



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

دور القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين، الدور الوسيط لرأس المال النفسي
دراسة ميدانية في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق

**The Role of Servant Leadership on Innovative Behavior, the
Mediating Role of Psychological Capital**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة

اختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

محمد عبد الله جزماتي

إشراف الدكتور:

عبد الحميد الخليل

العام الدراسي 2020-2021

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمّل المعهد أيّة مسؤوليّة جزاء هذا العمل))

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نمط القيادة الخادمة، ومستوى رأس المال النفسي والسلوك الابتكاري للعاملين في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق. كما هدفت إلى اختبار أثر القيادة الخادمة في كل من رأس المال النفسي والسلوك الابتكاري، واختبار أثر رأس المال النفسي في السلوك الابتكاري، بالإضافة لاختبار توسط رأس المال النفسي للعلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري. تم اختبار العلاقات من خلال برنامج IBM SPSS 25، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت العينة الصالحة للتحليل من (307) من العاملين في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للقيادة الخادمة في السلوك الابتكاري، وتوضّح وجود أثر إيجابي للقيادة الخادمة في رأس المال النفسي، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي لرأس المال النفسي في السلوك الابتكاري، وتوضّح توسط رأس المال النفسي التّام للعلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري.

كما تبين وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى السلوك الابتكاري وذلك باختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بالإضافة للكشف عن عدم وجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى السلوك الابتكاري باختلاف طبيعة العمل.

Abstract:

This study aimed to identify the extent of implementing servant leadership style, the level of psychological capital and the innovative behavior on employees of the private industrial sector in Damascus countryside. It also aimed to test the effect of servant leadership on both psychological capital and innovative behavior, test the effect of psychological capital on innovative behavior, in addition to studying the mediation of psychological capital on the relationship between servant leadership and innovative behavior. The Relationships were tested through IBM SPSS 25 program. The descriptive analytical approach was followed as the sample valid for analysis consisted of (307) workers in the private industrial sector in Damascus countryside.

The study found that there is a significant effect of servant leadership on innovative behavior, and found the positive effect of servant leadership on psychological capital, in addition to the positive effect of psychological capital on innovative behavior. The study also clarifies the full psychological mediation of the relationship between servant leadership and innovative behavior.

The study revealed that there were differences in the answers of the study sample about the level of innovative behavior according to gender and educational qualification, in addition to revealing that there were no differences in the answers of the sample of the study about the level of innovative behavior according to the nature of work.

كلمة شكر

أَتَقَدِّمُ بِخَالصِ الشُّكْرِ وَالامْتِنَانِ إِلَى الدُّكْتُورِ عَبْدِ الحَمِيدِ الخَلِيلِ لِقَبُولِهِ الإِشْرَافَ عَلَي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، وَلِعَطَائِهِ اللّامحدودِ فِي خدْمَةِ البَحْثِ العِلْمِيِّ وَالباحِثِينَ.

كَمَا أَتَقَدِّمُ بالشُّكْرِ العميقِ للسَّادَةِ أَعْضَاءَ لَجْنَةِ المُنَاقَشَةِ وَالحِكمِ عَلَي الرِّسَالَةِ لِمُنْحِي مِنْ وَقْتِهِمُ الثَّمِينِ لِقِرَاءَةِ وَمُنَاقَشَةِ هَذَا العَمَلِ العِلْمِيِّ المَتَوَاضِعِ.

وَكلَّ الشُّكْرِ لِلكَادِرِ العِلْمِيِّ وَالإِدَارِيِّ فِي المَعْهَدِ العَالِيِّ لإِدَارَةِ الأَعْمَالِ لِكُلِّ مَا يَقْدِمُونَهُ فِي سَبِيلِ تحْسِينِ وَتَطْوِيرِ البِيئَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ فِي المَعْهَدِ.

كَمَا أَشْكُرُ كُلَّ مَنْ سَاهَمَ وَشَارَكَ فِي تَسْهِيلِ جَمْعِ البَيِّنَاتِ مِنَ الشَّرْكَاتِ الصَّنَاعِيَّةِ فِي رِيفِ دَمَشَقٍ لِإِيْمَانِهِمْ بِضُرُورَةِ دَعْمِ البَحْثِ العِلْمِيِّ وَرِبطِهِ بِحَاجَاتِ سَوْقِ العَمَلِ.

إهداء

إلى أغلى الناس.. إلى من وهبني روحه وعمره ليكون لحياتي النور

إلى منبع الحنان والإحساس.. لكما الفضل ورضاكما هو الزاد..

أبي وأمي الحبيبين.

إلى من كانت كتف العون والسند، وشريكة الحياة وهي كل الحياة، لن أوفيكِ حقك مهما نمقت كلماتي.

زوجتي وحبيبتي جيلا.

إلى قرة عيني ومهجة فؤادي وفرحة البيت بشغبه وبراءته.. إلى أُملي ومستقبلي ونور أيامي..

طفلي دانيال.

إلى السند... وصاحب الخلق والمثل العالين وإلى من رعت زهرة عمري ونور أيامي إلى جدِّي دانيال..

عمي أحمد وخالتي ديمة.

إلى من عشت معهم أحلى سنين عمري، وتقاسمت معهم وشاركتهم أيامي فأنا منهم وهم مني.

(أخوتي) نور، مجد، فاطمة، زهراء، بتول، جواد.

إلى صديقيّ ورفيقيّ منذ الطفولة وفي كل مفاصل حياتي .. **(أخوالي) مصطفى وأحمد.**

إلى فراشات العائلة الصغيرات.. **جوليا وميلا والأسيا.**

إلى من لا تصفو حياتي إلا بهم وبدعمهم.

(بشار ومنح).

إلى جميع الأهل والأصحاب.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
ملخص الدراسة:	ت
Abstract:	ث
الفصل الأول	1
الإطار العام للدراسة	1
1-1 مقدمة:	2
1-2 مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها:	3
1-3 الدراسات السابقة وتطوير فرضيات الدراسة:	3
1-5 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:	14
1-6 نموذج الدراسة:	15
1-7 متغيرات الدراسة:	16
1-8 أهمية الدراسة:	16
1-9 أهداف الدراسة:	17
1-10 منهج الدراسة:	17
الفصل الثاني الإطار النظري	19
1-2 القيادة الخادمة	20
تمهيد:	21
1-1-2 التطور التاريخي لمفهوم القيادة:	21
2-1-2 مفهوم القيادة:	22
3-1-2 مفهوم القيادة الخادمة وتاريخها:	23
4-1-2 عناصر القيادة الخادمة:	26
1-4-1-2 القائد الخادم:	26
2-4-1-2 الأتباع الخدم:	27

27	3-4-1-2 المنظمة الخادمة:
28	5-1-2 القيادة الخادمة كنظرية:
28	6-1-2 خصائص القيادة الخادمة:
30	1-6-1-2 السمات الوظيفية للقيادة الخادمة:
32	2-6-1-2 السمات المرافقة للقيادة الخادمة:
34	7-1-2 أبعاد القيادة الخادمة:
36	1-7-1-2 مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي (Subordinates Emotional healing):
37	2-7-1-2 بناء قيمة للمجتمع (Creating value for the community):
37	3-7-1-2 مهارات التصور (Conceptual skills):
37	4-7-1-2 التمكين (Empowering):
38	5-7-1-2 مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح (Helping subordinates grow and) succeed ...:
38	6-7-1-2 التعامل مع المرؤوسين كأولوية (Putting first):
38	7-7-1-2 التصرف بشكل أخلاقي (Behaving ethically):
38	8-1-2 نموذج القيادة الخادمة:
42	9-1-2 أهمية القيادة الخادمة:
42	1-9-1-2 أهمية القيادة الخادمة على مستوى الفرد:
43	2-9-1-2 الأهمية على مستوى المنظمة:
44	3-9-1-2 الأهمية على مستوى المجتمع:
45	10-1-2 مقارنة نظرية القيادة الخادمة مع نظريات ومفاهيم مشابهة.
45	1-10-1-2 نظرية القيادة الخادمة ونظرية القيادة التحويلية:
45	2-10-1-2 القيادة الخادمة والقيادة بالتضحية بالنفس:
46	3-10-1-2 القيادة الخادمة والقيادة الروحية:
46	11-1-2 علاقة القيادة الخادمة برأس المال النفسي:
48	12-1-2 الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة:
50	13-1-2 معوقات القيادة الخادمة:

51	رأس المال النفسي
52	تمهيد
52	1-2-2 نشأة مفهوم رأس المال النفسي وتطوره:
53	1-2-2-1 حركة علم النفس الإيجابي:
54	2-1-2-2 السلوك التنظيمي الإيجابي:
56	2-2-2 تعريف رأس المال النفسي:
58	3-2-2 أبعاد رأس المال النفسي:
58	1-3-2-2 الكفاءة الذاتية (Self-efficacy):
60	2-3-2-2 الأمل (Hope):
61	3-3-2-2 التفاؤل (Hope):
62	4-3-2-2 المرونة (Resilience):
64	4-2-2 خصائص رأس المال النفسي:
65	5-2-2 تمييز الفروق بين رأس المال المالي والإنساني والفكري والاجتماعي والنفسي:
65	1-5-2-2 رأس المال المالي:
65	2-5-2-2 رأس المال البشري:
66	4-5-2-2 رأس المال الاجتماعي:
66	6-2-2 محددات رأس المال النفسي (Antecedents of Psychological Capital):
66	سيتم استعراض المحددات التنظيمية والفردية لرأس المال النفسي وفق التالي:
67	1-6-2-2 المحددات التنظيمية لرأس المال النفسي:
68	2-6-2-2 المحددات الفردية لرأس المال النفسي: ونذكر منها.
70	7-2-2 مخرجات رأس المال النفسي:
70	1-7-2-2 المخرجات الشخصية: تعد الصحة النفسية أهم مخرج شخصي لرأس المال النفسي.
70	2-7-2-2 المخرجات التنظيمية: يمكن قياس المخرجات التنظيمية وفقاً لأداء العاملين.
72	8-2-2 تطوير رأس المال النفسي:
74	9-2-2 علاقة رأس المال النفسي مع متغيرات أخرى:

- 74 1-9-2-2 رأس المال النفسي والأداء التنظيمي:
- 74 2-9-2-2 رأس المال النفسي والتحفيز:
- 76 3-2 السلوك الابتكاري:
- 77 تمهيد:
- 77 1-3-2 منظور وتطور تاريخي للابتكار:
- 80 3-3-2 مبادئ الابتكار:
- 81 4-3-2 نظريات الابتكار:
- 82 5-3-2 خصائص الابتكار:
- 82 6-3-2 أشكال الابتكار: وذلك وفقاً لمعيار التخصص، ولمعيار حجم التغيير.
- 82 1-6-3-2 الابتكار حسب معيار التخصص:
- 83 2-6-3-2 الابتكار حسب معيار حجم التغيير:
- 83 7-3-2 التمييز بين الابتكار والإبداع:
- 85 8-3-2 التمييز بين مفهوم الابتكار والاختراع:
- 86 9-3-2 السلوك الابتكاري:
- 86 10-3-2 النماذج النظرية للسلوك الابتكاري:
- 88 11-3-2 أهمية السلوك الابتكاري:
- 89 12-3-2 السلوك الابتكاري التنظيمي:
- 90 13-3-2 أبعاد السلوك الابتكاري:
- 90 1-13-3-2 استكشاف الفرص (Opportunity exploration):
- 91 2-13-3-2 توليد الأفكار (Idea generation):
- 92 4-13-3-2 تحقيق الأفكار (Realizing ideas):
- 93 5-13-3-2 الانعكاس (Reflection):
- 93 14-3-2 العوامل المؤثرة في تبني السلوك الابتكاري:
- 94 1-14-3-2 مجموعة العوامل الشخصية:
- 95 2-14-3-2 مجموعة من العوامل التنظيمية:

95	3-14-3-2 مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:
97	15-3-2 محددات السلوك الابتكاري:
101	16-3-2 علاقة السلوك الابتكاري مع متغيرات أخرى:
101	1-16-3-2 دعم الفريق والإدارة:
101	2-16-3-2 القيادة الذاتية والتّمكن:
102	3-16-3-2 القيادة الكارزماوية:
102	4-16-3-2 الاستقلالية والأجور والالتزام بالابتكار:
102	5-16-3-2 تبادل القائد والمرؤوس والرّضا عن ممارسات الموارد البشرية:
104	الفصل الثالث الدّراسة الميدانية
105	1-3 مجتمع الدّراسة وعينتها:
106	2-3 حدود الدّراسة:
107	3-3 أدوات الدّراسة:
108	4-3 وصف أفراد العينة:
110	5-3 دراسة صدق وثبات الاستبانة
113	6-3 توضيح مقياس ليكرت الخماسي:
113	7-3 تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة:
139	8-3 اختبار الفرضيات:
139	1-8-3 اختبار الفرضية الأولى:
148	2-8-3 اختبار الفرضية الثانية:
154	3-9-3 اختبار الفرضية الثالثة:
162	4-8-3 اختبار الفرضية الرابعة:
166	5-8-3 اختبار الفرضية الخامسة:
172	9-3 ملخص نتائج الدّراسة:
172	10-3 التّوصيات:
174	11-3 دراسات مستقبلية مقترحة:

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
29	السّمات الوظيفيّة والسّمات المرافقة للقيادة الخادمة	.1
34	تطوّر أبعاد القيادة الخادمة	.2
78	المناهج المتّبعة في الأدب للبحث في مجال الابتكار	.3
100	محدّدات السلوك الابتكاريّ	.4
106	توزيع الاستبانات على المنظّمات الصناعيّة الخاصّة في ريف دمشق	.5
109	وصف العينة وفق متغيّرات النوع الاجتماعيّ، المؤهل العلميّ، طبيعة العمل.	.6
111	معاملات ثبات الاتّساق الداخليّ للمتغير الأوّل (القيادة الخادمة).	.7
111	معاملات ثبات الاتّساق الداخليّ للمتغير الثاني (رأس المال النفسي).	.8
112	معاملات ثبات الاتّساق الداخليّ للمتغير الثالث (السلوك الابتكاريّ).	.9
113	مقياس ليكرت الخماسيّ	.10
114	تحليل الإجابات على محاور الدّراسة	.11
117	تحليل الإجابات على (البعد الأوّل) للقيادة الخادمة.	.12
118	تحليل الإجابات على المتغير الأوّل (البعد الثاني).	.13

119	تحليل الإجابات على المتغير الأول (البعد الثالث).	.14
121	تحليل الإجابات على المتغير الأول (البعد الرابع).	.15
122	تحليل الإجابات على المتغير الأول (البعد الخامس).	.16
123	تحليل الإجابات على المتغير الأول (البعد السادس).	.17
125	تحليل الإجابات على المتغير الأول (البعد السابع)	.18
126	تحليل الإجابات على المتغير الثاني (البعد الأول).	.19
127	تحليل الإجابات على المتغير الثاني (البعد الثاني).	.20
129	تحليل الإجابات على المتغير الثاني (البعد الثالث).	.21
130	تحليل الإجابات على المتغير الثاني (البعد الرابع).	.22
132	تحليل الإجابات على المتغير الثالث (البعد الأول).	.23
133	تحليل الإجابات على المتغير الثالث (البعد الثاني).	.24
135	تحليل الإجابات على المتغير الثالث (البعد الثالث).	.25
136	تحليل الإجابات على المتغير الثالث (البعد الرابع).	.26
138	تحليل الإجابات على المتغير الثالث (البعد الخامس).	.27
140	اختبار ارتباط بيرسون بين السلوك الابتكاري وأبعاد القيادة الخادمة	.28
141	معنوية النموذج	.29
141	ANOVAa	.30

142	معاملات النموذج	.31
148	اختبار ارتباط بيرسون بين السلوك الابتكاري وأبعاد رأس المال النفسي	.32
149	معنوية النموذج	.33
149	ANOVAa	.34
150	معاملات النموذج	.35
154	اختبار ارتباط بيرسون بين رأس المال النفسي وأبعاد القيادة الخادمة.	.36
155	معنوية النموذج	.37
156	ANOVAa	.38
156	معاملات النموذج	.39
162	علاقة المتغيرات المباشرة	.40
156	معنوية النموذج	.41
163	ANOVAa	.42
164	معاملات النموذج	.43
166	Group Statistics	.44
167	لاختبار متوسطي عينتين مستقلتين حسب النوع الاجتماعي T-test اختبار	.45
168	اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات للعينات المستقلة حسب المؤهل العلمي.	.46
168	اختبار تجانس مجموعات المؤهل العلمي	.47

169	المقارنات البعدية لتحديد الفروق عند مجموعات المؤهل العلمي	.48
-----	-----------------------------------------------------------	-----

فهرس الأشكال

رقم الشكّل	العنوان	رقم الصّحفة
.1	نموذج الدراسة	15
.2	نموذج القيادة الخادمة	41
.3	تطور رأس المال	56
.4	مفهوم رأس المال النفسي	63
.5	تلخيص الإطار المفاهيمي لرأس المال النفسي	72
.6	أبعاد السلوك الابتكاري	93
.7	محددات الابتكار - القدرة على الابتكار	98

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة.

2-1 مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها.

3-1 الدراسات السابقة وتطوير فرضيات الدراسة.

4-1 تعقيب على الدراسات السابقة.

5-1 مشكلة الدراسة.

6-1 نموذج الدراسة.

7-1 متغيرات الدراسة

8-1 أهميّة الدراسة.

9-1 أهداف الدراسة.

10-1 منهج الدراسة.

1-1 مقدمة:

يعتمد مستقبل المنظمات على خبرة القائد في التعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية المتغيرة والمتنامية باستمرار، فالقيادة الفاعلة هي التي تركز على تنمية قدرات مرؤوسيهـا ومهاراتهم وتوجيههم وتوحيد جهودهم لتحقيق التقدّم والوصول للأهداف.

تعدّ القيادة الخادمة أحد أهم أنماط القيادة، لكونها تنطلق من مبدأ إنساني يقدم مصلحة المرؤوسين على مصلحة القائد بأسلوب يعزّز تطوير المرؤوسين، ويرقى بقيمة الأفراد ونموهم، ويمكن ملاحظة أثر القيادة الخادمة في بيئة الأعمال، وعلى الأخص في القطاع الصناعي؛ الذي من الممكن أن يكون بيئة مناسبة لتطبيق القيادة الخادمة كمكون أساسي لبناء المنظمة وتحقيق التقدّم، وذلك من خلال الدور الفعّال في تحديد أساليب العمل وتنمية الأفراد.

يرتبط مفهوم القيادة في وقتنا الحاضر بتعزيز السلوكيات والخصائص النفسية الإيجابية، وبهذا ارتبط مفهوم القيادة الخادمة بتحسين أداء المنظمات الصناعية بالاعتماد على تعزيز الخصائص النفسية الإيجابية، واستخدام قدرات المرؤوسين لتوليد الأفكار والاستفادة منها، كأساس لبناء منتجات وخدمات جديدة. ونتيجة لتطوير قدرات ومهارات وسلوكيات المرؤوسين الإبداعية والابتكارية؛ فقد يقود المرؤوسون نحو التميّز والنجاح الصناعي، وتبعاً لذلك يمكن للعاملين توليد الأفكار من خلال سلوكيات استكشاف الفرص، وتحديد ثغرات الأداء، الأمر الذي يُعدّ من أهمّ تحديات المنظمات الصناعية لضمان سرعة الاستجابة واستمرارية العمل وخفض أزمان توقّف الإنتاج.

من الممكن أن يعزّز وصول المنظمات الصناعية لسلوكيات الابتكار المطلوبة؛ مجموعة من الكفاءات النفسية، والتي تؤثر على الصحة النفسية والاجتماعية للعاملين، لذلك لا بدّ من تنمية أسـمى أشكال رؤوس الأموال؛ وهو رأس المال النفسي والمتمثّل بمجموعة من الخصائص الشخصية الإيجابية، حيث يدمج رأس المال النفسي الموارد النفسية الإيجابية ضمن إطار يناسب معايير السلوك التنظيمي الإيجابي كبناء متكامل.

وبحكم طبيعة عمل المنظمات الصناعيّة ومهامها، فإنّها تحتاج لمستويات رأس مال نفسيّ وخصائص نفسيّة مناسبة، والتي من المحتمل أن تدعم السلوكيات الابتكاريّة الضروريّة لاستمرار عملياتها النظريّة والتطبيقيّة ونجاحها.

نظراً لأهميّة القيادة الخادمة ورأس المال النفسيّ والسلوك الابتكاريّ في تحقيق التّقدّم والمركز التنافسيّ القويّ، ومواكبة التّطوّرات والتّغييرات المحيطة في القطاع الصّناعيّ، والآثار النفسيّة السلبية للأزمة والحرب في سورية، وما خلّفته من هجرة للعقول والقيادات؛ فإنّه وفي هذه الدّراسة استعرض الباحث العلاقة بين المتغيّرات؛ حتّى يسلّط الصّوء على الآثار المحتملة لتوسّط رأس المال النفسيّ في التأثير المحتمل للقيادة الخادمة في السلوك الابتكاريّ.

1-2 مفاهيم الدّراسة ومصطلحاتها:

أ. القيادة الخادمة: هي فهمٌ وممارسةٌ لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيهما قبل مصلحتها، كما إنّها ليست أسلوب إدارة فحسب، وإنّما أسلوب حياة يبدأ بالشّعور الطبيعيّ للخدمة مع التّركيز على الاعتبارات الأخلاقيّة في علاقة القائد بمرؤوسيه، حيث يتمّ التّعامل مع المرؤوسين على أنّهم السّلطة والقوة النهائيّة في هذه العلاقة (Patterson, 2003; van Dierendonck and Nuijten 2011).

ب. رأس المال النفسيّ: تمّ تعريف رأس المال النفسيّ على أنّه مجموعة من العناصر النفسيّة المكوّنة للطبيعة الإيجابيّة للأفراد، والمرتبطة في تحقيق معايير الأداء التّنظيمي الإيجابي، والتي تتجاوز رأس المال البشريّ والاجتماعيّ، والمتمثلة في الأمل والكفاءة الذاتيّة والمرونة والتّقاؤل (Kaplan and Biçkes, 2013).

ت. السلوك الابتكاريّ: يُعرّف السلوك الابتكاريّ على أنّه السلوك الموجّه، لتوليد أفكار مفيدة وترويجها وتنفيذها في سياق اجتماعيّ معيّن (Yuan and Woodman, 2010).

1-3 الدّراسات السّابقة وتطوير فرضيات الدّراسة:

سيتم عرض الدّراسات السّابقة وتطوير فرضيات الدّراسة وفق التّالي:

المحور الأول: أثر القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين:

سنستعرض في هذا المحور الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري، حيث أوضحت الدراسة التي أجراها (Zhu and Zhang, 2020) بعنوان: "كيف تدعم القيادة الخادمة السلوك الابتكاري للعاملين؟" والتي هدفت للكشف عن كيفية قيام القيادة الخادمة والعوامل المعرفية للعاملين بتعزيز الظروف التي تدعم السلوك الابتكاري للعاملين، وذلك باستخدام البيانات التي تم جمعها من 215 عاملاً ومشرفاً من ثلاث شركات خاصة تعمل في مجال التقانات المتقدمة في الصين؛ توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تعمل على تحسين السلوك الابتكاري للعامل من خلال مشاركة المعرفة بين العاملين، وأن توجه العامل للتعلم يزيد من العلاقة بين مشاركة المعرفة والسلوك الابتكاري للعاملين. كما أثبتت التأثير الإيجابي غير المباشر للقيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين من خلال مشاركة المعرفة، ما يشير إلى أن السلوك الابتكاري يمكن أن يستوحى من البيئة الاجتماعية الخارجية، بما في ذلك أسلوب القيادة. يعزز دور القدوة الذي تقدمه القيادة الخادمة في تبني المرؤوسين لمفهوم الخدمة، وبذلك يصبح المرؤوسون أكثر احتمالية لمشاركة المعرفة واكتشاف أفكار وأساليب جديدة للعمل، وهذا بدوره سيؤدي لتعزيز السلوك الابتكاري لديهم.

