

خطة بحث بعنوان:

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

إعداد الباحثة

السنة الدراسية

١٤٤٠هـ / ٢٠١٨م

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
المقدمة	٣
مشكلة الدراسة	٥
أسئلة الدراسة	٦
أهداف الدراسة	٦
أهمية الدراسة	٧
حدود الدراسة	٧
مصطلحات الدراسة	٨
فرضيات الدراسة	٩
الإطار النظري	٩
الدراسات السابقة	١٤
منهجية الدراسة وإجراءاتها	٢٠
التصور المقترح لفصول الدراسة	٢١
المراجع	٢٢

المقدمة:

لقد تطورت مفاهيم الإدارة والقيادة تطوراً كبيراً، وأصبحوا أداة للتنمية والتطور بحيث أصبحوا يتكيفون مع المستجدات والتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك تبعاً للتطورات التكنولوجية الحديثة، كالنظم الرقمية، الإدارة، المعلومات والحكومات الإلكترونية، ووسائل الإعلام والتواصل الحديثة، وأضحى على هذا التغيير النوعي الاهتمام بالقيادة بشكل مستمر، عن طريق تحسين القدرات الذاتية لكل من القادة والمرؤوسين، لتحقيق التوازن والكفاءة والفعالية في المؤسسة (بلهادي، ٢٠٠٨، ٢).

ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها.

فقد ظهرت نظرية قيادة في عام ١٩٧٧م تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، تدعى نظرية القيادة الخادمة، وذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة (Dierendonck & Patterson, 2010).

وتعمل القيادة الخادمة على تشجيع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحت القائد الخادم على أن أولوياته الأولى هي خدمة أتباعه، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد، ثم رفع مستوى منظماتهم (غالي، ٢٠١٥، ٢).

ولذلك بدأت المنظمات باتخاذ سياسات وبرامج تعطيها القدرة على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين من خلال توفير بيئة تساعد وتحفز على الابتكار والإبداع، فتعزز القادم الخام للإبداع على مستوى المنظمة والأفراد العاملين فيها أصبح سمه من سمات القائد الناجح، فالقائد الخادم هو من يساعد ويشجع أتباعه على الإبداع والتجديد، فهذا بدوره يعكس الإبداع الإداري لدى القائد الخادم والمنظمة ككل (الزهرة، ٢٠١٦، ٤).

ويعد الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، حيث أدركت الكثير من المجتمعات ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء كان بالنسبة للفرد أو للمنظمة أو

للمجتمع بشكل عام، بحيث أن الإبداع الإداري يعد دعوة للتجديد والتطوير ونداء للإحساس بالمشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في مواقعهم التي يعملون بها، وتلمس للفرص المتوفرة التطوير والتحسين، ودعوة لترك الجمود والترحيب بالتجديد الذي يساهم في رؤية الأشياء من منظور شمولي جديد، وإعلان يربط الأشياء ببعضها البعض سعياً للخروج بإنجازات تنطلق للأمام من أجل تحقيق أهدافها (إبراهيم، ٢٠٠٨: ٢١٣).

ويؤكد خيرالله (٢٠٠٩: ١٤) "أن إدارة المؤسسة تحتاج إلى قائد إبداعي يتمتع بسمات الإدارة الإبداعية، التي تساعد في التأثير على الأفراد، من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بجد كفريق متعاون منسجم، لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة، فقد أصبحت ممارسة وتفعيل الإبداع داخل البيئة الإدارية للمؤسسة من مقومات نجاح العاملين في أدائهم، كما أن نمط سلوكه القيادي يؤثر سلباً أو إيجابياً في مستوى الإبداع لدى أفراد المؤسسة".

