brain. InL:
[http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms/file.php/727/resourses/Zohar-Servant Leadership-and-Rewiring_the Corporate-brain](http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms/file.php/727/resourses/Zohar-Servant%20Leadership-and-Rewiring_the%20Corporate-brain)