ونجد في دراسة (Opoku et al, 2019) بعنوان: "القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري: تحليل تجريبي لقطاع التصنيع في غانا"، والتي تبحث في دور القيادة الخادمة باعتبارها محددًا للابتكار، بالاعتماد على نموذج الهوية الاجتماعية، وتبحث هذه الدراسة في تأثير القيادة الخادمة وتبادل أعضاء الفريق (TMX) في السلوك الابتكاري للعاملين.

أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة وتبادل أعضاء الفريق يرتبطان بشكل كبير بالحالة الداخلية المتصورة، وتم التحقق من صحة فرضية تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين، وتمت الإشارة في الإطار المفاهيمي إلى أهمية القيادة الخادمة في تعزيز السلوك الابتكاري في السياق التنظيمي، من كونه نمطاً قيادياً يُعنى بدعم أنشطة الابتكار واستراتيجياته بأسلوب يربط نجاح المنظمة الحتمي بتعزيز وتمكين أفرادها، وتوفير بيئة عمل تمكن العاملين من إظهار كامل القدرات الابتكارية، وتعزيز التصورات الداخلية للعاملين حول امكانياتهم ورغبتهم الحقيقية في تبني نهج التطوير. ومن المرجح أن تحقق

المنظمة التي يتبنى قاداتها النمط الخادم، العديد من الفوائد الاستراتيجية المتمثلة في خفض تكاليف الإنتاج والصيانة وتطوير تقنيات عملية فريدة، وتذليل العقبات، للوصول لمزيد من الابتكارات ضمن سوق العمل. وتوصي الدراسة بضرورة استخدام الدراسات اللاحقة مناهج القيادة الأخرى كمتغيرات مشتركة لتأكيد أن القيادة الخادمة تفسر المزيد من التباين خارج مناهج القيادة الأخرى.

وفي السياق نفسه أجرى (Wang et al, 2019) دراسة بعنوان: "القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري لاستكشاف أثر القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين من خلال دراسة الدور الوسيط للازدهار في العمل"، وذلك على 199 عاملاً، من ضمن 55 وحدة عمل مختلفة في شرق الصين.

أظهرت النتائج أن الازدهار في العمل يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري، كما أشار الباحثون إلى أن تبني نمط القيادة الخادمة سيؤدي إلى زيادة الازدهار الوظيفي لدى العاملين، وإلى إظهارهم سلوكيات ابتكارية أعلى. تؤدي مثل هذه الدراسات لأثار نظرية وعملية مهمة وتوجهات بحثية مستقبلية في مجال السلوك الابتكاري. أوصت الدراسة بتفعيل أفضل لدور القيادة الخادمة ضمن بيئة العمل، وتدريب المديرين والمشرفين في تبني مثل هذا النمط القيادي الفعال، وأوضحت الدراسة بصعوبة تطوير المنظمات للمزايا التنافسية والحفاظ عليها بالاعتماد على مستويات محدودة من الابتكار، ومن ثم تتجلى مهمة القائد في تعزيز هذه السلوكيات التي ستجني المنظمات مزاياها على المدى الطويل.

كما أشارت دراسة (Krog and Govender, 2015) بعنوان: "أثر القيادة الخادمة لمديري المشاريع في التمكين والالتزام التنظيمي والسلوك الابتكاري للمرؤوسين"، والتي أجريت على 257 من العاملين في شركة متوسطة الحجم تقدم خدمات نقل في جنوب إفريقيا، في الأثر المعنوي للقيادة الخادمة في السلوك الابتكاري، وتبين الأثر الأكبر لمهارة الإقناع كأحد أبعاد القيادة الخادمة لمديري المشاريع في السلوك الابتكاري للمرؤوسين، وكان لحكمة القادة الأثر السلبي في تمكين المرؤوسين.

أشارت الدراسة إلى إن العلاقة بين حكمة القائد والتمكين والتعاطف غير معنوية، وبالمقابل تبين أثر كبير للتمكين في السلوك الابتكاري للمرؤوسين بالمقارنة مع ثقة العامل والتزام العامل، أوصت الدراسة بضرورة إظهار مهارات الإقناع للقادة والإيثار والتعاطف، كأحد أبرز أبعاد القيادة الخادمة، لما لها من

إثر إيجابي في السلوك الابتكاري للمرؤوسين، حيث إنه عند تطبيق القيادة الخادمة فإن العاملين يبدون استعداداً أعلى لتبني السلوك الابتكاري، وأشار الباحثان ضمن السياق المفاهيمي للدراسة إلى أهمية أنماط القيادة التي تركز على المرؤوسين كأولوية تنظيمية في تعزيز السلوكيات الابتكارية، كما شرح استحالة استمرار السلوكيات الابتكارية ضمن أي تنظيم دون وجود نمط قيادي يدعم هذا السلوك، وأن تبني سلوكيات القيادة الخادمة سيسمح للمنظمة بقدر أكبر من الاستجابة للمتغيرات البيئية وتوليد ابتكارات مستمرة، وكذلك تمت الإشارة ضمن التوصيات إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في سياق تنظيمي مختلف.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين.

المحور الثاني: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في علاقة القيادة الخادمة بالسلوك الابتكاري للعاملين:

1- الدراسات التي تناولت علاقة القيادة الخادمة ورأس المال النفسي:

سنستعرض فيما يلي أبرز الدراسات السابقة التي درست علاقة القيادة الخادمة ورأس المال النفسي. أوضحت الدراسة التي أجراها (Krzeminska et al., 2018) بعنوان: "رأس المال النفسي والضغط المهني في فرق خدمات الطوارئ: تأثيرات التمكين الناتج عن القيادة الخادمة والمناخ الفعال لمجموعة العمل". لدراسة أثر الإجهاد المتصور في الاستجابة للأحداث السلبية في أماكن عمل خدمات الطوارئ والآثار المحتملة للقيادة الخادمة ورأس المال النفسي ومناخ الفريق الفعال، وقد تم جمع البيانات من 44 عاملاً في خدمات الطوارئ في استراليا.

تشير النتائج إلى تأثير القيادة الخادمة، ومناخ الفريق الفعال في رأس المال النفسي، وأن كلاً من القيادة الخادمة ومناخ الفريق الفعال، ورأس المال النفسي الفردي؛ كلها مرتبطة بشكل كبير بتقليل الإجهاد المهني الملحوظ لدى أعضاء فريق خدمة الطوارئ، حيث يجب على القائد أن يسلط الضوء على جوانب القصور في رأس المال النفسي، وأسباب الضغوط المهنية والعمل على إلغاء آثارها السلبية بتطبيق أوسع

لنمط القيادة الخادمة للاستفادة من مخرجاته التّنظيميّة الإيجابيّة المحتملة في تعزيز رأس المال النّفسيّ ومناخ بيئة العمل، ولن يكون هذا الأمر ممكناً ما لم يكن القائد قادراً على معرفة مخزون منظّمته الصّمنيّ ولديه القدرة على إعادة تنظيم الموارد وضبطها، والتي تتجلّى في كفاءة القائد الاستراتيجيّة التي تحتاجها المنظّمات التي تعمل في مجال الطّوارئ، والتي يعترّيبها مستويات ضغط نفسيّ وتأهب عالٍ نسبياً، حيث إنّ كلّ ما سبق لا بد أن يعزّز رأس المال النّفسيّ، ومن ثمّ الوصول لمستويات ضغوط نفسيّة أدنى، ناتجة عن طرقٍ وأنماطٍ لتفاعلٍ أكثر مرونة وأمل وتفاوض مع الأحداث والمواقف ضمن بيئة العمل، يعبر عنها برأس المال النّفسيّ.

كما أشارت دراسة (Bouzari and Karatepe, 2017) بعنوان: "اختبار نموذج وساطة لرأس المال النّفسيّ بين مندوبي مبيعات الفنادق". هدفت هذه الدّراسة إلى اختبار رأس المال النّفسيّ كوسيط لتأثير القيادة الخادمة في سلوك التأخير، ونيّة البقاء مع المنظّمة، والبراعة في المبيعات، وسلوكيات المواطنة التّنظيميّة الموجهة نحو الخدمة. أجريت الدراسة على 187 من عاملي المبيعات و26 مشرفاً ضمن فنادق 5-7 نجوم ضمن طهران.

كشفت النتائج أنّ رأس المال النّفسيّ يعمل كوسيط كامل لتأثير القيادة الخادمة في النّموذج المذكور أعلاه، وعلى وجه التّحديد تؤثر القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النّفسيّ لمندوبي المبيعات، ويظهر العاملون بدورهم سلوكيات تأخير منخفض، ويعبرون عن نية متزايدة للبقاء مع المنظّمة، بالإضافة لإظهار سلوكيات المواطنة التّنظيميّة الموجهة نحو الخدمة على مستويات مرتفعة.

أشارت الدّراسة ضمن الإطار المفاهيميّ إلى أنّ القيادة الخادمة تتيح الحرّية للعاملين وتحفّزهم على تقديم وجهات نظر متباينة، علاوة على ذلك، تساهم القيادة الخادمة في إنشاء علاقات شخصية قويّة بين القادة والمروّوسين، كما أنّ تركيز القادة على تطوير العاملين سيؤدّي لإشباع الكفاءة والاستقلاليّة لدى المروّوسين، حيث ستؤدّي تلبية هذه الاحتياجات إلى زيادة أمل العاملين كأحد أبعاد رأس المال النّفسيّ في البحث عن طرق مختلفة لتحقيق أهدافهم، كما أنّ تلبية هذه الاحتياجات ستمكّن العاملين من تحقيق الكفاءة الدّاتيّة، والحصول على نظرة مستقبلية إيجابيّة وثقة بالمستقبل، وامتلاك القدرة على التعافي من حالات الفشل كأحد أبعاد رأس المال النّفسيّ أيضاً.

وضمن السّياق نفسه أجرى (Coggins and Bocarnea, 2015) دراسة بعنوان: "تأثير القيادة الخادمة في رأس المال النّفسيّ للتابعين"، بحيث تختبر نموذجاً شاملاً للقيادة الخادمة ورأس المال النّفسيّ، بدراسة العلاقات بين القائد المسيحيّ والتّابعين ضمن المنظّمات الدّينيّة في الولايات المتّحدة وكمبوديا.

تمّ اختيار هذه البلدان كون القيادة الخادمة قد تكون أسلوباً مثاليّاً لقيادة المنظّمات المسيحيّة في كل من الولايات المتّحدة وكمبوديا، حيث تمّ دراسة 399 قائداً وتابعاً.

تشير النّتائج إلى أنّ هناك علاقة إيجابيّة بين الممارسة المتصوّرة للقيادة الخادمة ورأس المال النّفسيّ للتّابع. علاوة على ذلك، فإنّ العلاقة بين القيادة الخادمة ورأس المال النّفسيّ يتمّ تعديلها من خلال البيئة الثقافيّة للتّابع، حيث تمّ النّظر ضمن تفسير النّتائج إلى أنّ القادة الذين يظهرون رغبة عميقة في إحداث تغيير إيجابيّ في حياة أتباعهم، وهم على وعي عميق بالبيئة التي يعملون فيها جنباً إلى جنب مع البصيرة لكيفيّة تأثير الإجراءات الحاليّة والمستقبليّة على بيئة النّشاط، لديهم القدرة على صياغة وتوضيح رؤية مقنعة تنطبق على البيئة من خلال استخدام الإقناع والنّمادج العقليّة كأحد أبعاد القيادة الخادمة بدلاً من الإكراه والتّلاعب، وأنّ المستوى العالي من الاهتمام بالمجتمع والصّالح العام، من المرجح أن يحدث فرقاً إيجابياً في رأس المال النّفسيّ لدى التّابعين الذين بدورهم سيتشكّل لديهم رغبة أعمق للبدء والاستمرار في تحقيق أهدافهم الشّخصيّة والتنّظيميّة، وغالباً ما سيدفع لتكوّن شعور قويّ بالكفاءة الدّائيّة في تحديد هويّتهم، مدعوماً بالميل إلى توقّع نتائج إيجابيّة من الجهود الفرديّة والجماعيّة وتوقّع ظروف إيجابيّة تساعد على النّبات في التّغلب على العقبات والتّعافي من الشّدائد.

2- الدّراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال النّفسيّ والسلوك الابتكاريّ:

سنستعرض فيما يلي أبرز الدّراسات السابقة التي تناولت علاقة رأس المال النّفسيّ في السلوك الابتكاريّ. أوضحت الدّراسة التي أجراها (Özsungur, 2019) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقيّة في السلوك الابتكاريّ الخدميّ، الدّور الوسيط لرأس المال النّفسيّ"، هدفت هذه الدّراسة إلى تقييم تأثير القيادة الأخلاقيّة في السلوك الابتكاريّ الخدميّ، من خلال مراجعة شاملة للأدبيّات، والتّحقّق من الدّور الوسيط لرأس المال النّفسيّ.

أجريت هذه الدراسة على 376 عاملاً من العمالة الفنية، تم اختيارهم عشوائياً من 140 شركة في أضعنة بتركيا، وتوصلت الدراسة للأثر المعنوي لكل من القيادة الأخلاقية في السلوك الابتكاري الخدمي وفي رأس المال النفسي، والأثر المعنوي لرأس المال النفسي في السلوك الابتكاري الخدمي، وتم التحقق من الوساطة، حيث أشارت أيضاً إلى أن امتلاك مستويات رأس مال نفسي مرتفعة سيعزز القدرة على بذل الجهود اللازمة لإكمال المهام الصعبة بنجاح، والحفاظ على التفاوض وإظهار سلوكيات حازمة للوصول إلى الأهداف وإيجاد طرق جديدة، وأن التركيز على تأثير رأس المال النفسي بين العاملين قد يزيد من إنتاجية العاملين.

كما نجد في دراسة (Hsu and Chen, 2017) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي الابتكاري في السلوك الابتكاري للعاملين... الدور الوسيط لرأس المال النفسي". أجريت الدراسة على عينة من 781 عاملاً ضمن 15 منظمة في تايوان.

توصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي يؤثر في السلوك الابتكاري للعاملين بشكل أكبر من تأثير المناخ التنظيمي الابتكاري، وأن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بشكل كامل، وتمت الإشارة إلى أن مراحل الابتكار محفوفة بالكثير من الصعوبات ولحظات الخيبة، وذلك من لحظة توليد الأفكار حتى تطبيقها، ولذلك ينبغي التركيز بشكل دقيق على العوامل النفسية التي تتجلى برأس المال النفسي وتطويره بشكل مستمر، ومتابعة مستوياته بشكل يسمح بالمزيد من الابتكارات والقدرة على توليد الأفكار الابتكارية لدى العاملين، بالإضافة إلى التركيز على المناخ التنظيمي الداعم لذلك، وهذا ما يؤكد دور رأس المال النفسي في تعزيز الابتكار التنظيمي، وما يؤكد بأن الخصائص الشخصية للعاملين من الممكن أن تكون أكثر أهمية من تأثير البيئة والعوامل التنظيمية.

وفي السياق نفسه أجرى (Qiu et al., 2015) دراسة بعنوان: "أثر رأس المال النفسي ومشاركة المعرفة في الأداء الابتكاري للفنيين المحترفين"، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر رأس المال النفسي في الأداء الابتكاري للعاملين الفنيين المحترفين من زاوية المشاركة المعرفية. أجريت الدراسة على 347 عاملاً في 6 منظمات في بكين.

وجدت الدراسة أنّ رأس المال النفسيّ للعاملين له تأثير إيجابي كبير في الأداء الابتكاريّ للفنيين، وفي الوقت نفسه تلعب مشاركة المعرفة دوراً وسيطاً تماماً. ومن هنا يجب على قادة الشركة القيام بتقييم مخزون رأس المال النفسيّ، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى كل فرد ومجموعة عمل لتحسين وتعزيز أداء الابتكار للعاملين. حيث تبين أنّ العاملين ذوي السمات النفسية كالتعاون والثقة هم أكثر استعداداً لمشاركة نتائج عملهم مع الآخرين، كما أنهم أكثر استعداداً لمشاركة معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم مع الآخرين، وصولاً لتكامل المعرفة لدى العاملين، الأمر الذي سيؤدي إلى فرص أكبر لتوليد الأفكار والقدرة على تطبيق الأفكار المطروحة بشكل ناتج عن القدرة على إظهار المرونة والتعاون والرغبة بالمزيد من البذل والاستمرار، ومن أجل ذلك يعزّز الابتكار من خلال تكامل المعرفة، حيث يبدو العاملون الذين يتمتعون برأس مال نفسي أكثر إيجابية، بمزيد من الشجاعة لمحاولة مشاركة أنواع مختلفة من المعرفة ودمجها، وفي الوقت نفسه يصرون على محاولة مساعدة الآخرين.

وأخيراً نستعرض دراسة (Luthans et al., 2011) بعنوان: "تأثير رأس المال النفسيّ وتعزيز التغذية الراجعة في حلّ المشكلات والابتكار". تبحث هذه الدراسة في مجال السلوك التنظيمي الإيجابي والمجال السلوكي الأصيل لتعديل السلوك التنظيمي، أجريت الدراسة على 1526 عاملاً ضمن جامعة الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية.

أظهرت بأنّ لكلّ من البنية الأساسية لرأس المال النفسيّ ولتعزيز التغذية الراجعة، ارتباط بشكل إيجابي بحل مشكلات الأداء، والابتكار. ويمكن أن تلعب ذخيرة العمل الفكري الموسعة والمخزون الموسع للموارد النفسية دوراً مهماً في الابتكار لدى العاملين، ناتجاً عن مهارات نفسية ومرونة داخلية أعلى، وهذا يؤكّد التوجّه العامّ في أنّ العاملين يصبحون أكثر إبداعية عند وجودهم ضمن بيئة إيجابية.

يمثل رأس المال النفسيّ أسلوباً جديداً ومحتملاً لتعزيز الأبعاد الإبداعية والسلوك الابتكاريّ للعاملين لبناء نهج عمل يركّز على الابتكار وتطوير العاملين، الأمر الذي يجعل ضرورة تبني القيادات ضمن جميع المستويات لأسلوب قيادي يعزّز رأس المال النفسيّ وعوامل تنميته بشكل مستدام وفعال.

3- الدراسات التي تناولت علاقة أنماط قيادية أخرى مع السلوك الابتكاري والدور الوسيط لرأس المال النفسي:

(Lei and Le, 2020) دراسة بعنوان: "كيف تسهل القيادة التحويلية القدرة على الابتكار: الدور الوسيط لرأس المال النفسي للعاملين"، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في آثار القيادة التحويلية في قدرة المنظمة على الابتكار، من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي لعاملتي القطاع الصناعي والخدمي في فيتنام، على عينة مكونة من 330 عاملاً.

كشفت نتائج الدراسة أنّ الكفاءة الذاتية والتفاؤل كأبعاد لرأس المال النفسي يتوسطان العلاقة بين القيادة التحويلية وقدرات الابتكار، بالإضافة لذلك فإنّ الكفاءة الذاتية لها تأثير أكبر في قدرات الابتكار مقارنة بتأثير التفاؤل، ويظهر الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تسهيل الابتكار، حيث أكد الأدب على الحاجة إلى فحص العلاقات بين القيادة والابتكار، وأنّ القيادة التحويلية هي واحدة من أكثر أساليب القيادة فاعلية والتي تنبأت بشكل كبير بقدرات الابتكار لدى كلّ من الأفراد والمؤسسات، كما تعتبر القيادة التحويلية الخيار الأمثل لبناء الثقة بين العاملين وتعزيز رأس المال النفسي، ممّا يسهل بشكل كبير عملية تبادل المعرفة للأفراد، كما أنّ تطوير الموارد النفسية للعاملين يدفع على تبني سلوكيات الابتكار، والتكيف مع بيئة سريعة الخطا تشكّل فيها الحالات النفسية الإيجابية محدّدات رئيسة تسهل وتحفّز رغبة العاملين على تبني سلوكيات الابتكار.

وفي السياق نفسه نستعرض دراسة (Rashid et al., 2019) بعنوان: "أثر القيادة الأصيلة في إبداع العاملين وابتكارهم: الدور الوسيط لرأس المال النفسي". طبقت الدراسة على 276 عاملاً من عاملي القطاع المصرفي في باكستان.

كشفت النتائج عن الأثر الإيجابي للقيادة الأصيلة في سلوكيات الابتكار والإبداع. علاوة على ذلك، تمّ التأكيد من أثر رأس المال النفسي كوسيط ضمن النموذج، وأشارت الدراسة إلى الأثر الكبير للحالة النفسية للعامل في سلوك الابتكار لديه، وأنّ من أهم محدّدات رأس المال النفسي هو القيادة الأصيلة التي ركزت بشكل واضح على خلق بيئة عمل تسودها الشفافية والأخلاقية، بالإضافة لمستوى عالٍ

لجودة العملیات ضمن بيئة العمل، وأشارت النتائج إلى ضرورة التركيز في الدراسات اللاحقة على دراسة أثر أنماط قيادية أخرى تشترك مع القيادة الأخلاقية بعدة أبعاد ضمن النموذج نفسه.

وسبقه (Wang et al., 2018) بدراسة بعنوان: "كيف تعزز القيادة المتواضعة ابتكار العاملين؟ دور رأس المال النفسي وقوة حاجة النمو". هدفت هذه الدراسة للبحث في الدور المحتمل لرأس المال النفسي وقوة الحاجة للنمو في العلاقة بين سلوكيات القائد المتواضع والابتكار لدى العاملين، تم تطبيق الدراسة ضمن القطاع الصناعي في جنوب الصين على 165 قائداً و386 عاملاً، وأظهرت النتائج على أن سلوكيات القائد المتواضع تؤثر بشكل إيجابي في ابتكار العاملين، وأن رأس المال النفسي يتوسط هذا التأثير، وأن قوة الحاجة للنمو لا تتحكم بضبط العلاقة بين سلوكيات القائد المتواضع ورأس المال النفسي، ولكنها تعزز العلاقة غير المباشرة بين سلوكيات القائد المتواضع وإبداع المرؤوس من خلال رأس المال النفسي، وتبين الدراسة قدرة القيادة المتواضعة في تعزيز رأس المال النفسي لدى العاملين لكونها ترسخ مبادئ عقلانية التعامل على أساس من التواضع بهدف تأمين بيئة مناسبة تعزز الكفاءة الذاتية والمرونة لدى المرؤوسين.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

H2: يوجد أثر ذو دلالة لرأس المال النفسي في السلوك الابتكاري.

H3: يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الخادمة في رأس المال النفسي.

H4: يتوسط رأس المال النفسي أثر القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري.