وترى الباحثة أنه يمكن النظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الأفراد، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، فضلاً عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة، وأيضاً حثهم على العمل بشكل إبداعي ومتجدد لتحقيق أهداف المنظمة ورفع الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

مشكلة الدراسة:

أن الشخص الذي يعمل في منصب قيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على المرؤوسين، حيث يوجد الكثير من أساليب ونظريات القيادة، ولكن لا يوجد مفهوم موحد يتفق عليه الجميع كمصدر فريد لنجاح عملية القيادة، وقد أوضحت العديد من الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب "أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يستقيلون بسبب مدير غير ناجح أو غير كفء، حيث أوضحت أيضا أن الأغلبية العظمى من الموظفين يتركون شركاتهم لا يتركون الشركة نفسها وإنما يتركون المدير" (غالي، ٢٠١٥، ٣).

وقد تعالت الأصوات الداعية للبحث عن القيادات الأخلاقية القادرة على مواجهة التحديات التي تعاني منها معظم المنظمات، ومنها الصعوبات المتمثلة بالمعادلة الصعبة بين الرغبات الجامحة للقادة الذين يرون أن النتائج هي مقياس النجاح بغض النظر عن الطرف الثاني المتمثل بالأفراد التابعين، من هنا جاءت الحاجة إلى القيادة الخادمة كنظرية ذات مضامين أخلاقية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات ومؤسسات إذ تؤمن بأسلوب المساعدة وتقديم يد العون لإنجاز الأعمال وتحقيق الآمال (متعب، ٢٠١٥، ٦).

فقد أشارت نتائج دراسة (Ling & wu, 2016) إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الخادمة ومستوى الأداء لدى العاملين، بحيث أن للقائد الخادم أثر إيجابي على تطوير وتحسين الأداء".

ولذلك بدأت المؤسسات المختلفة والإدارات في تبني استراتيجيات وأساليب قيادية ترفع من مستوى أداء العاملين لديها ليس الأداء المتميز فقد بل خلق أفكار وبرامج وأساليب إبداعية جاذبة ومقنعة وفي كثير من الأحيان غير مألوقة، وكل ما سبق لا يتم إلا من خلال نمط قيادي يساعد ويهيئ الأفراد والبيئة المحيطة على الإبداع، فالقيادة الخادمة نظرية تركز على خدمة الآخرين من أجل خلق نوع من التفاعل للوصول إلى أفضل النتائج.

وقد أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادراً على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة ومع وجود أزمات ومشكلات التي تنتج عن القيادة التقليدية التي تهتم فقط بالنتائج بعض النظر عن الطريقة التي تم التوصل بها إلى هذه النتائج، وهذا بعكس القيادة

الخدمة التي تسعى دوماً إلى خدمة ومساعدة الأتباع وتشجيعهم على العمل بأسلوب إبداعي في أعمالهم وذلك لتحسين مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة.

وبناءً على ما سبق تسعى الدراسة الحالية لتحديد ومعرفة أثر سلوك القائد الخادم على الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

١. ما أثر سلوك القائد الخادم على الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما هو مفهوم القيادة الخادمة وما أهم النتائج التي يمكن أن تحققها القيادة الخادمة؟

٣. ما مدى ممارسة مفهوم القيادة الخادمة لدى القيادات في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية؟

٤. هل توجد علاقة ارتباطية بين سلوك القائد الخادم ودوره في تحقيق الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية؟

٥. هل توجد فروق دالة احصائياً في العلاقة بين سلوك القائد الخادم على الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس ولصالح أي فئة؟

أهداف الدراسة:

ترنو هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

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

٢. التعريف بمفهوم القيادة الخادمة كإحدى النظريات القيادية الأخلاقية، وتحديد مدى أهميتها من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة على مستوى العلاقة بين القائد الخادم والتابع.

٣. تشخيص مدى ممارسة مفهوم القيادة الخادمة لدى القيادات في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

٤. دراسة العلاقة الارتباطية بين سلوك القائد الخادم ودوره في تحقيق الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

٥. الكشف عن ما إن كان هنالك فروق دالة احصائياً في العلاقة بين سلوك القائد الخادم على الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس ولصالح أي فئة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة معرفية، سيما أن الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة تنسم إلى حد كبير بالندرة، وقد أوصت الكثير من الدراسات بمزيد من الجهود البحثية التي تتناول القيادة الخادمة، وربما تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تدرس تأثير دور القيادة الخادمة ليس فقط على مستوى المنظمة وإنما على مستوى هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

- محاولة الباحثة إلى لفت الانتباه إلى ضرورة إيلاء مفهوم القيادة الخادمة القدر الكافي من البحث والتحليل للحاجة الملحة في مختلف المنظمات والهيئات في الوقت الحاضر والمستقبل.

- قد تكون هذه الدراسة مرجع مهم للأكاديميين والباحثين في القيادة الخادمة وأثرها على الإبداع الإداري، وبخاصة أن الدراسات في هذا المجال قليلة، كما أن نتائجها تفيد أصحاب القرار بالتعرف إلى إثر القيادة الخادمة وأثرها على الإبداع الإداري.

الأهمية العملية:

- إن دراسة العناصر الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري أمراً مهماً لكافة المؤسسات والقطاعات الحيوية، سيما في الوزارات والهيئات في المملكة العربية السعودية، حيث أن مخرجات هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تقديم رؤية عملية قابلة للتطبيق تجسد دور القائد الخادم في رفع وتنمية الإبداع الإداري في المنظمة، وما إن كان لتعزيز هذا السلوك القيادي دور محوري يمكن من خلاله تعزيز ذلك.

- يؤمل أن توفر نتائج هذه الدراسة البيانات لمتخذي القرار في هيئات المملكة العربية السعودية عن مستوى ممارسة القادة للقيادة الخادمة، لعلها تكون ذات نفع في عمليات التطوير والتغيير الإداري.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** في إطار أهداف الدراسة ومنهجيتها تقتصر الدراسة على تحديد أثر سلوك القائد الخادم على الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.
- **الحد المكاني:** ستقتصر الدراسة الحالية على هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.
- **الحد البشري:** ستقتصر الدراسة الحالية على عينة من قادة هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

- **القيادة الخادمة:** ويعرفها (غالي، ٢٠١٥، ٩) على أنها: "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تنثر حياة الأفراد وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي يؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد".
- وتعرف الباحثة القيادة الخادمة إجرائياً على أنها: "هي أن يقوم القائد بالتأثير في الأتباع بحيث يشاركون بإرادتهم واختيارهم في السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة مفيدة لجميع الأطراف"

- الإبداع الإداري:

- ويعرف (الحضرمي، ٢٠١٧، ٨٧) الإبداع الإداري على أنه: "عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع عامة".

وتعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائياً على أنه "قدرة العاملين على استخدام أساليب التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة، لتسيير الأعمال الموكلة إليهم".

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الذي لخص مشكلة الدراسة، فقد وضعت الدراسة الفرضيات الآتية:

١. هنالك ممارسة كبيرة لسلوك القيادة الخادمة في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية من قبل الإناث مقارنة بالذكور.
٢. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة سلوك القيادة الخادمة والإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.
٣. لسلوك القيادة الخادمة تأثيراً إيجابياً دال إحصائياً على الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.
٤. هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة الخادمة وتحقيق الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل، المسمى الوظيفي).

الإطار النظري:

أولاً: القيادة الخادمة:

تعود نشأة هذا المفهوم إلى الثقافة الإسلامية التي دللت على أن القائد لأصحابه هو الخادم، كما يقال في المثل العربي "سيد القوم خادهم" (حسن، ٢٠١٤). وعلى الرغم من كون المصطلح يبدو وكأنه يجمع تناقضاً ما بين القيادة التي تظهر دوماً في المقدمة والخدمة التي تكون مهمة دون ذلك، إلا أن الجمع بين أمرين مختلفين أو متضادين ممكناً، وقد وصفه (Keith 2010) بأنه قليل ما يحصل في الحياة الواقعية. في المقابل، لا يشير هذا المفهوم إلى القيادة الضعيفة، التي انحدرت نحو الخدمة بدلاً من أن تنصدر الأمر، وإنما تعكس درجة مسؤولية عالية في المشاركة وتحمل المسؤولية واستشارة الاتباع للوصول إلى أفضل قرارات ممكنة (Covey, 2006).