وعليه يمكن إضافة الفرضية التالية:

H5: يوجد فروق ذات دلالة في السلوك الابتكاري للعاملين باختلاف المجموعات المدروسة حسب المتغيرات الوظيفية والشخصية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

1-4 تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق لمجموعة الدراسات السابقة ضمن إطار القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري، لاحظ الباحث أهمية دور القائد الخادمة، وما يملكه من كفاءات استراتيجية تركز على علاقة طويلة الأمد والتأثير بين القائد والمرؤوس، وكيف يمكن أن تلعب هذه الكفاءات دوراً هاماً في التأثير في السلوك الابتكاري، وتوجيه العاملين نحو تبني سلوكيات أكثر ابتكارية ضمن بيئة تنظيمية تسمح بذلك.

على حدّ اطلاع الباحث ومراجعة الدراسات السابقة، لم يتبين أيّ دراسة بحثت بالأدلة التجريبية؛ العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري، بالأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي، بل اكتفت الدراسات بالإشارات المفاهيمية والتوصيات حول دراسة هذه العلاقة، وبتقديم إطار أدبي يشرح كيف يمكن أن يؤثر رأس المال النفسي كوسيط في علاقة القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري، حيث تمّ تسليط الضوء في عدّة دراسات على العلاقة بين القيادة الخادمة ورأس المال النفسي من خلال قدرة القائد الخادم على رفع مستويات الأمل لدى المرؤوسين، والنظرة الإيجابية عن المستقبل، ومستوى مرونة أفضل والتي تُعدّ من أهمّ الخصائص الإيجابية للعاملين.

تمّ استعراض دراسات تناولت علاقة رأس المال النفسي في السلوك الابتكاري، من خلال امتلاك العامل لمجموعة عوامل نفسية إيجابية تسمح له بالتفكير خارج السياق المألوف، والقدرة على تجاوز حواجز الاستكشاف. كما قام الباحث باستعراض دراسات لأنماط قيادية درست دور رأس المال النفسي كوسيط لأثر القيادة على السلوك الابتكاري، ومنها تمّ استعراض دور القيادة الأصلية في هذا النموذج والتي تشترك مع القيادة الخادمة بعدة سمات كالشفافية والتصور، بالإضافة لاستعراض دور القيادة المتواضعة والتي تتقاسم مع القيادة الخادمة عدّة سمات تخدم ترسيخ أسس التواضع في سبيل تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة، بالإضافة للقيادة التحويلية التي تشترك مع القيادة الخادمة في بناء الثقة

والقبول في العلاقة مع المرؤوسين، لتسهيل تحويل سلوكيات العاملين نحو السلوكيات الفعّالة والمخرجات التنظيمية الإيجابية.

لذلك سنحاول في هذه الدراسة التعرف على الأثر المباشر للقيادة الخادمة في السلوك الابتكاري لدى العاملين، وكذلك الأثر غير المباشر من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي، وذلك من خلال تقديم نموذج يجمع بين جميع المتغيرات، والعمل للوصول لنتائج دقيقة تتناسب مع الواقع الحالي.

1-5 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إنّ ما تحقّقه منظمات القطاع الصناعي في وقتنا الحاضر من نجاح؛ ما هو إلا نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل والتي من أهمها امتلاك أساليب قيادية، متوجّه نحو المرؤوسين واحتياجاتهم، كالتّي توفّر القيادة الخادمة من منظور إنسانيّ فريد، وتضع قيمة خدمة المجتمع، والمنظمة، والمرؤوسين كأولوية وضرورة ملحة لمواجهة كلّ ما تكتنفه بيئة العمل من تحديات.

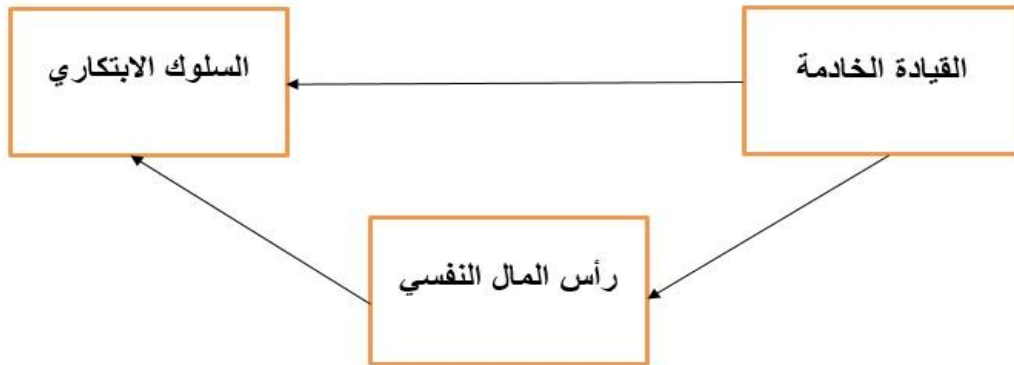
تسعى المنظمات الصناعية اليوم لزيادة قدراتها وفعاليتها، وإلى العمل على خلق ثقافات تنظيمية تعزّز من أنشطة خلق المعرفة والابتكار وتتبنّى سلوكيات الابتكار من أجل مواجهة التغيرات المتسارعة، ولتكون قادرة على التكيف مع أكبر التحديات في سوق العمل والصناعة، بحيث تتمكن من استباق الأحداث، ومن المتوقع أن يدعم الوصول لهذه السلوكيات التنظيمية الإيجابية، مجموعة من السمات والخصائص النفسية الإيجابية ضمن المنظمة. ونظراً لأهمية القطاع الصناعي في بيئة الأعمال السورية، ولكثرة التحديات والصعوبات التي يواجهها، ونتيجة لتسارع الاكتشافات العلمية والعملية ضمن السوق العالمية، برزت القيادة الخادمة كمحور أساسي يؤثر في سلوكيات الابتكار.

إنّ الأجدر لمنظمات الصناعة اليوم العمل على بناء وتعزيز النمط القيادي الخادم والذي يمكنها من مواكبة التطورات والتغيرات، ويساعدها على تعزيز دورها التنافسي، وصولاً لتبني الابتكار على المستوى التنظيمي. بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة تتجلى مشكلة الدراسة في محاولة تحديد تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين، واختبارها في منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق، ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى إدراك العاملين في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق لتوافر سلوكيات القيادة الخادمة ورأس المال النفسي والسلوك الابتكاري؟
2. ما مدى تأثير القيادة الخادمة في رأس المال النفسي للعاملين في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق؟
3. ما مدى تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري لدى العاملين في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق؟
4. كيف يؤثر رأس المال النفسي في السلوك الابتكاري النفسي لدى العاملين في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق؟
5. هل يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري لدى العاملين في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق؟
6. هل يوجد فروق جوهريّة في متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة، رأس المال النفسي، السلوك الابتكاري) باختلاف المجموعات المدروسة حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

1-6 نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث.

7-1 متغيرات الدراسة:

- أ. المتغير المستقل: القيادة الخادمة.
- ب. المتغير التابع: السلوك الابتكاري.
- ت. المتغير الوسيط: رأس المال النفسي.

8-1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من عمق وحدائمه مفاهيمه ومتغيراته (القيادة الخادمة، رأس المال النفسي، السلوك الابتكاري) التي تعتبر معايير لتحقيق النجاح والاستمرار لأي منظمة ولتحقيق التفوق التنافسي، فلا بد للمنظمات وقياداتها من أن تسعى لتطبيق نمط قيادي يعزز دور العاملين ويضع مصلحة العاملين على رأس أولويات المنظمة وذلك إيماناً بمرؤوسيههم وبقدرتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، والذي من شأنه أن يساعد المنظمات في تقديم مخرجات ابتكارية ومنتجات جديدة، وأساليب عمل تتناسب مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية والتي من شأنها أن تزيد من سرعة الأداء والانجاز، وعليه فإن للدراسة الحالية أهمية أكاديمية وتطبيقية.

1-8-1 الأهمية العلمية:

على حد علم الباحث تعتبر الدراسة الحالية هي الدراسة التي جمعت المتغيرات المذكورة بعضها مع بعض في نموذج واحد، كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة عربياً والتي تناولت القيادة الخادمة، ولما ستضيفه للمكتبة العربية من إثراء معرفي، كما ستسلط الضوء على العلاقات الارتباطية والسببية بين القيادة الخادمة ورأس المال النفسي في السلوك الابتكاري، وتعتبر هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي درست رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري.

1-8-2 الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من حساسية البيئة الصناعية التي تطبق فيها، لكونها أساساً لدعم الاقتصاد وأحد أهم عوامل الاكتفاء الذاتي والاعتماد على المنتج المحلي بشكل أساسي، وذلك كنتيجة لتطبيق

دقيق لمعايير العمل والإنتاج ضمن هذا القطاع. كما تبرز أهميّة الدّراسة من النّتائج الّتي ستسفر عنها عن واقع ممارسة القيادة الخادمة ومستويات رأس المال النّفسيّ وتأثير كلّ منهما في الوصول إلى السلوكيّات الابتكارية وإلى صفّ ثانٍ من القيادات، الأمر الّذي سيساهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة للوصول لابتكارات جديدة، ومن المتوقّع أن تلفت هذه الدّراسة اهتمام القائمين على الإدارة الصّناعية في ريف دمشق بدور القيادة الخادمة في رأس المال النّفسيّ، والسلوك الابتكاريّ على وجه التّحديد، الّذي يعدّ من أهم السلوكيّات التّنظيمية الإيجابية الّتي تسعى المنظّمات الصّناعية لتعزيزها. وبناءً على ما سبق تتّضح أهميّة الدّراسة بإبراز دور القيادة الخادمة في القطاع الصّناعيّ الخاص في ريف دمشق، وأثرها في السلوك الابتكاريّ، واختبار توسّط رأس المال النّفسيّ العلاقة السابقة.

1-9 أهداف الدّراسة:

1. دراسة مدى تطبيق القيادة الخادمة في القطاع الصّناعيّ الخاص.
2. دراسة مستويات رأس المال النّفسيّ في القطاع الصّناعيّ الخاص.
3. دراسة مستويات تبني السلوك الابتكاريّ في القطاع الصّناعيّ الخاص.
4. دراسة أثر القيادة الخادمة في السلوك الابتكاريّ، واختبار توسّط رأس المال النّفسيّ لهذه العلاقة.

1-10 منهج الدّراسة:

في ضوء أهداف الدّراسة والفرضيات الّتي يحاول الباحث اختبارها سيتمّ استخدام المنهج الوصفيّ التّحليليّ الّذي يعبر عن الظّاهرة المراد دراستها تعبيراً كمّيّاً وكيفيّاً، حيث إنّ المنهج الوصفيّ لا يقف عند حدّ جمع المعلومات، فهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظّاهرة كما هي في الواقع، ويهتمّ بوصفها وصفاً دقيقاً، إذاً فهو لا يقتصر على وصف الظّاهرة وإنّما يعمد إلى تحليل الظّاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها وتحليلها للوصول إلى حقائق عن الطّروف القائمة الّتي تسهم في تحسين الواقع وتطويره، واستخلاص النّتائج لتعميمها، ولابد من تفسير النّتائج بعناية ودقّة، فعلى صعيد الوصف التّحليليّ تمّ الاطّلاع على الدّراسات والبحوث النّظرية والميدانية، والوقوف عند أهمّ الدّراسات الّتي تشكّل رافداً مهماً في الدّراسة، والّتي تناولت مفاهيم القيادة الخادمة ورأس المال النّفسيّ والسلوك

الابتكاري، أمّا على صعيد البحث التحليلي فقد تمّ الاعتماد على تحليل البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبانة الإحصائية المرتبطة بمتغيرات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

الفصل الثّاني

الإطار النظريّ

المحور الأول

1-2 القيادة الخادمة

تمهيد.

1-1-2 التطور التاريخي لمفهوم القيادة.

2-1-2 مفهوم القيادة.

3-1-2 مفهوم القيادة الخادمة وتاريخها.

4-1-2 عناصر القيادة الخادمة.

5-1-2 القيادة الخادمة كنظرية.

6-1-2 خصائص القيادة الخادمة.

7-1-2 أبعاد القيادة الخادمة.

8-1-2 نموذج القيادة الخادمة.

9-1-2 أهمية القيادة الخادمة.

10-1-2 مقارنة نظرية القيادة الخادمة مع نظريات ومفاهيم مشابهة.

11-1-2 الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة.

12-1-2 معوقات القيادة الخادمة.

تمهيد:

تعتبر القيادة من المواضيع المهمة التي تناولتها العديد من الدراسات والأدبيات في مجالات مختلفة، حيث تستمد القيادة أهميتها ضمن المنظمات من خلال الدور الذي يؤديه القائد لقيادة المنظمة لتحقيق أهدافها وتعزيز موقع تنافسي قوي لضمان وجودها واستمرارها، فالقيادة هي صمام الأمان لضمان سير العمل بكفاءة عالية، وهي العامل الأساس في نجاح أو فشل المنظمة، كما تُعدّ عاملاً مهماً ومحوراً أساسياً في علاقة المرؤوسين بمنظمتهم لما تحدثه من أثر عميق في ترسيخ السلوكيات الإيجابية التي هي إحدى أهمّ غايات القيادة. يمكن أن يُعزى نجاح المنظمات وتطورها إلى الطريقة التي يتبناها رؤساء ومدبرو المنظمات. وفي عالم مملوء بالتعقيدات لا يمكن للقادة مواجهة ضغوط وتحديات العمل بمفردهم، بل يمكنهم الاستفادة من مختلف الخبرات والكفاءات الجماعية في قيادة منظماتهم، وهذا يعني أن يكونوا مبدعين إدارياً بالدرجة الأولى وخالقين لتحقيق ذلك.

2-1-1 التطور التاريخي لمفهوم القيادة:

تُعدّ القيادة نشاطاً إنسانياً فطرياً وُجد مع تكوّن الجماعات، وتجسّد في أشكال مختلفة وأفكار متنوعة عبر الحضارات، فقد ظهر في الحضارات القديمة كالحضارات المصرية والصينية واليونانية والرومانية، ومن ثمّ في الفكر الكلاسيكي والفكر الحديث في الإدارة.

عند المصريين القدامى، تمّ تقديم أهم مبادئ القيادة قبل 5000 سنة، اتبّع المصريون الأسلوب الأبوي في القيادة حيث يعتبر الحاكم مصر ملكاً له، وقد ركّزوا على أهميّة التدريب لكبار العاملين في الدولة وعلى نظام الحوافز وأهميته لدفع العمل. أمّا في الحضارة الصينية العريقة فظهرت أفكار إدارية نادرة، حيث ركّزوا على التنظيم الإداري حيث عين الإمبراطور "شن" تسعة وزراء يُجري لهم كلّ ثلاث سنوات اختبارات لاختبار كفاءاتهم وترقيتهم ومكافأتهم.

أضافت الحضارة اليونانية للإدارة والقيادة مبادئ وأفكاراً جديدة ومهمّة، منها مبدأ دوريّة الوظيفة الذي يسمح بإتاحة الفرصة للكفاءات الأخرى، ومبدأ روح الخدمة العامّة؛ وهو أن تسمو المصلحة العامّة على المصلحة الخاصّة، وساد مبدأ الديمقراطية في الإدارة الذي يؤكّد أنّ الإدارة بيد الكثرة لا القلّة، والمساواة

بين الأفراد، واعتماد التقييم على أساس الكفاءة والإنتاج والمقدرة التي تحدّد نجاح رجل الإدارة. أمّا في النظريّات الكلاسيكيّة للإدارة فقد قدّمت مبادئ إداريّة كتقسيم العمل والتخصّص والهيكل التنظيمي وكيفية التّقسيم الإداري وأشكال السّطات وهناك إضافات أخرى. أمّا النظريّات الحديثة في الإدارة فقد أسهمت وقدّمت الكثير للقيادة والإدارة، والتي اهتمّت بالعنصر البشريّ وبمعنويّاته وبمشاعره، والتي ركّزت على الحوافز وعلى المشاركة في القرارات وعلى القيادة الجماعيّة وعلى مبدأ الكفاءة والفعاليّة، وأفكار وإسهامات أخرى كان لها الدور الأكبر في تطوّر القيادة (Trigui, 2004).

2-1-2 مفهوم القيادة:

يُعدّ موضوع القيادة من المواضيع التي لاقت اهتماماً واسعاً في شتى المجالات، سواء السياسيّة أم النفسيّة أم الاجتماعيّة، وذلك لأنّ القيادة هي حجر الزاوية في حياة المنظّمات واستمرارها، فمن خلال الأدبيّات والدراسات السّابقة وجد الباحث أنّ هناك تعاريف متعدّدة للقيادة، تختلف باختلاف وجهة نظر كلّ باحث لهذا المفهوم، حيث يرى أنّ الصّعوبة في تحديد معنى القيادة لا تتبع من قلة الأدلّة والبيانات والشواهد على معناها، وإنّما من كثرتها التي أدّت إلى هذا التناقض والتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها، ما جعل الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول القيادة من حين لآخر.

فالقيادة لغة تعني: قاد الشيء أي عكس ساقه، فالسوق من الخلف والقود من الأمام، أمّا اصطلاحاً فلها معانٍ عديدة، فالبعض يرى أنّ تعريفات القيادة ركّزت على أربعة عوامل وهي: التأثير، التحفيز، النية، التّغيير (Mat, 2008). وهناك من أضاف أنّ تعريفات القيادة تنقسم إلى مجموعات بالتركيز على خمسة عوامل وهي: التأثير - الرّؤية - القيم - الذكاء العاطفي - التّغيير. (Chine, 2015).

تعتبر القيادة من أكثر العمليّات تأثيراً في الرّوح المعنويّة للأفراد، وتهدف إلى حتّمهم على العمل بكفاءة وأداء عالٍ، وتقود إلى الرّضى وقدّر عالٍ من التماسك وصولاً لأهداف المنظّمة. فالقيادة هي جهود تبذل بهدف التأثير في الآخرين أفراداً أو جماعات، وتوجيههم نحو الاتّجاه المرغوب لتحقيق أهداف المنظّمة وغاياتها، كما أوضح Northouse بأنّ القيادة هي عملية يؤثّر من خلالها أحد أفراد المجموعة بهدف تحقيق أهداف مشتركة (Northouse, 2001).

وقد تمّ البحث في المجال الاستراتيجي للقيادة بحيث تجسّد رؤية القائد وأفكاره، وربط تلك الرّؤى بالقيم التي تدفع الأفراد للإنجاز، فعرفوا القيادة بالكفاءة في إعداد الأفكار والرّؤية للحياة، تبعاً للقيم التي تدعم هذه الأفكار، وهذه الرّؤية تستخدم لتوجيه السّلك واتخاذ القرارات الصّعبة خاصّة في مجال إدارة الموارد البشريّة (John and Hellriegel, 2006). وأيضاً تمّ التعرّف على مفهوم القيادة من خلال فكرة التّغيير التي أصبحت ضروريّة لمواكبة التّطورات في بيئة عمل المنظّمة (Srivastava et al., 2006).

مما سبق يمكن للباحث تعريف القيادة بأنّها السلوكيات التي يسلكها الرّؤساء، ويهدفون من خلالها إلى التّأثير وإحداث تغييرات استراتيجيّة في سلوكيات المرؤوسين وفي المنظّمة للوصول إلى أهداف المنظّمة.

2-1-3 مفهوم القيادة الخادمة وتاريخها:

تعدّ القيادة واحدة من عمليات التّأثير الاجتماعيّ الأكثر بحثاً بشكل شامل في العلوم السلوكيّة، وذلك لأنّ نجاح جميع الأنظمة الاقتصاديّة والسياسيّة والتنظيميّة يعتمد على التّوجيه الفعّال لقادة الأنظمة (Barrow, 1977). إنّ العامل الحاسم لفهم نجاح المنظّمة هو دراسة قادتها، لذلك يمكن اعتبار القيادة بأنّها مهارة تستخدم بحماس بهدف التّأثير على المرؤوسين في منظمة ما؛ للعمل بناءً على أهداف محدّدة تخدم مصلحة المنظّمة (Plsek and Wilson, 2001).

يعمل القادة على إنشاء رؤية للمنظّمة، ويوضّحون أهدافها، ويبنون رؤية مشتركة، ويصنعون مسارات لذلك، ويوجّهون مؤسّساتهم نحو الاتّجاهات الحديثة (Banutu, 2007). تمّ تعريف القيادة الخادمة في السّياق التنظيمي من خلال المقالات التأسيسيّة لـ Greenleaf (The Servant as Leader) ومقالته الأخرى (The Institution) as Servant (1970) بجزئها الأوّل 1972 والثّاني، وعرّف (Greenleaf, 1977) القيادة الخادمة بأنّها ليست فقط أسلوب إدارة بل هي أسلوب حياة، يبدأ بالشعور للفرد بتبني مفهوم الخدمة (Greenleaf, 1977). يتميّز القادة الخادمون بكلّ من دافعهم الأساسي للخدمة وبنائهم الذاتيّ، ومن هذا الفكر الواعي يرتقي للقيادة (Sendjaya et al., 2008).

أوضح (Spears, 1998) مفهوم القيادة الخادمة حين ذكر بأن القيادة الحقيقية تظهر فيمن لديهم دافع رئيس ورغبة عميقة لمساعدة الآخرين. ويعرفها (Sims, 2005) بأنها نمط من القيادة يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويومض فيه النزعة الفطرية للقيادة. وقد عرفها (Patterson, 2003) على أنها القيادة التي يركّز فيها القادة على مرؤوسيتهم، فيكونون الهمّ الأول، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها ومصالحها الهمّ الثاني، وقد أكد على ذلك (Laub, 1999) في تعريف القيادة الخادمة بأنها فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيتها قبل مصلحتها. وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، وكلّ ذلك لخدمة مصلحة الفرد في المنظمة، والمنظمة برمتها، أمّا عن وصف (Horstman, 2001) فيمكن تطبيق مفهوم القيادة الخادمة من خلال خلق الكثير من الاهتمام لخدمة المجتمع ورفاهيته، وأنّ الجزء الأهم في بناء المنظمة ووصولها للنجاح هو قادة المنظمة ومرؤوسوها.

إنّ القيادة الخادمة هي المجال الجديد للبحث والنظرية القيادية المزدهرة التي تمّ ربطها بالأخلاق والفضائل (Graham, 1991). ويمكن الاستفادة من دور التاريخ المهمّ في بيان ماهية المصطلحات وكيفية نشوئها، فهو يدلّنا على الجذور مثلما يتنبأ بالنتائج. فعند تتبع السلسلة الزمنية لمصطلح معيّن فإنّ ذلك يدلّنا بوضوح على الخط البيانيّ الذي مرّ به المصطلح وصولاً إلى الحاضر. وللقيادة الخادمة جذور متأصلة في التاريخ الإنسانيّ الحافل بالقيم العليا التي مازالت تُتوارث من جيل إلى جيل، فقد ظهرت مقدماتها في السلوك الإنسانيّ منذ بدايات خلق الإنسان، ولم تكن اختراعاً جديداً بقدر ما كانت استذكّاراً وإحياءاً لقيم تجذّرت في أصل الفطرة الإنسانية السليمة، ولكن مع ما صاحب الإنسان من تغييرات أثّرت على فطرته كان لا بدّ من الرجوع به إلى أصل تلك الفطرة.

يُعدُّ Robert Greenleaf صاحب نظرية القائد الخادم، الذي يؤمن بأسلوب المساعدة وتقديم العون لإنجاز الأعمال وتحقيق آمال المرؤوسين، فالقيادة الخادمة نظرية ذات مضامين عملية تدعم كلّ من يريد أن يخدم الآخرين ليقودهم بوصفهم جماعات ومؤسسات، فالقيادة الخادمة ليست تحوّل في الفكر القياديّ فحسب وإنما هي نقطة تحوّل في تطوّر الفكر الأخلاقيّ للإنسانية، ونظرة عميقة إلى الحياة والإنسان، فهي تركّز على أفضل القيم بهدف التأثير في الآخرين والتي هي قيمة الخدمة، كما أنّها تقوم على أساس تحسين المصلحة العامة وتوجيهها نحو المواءمة بين العلاقات الإنسانية بأبهي صور

التفاعل الاجتماعي الخلاق، لتحقيق أفضل النتائج في مواجهة تحديات المنظمة، ويمكن القول بأن التطور المدرك من خلال الخدمة لا ينسب قوة القائد لموقعه القيادي، وإنما ينسبها للمكانة التي يحتلها في نفوس مرؤوسيه، كما تعتبر القيادة الخادمة وسيلة تأثير أخلاقي في تعديل السلوكيات للوصول إلى نتائج أكثر إيجابية، وعملية إلهام الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم وتحقيق النتائج المرجوة. وبمراجعة تاريخية أعمق يمكن ذكر ما قدمه Greenleaf على مدى 40 عاماً في استكشاف كيفية عمل المؤسسات وكيف يمكنها خدمة المجتمع بشكل أفضل، حيث كان صاحب نظرية القائد الخادم مفتوناً بقضايا السلطة، وكيف يمكن للأفراد في المنظمات دعم بعضهم بعضاً بشكل خلاق، ويعود الفضل لـ Greenleaf في صياغته نظرية القيادة الخادمة إلى رواية (Hermann Hesse, 1956) "رحلة إلى الشرق"، التي تروي قصة مجموعة من المسافرين في رحلة أسطورية يرافقهم خادم يقوم بأعمال روتينية بسيطة لهم، ولكنه يدعمهم معنوياً بشكل كبير، ويظهر تأثير الخادم على المجموعة عندما يختفي الخادم من المجموعة، حيث يقعون في حالة من الفوضى تصل لإنهاء الرحلة في غياب الخادم، وبالتالي لم يتمكنوا من الاستمرار في مسيرهم، وفي نهاية المطاف يتضح بأن الخادم هو من قاد المجموعة والذي برز كقائد من خلال رعايته الذاتية للمسافرين. لدى القائد الخادم قدر عالٍ من المسؤولية الاجتماعية تدفعه للاهتمام بشأن من هم أقل حظاً، وإلغاء جميع أشكال عدم المساواة والظلم الاجتماعي (Graham, 1991).

يستخدم القائد الخادم قوة مؤسساتية وسيطرة أقلّ بينما ينقل السلطة إلى مرؤوسيه، كما أنه يقدر المجتمع ويحترمه ويوفر الفرصة المناسبة للمرؤوسين للاعتماد على النفس ضمن إطار من الاحترام والثقة والنمو (Greenleaf, 1977). حيث تركز نظرية القيادة الخادمة على خدمة الآخرين، وإدراك دور المنظمات في بناء فرق قادرة على الوعد بغد أفضل، يتردد صداه بين من يرى في القيادة الخادمة حلاً للكثير من المشكلات التنظيمية، ورغم صياغة نظرية القيادة الخادمة منذ قرابة خمسة عقود في عام 1970، إلا أنها لا تزال غير مكتملة الوضوح لدى البعض، على الرغم من ممارستها بشكل بارز في الكثير من المنظمات (Bass, 2009). تؤسس القيادة الخادمة لبيئة عمل خلاقية حيث يدعو Greenleaf إلى نموذج القيادة الخادمة من كونه يركز على خدمة الآخرين من قبل القائد، ويعدّها أحد شروط القيادة الأخلاقية، وليس المقصود بالخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجالية في كل سلوك بدءاً من النفس والعائلة والمجموعة، وإن مفهوم المنظمات لم يكن إلا لخدمة الإنسان، والحفاظ على وجودها من خلال المرؤوسين، وهذه هي الفكرة الجديدة في مفهوم القيادة والتي تتجلى في احترام الإنسان في موقع العمل (Shugar, 1997).

مما سبق يمكن القول بأن القائد الخادم يهتم برعاية احتياجات المرؤوسين، التي من أهمها الشعور بالإنصاف والعدالة والمساواة، وقد اعتبر القائد الخادم أن كرامة الإنسان أمر بديهي، يجب عدم النضال من أجله، بل هو أصل ثابت وضمانته واجبة على القائد في جميع المستويات الإدارية والمجتمعية، وإن فكرة القيادة الخادمة قد تشكلت من الاعتقاد بأن للناس قدراً متساوياً في الكرامة، حيث تجاوزت أبعاد القيادة الخادمة في الأدب مفهوم الأداء التنظيمي إلى ما هو في صميم الحاجات الإنسانية لإزالة الظلم بين جميع أفراد المنظمة من مبدأ العدالة المجتمعية والتنظيمية على حدٍ سواء.

2-1-4 عناصر القيادة الخادمة:

من المهم التّويه بالتطوّر الكبير الذي طرأ على القيادة، وتحولها من النظرة التقليديّة القائمة على السّلمة والتّحكم وقيادة المرؤوسين بحكم السّلمة، وانتقال القيادة لمفهوم إنسانيّ يقدر البعد النفسيّ والإبداعيّ، وفي المقالات التّأسيسية للقيادة الخادمة في كتابات Greenleaf تمّت الإشارة إلى عناصر القيادة الخامة والتي هي كما يلي:

1. القائد الخادم (Servant leader).

2. الأتباع الخدم (Servant followers).

3. المنظمة الخادمة (Servant organization).

إنّ هذه العناصر الثلاث التي حدّدها Greenleaf لمفهوم القيادة الخادمة، التي تبدأ بقائد يجسّد بسلوكه وأفعاله مفهوماً جديداً ضمن المؤسّسات، انتقالاً إلى متلقّي الخدمة بمفهومها الجّديد، لكسب المزيد من الرّضا والصّحة النفسيّة ضمن منظمة تتبنّى مفهوم الخدمة، وتجعله عنواناً عريضاً لجميع أنشطتها وعلاقتها مع العاملين، لا بل تتجاوز ذلك إلى التّأثير الأعمّ في المجتمع.

2-1-4-1 القائد الخادم:

الخدمة هي حجر الأساس لمفهوم القيادة الخادمة، والتي تبدأ برغبة القائد بتقديم الخدمة، ثم يتولّد اختيار وإع لخدمة الآخرين (Greenleaf, 1977).

أشار (Shugart, 1977) إلى الاحترام على أنه حجر أساس لدى القائد الخادم، عندما أوضح المفهوم على أنه احترام عظيم للروح الإنسانية في موقع العمل، حيث يظهر الجانب الإنساني في تقديمه لقيمة الإنسان على أي قيمة أخرى، ولا سيما ضمن بيئات العمل. وأكد Senge على احترام الذات الإنسانية، وأشار إلى أن مصدر قوة القائد ينبع من المرؤوسين (Senge, 2002)، ويرى Patterson القائد الخادم من خلال العلاقة بينه وبين المرؤوس، فهي نوع من القيادة التي تضع احتياجات المرؤوسين على رأس الأولويات (Patterson, 2003)، وترى Liden أن القائد الخادم يختلف عن القادة التقليديين، حيث إنه يجسد النزاهة الشخصية، والعلاقات القوية مع المرؤوسين (Liden et al., 2008).

2-4-1-2 الأتباع الخدم:

يعدّ التركيز على الأتباع والمرؤوسين محطّ اهتمام القائد الخادم، ورغبته في إحداث التغيير الجوهري في إمكانيات ومهارات الأتباع، وذلك من خلال عملية ممنهجة يقوم بها القائد الخادم مستهدفاً مرؤوسيه في جميع سلوكياته وأفعاله، لإحداث التغيير على مستوى كفاءة المرؤوسين وحرّيتهم واستقلاليتهم، وصولاً بهم ليكونوا قادة المستقبل الخادمين، وهذا ما ذكره Greenleaf في معظم كتاباته حول سلوك القائد الخادم تجاه الأتباع، فالقائد الخادم لا يقوم بخدمته فقط لقيامه بعمله، وإنما يجب أن يكون ذلك بطريقة تؤدّي إلى استقلالية المرؤوسين عن قائدهم، وتحضيرهم ليكونوا قادة (Covey, 2002).

فالأولوية لدى القائد الخادم هي في تقديم مسؤولياته ضمن إطار يضمن تطوّر المرؤوسين ونجاحهم، وإحداث تحوّل نوعي في طبيعة العلاقات ضمن المنظمة ككلّ من ناحية القائد بحدّ ذاته، والمرؤوسين أثناء حصولهم على الخدمة وتطويرهم، فالأمر سيصل بهم لمرحلة متطورة تتقلّهم من استقبال الخدمة إلى تقديمها، ما يؤدّي إلى تشكيل ما يسمى "المنظمة الخادمة".

2-4-1-3 المنظمة الخادمة:

عند اعتماد منهج القيادة الخادمة وتطبيقها من قبل القادة، وتلقّي المرؤوسين لآثار القيادة الخادمة ورؤية ذلك متجلياً في جميع النواحي الوظيفية والنفسية للأفراد داخل المنظمة، يمكن القول إنّ المنظمة حينها

هي منظمة خادمة، ولأن من نتائج القيادة الخادمة وغاياتها نقل هذه المسؤولية وعدم حصر مفهوم الخدمة في شخص القائد، وإنما تمكين المرؤوسين وتكوين بيئة ومناخ تنظيمي يسمح ببناء قادة المستقبل، وخطّ قياديّ يتبنّى مبادئ الخدمة وروحها في جميع السلوكيات والأفعال، ويجعل مبدأ الخدمة عنواناً يميز البيئة التنظيمية وأفراد التنظيم.

2-1-5 القيادة الخادمة كنظرية:

على الرغم من أن القيادة الخادمة هي اتجاه متزايد تمارسه المنظمات الربحية وغير الربحية على حدّ سواء، إلا أنه لا يزال هناك نقص في البحث في هذا المجال، وأن معظم الأبحاث في القيادة الخادمة من النصوص التأسيسية لـ (Greenleaf, 1977)، ومركز Greenleaf (Tatum, 1995).

أكد كلٌّ من (Bass and Bass, 2008) بأن القيادة الخادمة تتطلب بحثاً مكثفاً، وأن هذه النظرية ستلعب دوراً في القيادة المستقبلية. وأن وعد القيادة الخادمة منذ ذلك الحين حفّز العلماء على استكشاف نموذج الخدمة أولاً، وظهرت ثلاثة تيارات وفقاً لـ (Van Dierendonck and Patterson, 2011).

1. تيار مفاهيمي (Spears,1998; Laub 1999; Patterson 2003).

2. تيار قياس (Barbuto and Wheeler 2006; Dennis and Bocarnea 2005; Liden et al. 2008).

3. تطوير النموذج (Russell and Stone 2002; Van Dierendonck 2011).

2-1-6 خصائص القيادة الخادمة:

تعتبر المؤلفات التي تناولت القيادة الخادمة مزيجاً من أنماط الأدب المختلفة، التي تتراوح من الكتب إلى المجلات، والصحافة الشعبية إلى البحث، وهناك تناسق جيد بين المؤلفات لتمييز الخصائص أو السمات التي يجب توافرها لدى هؤلاء القادة.

استنتج (Spears, 1998)، الرئيس التنفيذي لمركز Greenleaf، أن كتابات Greenleaf تضمنت عشر سماتٍ رئيسة للقيادة الخادمة وفق التالي: الاستماع (Listening)، التعاطف (Sympathy)، مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي (Subordinates Emotional Healing)، الوعي (Awareness)، مهارات تصوّرية (Conceptual skills)، البصيرة (Insight)، الثّقاني في خدمة أهداف المنظّمة (Stewardship)، مساعدة المرؤوسين على النّمو والنّجاح (Helping subordinates grow and succeed)، خلق قيمة للمجتمع (Creating value for the community)، الإقناع (Persuasion). ومع ذلك، ذكر (Spears, 1998) بأنّ هذه الخصائص العشر للقيادة الخادمة ليست شاملة بكلّ حال من الأحوال، فقد حدّد الأدب لاحقاً سمات أخرى تتوافق مع كتابات Greenleaf وأدرجت بشكل مناسب في أدبيّات القيادة الخادمة، حيث كشفت الأدبيّات العامّة ما لا يقل عن 19 سمة مميزة، تنقسم إلى فئتين: الأولى سمات وظيفيّة، والثّانية سمات مرافقة وذلك وفقاً لـ (Russell and Stone, 2002). تعرّف السّمات الوظيفيّة بكونها السّمات العمليّة والخصائص المميّزة التي تنتمي إلى القادة، والتي تتم ملاحظتها من خلال سلوكيّات قائد محدّدة في مكان العمل، وتعتبر كلّ سمة وظيفيّة متميّزة عن السّمات الأخرى، لكنّها جميعاً مترابطة في نفس السّياق حيث تؤثر بشكل متبادل بين بعضها بعضاً، بالإضافة إلى الخصائص الوظيفيّة، فإنّ أدبيّات القيادة الخادمة تحدّد سمات أخرى يمكن تصنيفها على أنّها سمات مرافقة لها. تعتبر السّمات المرافقة للقيادة الخادمة سمات تعزّز السّمات الوظيفيّة، ولا تتعامل على أنّها سمات ثانويّة بل هي مكّلة لها، وفي بعض الحالات تُعدّ السّمات المرافقة كمتطلّبات مسبقّة للقيادة الخادمة، ومن الممكن أن تكشف الأبحاث المستقبلية عن سمات إضافية.

الجدول رقم (1) السّمات الوظيفيّة والسّمات المرافقة للقيادة الخادمة.

السّمات الوظيفيّة للقيادة الخادمة	السّمات المرافقة للقيادة الخادمة
الرّؤية (Vision)	الاتّصال (Communication)
الأمانة (Honesty)	المصداقيّة (Credibility)

النزاهة (Integrity)	الجدارة (Competence)
الخدمة (Service)	التفاني في خدمة أهداف المنظمة (Stewardship)
النمذجة (Modeling)	الوضوح (Visibility)
الريادة (Pioneering)	التأثير (Influence)
تقدير الآخرين (Appreciation of others)	الإقناع (Persuasion)
التمكين (Empowerment)	الاستماع (Listening)
	التشجيع (Encouragement)
	التعليم (Teaching)
	التفويض (Delegation)

المصدر: (Russell and Stone, 2002).

وفيما يلي شرح السمات وتعريفاتها:

2-1-6-1 السمات الوظيفية للقيادة الخادمة:

أ. الرؤية (Vision): تعتبر الرؤية من منظور القيادة على أنها صورة مثالية وفريدة للمستقبل (Kouzes and Posner, 2006) حيث استخدم Greenleaf مصطلحات الاستبصار والتصور لوصف الرؤية، وقال بأن القائد الخادم يحتاج إلى الشعور بما لا يمكن معرفته، والقدرة على توقع ما لا يمكن التنبؤ به، وبالتالي فإن الدور المركزي للقائد الخادم يكمن في تقديم رؤية استراتيجية للمنظمة (Greenleaf, 1977). ويجب أن تكون الرؤية مقنعة وملهمة وتمكينية (Russell, 2001)، حيث لا تعتمد الرؤية الجيدة على الطموح الأناني، وإنما تجسد نظاماً قيمياً يحمي ويعزز النزاهة التنظيمية، ويشجع على التعلم والتكيف (Rowell and Berry, 1993).

بينما نصّ (Senge, 1990) على أنّ الرّؤية المشتركة أمر حيويّ لإنشاء منظّمة متعلّمة والحفاظ عليها.

ب. الأمانة والنّزاهة (Honesty and Integrity):

إنّ الأمانة والنّزاهة هما مترادفتان، ولكنّ الأمانة ترتبط أكثر بقول الحقيقة وعدم التّزييف، في حين أنّ النّزاهة تعكس الالتزام بقواعد أخلاقيّة شاملة.

تبشّر القيادة الخادمة بالكثير في هذا الخصوص، ويمكن الاعتماد عليها كوسيلة لتحسين التّقافات الأخلاقيّة للمنظّمات. ذكر (Bennis, 2002) أنّ أفضل صفات القادة هي النّزاهة والتّقاني والشّهامة والتّواضع والانفتاح والإبداع، وافترض أنّ فشلنا في الاستفادة من هذه الصّفات يفسّر في عدم قدرتنا على حفظ الأساس الأخلاقيّ للقيادة الفعّالة، وتُعدّ النّزاهة نتاجاً لأربع قيم أساسيّة وذلك وفقاً لما أورده (Clawson, 2002) والتي هي صدق الحديث، الوفاء بالوعد، الإنصاف، احترام الفرد.

يُعدّ القائد النّزيه من أهمّ ما تحتاج إليه منظّمات اليوم في مواجهة الطّروف الصّعبة.

ت. الثّقة (Honesty): هي رغبة أحد الأطراف في أن يكون عرضة لأفعال طرف آخر، بشكل يتوقّع من الطرف الآخر إجراءً معيّناً مهمّاً بالاعتماد على القيم، وذلك بغضّ النّظر عن القدرة على المراقبة أو التّحكّم في الطرف الآخر (قاموس التّراث الأمريكيّ للغة الإنجليزيّة، 1992).

تُعدّ الثّقة واحدة من العوامل المؤثّرة على علاقة القائد والمرؤوسين وعلى فعاليّة القائد والإنتاجيّة، وتُعدّ أمراً مهمّاً في الاتّصالات الشّخصيّة (Giffin and Patton, 1971).

ووفقاً لـ (Johnson et al., 2003) تزداد الثّقة عندما يرى المرؤوسون قاداتهم يترجمون نزاهتهم الشّخصيّة إلى أمانة تنظيميّة، وبالعكس فإنّه في غياب الثّقة، يهيمن الخوف بشكل يعيق الإنتاجيّة (Ryan and Oestreich, 1998).

ث. الخدمة (Service): الخدمة هي جوهر القيادة الخادمة (Greenleaf, 1977)، كما تُعدّ الخدمة في القيادة واجب أخلاق (Nair, 1994). وما يختاره القائد في نهاية المطاف يبقى محصوراً بين اختياره وتبنيّه لمفهوم الخدمة أو تفضيله المصلحة الدّاتيّة على الخدمة، ولسوء الحظّ يبدو أنّ خيار الخدمة يبقى خياراً نادراً، فهم يؤدّون الخدمة من خلال إتاحة المعلومات والوقت والاهتمام والتّعريف بأهداف الشركة، والتي من شأنها أن تعطي معنى للعمل للمرؤوسين، ومن ثمّ يقوم القادة بإعداد مرؤوسيه لتبني مفهوم الخدمة من خلال تجسيده بأفعالهم.

ج. النّمذجة (Modeling): تعتبر النّمذجة في هذا السّياق مثلاً شخصيّاً وجزءاً مهمّاً من القيادة الخادمة (Covey, 1998). كما يعتقد Covey بأنّ النّمذجة هي الأساس في قدرة القائد على التّأثير،

بحيث يجذب القادة الخادمون المرؤوسين للالتزام والتفاني والانضباط، وهي طريقة مهمة عند التركيز على رؤية القائد التنظيمية (Snyder et al., 1994).

ح. **الريادة (Pioneering):** من سمات القادة الخادمين الريادة، التي تركز على تحمل المخاطر، وابتكار مسارات جديدة، وتشكيل مناهج جديدة للمشكلات القديمة، وامتلاك قيم ومعتقدات قوية تقود أفعالهم (Laser, 1996). يجب على القادة الخادمين أن يكونوا وكلاء تغيير غير عاديين وفقاً لـ (Neuschel, 2005)، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكونوا صانعي قرار بأسلوب ريادي غير تقليدي، وعلى قدر عالٍ من المجازفة والمخاطرة في سبيل خدمة المرؤوسين وأهداف المنظمة. ونظراً لأن وظيفة القيادة هي إحداث التغيير، فإن تحديد اتجاه هذا التغيير أمر أساسي لدى القائد (Kotter, 2008)، وقد تكون الريادة مكلفة في الكثير من الأحيان لكونها تنطوي على التغيير؛ ومن ثم يترتب عند تطبيقها الاستعداد الكافي وإدارة الصراع (Ford, 1991)، بالإضافة إلى ذلك يجب على القادة الخادمين تطوير مهارات التأثير والإقناع لدفع مرؤوسيهـم نحو الاتجاهات الجديدة المحددة.

خ. **تقدير الآخرين (Appreciation of others):** إن القادة الخادمين يقدرّون ويشجعون ويهتمون بشكل واضح بمرؤوسيهـم (Autry, 2001)، وإنّ التحوّل من التركيز على الذات إلى التركيز على الآخرين من بين الاتجاهات المهمة في القيم الإدارية (Kouzes and Posner, 2006)، حيث تعكس هذه الإجراءات الحب المناسب وغير المشروط وتمتد العلاقات التنظيمية (Batten, 1997).

د. **التمكين (Empowerment):** يُعدّ التمكين عنصراً أساسياً في القيادة الخادمة (Covey, 2002)، حيث يعزّز القادة الخادمون قيادتهم من خلال تمكين الآخرين للوصول إلى الدور القيادي، يؤكّد التمكين على العمل الجماعي ويعكس قيم الحب والمساواة، ومن أجل تحقيقه يجب على القائد أن يجذب المرؤوسين بدلاً من دفعهم (Bennis and Nanus, 1997)، كما يجب تفويض المرؤوسين باتخاذ القرارات بشكل يعزّز الثقة والمساءلة (Miller, 1995).

2-6-1-2 السمات المرافقة للقيادة الخادمة:

أ. **الاتصال (Communication):** يجب على القادة التعبير عن رؤيتهم وإيصالها بشكل سليم (Bennis, 1997)، ولا بدّ أن تكون واضحة لجميع أصحاب المصلحة من حيث اتجاهات المنظمة ضمن سياق درجة تواصل مشترك.

ب. **المصداقية (Credibility):** المصداقية هي العنصر الأساس في القيادة الحديثة، وتتمثّل بكيفية كسب القادة ثقة مرؤوسيهـم (Kouzes and Posner, 1993)، ويتمتع القادة ذوي المصداقية العالية بالقيم والكفاءة الشخصية الضرورية لتوليد الثقة والالتزام لدى المرؤوسين (Laser, 1996).

ت. **الجدارة (Competence):** تُعدّ جدارة القائد ضرورة لبناء الثقة، ومن أجل الحفاظ على هذه الثقة يجب على القادة إظهار الكفاءة في وظائفهم تماماً مثل أي شخص آخر (Sendjaya and Pekerti, 2010)، حيث تعرّف الجدارة بأنها حالة من التأهيل الجيد أو مستوى محدّد من المعرفة والقدرة، ومن ثمّ يشترط على من يتولّى تحديد الرؤية توليد الثقة التي هي نتاج إيمان المرؤوسين بجدارات قادتهم (Greenleaf, 1977). وبالمثل فمن أجل بناء الثقة، يجب على القائد أن يجسّد الجدارة والاتّصال (Maxwell, 2007).

ث. **التفاني في خدمة أهداف المنظمة (Stewardship):** يمكن للقائد الخادم التفاني في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الجانب الإشرافيّ من القيادة (Nix, 1997) الذي يمكن تعريفه على أنّه إدارة ممتلكات أو شؤون شخص آخر، وتتطوي على اختيار الشراكة وتوزيع المسؤولية على السلطة. وقد دعا (Block, 1993) إلى تحوّل نموذجي في القيادة باتجاه الإشراف القائم على الخدمة، وعلى الصدق والمساءلة وليس مجرد استحقاق (Russell and Stone, 2002).