تعريف القيادة الخادمة:

سلوك قيادي يسعى إلى بناء المنظمات بطريقة أفضل عبر فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تسعى إلى تحقيق العدالة بين الأفراد والعناية بهم (Greenleaf, 2015)، أو هي فلسفة إدارية يتبناها القائد يسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المنظمة القائمة على خدمة أتباعه مع الاقناع وتشجيعه لهم على المشاركة والابتكار والمبادرة كفريق عمل (الكرعاوي وعوجة، ٢٠١٨).

أبعاد القيادة الخادمة:

هنالك عدة دراسات تناولت أبعاد القيادة الخادمة، من بينها دراسة (Russell and Stone, 2002) التي ذكرت أن من عناصرها (الاستماع، النزاهة، الاقناع، الرؤية، الاتصالات، النمذجة، الكفاءة، الريادة، التمكين، النفوذ، الاشراف، الخدمة، التشجيع)، وبعد الاطلاع على دراسات عدة، ودراسة الأبعاد، فإن هذه الدراسة سوف تعتمد للقيادة الخادمة خمسة أبعاد رئيسية طورها كل من (Barbuto and Wheeler (2006)، وطورها أيضاً وأوصى بها Barbuto and Gifford (2010) وتتضمن تلك الأبعاد ما يلي:

- **الدعوة للإيثار:** حيث أن القائد الخادم هو الأكثر إيثاراً وبالتالي يدعو إلى الإيثار ووضعا على جنب مصلحته الذاتية من أجل خدمة الجميع.
- **الشفاء العاطفي:** الذي يعكس دور القائد في تقديم الدعم العاطفي للاتباع تحديداً عندما يتعثر في أداء إحدى مهامه، أو يفشل في تحقيق حلمه، وتتلخص هذه الخاصية في كيفية تعزيز الآخرين حتى يتم شفاؤهم في مواجهة الفشل.
- **الحكمة:** حيث يتسم القائد الخادم بالحكمة التي تمكنه من فهم الأحداث، وتوقع النتائج، واستحضار الحكمة يمكن القيادة من اتخاذ القرار الرشيد في أي وقت.
- **رسم الخرائط المقنعة:** ويقصد به قدرة القائد على استخدام مصادره سواء في القوة أو النفوذ لإقناع الاتباع تجاه قضية ما، فهو يظهر كشخص عقلاني، قادر على اقناع الآخرين تجاه تصورات المستقبل.
- **الاشراف التنظيمي:** حيث يتولى القائد الخادم الاشراف على الافراد، وزيادة نطاق الاشراف لتشمل السلوك المؤيد والمخالف، وامتدادهما داخل وخارج المنظمة.

ثانياً: الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف (العبيدي، ٢٠١٦، ٦٣٩) الإبداع الإداري بأنه: "قدرة العاملين على استخدام أساليب التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة، لتسيير الأعمال الموكلة إليهم، وأن تتسم بقدر من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات، بما يحقق ازدهار المنظمة ويرفع من قدرتها التنافسية".

ويعرفه المطيري (٢٠١١، ٣٥) على أنه: "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة".

وقد عرف الجعبري (٢٠٠٩، ٧٤) "الإبداع الإداري على أنه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من قدرات فكرية وعقلية ينتج عنها أفكار وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة في المؤسسة تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشاكل، بحيث يمكن تنمية هذه القدرات وتطويرها بالتدريب بناء على قدرة الفرد والجماعة والمؤسسة للاستفادة منها في تحسين وتفعيل أداء المؤسسة".

خصائص ومبادئ الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون والمختصين في الإدارة بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية قصوى تؤدي إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين العملية الإبداعية، والوصول إلى مدى ملاءمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع في مختلف مجالات المنظمة وأنشطتها على جميع المستويات، وبناءً على ذلك فقد أورد العاجز وآخرون (٢٠١٠، ١٥) مجموعة من خصائص الإبداع الإداري وهي كما يلي:

١. الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة.
٢. يوجد للإبداع الإداري مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يؤدي بالمنظمة إلى الوصول إلى هدفها.
٣. الجهود الإبداعية وما ينتج عنها ليس بالضرورة أن تكون مادية ملموسة، فقد تكون على شكل خدمات أو أفكار أو تصور معين.

٤. الإبداع الإداري في المنظمات ليس ظاهرة مقتصرة على فرد واحد، بل يمكن ممارسته على مستوى الأفراد أو المنظمة.

٥. تولد مع الانسان قدرات إبداعية لكنها تبقى كامنة أثناء نموه.

خطوات ومراحل الإبداع الإداري:

هناك عدة مراحل تمر بها عملية الإبداع الإداري، وهي كما يلي:

١. مرحلة الإعداد:

ويتم فيها تحضير العقل للتعامل مع المشكلات أو النقاشات المطروحة بطريقة إبداعية، وذلك من خلال جمع المعلومات والأفكار التي لها علاقة بالمشكلة وفهمها جيداً.

٢. مرحلة الحضنة:

يتم في هذه المرحلة تنظيم وترتيب الأفكار التي تتعلق بالمشكلة أو بالنقاش، واستبعاد الأفكار والمعلومات التي لا تمت بالمشكلة بصلة، لكي يتم التعرف على المشكلة بشكل أوضح وأعمق.

٣. مرحلة الإلهام:

يتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة، لإدراك كافة جوانب المشكلة وتحديد عناصره المختلفة وإيجاد العلاقات والروابط بين أجزاء المشكلة.

٤. مرحلة التحقق:

وفي هذه المرحلة يتحقق الفرد المبدع من صحة وجودة الحلول التي ابتكرها من خلال التجربة، وقد يجري أيضاً بعض الإضافات أو التعديلات من أجل تحسين الحل الإبداعي وجعله بأفضل صورة (البرناوي، ٢٠١٢: ٢٦).

معوقات الابداع الإداري:

أضافت دراسة الحرير (٢٠١١: ٩٩) أن معوقات الإبداع الإداري تنقسم إلى أربعة أقسام، هي:

١. المعوقات العقلية:

وهي التي تتمثل في ضعف قدرة القائد على الإدراك والتحليل، وانحسار في أفكاره في حدود ثابتة لا يستطيع التحرر منها.

٢. المعوقات الانفعالية:

وهي التي تتمثل في الخوف من الفشل والتردد، وشعور الفرد بعدم أهميته.

٣. المعوقات الدافعية:

لكي يستطيع القائد أن يحقق الإبداع فإنه يحتاج إلى وجود الدافعية لكي تجعله يبذل كل جهده لتحقيق الإبداع، ومن المعوقات التي تؤدي إلى تقليل دافعية القادة عن ممارسة الإبداع هي ضعف رغبتهم بالتجديد.

٤. المعوقات التنظيمية:

وتتمثل في المركزية الشديدة وعدم مشاركة صنع القرار وانعدام تفويض السلطات، وتحديد أدوار معينة للمديرين في إطار معين وثابت، مما يسبب انخفاض الروح المعنوية وروح الإبداع. وترى الباحثة أن معوقات الإبداع في المستويات المختلفة للمنظمة، تمنع من تعلم تحسين المهارات لحل المشكلات، غير أن هناك الكثير من المعوقات التي تحد من درجة إبداع الأفراد والمنظمات، سواء عن طريق تقليل إندفاع الفرد نحو التفكير المبدع، أو تعطيل القدرات الفكرية داخل المنظمة، فيجب تحديد هذه المعوقات وتحديدها والعمل على أزالتها، لكي يتم تحسين وضع المؤسسة إلى الرؤية المطلوبة.

الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة

- أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (الكرعاوي وعوجة، ٢٠١٨) بعنوان: ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة الخادمة في ظل المتغيرات الأمنية: بحث تطبيقي لعينة من مديري مراكز قوى الامن الداخلي في محافظة النجف الأشرف.