ج. **الوضوح (Visibility):** لدى القائد الخادم وضوح كاف حول غايته في القيادة (Locke, 2019). يمارس القادة الخادمون سلطتهم من خلال تفاعلات مبنية على الوضوح التام، على سبيل المثال يذكر Melrose محاولة القائد أن يكون نموذجاً من خلال تجسيد بعض الممارسات في نظام العمل اليوميّ الذي يوضّح ما يطلبه من الآخرين لكي يفعلوه (Melrose, 1995).

ح. **التأثير (Influence):** إنّ مقياس القيادة هو التأثير لا أكثر ولا أقلّ (Maxwell, 2007). يرتبط مفهوم التأثير بحقيقة أنّ الأفراد يختلفون في مدى تأثير سلوكياتهم على أنشطة المجموعة، وينطوي على علاقة متبادلة بين القائد والأتباع، وتنصّ على أنّ القيادة تمارس تأثيراً محدّداً على سلوكيات أعضاء المجموعة وعلى أنشطة المجموعة (Bass, 1990).

خ. **الإقناع (Persuasion):** يُعدّ التّواصل المقنع عنصراً هاماً في تأثير القائد (Bass, 1990). كما أنّ الإقناع بحدّ ذاته مهارة حاسمة في القيادة الخادمة، فالقائد الخادم هو من يغامر ويتحمّل المخاطر لإيضاح الطّريق لمرؤوسيه، ومن يتبعه من المرؤوسين يتبعونه طوعاً وانطلاقاً من قناعتهم بأنّ مسار القائد هو الطّريق الصّحيح (Greenleaf, 1977).

د. **الاستماع (Listening):** الاستماع طريقة تمكّن القائد من احترام وتقدير الآخرين (Russell and Stone, 2002). يساعد القادة الخادمون ويستمعون بعناية إلى من يخدمون (Greenleaf, 1977)، ويناقش الأدب ضرورة الاستماع الفعال في عمليّات القيادة بشكل يعزّز وضوح الاتّصال.

ذ. التشجيع (Encouragement): بالإضافة إلى تقدير المرؤوسين، يؤمن القادة الخادمون بمن يقودون ويشجعونهم (Pollard, 1996). ويُعدُّ الالتزام بتشجيع ونمو المرؤوسين إحدى السمات الأساسية للقيادة الخادمة (Spears, 1998).

ر. التعليم (Teaching): يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التعليم في سبيل وصولهم لتمكين المرؤوسين (Ford, 1991)، حيث يقومون بصياغة أهداف المرؤوسين وتعديل دوافعهم وقيمهم من خلال دور القيادة في التعليم وإكساب المعرفة.

ز. التفويض (Delegation): تتطوي القيادة الخادمة على تفويض المسؤولية وتقديم نموذج من القيادة التشاركية (Neuschel, 1998)، وتشتمل القيادة الخادمة على تقديم الخيارات وتشجيع المرؤوسين لتولي المسؤوليات، ويشترك القادة الخادمون سلطتهم ومسؤولياتهم مع الآخرين لتحقيق إشباع احتياجات أكبر كما يقدم التفويض مزايا مهمة كما أوردها كلاً من (Yukl and Becker, 2006) وفق التالي:

1. تحسين جودة القرار.
2. مستوى أعلى من التزام المرؤوسين بالقرارات المتخذة.
3. تحسين إدارة الوقت للقيادة، والإثراء الوظيفي.

2-1-7 أبعاد القيادة الخادمة:

نتيجة جهود الباحثين للتطوير والتحقق من أدوات القياس والأبعاد الأساسية لعملية القيادة الخادمة، ظهرت مفاهيم أخرى للقيادة الخادمة. يقدم الجدول رقم (2) ملخصاً لبعض هذه الدراسات، ويوضح اتساع الأبعاد المتعلقة بالقيادة الخادمة.

الجدول رقم (2) تطوّر أبعاد القيادة الخادمة.

الأبعاد	مرجع الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> ○ تطوير الناس (People Development). ○ مشاركة القيادة (Leadership Share). ○ الأصالة (Originality). ○ تقدير الناس (people Appreciating). ○ إتاحة القيادة للجميع (Driving access to lead). 	(Laub, 1999)

<p>○ بناء المجتمع (building society).</p>	
<p>○ تكوين علاقات مع المرؤوسين (Forming relationships with subordinates) . ○ تمكين المرؤوسين (Empowering subordinates). ○ مساعدة المرؤوسين على التّموّ والنّجاح (Helping subordinates grow and succeed). ○ التّصرّف بشكل أخلاقيّ (Behaving ethically). ○ التعامل مع المرؤوسين كأولوية (Putting subordinates first). ○ امتلاك مهارات تصوّريّة (Having conceptual skills). ○ خلق قيمة لمن هم خارج منظمّة (Creating value for those) ○ (outside the Organization).</p>	<p>(Ehrhart, 2004)</p>
<p>○ الإيثار (Altruistic calling). ○ مساعدة المرؤوسين على التّعافي العاطفي (Subordinates Emotional healing) ○ الإقناع (persuasion). ○ التّفاني في الخدمة المجتمعيّة (Organizational stewardship). ○ الحكمة (Wisdom).</p>	<p>(Barbuto & Wheeler, 2006)</p>
<p>○ مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي (Subordinates Emotional healing). ○ بناء قيمة للمجتمع (Creating value for the community). ○ مهارات تصوّر (Conceptual skills). ○ التّمكين (Empowering). ○ مساعدة المرؤوسين على التّموّ والنّجاح (Helping subordinates grow and succeed). ○ التعامل مع المرؤوسين كأولوية (Putting subordinates first). ○ التّصرّف بشكل أخلاقيّ (Behaving ethically).</p>	<p>(Liden et al., 2008)</p>

<ul style="list-style-type: none"> ○ الامتثال الطوعي (Voluntary subordination). ○ الذات الأصيلة (Authentic self). ○ التعاهد (Covenantal relationship). ○ الأخلاق المسؤولة (Responsible morality). ○ الروحانيّة (spirituality). ○ الأثر التحويلي (Transforming influence). 	<p>(Sendjaya, Sarros and Santora 2008)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ التمكين (Empowerment). ○ المسؤوليّة (Accountability). ○ المساندة (Standing back). ○ التواضع (Humility). ○ الأصالة (Authenticity). ○ الشجاعة (Courage). ○ القبول الشخصي (Interpersonal acceptance). ○ التفاني في خدمة أهداف المنظمة (Organizational Stewardship). 	<p>(van Dierendonck and Nuijten 2011)</p>

المصدر: (Van Dierendonck, 2011).

سيتمّ اعتماد الأبعاد التي قدّمت من قبل (Liden et al., 2008) بسبب شموليّة الأبعاد المحدّدة وعمقها، حيث تعتبر هذه الأبعاد التي حدّتها Liden and هي الأهمّ ضمن الأدب وسيتمّ شرح الأبعاد وفق التّالي:

1-7-1-2 مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي (Subordinates Emotional healing): وهي إظهار الحساسية لاهتمامات الآخرين الشخصية ومشاعرهم، وتتضمّن التعرف على مشكلات الآخرين والاستعداد لتقديم الوقت في معالجتها ومحاولة حلّها.

يهتمّ القادة الخادمون بحالة المرؤوسين ويقدمون الدّعم من خلال مساعدتهم في التّغلب على المشكلات الشخصية، ويناقد Greenleaf بأنّ عمليّة المعالجة هي أسلوب لمساعدة المرؤوسين ليصبحوا أفضل، بالإضافة إلى معالجة مشكلاتهم والوصول بهم إلى حالة نفسيّة أفضل.

2-7-1-2 بناء قيمة للمجتمع (Creating value for the community):

وهو اهتمام وإحقيق بمساعدة المجتمع، بحيث يخلق القادة الخادمون قيمة للمجتمع من خلال ردّ الجميل بشكل وإحيق ومقصود، ويشاركون في الأنشطة المحليّة ويشجّعون المرؤوسين على التّطويع لخدمة المجتمع. يُعدّ تقديم قيمة للمجتمع من أهمّ الطّرق لربط أهداف المنظّمة بأهداف أوسع، ضمن المجتمع وذلك من مبدأ أنّ الخدمة هي جوهر القيادة الخادمة (Greenleaf, 1977).

2-7-1-3 مهارات التّصوّر (Conceptual skills):

يشير مفهوم التّصوّر في هذا السّياق إلى قدرة الفرد على أن يقمّ رؤية واضحة للمنظّمة بالاعتماد على فهم واضح لأهدافها واتّجاهاتها والمعرفة الدّقيقة بأبعادها والمهامّ الأساسيّة الواجب انجازها، بحيث تتجاوز هذه الخاصيّة التّفكير بالأمر التشغيليّة اليوميّة للتركيز على "الصّورة الكبيرة" والتي هي الصّورة الأوضح والأشمل. وإنّ ما يحتاجه القائد الخادم هو القدرة على الشّعور بما لا يمكن معرفته، وأن يكون قادراً على توقّع ما لا يمكن التنبؤ به، ومن ثمّ فإنّ الدور المركزيّ للقائد الخادم هو في تقديم رؤى وتصورات استراتيجيّة للمنظّمة (Greenleaf, 1977).

يُعدّ التّصوّر إحدى الطّرق المهمّة التي تختلف بها القيادة عن الإدارة من خلال قدرة القائد على تشكيل رؤية وتصور حول المستقبل (Kotter, 2008)، ويتيح مفهوم التّصوّر للقادة الاستجابة للمشكلات التّظيميّة المعقّدة بطرق إبداعيّة، ما يمكّنهم من التّعامل مع تعقيدات عمل المنظّمة وخصوصاً فيما يتعلّق بالأهداف التّظيميّة طويلة الأجل.

2-7-1-4 التّمكن (Empowering):

وهو مساعدة المرؤوسين ومساندتهم في حلّ المشكلات وانجاز المهامّ الوظيفيّة المطلوبة، وهو طريقة لمشاركة القائد السّلطة مع المرؤوسين، بحيث يساعد التّمكن على تعزيز ثقة المرؤوسين في قدراتهم على

التفكير والتصرف بمفردهم، لكونهم يُمنحون حريّة التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويُعدّ التمكين عنصراً أساسياً في القيادة الخادمة (Covey, 2002).

2-1-7-5 مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح (Helping subordinates grow and succeed):

وهو إظهار الاهتمام بالنموّ الوظيفي لمرؤوسين من خلال تقديم الدعم والتوجيه، حيث تنطوي القيادة الخادمة على تفويض المسؤولية وتقديم نموذج من القيادة التشاركية (Neuschel, 2005)، بحيث تؤدي إلى تطوّر المرؤوسين وزيادة خبراتهم العملية ضمن بيئة العمل. يجب على القادة الخادمين أن يكونوا على استعداد كاف للمساعد في تعليم المرؤوسين وتطويرهم (Ford, 1991).

2-1-7-6 التعامل مع المرؤوسين كأولوية (Putting first):

يمكن تطبيق ذلك باستخدام الإجراءات التي تؤدي إلى رضا المرؤوسين وتحقيق احتياجاتهم، حيث يقوم القادة الخادمون بالتشجيع والاهتمام الواضح بمرؤوسيهـم (Mitchell et al., 2001). إنّ التحول إلى التركيز على الآخرين من الاتجاهات المهمة في القيادة (Kouzes and Posner, 1993).

2-1-7-7 التصرف بشكل أخلاقي (Behaving ethically):

وهو التعامل مع الآخرين بصراحة ونزاهة وأمانة، وإنّ التصرف الأخلاقي يتمثل في فعل الأمر الصحيح بالطريقة الصحيحة والتحلي بمعايير أخلاقية عالية، بما في ذلك الانفتاح والنزاهة بالتعامل مع المرؤوسين، وقد ذكر (Bennis, 2002) أنّ أفضل صفات القادة هي النزاهة والتفاني والتواضع والانفتاح، وافترض أنّ فشلنا في الاستفادة من هذه الصفات يفسّر في عدم قدرتنا على حفظ الأساس الأخلاقي للقيادة الفعّالة.

2-1-8 نموذج القيادة الخادمة:

تمّ تطوير نموذج متكامل للقيادة الخادمة استناداً إلى (Liden et al., 2008) و (Liden, Panaccio, 2014) (Hu, and Meuser, 2014) بحيث يحتوي النموذج على ثلاث مكونات رئيسية، هي: الشروط السابقة، أبعاد القيادة الخادمة، والمخرجات وفق الشكل رقم (2)، حيث يهدف النموذج إلى توضيح القيادة الخادمة وتوفير إطار لفهم تعقيدها.

2-1-8-1 الشُّروط المحدّدة (Antecedent Conditions):

كما هو موضَّح في الشَّكل رقم (2)، هناك ثلاثة شروط لها تأثير على القيادة الخادمة، وهذه الشُّروط ليست شاملة لجميع العوامل التي تؤثر على القيادة الخادمة، لكنّها تمثل بعضها.

أ. السِّياق والثَّقافة (Context And Culture):

تتأثر القيادة الخادمة بكلِّ من السِّياق التَّنظيمي والثَّقافة التَّنظيمية، وكلِّ منهما له دور في طريقة تنفيذ القيادة الخادمة. على سبيل المثال؛ في قطاع الرِّعاية الصِّحية والمنظّمت غير الرِّبحية، يكون الأعمّ هو التَّركيز على معيار الرِّعاية، في حين يكون من الشَّائع أكثر في شركات صناعية أن تكون المنافسة معياراً أهمّ. لذلك فإنَّ اختلاف المعايير سيؤدّي إلى اختلاف طرق أداء القيادة.

إنَّ الثَّقافات التَّنظيمية التي تتسم بفروق سلطة منخفضة ومشاركة للسلطة بالتساوي بين النَّاس ضمن جميع مستويات المجتمع قد تتناسب أكثر مع تطبيق القيادة الخادمة، في حين تمثّل القيادة الخادمة تحدياً ضمن الثَّقافات التَّنظيمية ذات التَّوجّه الإنساني المنخفض لذلك يجب التَّحقّق من طبيعة الثَّقافة التَّنظيمية لضمان صحة التَّطبيق وجودة المخرجات.

ب. سمات القائد (Leader Attributes):

كما هو الحال في أيِّ نمط قياديّ، تؤثر سمات القائد على عملية القيادة الخادمة، ويختلف النَّاس في العديد من السمات كالأخلاق والذكاء العاطفيّ وتقدير الذات، وتتفاعل هذه السمات مع قدرة القائد على التَّعبير عن القيادة الخادمة. تحاول الأبحاث الحديثة تحديد ما إذا كانت هناك سمات قائد معينة مهمّة للقيادة الخادمة. وقد تمَّ تحديد الذكاء العاطفيّ أو قدرة القائد على مراقبة المشاعر والمعتقدات والحالات الداخليّة للذات والأشخاص، على أنّها سمة مهمّة للقائد الذي ينفذ إيديولوجية القيادة والقيام بذلك ضمن مفهوم الخدمة، حدّدت دراسة

أجراها van Dierendonck أن التّواضع يمكن أن يجعل القائد الخادم أكثر تأثيراً، بغضّ النّظر عن موقعه الهرميّ (van Dierendonck, 2011).

ت. تقبّل المرؤوسين (Follower Receptivity):

يعتبر تقبّل المرؤوسين عاملاً مؤثراً في إمكانيّة وصول القيادة الخادمة لنتائج؛ مثل الأداء الوظيفيّ الشّخصيّ والتنّظيميّ. ويتعلّق تقبّل التّابعين بالسؤال: "هل يظهر جميع المرؤوسين رغبة في القيادة الخادمة؟"، تشير الأبحاث إلى أنّ الإجابة قد تكون لا، فبعض المرؤوسين لا يريدون العمل مع القائد الخادم، حيث لا يرغبون أن يتعرّف عليهم قائدهم، أو أن يحاول المساعدة في تطويرهم أو توجيههم (Liden et al., 2008). وبالمثل؛ أظهرت دراسات تجريبيّة بأنّه عند تطبيق القيادة الخادمة مع مرؤوسين يبدون تقبلاً جيّداً للقيادة الخادمة، كان لهذا النّوع من القيادة تأثير إيجابيّ على الأداء وسلوكيّات العاملين الإيجابيّة. ولوحظ عكس ذلك تماماً عند عدم وجود تطابق بين القيادة الخادمة ورغبة المرؤوسين في ذلك (Ozyilmaz and Cicek, 2015).

ث. سلوك القائد الخادم (Servant Leader Behavior):

يحدّد الشّكل رقم (2) سبعة سلوكيّات للقائد الخادم والتي تشكّل جوهر عمليّة القيادة الخادمة، حيث تمّ التّوصّل إلى هذه السلوكيّات من الأبحاث المنجزة من قبل (Liden et al., 2014)، وتوكّد الأبحاث صحّة اعتبار القيادة الخادمة عمليّة متغيّرة الأبعاد، والتي هي: مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفيّ، وبناء قيمة للمجتمع، ومهارات التّصوّر، والتّمكن، ومساعدة المرؤوسين على النّمو والنّجاح.

2-1-8-2 المخرجات (Outcomes):

على الرّغم من تركيز القيادة الخادمة في المقام الأوّل على سلوكيّات القائد، فمن المهمّ أيضاً فحص النّتائج المحتملة للقيادة الخادمة، حيث تتمثّل نتائجها في أداء ونموّ المرؤوسين، والأداء التنّظيميّ، والتّأثير المجتمعيّ، أبرز Greenleaf في بحثه عام 1970 أنّ الهدف الرّئيس للقائد الخادم هو نموّ المنظّمة والفرد.

أ. أداء المرؤوسين ونموهم (Follower Performance And Growth):

تركز معظم سلوكيات القائد الخادم في نموذج القيادة الخادمة بشكل مباشر على التعرف لاهتمامات المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق النجاح، والنتيجة المتوقعة هي الوصول إلى مستوى أفضل على صعيد تحقيق الذات، وتؤكد على ذلك (Liden et al., 2014) بأن للقيادة الخادمة تأثيراً إيجابياً على نتائج أداء المرؤوسين، مستوى إنجاز وظائف المرؤوسين واستيفاء الوصف الوظيفي.

ب. الأداء التنظيمي (Organizational Performance):

وجدت العديد من الدراسات علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ومستويات الأداء التنظيمي ومخرجات العمل بشكل عام، حيث إن الأداء التنظيمي فاق مستويات الأداء قبل تطبيق هذا النمط من القيادة، وتجلّى ذلك في نسبة الحصّة السوقية للمنظمة وقدرتها على المنافسة (Ehrhart, 2004).

ت. التأثير المجتمعي (Societal Impact):

النتيجة الأخرى المتوقعة من القيادة الخادمة هي التأثير الإيجابي على المجتمع، فعلى الرغم من أنّ التأثير المجتمعي لم يكن محط اهتمام معظم الدراسات التي درست القيادة الخادمة، إلا أنّ هناك أمثلة على تأثيرها.

الشكل رقم (2) نموذج القيادة الخادمة.



المصدر: (Liden et al., 2014).

2-1-9 أهمية القيادة الخادمة:

تتمثل أهمية القيادة الخادمة في كونها طريقة مختلفة للتفكير في الهدف من القيادة، حيث التركيز على تحرير الأفراد لا تقيدهم وتقويهم، والعمل ضمن إطار تعاوني مشترك بين القادة والمرؤوسين لضمان النمو والإبداع بين الأفراد داخل المنظمة، وذلك من خلال امتلاك الأفراد للطاقت المعرفية اللازمة لتحرير إمكانياتهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (Laub, 1999).

تتبع أهمية القيادة الخادمة من تركيزها، بالدرجة الأولى، على الموارد البشرية في رعاية احتياجات المرؤوسين في المقام الأول، وتعزيز التعلم التنظيمي والوصول لاستقلالية المرؤوسين. وإن أكثر ما في قوة النظرية هو إمكانية تأثيرها على المرؤوسين باتجاه التعلم والنمو.

أشار (Khurram et al., 2012) إلى أن أهمية القيادة الخادمة تتبع من كونها تعمل على تعزيز الإحساس بالمجتمع لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا المنطق لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التعامل مع القيادة الخادمة.

2-1-9-1 أهمية القيادة الخادمة على مستوى الفرد:

يعدُّ العنصر البشريّ الفرديّ نواة العمل بمفهوم الخدمة، بسبب الدور الرئيس الذي يلعبه القائد الخادم لتمكين مهارات الأفراد وتطويرها، وصولاً لدرجات عالية من التكامل ضمن المنظمة، فهي تؤدي إلى العديد من النتائج والمخرجات على مستوى الفرد نذكر منها:

1. الاستقلالية والقدرة على المبادرة.
2. الشعور بالشراكة التنظيمية، وذلك بتبني أهداف المنظمة كجزء من ردّ الجميل ضمن منظومة متكاملة.
3. اكتساب المعرفة وتطور المعارف والإمكانيات لدى الأفراد.
4. مستوى أعلى لتقدير الذات لدى المرؤوسين بسبب التركيز الكبير على احتياجاتهم من قبل القائد.

فالقائد الخادم يبدي كل الاهتمام بمصلحة الآخرين، ويبدي الصبر والتسامح مع الأتباع، ومثل هذه الصفات تبدو محطّ اهتمام معظم المرؤوسين في قادتهم، والتي بدورها ستؤدّي إلى مستويات أعلى للمتكمين، والرّضا الوظيفي، ومن المحتمل أن تساعد المنظّمات في تطوير رأس المال البشري وتممّيته بشكل يفّي بجميع الأهداف سواء على المستوى التّظيمي أو على مستوى الفرد ضمن المنظّمة.

2-9-1-2 الأهمّيّة على مستوى المنظّمة:

لقد تغيّرت وجهات النّظر حول سلوك القائد، وأصبح طلب المنظّمات موجّهاً نحو إدارة وقيادة تولى تركيزاً أكبر للجانب الأخلاقي، وتركّز على مصلحة المجموعة وتبني قيادة تقوم على أفكار نظريّة القيادة الخادمة، وتعطي اهتماماً لكل الأطراف ذات الصّلة ضمن المنظّمة (Van Dierendonck, 2011)، ومن ثمّ يبدو جلياً حاجة المنظّمات لدور القائد الخادم حيث التّركيز على الصّورة الأكبر الأساس في العمل التّظيمي، لذلك، فإنّ أكثر ما تحتاج إليه منظّمات اليوم هو التّطبيق الحقيقي لروح القيادة الخادمة، وتشكّل قيادة تنظيميّة تنهض بالمنظّمة ومصالح الفرد والأهداف التّظيميّة، بشكل يكون فيه توافق المصالح والتّعاون بين القادة والأفراد بأعلى مستوياته. تولي القيادة الخادمة أهمّيّة كبيرة للعمل الجماعيّ وبناء العلاقات، فكلّ شخص في الفريق يلعب أدواراً مختلفة في أوقات مختلفة على أساس خبرته بدلاً من درجته الوظيفيّة أو مسمّاه الوظيفي، كما تمكّن القيادة الخادمة كلّ فرد أن يؤدّي دوره بطاقة عالية تساعد المنظّمة ككلّ على الوفاء بأهدافها، ورسالتها، وخصوصاً خلال فترات التّغيير.