هدفت الدراسة للكشف عن التكامل بين الشفافية الاستراتيجية وممارسات القيادة الخادمة، في المؤسسة الأمنية لما لها من دور في مكافحة الفساد. وقد استهدفت الدراسة عينة من (٥٠) مدير يعملون في مواقع قيادية في مراكز قوى الأمن، وتم توزيع الاستبانة عليهم. وتوصلت الدراسة إلى أن المبحوثين كانوا يدركون أهمية القيادة الخادمة في مجال العمل، وقد دعت الدراسة للمزيد من الدراسات المستقبلية الأكثر عمقاً مع متغيرات أخرى تعزز دور القيادة الخادمة.

- دراسة (شراب، ٢٠١٨): بعنوان: أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين.

هدفت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق الفعالية لفرق العمل، وقد طبقت الدراسة على كبرى بلديات قطاع غزة، حيث تم توزيع استبانة على ٣٣٥ موظف. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك ممارسة متوسطة تميل إلى التدني لسلوك القيادة الخادمة، وكذلك الحال بالنسبة لفعالية فرق العمل، غير أن أبعاد القيادة الخادمة كان لها تأثير مباشر على فعالية فرق العمل.

- دراسة (العبرية، ٢٠١٧) بعنوان: علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصناعة القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات.

سعت الدراسة للتعرف على علاقة القيادة الخادمة والقيادة الموزعة بعملية صنع القرار الأخلاقي، وقد طبقت الدراسة على محافظة مسقط بسلطنة عمان، حيث استهدفت عينة عشوائية طبقية وفقاً للتوزيع النسبي على (٣٠٦) معلمة جرى توزيع الاستبانات عليهم، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة بين المعلمات كان كبير، ووجدت القيادة الخادمة مؤثرة على صنع القرار الأخلاقي.

- ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Sun, 2016) بعنوان: هل تلهم القيادة الخادمة الاداء الابتكاري لدى الموظفين: الرقابة على الاداء كمتغير معدل.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القادة الخادمة والاداء الابتكاري، حيث استهدفت الدراسة الموظفين لمختلف الصناعات وتم توزيع الاستبانة على عينة من ٣٨٧ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي كبير على أداء الأفراد في مجال الابتكار. كما توصلت الدراسة إلى أن الرقابة على الاداء يعد متغيراً معديلاً في تلك العلاقة مما يزيد من تأثير القيادة الخادمة على الأداء الابتكاري.

- دراسة (Mohamad & Abdul Majid, 2014) بعنوان: القيادة الخادمة في المؤسسات الاجتماعية (التعاونية)-مراجعة نظرية

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء في المؤسسات التعاونية باعتبارها أحد محركات التنمية الاقتصادية. حيث ركزت الدراسة على دور القائد كشخص أساسي في التعاونية. وقد حلت الدراسة عناصر القيادة الخادمة، وعناصر العمل التعاوني وربطت بينهما، نظرياً وبررت لارتباط القيادة الخادمة بالتنمية الاقتصادية.

الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

- أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (العنتلي ومحمود، ٢٠١٣) 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 (٢٠٠) مفحوصاً، والعاملين بالمجالس الرياضية وبلغ عددهم (٣٠) مفحوصاً، والعاملين بالهيئة العامة لرعاية الشباب وبلغ عددهم (١٦) مفحوصاً، والعاملين بمركز إعداد القادة وبلغ عددهم (١٥) مفحوصاً، وبلغ إجمالي العينة (٢٦١) مفحوصاً، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الاستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (٣٠) مفحوصاً من خارج عينة الدراسة، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن من المقومات الأساسية للإبداع الإداري في إدارة المنظمات الرياضية: الإنتماء 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.

• **دراسة (البرناوي، ٢٠١٢) 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 تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٨١٠) 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 (٦٣٣%) 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.

• **دراسة (العجلة، ٢٠٠٩) 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 (٣٠٥) استبانة وذلك بنسبة (٨٢%) 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:

• دراسة (Darre, 2011) بعنوان: تصورات في الإدارة الإبداعية والابتكارية. هدفت الدراسة إلى تعزيز مفهوم الإبداع والإبتكار الإداري عند المديرين، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات الهاتفية والإلكترونية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) 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 تقادي المشاكل والعقبات المستقبلية.

• 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 (٨١) 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.

• 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 (١٧٧) 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.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

• موضوع الدراسة

- تناولت بعض الدراسة السابقة موضوع القيادة الخادمة كدراسة (الكرعاوي وعوجة، ٢٠١٨) ودراسة (شراب، ٢٠١٨) ودراسة (Sun, 2016).
- بعض الدراسات ناقشت موضوع الإبداع الإداري كدراسة (العنتبلي ومحمود، ٢٠١٣)، ودراسة (العجلة، ٢٠٠٩)، ودراسة (Darre, 2011) ودراسة (Banaji et al, 2010).

• المنهج البحثي:

- بينما طبق المنهج الوصفي المسحي في دراسة كل من (العنتبلي ومحمود، ٢٠١٣)، ودراسة (Darre, 2011) ودراسة (Banaji et al, 2010).
- بينما طبقت الدراسة (العجلة، ٢٠٠٩) المنهج الوصفي وبينما طبقت دراسة (Carmeli et al, 2010) المنهج الوصفي الارتباطي.

• عينة الدراسة:

- طبقت دراسة (الكرعاوي وعوجة، ٢٠١٨) الدراسة على عينة من مدراء قوى الأمن، وقد طبقت دراسة (شراب، ٢٠١٨) الدراسة على عينة من موظفين البلديات.

- وقد طبقت دراسة (العنتبلي ومحمود، ٢٠١٣) الدراسة على العاملين في إدارة المنظمات الرياضية، بينما طبقت دراسة (البرناوي، ٢٠١٢) الدراسة على عينة من مديري الإدارات الحكومية.
- بينما استخدمت دراسة (Carmeli et al, 2010) المؤسسات المجتمعية كعينة للدراسة.
- واتفقت دراسة (Darre, 2011) ودراسة (Banaji et al, 2010) في تطبيق الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية.

• أداة الدراسة:

- اتفقت معظم الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة كل من (الكرعاوي وعوجة، ٢٠١٨) ودراسة (شراب، ٢٠١٨) ودراسة (العنتبلي ومحمود، ٢٠١٣) ودراسة (البرناوي، ٢٠١٢) ودراسة (العجلة، ٢٠٠٩).
- بينما استخدمت دراسة (Darre, 2011) أسلوب المقابلات الهاتفية والمقابلات الإلكترونية كأداة للدراسة.
- واستخدمت دراسة (Banaji et al, 2010) أسلوب المقابلات الشخصية.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة وصياغة مشكلتها.
- تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة بما يساهم في إثراء الإطار النظري، والاستفادة من الأدبيات العلمية المتوفرة في الإطار النظري لتلك الدراسات.

• أوجه التميز في هذه الدراسة:

- ناقشت الدراسات السابقة محور واحد فكانت تكتفي بمناقشة محور الإبداع الإداري بينما تميزت الدراسة الحالية بمناقشة المحورين معاً كإطار واحد للدراسة، وذلك لدراسة أثر سلوك القائد الخادم على الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية.
- تعد هذه الدراسة أول دراسة تتناول أثر سلوك القائد الخادم على الإبداع الإداري في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية على حد علم الباحثة.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث إن هذا المنهج يقوم على توصيف الظاهرة وتحليلها، وبالتالي هو الأنسب لهذا النوع من الدراسات.

أداة الدراسة:

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.

مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات، المصدر الأول هو البيانات الثانوية، أي التي سبق أن تم اعدادها وجمعها بواسطة الآخرين، وتشمل الدراسات السابقة، والأبحاث المنشورة، والرسائل العلمية، والتقارير، والنشرات، والمطبوعات، والكتب باللغتين العربية والانجليزية. أما مصادر البيانات الأولية، فهي الاستبانة، حيث سيقوم الباحث بتصميمها لجمع بعض البيانات الأولية التي لم تقدمها المصادر الثانوية ولالزال بحاجة إليها حتى يقوم بتحليل وتفسير الظاهرة التي يتم دراستها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة في هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية. أما عينة الدراسة فسوف تتكون من (##) قائد من قادة هيئة الإذاعة في المملكة العربية السعودية.