أثبتت البحوث التّجريبية أنّ القيادة الخادمة ساعدت في الوصول لمستويات أداء تنظيمي أعلى، وأنّ التّحوّل نحو القيادة الخادمة ينقل المنظّمة من الأنماط القياديّة التّقليديّة لنموذج يستند على فرق العمل (Spears, 1998). ومن هنا تكمن أهمّيّة القيادة الخادمة على المستوى التّظيمي في تجاوز الأنماط القياديّة السّابقة، والوصول لنمط قياديّ إنسانيّ يعزّز دور المنظّمة في تحقيق مستويات أداء أعلى، حيث يلاحظ عدّة نتائج إيجابيّة لتطبيق القيادة الخادمة تتجلّى على المستوى التّظيمي، يمكن ذكرها وفق التّالي:

1. التّركيز على القيمة.

2. التّركيز على المهمّة.

3. الإبداع والابتكار على مستوى المنظمة.
 4. الالتزام بمفهوم الخدمة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة.
 5. احترام المرؤوسين.
 6. تفهم أفضل لظروف العمل من خلال التواصل الفعال مع جميع المستويات ضمن المنظمة.
 7. تجاوز هرمية السلطة إلى مستوى واحد ضمن إطار مفهوم الخدمة.
- يتطلب التغيير على مستوى المنظمة وحصد نتائج القيادة الخادمة على المستوى التنظيمي، مشاركة المرؤوسين في تحديد مهمة المنظمة وأهدافها، ما يمكن العاملين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية وتوازن، فالعاملون الذين يشاركون بفاعلية في تحديد انتقال الشركة إلى نمط جديد من العمل يكونون أكثر إنتاجية ورضاً (Duggan, 2015).

2-1-9-3 الأهمية على مستوى المجتمع:

استناداً إلى تصوّر Greenleaf حول القيادة الخادمة، فإنّ أثرها وتطبيقها لا ينحصر على منظمات الأعمال فحسب وإنما يمتدّ إلى كامل المجتمع، ولأنّ الخدمة هي الأصل في فطرة الإنسان السليمة، فإنّ ذلك سيعزّز مستوى القيم لدى أفراد المجتمع، الأمر الذي سيفضي بشكل إيجابي للمصلحة العامة وتكوين نموذج مجتمعي أكثر تماسكاً، من خلال تطبيق مبادئ وأسس القيادة الخادمة، ويتجلى هذا الأثر ضمن المجتمع في ظهور مفهوم الخدمة بأسمى صور الإنسانية والمساواة والتكامل بين أفراد المجتمع، حيث تُعدّ خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة، فهي تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين (Liden et al., 2008).

وبرأي الباحث فإن القائد الخادم يدرك أن الأسلوب الاستبدادي في القيادة سيؤدّي إلى مستوى أعلى من الخلافات ضمن بيئة العمل، لكن لأسلوب القيادة الخادمة نتائج مفيدة لفرق العمل والمنظمة ككل، حيث تتمّ مساعدة كلّ عضو من أعضاء الفريق على تقديم مساهمته بناءً على مهارته وخبرته، وإنّ هذا النوع من القيادة هو أسلوب يركّز على بناء فريق عمل متعاون وأكثر فاعلية، حيث ترتبط القيادة الخادمة بفهم مشكلات المجتمع، والدخول في مفاصل القضايا ضمن جميع مستوياته الاجتماعية، لكونها نمطاً قيادياً يعتمد على التواصل مع جميع المستويات ضمن التنظيم، وتكوين فهم شامل حول

جميع أفراد المجتمع، بهدف تلبية حاجات الأفراد المختلفة ضمن منظومة أخلاقية سامية، تركز على المبادئ الأخلاقية كأحد أهم ركائز المجتمع.

2-1-10 مقارنة نظرية القيادة الخادمة مع نظريات ومفاهيم مشابهة.

سيتم مقارنة نظرية القيادة الخادمة مع نظريات قيادية مشابهة وذلك وفق التالي:

2-1-10-1-2 نظرية القيادة الخادمة ونظرية القيادة التحويلية:

طرح الباحثون أسئلة حول ما إذا كانت نظريات القيادة الخادمة والقيادة التحويلية مرتبطة أم لا، وتتبع هذه الأسئلة من الفكر القائل بأن كلتا النظريتين تتخذان نهجاً موجهاً نحو الناس (Graham, 1991). فقد أكد (Graham, 1991) على أن كلا النهجين متجذران في نظرية القيادة الكاريزمية، التي تدعو القادة إلى ممارسة السلطة من خلال إيمان العاملين الحقيقي بالقائد والتعرف على شخصية القادة.

وأشار (Stone and Farling, 1999) إلى أن نموذج القيادة التحويلية الذي تم تقديمه من قبل (Burns, 1978) يوازي نموذج (Greenleaf, 1977) للقيادة الخادمة؛ من ناحية القيم وحقوق الإنسان والعدالة والإنصاف، وبالمثل فإن (Stone et al., 2004) يرون بأن القيادة الخادمة والقيادة التحويلية تتضمنان خصائص كاحترام والرؤية والتأثير والنمذجة والثقة والنزاهة والتفويض، وأن القيادة الخادمة والقيادة التحويلية من المرجح أنهما أكثر تشابهاً في تركيزهما على التقدير الفردي والنظر في المرؤوسين، وهذا ما أكد عليه (Smith et al., 2004) بأن التأثير المثالي للقيادة التحويلية، والإلهام، والاعتبارات المتشكلة تجاه الأفراد تتوافق مع مكونات القيادة الخادمة.

2-1-10-2 القيادة الخادمة والقيادة بالتضحية بالنفس:

من الواضح التشابه بين النظريتين في مجموعة من الخصائص مثل: التعاطف، وتطوير الناس، وبناء المجتمع، وإتاحة القيادة، وتمكين المرؤوسين، والخدمة.. وهي خصائص متداخلة بين القيادة الخادمة والقيادة بالتضحية بالنفس، حيث يظهر التعاطف في الأدب في كل من القيادة الخادمة والقيادة بالتضحية بالنفس من خلال ارتباطهما بالإيثار (De Cremer, 2002). ويفترض ارتباط التعاطف

والإيثار، ودعمه في 25 دراسة تجريبية لكلٍ من القيادة الخادمة والقيادة بالتّضحية بالنّفس في العديد من العوامل (Batson, Ahmad, Lishner, and Tsang, 2002).

إنّ سلوكيات النّمدجة المذكورة في أدبيّات القيادة بالتّضحية بالنّفس تدعم الخصائص الموجودة في نظرية القيادة الخادمة، فيمكن تفسير الالتزام المشترك بالخدمة بين النّظريّتين عندما تُفهم التّضحية بالنّفس على أنّها فعل خدمة متطرّف.

2-10-3 القيادة الخادمة والقيادة الروحية:

تتشارك القيادة الروحية مع القيادة الخادمة بمفهوم القيمة وبناء عوامل القوّة لدى المرؤوسين، وتعتبر مهمّة القائد الرئيسيّة في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق غاياتها، ودون ذلك لا يعتبر القائد خادماً، لذلك يمكننا اعتبار ما ينجزه القائد ضمن المنظمة بشكل أو بآخر؛ خدمة يؤدّيها بالتّعاون مع فريق عمل المنظمة، ولن ينجح القائد بالقيام بدوره التنظيمي ما لم يتبنّ مفهوم خدمة المنظمة التي بدورها تخدم مصلحة الفرد والمجتمع بشكل عام، وقد ينظر القادة الخادمون والقادة الروحيين إلى المرؤوسين بطريقة مماثلة، ولكن قد يختارون التفاعل معهم بطريقة مختلفة قليلاً.

مما سبق يمكن القول بأنّ الأنماط القياديّة تتشابه مع القيادة الخادمة في بعض السمات، إلّا أنّ القيادة الخادمة تتميّز بسمات أساسية غير موجودة بشكل كامل في أيّ نمط قياديّ آخر، ولكنها موجودة جزئياً ضمن أنماط قياديّة مختلفة، ويمكن تلخيصها في تنمية الأفراد، والتّواضع، والموثوقية، وفهم الآخرين وقبولهم، وهذا ما يضع القيادة الخادمة بموقع فريد بالنّسبة للأنماط القياديّة الأخرى.

2-11-1 علاقة القيادة الخادمة برأس المال النفسي:

على الرّغم من قلة الدّراسات التي تناولت هذا المجال البحثي إلّا أنّ هناك بعض الأبحاث التي تناولت العلاقة هذه العلاقة، حيث أثبتت كلاً من (Searle & Barbuto, 2011) قدرة القادة الخدم على تعزيز الإلهام والدّافع لدى المرؤوسين وتعزيز مجمل رأس المال النفسيّ لديهم، حيث أضاف (Searle and Barbuto, 2011) أنّ التّصور يرتبط بشكل إيجابي بالأمل، وأكّد ذلك (Walumbwa, Hartnell, and Oke, 2010) أنّ سلوك القائد واهتمامه بالمرؤوسين يساهم في

تحسين الحال النفسية والخصائص النفسية للمرؤوسين، كما يجدر الإشارة إلى أهمية ما ذكره كلاً من (Hu & Liden 2011) عن الأثر الإيجابي المحتمل للدعم والمساندة العاطفية التي يقدمها القائد الخادم للمرؤوسين في تنمية المكونات الأربعة لرأس المال النفسي (الأمل ، والكفاءة الذاتية ، والتفاؤل ، والمرونة). وأضاف (Searle and Barbuto, 2011) بأنّ الرّعاية التي يقدّمها القائد الخادم للمرؤوسين تؤدي إلى تجاوز الحواجز والمشاكل العاطفية والنفسية لديهم، وبالتالي فإن ذلك يساعد المرؤوسين في التغلب على المشاكل العاطفية. وأشار (Snyder, 2000) إلى أنّ المشقة والضيق وتردي الحالة النفسية لدى المرؤوسين يمكن أن تقود إلى افتقار الحافز والوصول إلى مرحلة اللامبالاة واليأس.

يمكن للقائد الخادم باستخدام مهاراته في التعاطف والاستماع الوصول لتمكين المرؤوسين والتغلب على هذه المشاكل (Liden et al., 2008). علاوة على ذلك، فإنّ إحدى التقنيات التي طرحتها حركة علم النفس الإيجابي والتي سميت بالمقابلات التحفيزية أثبتت الأثر الواضح في تعزيز ومساندة المرؤوسين عاطفياً وتقدم الدعم لتنمية الأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل لديهم، وبالتالي يرتبط العلاج العاطفي الذي يقدمه القائد الخادم بشكل إيجابي بوصول المرؤوسين لمستويات رأس ما نفسي أعلى. كما وجد كلاً من (Hu and Liden, 2011) أنّ القيادة الخادمة تمكّن المرؤوسين من الثبات في مواجهة الشدائد. كما أكد كلاً من (Barbuto and Wheeler, 2006) أنّ القائد الخادم يهتم برفاهية مرؤوسيه ويقدم الدعم العاطفي من خلال التعاطف.

ووجد كلاً من (Avey, Avolio, Norman, Luthans, 2008) أيضاً قدرة القائد الخادم على تأمين بيئة عمل تساعد في وصول المرؤوسين إلى مستويات مرونة أعلى.

وناقش (Searle and Barbuto, 2011) بأنّ النّصّور كأحد أبعاد القيادة الخادمة يساعد في إلهام المرؤوسين وتعزيز الدافعية لديهم من خلال صياغة نماذج عقلية واضحة. كما يمكن ربط مهارات القائد الخادم في النّصّور بتطوير الكفاءة الذاتية للمرؤوسين، حيث أكد الباحثون ومنهم (Bandura, 1997) أنّ اللغة التي يستخدمها القائد الخادم من شأنها أن تؤدي إلى زيادة الشّعور

بالثقة ورفع مستويات الكفاءة الذاتية لدى المرؤوسين، وأكد (Boyett, 2006) أنّ الدافع والإلهام الذي يقدمه القائد الخادم لمرؤوسيه سيقود للمزيد من التناؤل لديهم.

2-1-12 الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة:

واجهت نظرية القيادة الخادمة العديد من الانتقادات، وذلك وفقاً للحال الطبيعية للأمر المستحدثة التي تلقى مقاومة شديدة في البداية بسبب عدم معرفتها وعدم وجود ضمانات لتطبيقها، ومنهم من رفضها بناءً على اعتقاد عدم صلاحيتها كنظرية قيادية ومنهج يمكن تطبيقه في المنظمات الربحية وبيئة الأعمال، حيث لاقت النظرية انتقادات حادة من القيادات الأقرب للنمط الاستبدادي والنظرة التسلسلية للقيادة، ومنهم من اعتبرها أقرب لمنهج أخلاقي وليس كنظرية يمكن تطبيقها ضمن منظمات الأعمال، فقد انقسم من انتقد نظرية القيادة الخادمة إلى صنفين؛ الأول يتمحور حول مصطلح الخدمة بحد ذاته وربطه بالقيادة بشكل عام، والصنف الثاني من الناقدين للنظرية الذين بنوا انتقاداتهم على أساس مضمون النظرية، وإمكانية تطبيقها كنظرية فعالة في بيئة أعمال اليوم.

اهتمّ الأدب بدور القيادة الخادمة كنظرية يمكن الاستفادة منها، مع ذلك لا يخلو ممن أنتقد هذه النظرية. انتقد (Quay, 1997) نظرية Greenleaf حين ذكر بأنه على الرغم من أفكاره العملية، فهو يحاول إقناع القادة بالسعي وراء الخير والابتعاد عن الشر. وادّعى Quay أنّ نظرية القيادة الخادمة غير عملية وأنها مثالية، وأكد (Brumback, 1999) أنّ نظرية القيادة الخادمة تتألف من أفكار غير عملية وغير واضحة، مع اعترافه بفعاليتها في ظروف معينة، وأشار أيضاً إلى عدم التمكن من تطبيق النظرية بسبب البعد عن الواقع، حين ذكر بأنه "من المهم أن نفهم بأنه لا يوجد شيء أفضل أو أعلى بطبيعته من هذا النوع من القيادة". انتقاد آخر للقيادة الخادمة يتعلق بالنهج المطبق ووصفه بالضعيف، وأنه غير فعال بين الأفراد الذين تمّ تدريبهم طوال حياتهم على أنّ القيادة هي نوع من القوة الرسمية المتسلطة (Tatum, 1995). صحيح أنّ هناك قادة من جميع الأنواع، ونظرية واحدة قد لا تناسب كلّ منظمة، لذلك فإنّ بعض المجالات تحتاج إلى قيادي صارم، يفرض الانضباط من أجل النجاح، مثل قطاعات الجيش مثلاً، لكنّ أكثر ما يميّز القيادة الخادمة أنّ تطبيقها لا يحتمل التزوير والخداع، لذلك لا يمكن تبنيها من المتعطّشين للسلطة حيث

سنتقل تكتيكاتهم. وقد ذكر (McMinn, 2001) أيضاً التناقض بين طبيعة القادة ومفهوم نظرية القيادة الخادمة بقوله؛ بأن "القيادة الخادمة أسلوب قيادة يعتمد على تأثير العطاء الذاتي دون المجد الذاتي"، ووفقاً لـ (Kokemuller, 2015) يمكن ذكر أهم الانتقادات وفق التالي:

1- الفرضية الخاطئة (False Premise):

إن القيادة الخادمة لا تتوافق مع هيكل الأعمال الأساسي، ووظيفة المديرين الأساسية تتمثل في تحقيق مصالح المالك والإدارة العليا، وليس العاملين. في حين أن جزءاً من وظيفة المدير هو تحفيز ودعم السلوك الجيد للعاملين، لكن الخدمة الحرفية للعاملين تتعارض مع الهياكل التجارية المتأصلة.

2- نقص السلطة (Lack of Authority):

يمكن أن تؤدي القيادة الخادمة فعلياً إلى تقليل سلطة المدير ووظيفة الإدارة العامة في العمل، فعندما يرى العاملون مديرهم يلبي احتياجاتهم إلى حد بعيد، فإن احتمال رؤيتهم له كشخص رسمي تبقى أقل، في حين أن الإدارة العليا تحتاج مديرين وقادة لدفع العاملين نحو أداء أفضل، فمن الصعب على المدير أو القائد الخادم أن يعود إلى هذا الدور كشخصية رسمية ذات تأثير.

3- الرؤية المحدودة (Limited Vision):

يتميز القادة في جميع مستويات الأعمال عن المرؤوسين من خلال دورهم في تطوير الرؤية وتقديم التوجيه. يحتاج المدير إلى مستوى معين من الابتعاد عن عامله والانعزال الجزئي؛ ليتمكن من استكشاف فرص جديدة، وتبادل الأفكار، وحل المشكلات وصياغة صورة عن المكان الذي يتجه إليه قسمه أو متجره أو عمله التجاري. ومن خلال هذه المسافة بين القائد والمرؤوسين يمكن للمديرين التركيز على الرؤية ومن ثم التدخل في توضيح الرؤية من خلال توجيه العاملين، وباختصار فإن القيادة الخادمة أسلوب قيادة يوصف القيادة ضمن هذا التعبير بالضحية، لكونه يعتبر مصالح الآخرين وحاجاتهم أولوية قبل الذات، وهو أمر صعب للغاية بالنسبة للبشر في الكثير من الأحيان، حيث يتطلب مثل هذا النمط القيادي الكثير من الإيثارة.

يتضح للباحث مما سبق أنه على الرغم من أن القيادة الخادمة قد تبدو كنظرية مثالية، وأن العثور على قادة خادمين سيكون أمراً صعباً، وبالنظر إلى حقيقة أنها تنطوي على التخلي عن مجد الذات،

فهي قد تقضي على سعي العديد من القادة إلى الثناء والمكافآت حول نجاحاتهم، وإنّ أحد سلبيّات القيادة الخادمة يكمن في صعوبة الحصول على هذا النمط من القادة، وضمان التزامهم وإيمانهم بالفكرة، ومن العيوب الأخرى للقيادة الخادمة أنّها تستغرق وقتاً لتنفيذها، حيث تبنى النظريّة على تشكيل علاقات على مستوى عالٍ من الثقة بين أعضاء الفريق والقادة، لذلك لا يمكن تطبيقها على المدى القصير، لكون تطبيق مثل هذا النمط من القيادة يحتاج إلى وقت للانخراط مع العاملين، والتعرّف على ما يحفزهم وفهمهم، وكذلك معرفة كيف يمكنهم دمج احتياجات الشركة مع احتياجات العاملين لخلق مكان عمل منتج. لذلك لا يفضّل تبنّي القيادة الخادمة من قبل المنظّمات التي ترغب بنتائج عمل سريعة واستجابة شبه مباشرة.

2-1-13 معوقات القيادة الخادمة:

يمكن تلخيص معوقات القيادة الخادمة كما أوردها (Kokemuller, 2015):

- 1- وقت أطول لاتخاذ القرارات: لأنّ القرار يجب أن يستفيد منه الجميع بدلاً من البعض، يمكن أن تتعثر المنظّمة بسبب طول زمن البحث في تلقّي وجهات نظر عديدة ومختلفة، وهذا ما يبطئ عمليّة التنفيذ ويمكن أن يكون مكلفاً.
- 2- إعادة تدريب العاملين: غالباً ما تحتاج المنظّمة التي ترغب في تنفيذ هذا النوع إلى إنفاق الوقت والمال في إعادة تدريب عاملها على كميّة التفكير بهذه الطريقتة.
- 3- تقليل دور القائد: كقائد خادم، هناك حاجة للقيام بما يطلبه العاملون إذا كان ذلك لمصلحة الشركة، والوقت الوحيد الذي يكون فيه الرّفص جواباً للمرؤوسين هو عندما يعتبر أنّ مقدّم الطلب يخدم نفسه فقط. يمكن أن يؤدّي ذلك إلى تسخير العديد من القادة ساعات أطول في دور يغلب على طابعه الدّعم بدلاً من القيادة.

المحور الثاني

2-2 رأس المال النفسي

تمهيد

1-2-2 نشأة مفهوم رأس المال النفسي وتطوره.

2-2-2 تعريف رأس المال النفسي.

3-2-2 أبعاد رأس المال النفسي.

4-2-2 خصائص رأس المال النفسي.

5-2-2 التمييز بين رأس المال المالي والإنساني والفكري والاجتماعي والنفسي.

6-2-2 محددات رأس المال النفسي

7-2-2 مخرجات رأس المال النفسي.

8-2-2 تطوير رأس المال النفسي.

9-2-2 علاقة رأس المال النفسي مع متغيرات أخرى.

تمهيد:

يواجه العاملون العديد من الظروف والمواقف التي تؤثر على الحالة النفسية، والتي قد تؤدي إلى آثار نفسية ذات أثر سلبي على مستويات الأداء المهني والصحة النفسية والاجتماعية، ومن هنا تبرز أهمية تعزيز السمات النفسية الإيجابية لدى العاملين بأسلوب يضمن تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

اقتصرت التركيز خلال العقود الماضية على رأس المال المالي التقليدي، وعلى الأرباح المادية بشكلها البسيط، بهدف تحقيق المزيد من التميز والإبداع والاستدامة، ولكن التوجهات الحديثة فرضت العديد من المتغيرات التي أدت إلى تشكّل رؤية تنظيمية جديدة لا تعتمد على الأرقام فحسب، وإنما شكّلت تحدياً جديداً للبحث عن مؤشرات تنظيمية حديثة إلى جانب المؤشرات المالية التقليدية، حيث بدأت عوامل ومؤشرات أخرى تلعب دوراً مهماً في كفاءة المنظمات، كتكوين الرؤية التنظيمية، والنهج طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار، والقيادة التي تهتمّ بالعامل لتحقيق التوافق البيئي والثقافي داخل المنظمة (Luthans and Youssef, 2004).

أصبح للمورد البشري الدور الأساس والعامل الأهمّ لتحقيق التميز والابتكار لدى المنظمات، الأمر الذي أدى إلى ظهور أشكال مكتملة لرأس المال الاقتصادي مثل رأس المال الاجتماعي، ورأس المال البشري، ورأس المال الفكري، ورأس المال النفسي.

2-2-1 نشأة مفهوم رأس المال النفسي وتطوره:

بدأ الاقتصاديون في وقت مبكر من منتصف القرن العشرين بملاحظة أهمية الموارد البشرية كأصول يبني عليها مستقبل المنظمات (Reinhard, 2015)، وقد أدى البحث في هذا المجال لظهور عوامل جديدة تكسب المنظمات ميزات تنافسية إضافية، وتلخص ذلك في الوصول لمفهوم رأس المال الاجتماعي، الذي يشير إلى الموارد التنظيمية كالعلاقات مع الزملاء والشركاء والعملاء وشبكات الاتصالات ومستويات الثقة (Luthans and Youssef, 2004). في حين تعود جذور القاعدة المعرفية الفكرية لرأس المال النفسي لدراسات Maslow ضمن كتاب "الدافعية والشخصية" عام 1954 (Wright et al., 2007)، ومن هنا بزغ مفهوم رأس المال النفسي في عالم الأعمال في الأدبيات

الاقتصادية عندما قدّمه الكاتب الاقتصادي Goldsmith كتعبير عن الخصائص الشخصية المؤثرة في معدل الإنتاجية (Rus, 2012). وقد اشتركت العديد من نظريات ومصطلحات علم النفس والاجتماع والاقتصاد في صياغة وتكوين رأس المال النفسي، وتعدّ حركة علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي من أهمّ المصطلحات التي ساهمت في نشأة رأس المال النفسي وفق التالي:

2-2-1-1 حركة علم النفس الإيجابي:

تكوّنت حركة علم النفس ضمن مؤتمر علم النفس الأمريكي عام 1998 بقيادة Seligman، وكان أحد أهمّ أهدافها تدعيم الكفاءة الذاتية للأفراد، عبر التركيز على نقاط القوة بدلاً من التركيز على نقاط الضعف لدى الأفراد، والحثّ على دعم القدرات عوضاً عن إيقاف المعوقات وعلاجها Wright, (2007)، والذي تمّ اعتباره حدثاً مهماً غير طريقة التفكير، وهدف إلى تعزيز البحث بما هو جيد بشكل قابل للنمو والتطور لدى الأفراد (Sheldon and King, 2001).