تاسعا: خطة البحث

سوف تسير الدراسة -بإذن الله تعالى- طبقاً للخطوات التالية:

١. الفصل الأول (الإطار العام للدراسة وأبعادها) ويشمل: مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة ومصطلحات ومفاهيم الدراسة.

٢. الفصل الثاني (أدبيات الدراسة) وسيتضمن محوري:

- الإطار النظري: وهو خلفية الدراسة وأدبياتها النظرية التي تتناول مواضيع الدراسة.
- الدراسات السابقة: وهي جُملة الدراسات والبحوث التي تم تناولها مُسبقاً وذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية والتعقيب عليها.

٣. الفصل الثالث (الإجراءات المنهجية للدراسة): ويشمل: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة من حيث كيفية بناءها والتحقق من صدقها وفعاليتها وإجراءات تطبيقها الميداني وأساليب المعالجة الإحصائية.

٤. الفصل الرابع: (عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها) ويشمل: النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة.

٥. الفصل الخامس: (خُلاصة نتائج الدراسة، توصياتها ومقترحاتها). وفيه يتم تقديم ملخص لنتائج البحث، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم حسين (٢٠٠٨). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأندية الرياضية. المجلة العملية لعلوم التربية البدنية والرياضة، العدد (١١)، مصر.
- البرناوي، خالد يوسف (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- بلهادي، سعيدة (٢٠٠٨). تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمروّسين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الجعبري، عدنان (٢٠٠٩). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- الحريز، رافده (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة.
- الحضرمي، نوف بنت خلف (٢٠١٧). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، مجلد (١)، العدد (١١)، فلسطين.
- خيرالله، جمال. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري. ط٢، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- الزهرة، جباري فطيمة (٢٠١٦). مستويات الإبداع الإداري في المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، سكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- شراب، سلامة (٢٠١٨)، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
- العاجز، فؤاد وشلدان، فايز (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع الإداري لدى معلمي مرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

العبرية، نعيمة (٢٠١٧) علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصناعة 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، سليمان سالم النعاس (٢٠١٦). أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (٧)، مصر.

غالي، محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الكرعاوي، محمد وعوجة، أزهار (٢٠١٨) ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة الخادمة في ظل المتغيرات الأمنية: بحث تطبيقي لعينة من مديري مراكز قوى الامن الداخلي في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٤) العدد (٥٥)، ص (٢٥٦-٢٧٦).

متعب، حامد كاظم (٢٠١٥). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في منطقة القادسية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (١٧).

المطيري، نواف بن بجاد (٢٠١١). الممارسات التعليمية اللازمة لتنمية مهارات الإبداع الإداري. عالم التربية، مجلد (١٢)، العدد (٣٤)، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Covey, S. R. (2006). Servant leadership. Leadership Excellence, (23)12, 5-6. Retrieved January 10, 2007, from Business Source Premier Database.
- Dierendonck, D. V. & Patterson, K. (2010). Servant leadership: Developments in theory and research. New York: Palgrave Macmillan.
- Greenleaf, R.K. (2015). Servant-leaders. The Robert K. Greenleaf Center. <https://www.greenleaf.org/THE-GREENLEAF-NEWSLETTER-SEPTEMBER-2015>.
- John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership "University of Nebraska – Lincoln Digital Commons @University of Nebraska – Lincoln 6-1.

- John E. Barbuto, Gregory T. Gifford (2010). "Examining Gender Differences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire" *Journal of Leadership Education* Volume 9, Issue 2 – summer.
- Keith, K. M. (2010). The meaning of the compound word "servant leader", Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Ling, Q, Lin, M. & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism management*, 52, 341-368.
- Mohamad, Maizura & Abdul Majid, Izaidin (2014) Servant Leadership in Social Enterprise (Cooperative): They Fit, A Review of Literature, *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1).
- Sun, Ying (2016) Does Servant Leadership Inspire Personnel's Innovation Performance: Performance Control as a Moderator, *International Journal of Business Administration*, 7(2).