يُعدّ علم النفس الإيجابي مسعى مهماً، فقد حثّ علماء النفس والباحثين على تبني نهج أكثر انفتاحاً وحماساً فيما يتعلق بالقدرات البشرية والدوافع والنتائج والقدرات، ويظهر الاهتمام الواضح بالوظائف الصحية والحيوية للناس، وبرعاية مواهبهم في سبيل تحقيقهم لذاتهم وأهداف المنظمات في التميز والابتكار.

وتمّ تعريف علم النفس الإيجابي على أنّه علم التجربة الشخصية الإيجابية، والسمات الفردية الإيجابية، والمؤسسات الإيجابية (Seligman and Csikszentmihalyi, 2014).

أصبح علم النفس الإيجابي أحد المجالات الرئيسية لبناء المؤسسات بشكل يسمح للعاملين بالازدهار يوماً بعد يوم (Seligman and Csikszentmihalyi, 2014). حيث يدرس التجارب الإيجابية والسمات الفردية الإيجابية ونقاط القوة علمياً، والتي ستسهّل بدورها عملية الازدهار والتطور لكلّ من الأفراد والمنظمات (Carr, 2011). كما يساعد علم النفس الإيجابي على توسيع وتطوير الخصائص والسمات الشخصية التي تؤدي لتحقيق القدر الأكبر من الإنجاز، وقد تمّ تأسيس هذا المجال بناءً على

القناعة بالحاجة الملحة لحياة مرضية، والوصول لرعاية أفضل للخصائص الداخلية، وتعزيز تجارب العمل.

برز علم النفس الإيجابي كاستجابة لدراسة السلوك البشري، وكرّد فعل على الانشغال الشديد بالقضايا السلبية والمشكلات النفسية (Seligman and Pawelski, 2003). فقد ركّز العديد من الباحثين جهودهم للبحث في المجالات الفرعية المختلفة لعلم النفس لفهم مشكلات الأفراد والعائلات والمجموعات والمنظمات والمجتمعات، فعلى سبيل المثال، كرّس علماء النفس اهتمامهم لتشخيص وعلاج الأمراض العقلية، وبالمثل قدّم علماء النفس الاجتماعيون مساهمة في دراسة التحيز (Allport et al., 1954)، وضغوط المجموعة والنتائج السلبية لتقدير الذات (Branden and Archibald, 1982)، والأحكام المسبقة (Tversky and Kahneman, 1973)، وقد تمّ اشتقاق مفهوم رأس المال النفسي من علم النفس الإيجابي ومن السلوك التنظيمي (Liu, Chang, Fu, Wang, and Wang, 2012).

أثرت هذه الدراسات في فهم الطبيعة السلوك البشري، ولكنّ جانبها السلبي يكمن في عدم التطرق لأهمّ غايات علم النفس، الذي هو كيفية تحسين حياة الناس التي لم يتمّ التركيز عليها في ذلك الوقت (Seligman, 2002). شرح Peterson أنّ لعلم النفس الإيجابي ثلاث ركائز أساسية وهي:

1. الخبرة الذاتية الإيجابية: وتشمل السعادة، الرفاهية، المتعة، الأمل، التناؤل والعواطف الإيجابية.
2. الصفات الإيجابية: تشمل المواهب، المصالح، الإبداع، الحكمة، القيم، نقاط القوة الشخصية، المعنى، والغرض والنموّ والشجاعة.
3. المؤسسات الإيجابية: تشمل الأسر، الشركات، المنظمات والمجتمعات (Peterson, 2000).

2-1-2-2 السلوك التنظيمي الإيجابي:

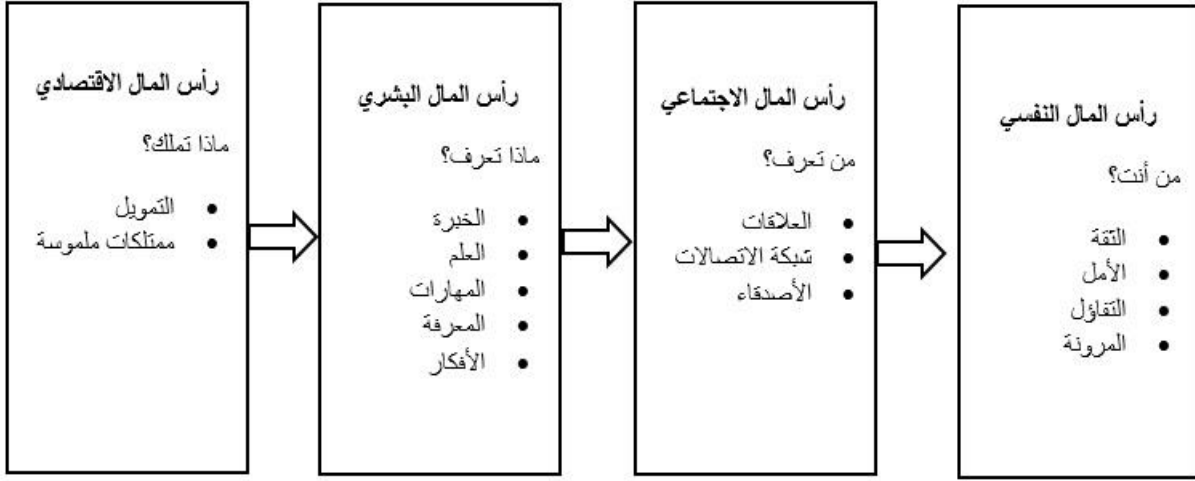
بالاعتماد على البحث في مجال علم النفس الإيجابي، تمّ تعريف نهج السلوك التنظيمي الإيجابي بشكل أكثر تحديداً؛ على أنّه دراسة وتطبيق نقاط قوة الموارد البشرية ذات التوجّهات الإيجابية ورؤوس الأموال النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء (Luthans, 2002). يجسّد علم النفس التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Psychology) مفهوماً شاملاً، لكنّ السلوك

التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Behavior) يركّز بشكل أكبر على مفاهيم إيجابية محدّدة، وقد تمّ تعريف السلوك التنظيمي الإيجابي بأنه دراسة نقاط القوّة والقدرات النفسية الموجّهة بشكل إيجابي وتطبيقها، ليتمكن قياسها وتطويرها بفعاليّة، لتحسين الأداء في مكان العمل (Luthans, 2002). ويسلّط هذا التعريف الضوء على عدّة معايير نفسيّة يجب توافرها في السلوك التنظيمي الإيجابي وفق ما يلي:

1. أن يكون مستنداً إلى النظريّة والأدلة من أجل الخضوع للدراسة العلميّة، وقابلاً للقياس.
 2. أن يكون موجّهاً بشكل إيجابي، ومن متّسقاً مع علم النفس الإيجابي ونقاط البحث الإيجابية الأخرى.
 3. أن يكون قابلاً للقياس بشكل صحيح وموثوق.
 4. أن يكون مرتبطاً بمواقف العمل وسلوكيات الأداء المرغوبة ومعاييرها (Luthans, 2002).
- وبعد التّوصّل لفهم عميق وواسع في علم النفس الإيجابي وتطبيق المعايير المذكورة أعلاه لإجراء تحليل منهجيّ للقدرات المعترف بها، تمّ تحديد المكونات الأربعة لرأس المال النفسي المتمثّلة بـ: الأمل والكفاءة الذاتيّة والمرونة والتّفاؤل (Luthans et al., 2004)، وغالباً ما يتمّ اختصار المكونات الأربع لرأس المال النفسي باستخدام الاختصار HERO، وتم اعتماد نهج السلوك التنظيمي من قبل Fred Luthans الذي دمج علم النفس الإيجابي مع السلوك التنظيمي الإيجابي، وقد شاركه الرّأي كلاً من Sihag & Sarikwal بالتأكيد على أنّ مفهوم رأس المال النفسيّ هو من المفاهيم الحديثّة التي برزت في مجال إدارة الأعمال، وبشكل خاصّ في حقل السلوك التنظيمي.

وعند النّظر في مسيرة تطوير العامل والمنظمة بحثاً عن إجابة على سؤال: "من أنا" الذي لا يقلّ أهميّة عن الإجابة عن: "ماذا ومن أعرف ومن أصبحت؟" (Luthans et al., 2004). يمكن تصوّر التطوّر الكامل في التّفكير في محدّدات الكفاءة التنظيميّة والميزة التنافسيّة من خلال الشّكل رقم (3) لتطوّر رأس المال:

الشكل رقم (3) تطوّر رأس المال.



المصدر: (Luthans et al., 2004).

2-2-2 تعريف رأس المال النفسي:

شخص (Seligman) في كتابه السعادة الحقيقية عام 2002 دليلاً على نشوء مفهوم رأس المال النفسي بصورة مستقلة عن أوجه رأس المال الأخرى في المنظمة، حيث عزّف رأس المال النفسي باعتباره العامل النفسي الإيجابي، وأحد أهمّ المعايير السلوكية الإيجابية على وجه الخصوص، والتي تتجاوز رأس المال البشري والاجتماعي لاكتساب الميزة التنافسية (Seligman, 2002).

تمّ توضيح مفهوم رأس المال النفسي مع التركيز على القوى الإيجابية للأفراد، ما دفع الباحثين لاحقاً إلى الاهتمام بدراسة هذا المفهوم وتأثيره على القادة والعاملين، وتمت الإشارة إلى دلالة رأس المال النفسي على الحالة الذهنية الإيجابية للأفراد بشكل قابل للقياس، والذي يشمل الجوانب الأربعة المتمثلة في الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، حيث تمّ تعريف رأس المال النفسي صراحة على أنه العناصر النفسية الأساسية لطبيعة الإيجابية العامة للأفراد، والتي يتم تمثيلها على وجه التحديد على أنها الحالة الذهنية التي تمثل لمعايير الأداء التنظيمي الإيجابي، والتي تتجاوز رأس المال البشري والاجتماعي (Luthans et al., 2004).

ويُشار إلى أنّ هذا التعريف يمكن فهمه عبر الجوانب الأربعة التالية: أولاً: أنّه يقوم على نموذج علم النفس الإيجابي مع التأكيد على الإيجابية والمزايا البشرية، ثانياً: يتمّ تشكيله من خلال الحالة النفسية للامتثال بمعايير السلوك التنظيمي الإيجابي. ثالثاً: يتجاوز رأس المال النفسي رأس المال البشري المتمثل في المعرفة، والمهارات ووجهات النظر والقدرات، ويتجاوز رأس المال النفسي رأس المال الاجتماعي المتمثل في الثقة والعلاقات وشبكات العمل المرتبطة ببعضها بعضاً والأصدقاء، ويتعلّق بشكل أساسي بالكفاءة الذاتية والأمل والتفائل والمرونة. ورابعاً: يحسّن الأداء ويعزّز الميزة التنافسية من خلال الاستثمار والتطوير (Luthans et al., 2004). عرّف رأس المال النفسي عام 2007 على أنّه حالة فردية من التطور النفسي الإيجابي، التي تتميز بامتلاك الثقة المتمثلة بالكفاءة الذاتية من خلال المهام الصعبة التي يمكن إكمالها بنجاح ودفع الجهود اللازمة، والتفسير الإيجابي للأحداث والذي يمكن التعبير عنه بالتفائل، بالإضافة للأهداف التي يجب الالتزام بها بشكل يمكن إعادة تحديدها لتحقيق النجاح، والتي يمكن التعبير عنها بالأمل (Luthans, Yousseff, and Avolio, 2007).

وعرّف كلاً من (Chen & Lim, 2012) رأس المال النفسي بأنه مظهر من مظاهر الحالة النفسية الإيجابية، الذي يؤثر بشكل إيجابي في توضيح إدراك العاملين لقدراتهم في العمل، وفي عام 2013 تمّ تعريف رأس المال النفسي أيضاً على أنّه واحدة من أكثر الوسائل المؤثرة في تحقيق الأداء التنظيمي، ويتضمّن تشخيص القدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية، وتحديد الصفات الشخصية المساهمة في إنتاجية الفرد بشكل إيجابي (Kaplan and Biçkes, 2013)، وهذا يتماشى أيضاً مع فكرة (Hobfoll, 2002) عن "مواكب الموارد - resource caravans" التي تعني إمكانية تنقل الموارد النفسية مع بعضها وتفاعلها بشكل تعاوني لإنتاج مظاهر متباينة بمرور الوقت عبر السياقات، والقواسم المشتركة، ويشترك كلّ من الأمل والكفاءة الذاتية والمرونة والتفائل في الشعور بالسيطرة والسعي لتحقيق الهدف، وأيضاً في التقييم الإيجابي للظروف واحتمال النجاح على أساس الجهد والمثابرة (Luthans et al., 2007). ورغم ذلك، فإنّ الموارد النفسية الإيجابية التي هي الأمل والكفاءة الذاتية والمرونة والتفائل؛ لها أيضاً خصائص فريدة تميّزها عن بعضها الآخر بعوامل متفرّدة، حيث يتميّز كلّ من الأمل والكفاءة الذاتية والتفائل بسمة استباقية بطبيعتها، في حين أنّ

المرونة والأسلوب التفسيري لمفاهيم التفاوض عادة ما تكون تفاعلية، وتحدث بعد مواجهة موقف إيجابي أو سلبي، إضافة إلى ذلك، تُعدّ المسارات سمة فريدة بالنسبة للأمل، ويشترك الأمل والكفاءة الذاتية بشكل أساسي في التركيز الداخلي، في حين أنّ التفاوض والمرونة أكثر توجّهاً نحو البيئة الخارجية. وبالنظر إلى ما هو أبعد من هذه الفروق المفاهيمية، فقد تمّ التّحقّق من صحّة التّمييز بين هذه السمات بشكل تجريبي، ليس فقط في تحليل رأس المال النفسي (Luthans et al., 2007)، وتوصّلت دراسة (Norman, 2010) إلى أنّ رأس المال النفسي هو متغيّر مركّب مشتقّ من الأمل، المرونة، التفاوض، والكفاءة الذاتية فهو يمثّل سلوك العمل المرغوب والداعم للمنظمة.

يتضح للباحث أنّ ما يميّز الفهم الحالي لرأس المال النفسي عن سابقه يكمن في قابلية قياسه وإدارته وتطويره إلى ما لا نهاية، مع الإشارة في الوقت ذاته إلى طرق محدّدة لاستثمار رأس المال النفسي تنظيمياً. يشكّل كلاً من رأس المال النفسي ورأس المال البشري والاجتماعي؛ الموارد التي يمتلكها الفرد والتي يمكن قياسها واستثمارها وتطويرها بشكل موضوعي، كما يدمج رأس المال النفسي الموارد النفسية الإيجابية الأربعة ضمن إطار يناسب معايير السلوك التنظيمي الإيجابي كبناء متكامل قائم على القواسم المشتركة للموارد النفسية الأربع من الدرجة الأولى وعلى خصائصها الفريدة.

3-2-2 أبعاد رأس المال النفسي:

2-3-2-1 الكفاءة الذاتية (Self-efficacy):

تُعدّ الكفاءة الذاتية من أكثر السمات الشخصية التي حظيت بالدعم النظري والبحثي في مجال السلوك التنظيمي الإيجابي، وتكمن جذوره في النظرية المعرفية الاجتماعية للانتظام الذاتي والتي قدمها (Bandura et al., 1999)، حيث تبنت فكرة أنّ الأداء البشري هو نتاج تفاعل ديناميكي للتأثيرات الشخصية والسلوكية والبيئية، فعلى سبيل المثال: إنّ كفيّة تفسير النّاس نتائج سلوكهم بأنّهم يعلمون ويغيرون بيئاتهم والعوامل الشخصية التي يمتلكونها، والتي بدورها تغيّر السلوك اللاحق هي أساس مفهوم (Bandura, 1986) للحتمية المتبادلة، حيث غيّر Bandura تسمية نظريته من "التعلم الاجتماعي" إلى "التعلم المعرفي الاجتماعي" لتمييزها عن النظريات السائدة اليوم وللتأكيد على أنّ الإدراك يلعب دوراً

حاسماً في قدرة الناس على بناء الواقع والتنظيم الذاتي، ويعبر عن دور معتقدات الكفاءة الذاتية في الأداء البشري بمستوى الدافع لدى الناس، والحالات العاطفية والأفعال التي تركز على ما يعتقدون أكثر مما هو موضوعي وصحيح، لذلك يمكن في الكثير من الأحيان التنبؤ بكيفية تصرف الناس من خلال معتقداتهم حول قدراتهم، بدلاً مما هم قادرون على تحقيقه فعلاً، لكون التصورات حول الكفاءة الذاتية تساعد في تحديد ما باستطاعة الأفراد القيام به باستخدام المعرفة والمهارات التي يملكونها، كما يساعد في تفسير سبب انحراف سلوكيات الناس أحياناً عن قدراتهم الفعلية؛ ولماذا يختلف سلوكهم حتى عند تماثل المعرفة والمهارات (Bandura et al., 1999).

يمكن تعريف الكفاءة الذاتية على أنها ثقة الفرد الراسخة بالأداء بدقة ضمن المواقف المحتملة (Stajkovic and Luthans, 1998)، كما يمكن تعريفها وفقاً للنظرية المعرفية الاجتماعية التي قدمها (Bandura, 1997) بأنها إيمان الناس بقدراتهم وتطبيق ذلك من خلال إحداثهم التأثيرات المرغوب فيها. وقد شمل التعريف البيئة التنظيمية، عندما اقترح (Stajkovic and Luthans, 1998) أن الكفاءة الذاتية هي إيمان العامل وثقته بقدرته على تحريك الدافع والموارد المعرفية اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح. كما تعرف الكفاءة الذاتية في مكان العمل والمنظمات على أنها ثقته الفرد بقدراته باستخدام الدوافع والموارد المعرفية اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح (Stajkovic and Luthans, 1998) ووفقاً لـ (Bandura et al., 1999) فإن للكفاءة الذاتية مصادر أربعة هي:

1. الخبرة والإتقان.

2. النمذجة غير المباشرة.

3. الإقناع الاجتماعي.

4. التحفيز العاطفي الفيزيولوجي.

يُشار إلى أن العاملين ضمن مستويات كفاءة ذاتية عالية، يختارون المهام الصعبة بدافع ذاتي لاستثمار الجهد اللازم لتحقيق أهدافهم عند مواجهة العقبات (Luthans and Youssef, 2004)، وأن هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية والأداء (Stajkovic and Luthans, 1998).

2-3-2-2 الأمل (Hope):

يُعدّ الأمل مصدر التّحفيز الذي يمثّل القدرة المرجعيّة الذاتيّة في بدء ومواصلة الإجراءات المطلوبة للوصول إلى الهدف المحدّد، وممثلاً للطاقة التّحفيزيّة التي تحدّد طريقة تحقيق الأهداف الوظيفيّة، ويتمّ تعريفه على أنّه تفسيرات أو مشاعر حول الأهداف والمستقبل (Pedrotti et al., 2009). وعُرف أيضاً على أنّه تشكيل من الإرادة الناجحة والمقتربة بخطط محدّدة والتي تستهدف إنجاز الأعمال أو تحقيق المخرجات المرغوب فيها، كما وصف بأنّه عمليّة إدراكيّة تنجز مع السلوكيات المؤدّية إلى الأهداف القابلة للتحقيق. يُعدّ الأمل أكثر من رغبة بسيطة، وذلك بسبب العلاقة التّظيميّة بين الأهداف والسلوكيات ونتائج كلّ منها (Avey et al., 2010)، بالإضافة لتعريفه بأنّه أداة تحفّز النّاس أثناء أداء متطلّبات عملهم والبحث عن الطّرق البديلة التي توصل إلى الأهداف (Snyder et al., 1991).

تشير العديد من الأبحاث إلى ارتباط الأمل بشكل إيجابي بالرضا العامّ عن الحياة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة (Valle et al., 2004)، وتمّ التّطرّق لتكوّن الأمل من ثلاث آليات رئيسة يمكن ذكرها كما أورد (Harvey et al., 2007) وفق التّالي:

أ. **الأهداف (Goals):** تُعدّ الأهداف بمثابة الأساس النّظريّ للأمل، وبشكل أكثر تحديداً فإنّ الأهداف تُعدّ بمثابة المرساة. وتستمدّ أهمّيّتها من كونها تتيح للأفراد ما يحتاجونه من الطّاقة لتحقيق تلك الأهداف، وينبغي أن تُدرك على أنّها أمرٌ ذو قيمة وسهل المنال، ولا سيّما إن أصبحت قوّة كافية لإثارة العمل.

ب. **المسارات (Way-Power):** يشير مصطلح المسارات إلى القدرة على تكوين وخلق بدائل مناسبة لتحقيق الهدف، وتشكّل أمراً حاسماً ومهماً في الوصول للأهداف المحدّدة، لكون طريق الوصول للأهداف مرتبط بالمسارات المتّخذة، ويتمّ ترتيب أهميّة كل مسار ومناسبته مع الأهداف المحدّدة من خلال قدرة الفرد على فهم احتياجات كلّ هدف.

يواجه الأفراد في مسيرتهم نحو الأهداف الكثير من التّغيّرات والظّروف غير المتوقّعة، لذلك يعملون على إزالة هذه الصّعوبات والتّغيّرات من خلال إعادة تقييم المسارات الحاليّة تجاه مسارات أكثر مناسبة للظّرف الجديد.

ت. قوة الإرادة والوسيلة (Agency Thinking – Will – Power):

تتجلى قوة الإرادة بالاستمرارية ومدى التحفيز لدى الفرد لاستخدام المسارات المحددة والالتزام، وتتمثل فكرة قوة الإرادة والوسيلة في الاعتقاد بقدره الفرد على البدء والمثابرة والوصول للهدف المحدد، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال مفهوم "القوة العقلية".

2-2-3-3 التفاوض (Hope):

إنّ الأساس النظريّ للتفاوض كقوة للسلوك التنظيميّ الإيجابيّ مستمدّ بحدّ كبير من أدبيّات عالم النفس الإيجابيّ (Martin Seligman, 1998)، حيث يشير التفاوض إلى تطعّ إيجابيّ حول النّجاح الحاليّ والمستقبليّ، والميل المتوقّع الإيجابيّ حول سير الأمور التي سنواجهها، لذلك يعدّ التفاوض أحد أهم جوانب رأس المال النفسيّ، الذي يتضمّن المشاعر الإيجابية والدافعية (Luthans, 2002). رغم أنّ الكفاءة الذاتيّة والأمل هما أساسان إدراكيّان بطبيعتهما، إلّا أنّ التفاوض يشتمل على مكونات معرفيّة وتحفيزيّة، حيث يشير التفاوض إلى كلّ من التوقّعات المستقبلية الإيجابية (Scheier and Lopez, 2001)، وهو أسلوب يقوم على تفسير الأحداث الإيجابية مثل إنجازات الأهداف على أنّها من مصدر داخليّ ومستقرّ بينما يفسّر الأحداث السلبية على أنّها نتيجة أسباب خارجيّة وحالات محدّدة (Seligman, 2002)، واقترح (Luthans, 2002) أنّ التفاوض لا يرتبط فقط بالتفسير الإيجابيّ للأحداث التي تعزّز الدافع، بل يساعد على تقديم توقّع إيجابيّ أكبر.

يمكن تعريف التفاوض بأنّه نيّة نفسيّة وتوقّع أفضل النتائج الممكنة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابيّ على الصّحة العقلية والبدنية للنّاس، وهذا ما يمنح الأفراد فرصة لجعل حياتهم أكثر سهولة وأبعد عن التوتّر. ينأى المتفائلون بأنفسهم عن الاكتئاب واليأس بتوقّع عامّ لمستقبل أفضل (Keleş, 2011). اقترح (Schneider, 2001) ثلاث استراتيجيات لتطوير هذه القدرة.

أ. استراتيجية التساهل مع الماضي: والتي تعني قبول الفشل في الماضي، والعفو عن الأخطاء التي لا رجعة فيها وإعطاء النفس إمكانيّة الشك.

ب. استراتيجية تقدير الحاضر: والتي ترتبط بالامتنان لما يحدث بغض النظر عما إذا كان لدينا أي تأثير عليه أم لا.

ت. استراتيجية البحث عن فرصة للمستقبل: أي انتظار ما قد يحدث في المستقبل بفضول والتعامل مع هذا كخيار للنمو.

كما اقترح (Schulman, 1999) مجموعة أخرى من المبادئ التوجيهية المعرفية لبناء التفاعل حيث ذكر ما يلي:

أ. يجب على المرء تحديد المعتقدات السلبية لديه عند مواجهة التحديات.

ب. يجب على المرء أن يقيم بدقة تلك المعتقدات.

ت. عندما تُرفض المعتقدات غير المناسبة، يجب أن يتم استبدالها بأخرى بناءً وأكثر ملاءمة.

2-2-3-4 المرونة (Resilience):

رغم نشأة النظرية الرئيسية والتطبيقات في مجال علم النفس السريري والتنموي إلا أن المرونة هي مجرد مفهوم حديث في مجال السلوك التنظيمي (Bonanno, 2004)، وتتمثل بالقدرة على النهوض وإعادة التركيز على المشكلات بمزيد من التصميم والتكيف الإيجابي، وبأنها الميل للتعافي من الشدائد. يمكن للأشخاص المرنين التغيير نحو الأفضل من خلال عملية معقدة (Luthans et al., 2004)، كما أن للمرونة ملامح تفاعلية تؤثر على الأفراد خلال جميع المواقف التي تواجههم في حياتهم الشخصية والمهنية (Masten and Reed, 2002)، وتم تعريف المرونة ضمن بيئة العمل على أنها القدرة النفسية الإيجابية للنهوض أو الارتداد من الشدائد في حالات عدم اليقين أو الصراع، أو الفشل أو حتى التغيير الإيجابي وزيادة المسؤولية (Luthans, 2002)، ومن ثم يمكن الاعتماد على عامل المرونة باعتباره منطلقاً أساسياً في التعامل مع المخاطر والإجهاد. يتم بناء المرونة من خلال الخبرة الحياتية والاستراتيجيات التي أوصى بها (Masten and Reed, 2002) كما يلي:

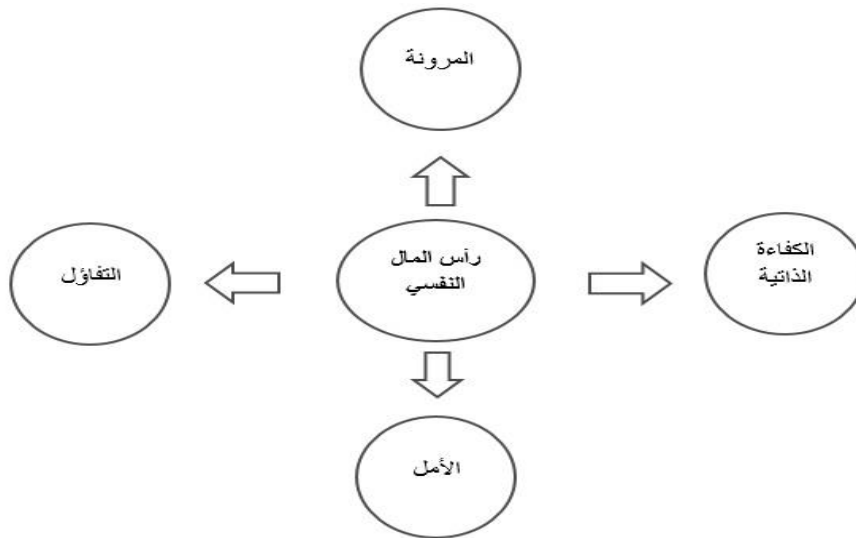
أ. التركيز على الأصول والممتلكات المادية والنفسية: وذلك بالاعتراف بالموارد الشخصية التي تمتلكها وتقديرها، ويمكن القيام بذلك من خلال برامج التدريب والتوجيه والتطوير.

ب. الاستراتيجيات التي تركز على المخاطر: تهدف لتقليل خطر الفشل والضغوط المحتملة التي قد تسبب نتائج غير مرغوب فيها. يمكن القيام بذلك من خلال برامج العافية لتقليل احتمالية الإصابة بالأمراض الناتجة عن الإجهاد المفرط أو الإرهاق، ومن خلال برامج لتجنب الاكتئاب وزيادة فرص العثور على وظيفة جديدة.

ت. الاستراتيجيات التي تركز على العملية: وذلك من خلال بناء القدرة لاستخدام مخزون الأصول للتعامل مع المواقف الصعبة أو المهددة، وقد تؤدي زيادة وعي العاملين لذاتهم وقدرتهم على التنظيم الذاتي من خلال التدريب أو الدعم النفسي؛ إلى تعزيز قدرتهم على الصمود. ولتشكل المرونة أهمية في علم النفس السريري والتنموي، بسبب قدرتها على اكساب القدرة على التكيف مع المواقف المعاكسة، أو حتى الأحداث الإيجابية للغاية ولكن المجهدة، والعودة بشكل أقوى (Masten and Reed, 2002). أثبتت المرونة ارتباطها بالأداء في مكان العمل (Waite and Richardson, 2004)، وإن الأشخاص المرنين قادرون على التعامل مع الظروف الصعبة، ويتميزون بالقبول للواقع والإيمان العميق بمغزى الحياة والقدرة على التكيف مع التغييرات بشكل كبير (Luthans and Youssef, 2004).

يمثل الشكل رقم (4) مفهوم رأس المال النفسي استناداً إلى (Luthans, 2002).

الشكل رقم (4) مفهوم رأس المال النفسي.



المصدر: (Luthans, 2002).

مما سبق يتّضح للباحث بأنّ الكفاءة الذاتيّة تعدّ عاملاً داخلياً لتوجيه النّاس وتنفيذ المهامّ والأدوار المختلفة في حياتهم بفعاليّة، وهذا ما يدفع الأفراد ضمن مستوى كفاءة ذاتيّة عالية لاختيار مهامّ صعبة بدلاً من اختيار مهامّ اعتياديّة بسيطة، كما تجدر الإشارة إلى أنّ الأمل يدعم الرّغبة بتحقيق النتائج الإيجابيّة، ويعطي الشّعور المناسب لتحقيق الرّغبات في حياة الإنسان، وبالنّسبة للمفاهيم السلوكيّة التنظيميّة الإيجابيّة؛ يمكن القول بأنّ الأمل يقود لمستوى أعلى من تحقيق الأهداف، كما يمكن للأشخاص المرنين مواكبة التّغييرات في الحياة بسهولة. وباختصار، فإنّ رأس المال النّفسيّ هو البنية الأساسيّة التي يمكن للمنظّمات الاستثمار فيها، مع الإشارة إلى أنّ الكثيرين من مديري إدارة الموارد البشريّة والسلطات العليا الأخرى في المنظّمة قد لا يدركون أهميّة رأس المال النّفسيّ ونتائجه.

2-2-4 خصائص رأس المال النّفسيّ:

بالاعتماد على تعريفات رأس المال النّفسيّ وعلى الدّراسات التي تناولت مفهوم رأس المال النّفسيّ فقد قدّم (Avey, 2014) مجموعة من الخصائص الرّئيسة لرأس المال النّفسيّ وهي كالآتي:

أ. تعدّد الأبعاد: لا يقتصر رأس المال النّفسيّ على بعد واحد، وإنّما يمتدّ لأربعة أبعاد متكاملة تشكّل رأس المال النّفسيّ والتي هي الكفاءة الذاتيّة، الأمل، النّفاؤل، المرونة.

ب. مجال تأثير محدّد: يمكن أن يمتلك الفرد رأس مالٍ نفسيّاً مرتفعاً ضمن مجال محدّد؛ يمكنه من تحقيق الأهداف والغايات ضمن ذلك المجال، ولكن رأس المال النّفسيّ لذات الفرد قد لا يساعده على تحقيق أهداف ومتطلّبات النّجاح في مجال آخر.

ت. ثبات المحتوى: يؤكّد ذلك نتائج قياس المصادقية والثّقة في الدّراسات.

ث. تفعيل الرّأي الذاتي: تكمن قدرة تفعيل رأس المال النّفسيّ لدى كلّ من الفرد ومديره المباشر، إلّا أنّ الدور الرّئيس يتمثّل بدافع ذاتي.

ج. قابلية القياس: هناك العديد من أدوات القياس المستخدمة لقياس رأس المال النّفسيّ؛ ومنها الأداة التي قدّمها (Luthans et al., 2007) بالإضافة للأداة المختصرة أيضاً لـ (Avey et al., 2010) مضافاً لها العديد من الأدوات التي قدّمت لقياس رأس المال النّفسيّ.

ح. التأثير على الأداء: يتيح رأس المال النّفسيّ فرصة لمشاركة علاقات إيجابيّة بين الأفراد والشّركات إلى جانب تشجيع الأداء التّنظيميّ والفرديّ (Hmieleski and Carr, 2008).

خ. تعدّد مستويات التّحليل: إمكانية دراسة رأس المال النّفسيّ على مستويات مختلفة مثل المستوى الفرديّ، ومستوى فرق العمل، والمستوى التّنظيميّ.

2-2-5 تمييز الفروق بين رأس المال المالي والإنساني والفكري والاجتماعي والنفسي:

تتعرض التغييرات التي تواجه مجال الأعمال على فئات رؤوس الأموال التي تكسب المنظمات مزاياها التنافسية. وتعدّ رؤوس الأموال على اختلاف أنواعها ضرورة للمنافسة المستدامة، ولكن لا يمكن الاكتفاء بالحفاظ على مستويات مناسبة منها، بل يجب الرّبط بينها بشكل تكاملي.

2-2-5-1 رأس المال المالي:

يستخدم رأس المال المالي للمنافسة المستدامة في العالم الاقتصادي، وأكد بعض الباحثين على أنّ رأس المال المالي يشمل إدارة النقد والأوراق التجارية القابلة للتسويق والأسهم وغيرها من الأصول، ويمنح رأس المال المالي الفرصة لاستخدام هذه الموارد لمصلحة الأعمال واستغلال الفرص المتاحة، ويتعيّن على المديرين القدرة على استخدام وإدارة رأس المال المالي بشكل فعّال.

2-2-5-2 رأس المال البشري:

ينطوي رأس المال البشري على تخزين المعرفة ومهارات الأفراد (Becker, 2009)، وتعدّ الأفراد أصولاً رئيسة للشركات كما أنّ لرأس المال البشري دوراً مهماً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطوير العلاقات والاتصالات، وإدارة المعرفة بشكل يسمح بنقله عبر الأجيال وتحسينه يوماً بعد يوم. لا ينبغي الخلط بينه وبين سمات الشخصية التي ليس لها تأثيرات على النتائج النفسية Wright et al., (2007). ويؤكد Barney على تعريف رأس المال البشري كمصدر رئيس للمزايا التنافسية (Barney, 1991).

2-2-5-3 رأس المال الفكري:

يتكوّن من رأس المال البشري ورأس مال العملاء ورأس المال التنظيمي ورأس المال الهيكلي؛ ما يمكن تعريفه على أنّه: مجموع الأصول المخفية التي لا يمكن رؤيتها ضمن الميزانيات العمومية للشركات، ولكن تكون في اعتبار أعضاء المنظمات (Ross, 1997)، حيث يُعدّ رأس المال التنظيمي البناء

الفرعيّ الداعم لتطوير وتنظيم رأس المال الفكريّ وتمكينه، حيث يشمل رأس المال الفكريّ قاعدة البيانات والثّقافة والأنظمة الهيكلية وحقوق التّأليف والاستراتيجيات والمبادئ التّوجيهية وما إلى ذلك (Görmüş, 2009)، ومن المعروف أنّ لرأس المال الفكريّ ميزة تنافسيّة لذلك يجب على المديرين معرفة عاملهم وفهم احتياجاتهم وقدراتهم وتخصّصاتهم.

يرتبط رأس مال العملاء بالبيئة الخارجيّة للمؤسسة، لذلك يجب تحليل العملاء واحتياجاتهم جيّداً لتحقيق النّجاح الماليّ والاستدامة. وفي هذا الصّدد، يجب التّأكّد من رضا العملاء وإعداد هياكل جديدة للعملاء الجدد. أشار (Önce, 1999) إلى أنّ السّعة والخبرة والرّضا والقيمة المضافة يمكن أن تحسب كمؤشّرات لرأس المال الفكريّ.

2-2-5-4 رأس المال الاجتماعيّ:

يشير رأس المال الاجتماعيّ إلى القدرة على تبادل المعرفة، ويشمل العلاقات بين الأشخاص، وبين المجموعات، وبين المنظّمات ببناء متعدّد الأوجه. وتلعب الجوانب القيّمة لرأس المال الاجتماعيّ والمتمثّلة بالشبكات والثّقة دوراً هاماً في اكتساب ميزة تنافسيّة (Luthans and Youssef, 2004). وعلى عكس الأشكال الأخرى لرأس المال، فإنّ رأس المال الاجتماعيّ يكمن في هيكل العلاقات بين الجهات الفاعلة، وإنّ الموازنة بين العجز والقصور في رأس المال البشريّ يمكن تحقيقها من خلال رأس المال الاجتماعيّ، وهذه هي إحدى أعظم خصائص رأس المال الاجتماعيّ (Coleman, 1998). يجب التّعامل مع كلّ من رأس المال الاجتماعيّ والبشريّ معاً لخلق أداء وفعاليّة مستدامة ومتجدّدة. لذلك، يتمّ التّفكير في رأس المال الاجتماعيّ والبشريّ وإدارتهما، حيث تحتاج المنظّمات والقادة المسؤولون عن نجاح الشّركات إلى إنشاء الهياكل والعمليات لإدارة رأس المال الاجتماعيّ بنشاط، ويجب تحسين جوانب رأس المال الاجتماعيّ بمرور الوقت (Luthans, and Youssef, 2004). يرتبط رأس المال النّفسيّ بفهم أفضل للأفكار والعواطف التي تشكّل السلوكيات الشّخصيّة.

2-2-6 محدّدات رأس المال النّفسيّ (Antecedents of Psychological Capital):

سيتم استعراض المحدّدات التنظيمية والفردية لرأس المال النّفسيّ وفق التّالي:

2-2-6-1 المحدّات التنظيمية لرأس المال النفسي:

ويمكن التعبير عنها من خلال ثلاث محدّات وفق ما يلي:

2-2-6-1-1 الاندماج الوظيفي:

لقد حظي الاندماج الوظيفي بقدر كبير من اهتمام الباحثين بسبب ارتباطه بمجموعة واسعة من المخرجات النفسية الإيجابية (Stroud, 2009). يُعدّ الاندماج الوظيفي مفهوماً يشمل السمات الأساسية مثل المشاركة العالية، والطاقة العاطفية ضمن العمل، ويمكن اعتبار الاندماج الوظيفي أحد محدّات رأس المال النفسي، لكون العاملين ضمن مستوى اندماج وظيفي عالٍ يبدون تفاعلاً أكبر مع المهام الموكلة إليهم، ويدركون قدرتهم على إدارة المتطلّبات الوظيفية، الأمر الذي سيقود إلى مستويات رأس مال نفسي أعلى، وبالمثل فإنّ العاملين المندمجين وظيفياً لديهم مهارات أفضل للتعبير عن المشاعر الإيجابية، وذلك سبب إنتاجيتهم الأعلى (Bakker, Schaufeli, Leiter and Taris, 2008).

2-2-6-1-2 العدالة التنظيمية:

يمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها تصوّر الفرد وردود فعله تجاه الإنصاف في المنظمة (Greenberg, 1987). يمكن لتصورات العاملين عن العدالة التنظيمية أن تؤثر على سلوكيات العاملين بشكل إيجابي أو سلبي، ومن ثم لها أثر على أداء العاملين ونجاح المنظمة بشكل عام (Baldwin, 2006). ويمكن أن تشمل العدالة التنظيمية القضايا المتعلقة بالتصورات حول الأجر العادل وتكافؤ فرص الترقية وإجراءات اختيار العاملين.

أظهرت بعض الدراسات العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ورأس المال النفسي، حيث إنّ لطريقة تشكيل وتنفيذ القرارات ارتباطاً كبيراً في تكوين التصورات حول العدالة التنظيمية، التي بدورها قد تؤدي إلى تعزيز أو تدهور مستويات رأس المال النفسي (Gupta and Singh, 2011)، ويمكن تحسين مستويات رأس المال النفسي بتطبيق المعاملة العادلة بين جميع الأطراف المعنية ضمن المنظمة، حيث ستؤدي المعاملة العادلة ضمن بيئة العمل إلى تأثيرات إيجابية على أداء العاملين لمهامهم، وعلى العكس؛ سيؤدي انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بين العاملين إلى مشاعر سلبية

تتبعس على حماسهم واندفاعهم للعمل، ومن ثم يمكن اعتبار أثر تصورات العدالة أو الظلم أمراً حاسماً في تحديد مستويات رأس المال النفسي.

2-2-6-1-3 الدعم الاجتماعي ضمن بيئة العمل:

يمكن اعتبار الدعم الاجتماعي ضمن العمل كمتغير مهم ومؤثر في رأس المال النفسي، ويمكن تعريفه على أنه تصرفات الآخرين الداعمة والمفيدة (Deelstra et al., 2003).

يتم تصنيف الدعم الاجتماعي ضمن بيئة العمل إلى قسمين:

أ. **الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support)**: وهو اعتقادات العاملين حول مدى اهتمام المنظمة بهم وبقدراتهم لمساهماتهم على خدمة المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم من معارف وتجارب (Aselage and Eisenberger, 2003).

ب. **دعم المشرف المدرك (Perceived Supervisor Support)**: وهو مقدار الرعاية المقدم للعاملين من قبل المشرف المباشر، حيث تتمثل النتائج الإيجابية لدعم المشرف بمجموعة من السلوكيات الشخصية التي يمكن أن تطوّر الأداء السلوكي والنفسي للأفراد، وذلك من خلال تقديم الدعم العاطفي ومساعدة الآخرين في المهام المسندة لهم (Hill, Bahniuk, Dobos, & Rouner, 1989)، والتي هي أهم أبعاد القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة على وجه التحديد، وقد أظهرت مجموعة من الدراسات أنّ الموارد الوظيفية كالدعم الاجتماعي المقدم من المشرف، والتغذية الراجعة المتعلقة بمستويات الأداء، وتنوع المهارات، والاستقلالية وفرص التعلم، ترتبط جميعها إيجابياً مع رأس المال النفسي (Bakker and Demerouti, 2008).

2-2-6-2 المحددات الفردية لرأس المال النفسي: ونذكر منها.

2-2-6-2-1 حسّ الفكاهاة:

أورد (Martin, 1998) تعريفاً لحسّ الفكاهاة على أنّها سمة فردية تختلف من شخص لآخر في تصوّر الفكاهاة واستخدامها والاستمتاع بها، مع الإشارة إلى إمكانية تنمية هذه السمة، هناك العديد من تعريفات

الفكاهة، ولكنّ الجانب الرئيس والمشارك للفكاهة هو تسلية الناس وإثارة الضحك، وهو ما ينبغي أن يكون الهدف الأساس لكلّ موقف فكاهي، ويرتبط حسّ الفكاهة بمجموعة من النتائج الإيجابية، مثل القدرة على التآقلم والجاذبية الاجتماعية ومفهوم الذات الإيجابي (Lefcourt, 2002). وفقاً لقاموس (Oxford Advanced Learners Dictionary, 1995)، فإنّ مصطلح الفكاهة هو القدرة على تقدير الأشياء أو المواقف أو الأشخاص الفكاهيين؛ القدرة على التسلية والسعادة والرّضا؛ ومع ذلك، تمّ تقديم القليل من الأدلّة لدعم روح الدّعابة، وكيف يمكن أن تؤدي لنتائج إيجابية ضمن بيئة العمل (Vinton, 1989). تمّ اقتراح مجموعة من الآثار الإيجابية لفكاهة ضمن بيئة العمل، لتقليل المسافة الاجتماعية بين المديرين والعاملين، وكأداة إدارية (Fox & Amichai-Hamburger, 2001)، وعلى مرّ السنين كانت تركيبات روح الدّعابة والقدرات النفسية الإيجابية تبشّر بنتائج مهمّة في مجال علم النفس الإيجابي المتنامي ضمن المنظّمات (Luthans, 2002). وعلى الرّغم من الحقائق التي مفادها أنّ الفكاهة هي جزء مهمّ من حياة جميع الشعوب التي حظيت ببعض الاهتمام الحديث من قبل علماء الإدارة (Cooper, 2005)، لكن هناك بعض الروابط التجريبية والنّظرية بين حسّ الفكاهة ومكوّنات رأس المال النفسي المختلفة (Martin, 1998).

2-2-6-2-2 المشاعر الإيجابية:

يمكن تعريف المشاعر الإيجابية؛ بأنّها تجارب موجزة تشعر بالرّضا عن الحاضر وتزيد من فرص أن يشعر بها المرء في المستقبل (Froh, 2009). لاحظ الباحثون في المجالات المتعلقة بالصّحة النفسية والعواطف الإيجابية، أنّ هناك نوعاً من العلاقة بين السعادة وعدد من المتغيّرات المرغوب فيها مثل الإبداع (Isen, 2003)، وزيادة مستويات الصّحة البدنية (Ryff and Singer, 1998)، وطول العمر (Danner et al., 2001)، وبشكل عامّ، يمكن للأشخاص الذين يتمتّعون بمستويات مشاعر إيجابية عالية الوصول لنتائج وأداء تنظيمي أفضل من الأشخاص بمستويات مشاعر إيجابية متدنية، لكن يمكن توقّع العلاقة الإيجابية بينهما وفقاً لنظرية (Fredrickson, 2001) التي تؤكد على تعزيز العواطف الإيجابية، واقترح Fredrickson أنّ العواطف الإيجابية تؤدي لزيادة الانتباه، واحتمالية تنفيذ سلسلة من الإجراءات التي تساعد على تطوير موارد المادية والاجتماعية والفكرية وحتى النفسية.

2-2-7 مخرجات رأس المال النفسي:

من أهم ما يدفعنا للبحث في مجال رأس المال النفسي هو النتائج الفردية والتنظيمية الإيجابية المتوقعة من دور رأس المال النفسي، حيث إن الارتباط الإيجابي لرأس المال النفسي لا يقتصر على الأداء فحسب، بل يمتد لمجموعة من نتائج العمل المرغوب فيها، مثل الرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، في حين يرتبط سلباً بنتائج العمل السلبية، مثل نية ترك العمل (Larson & Luthans, 2006).

2-2-7-1 المخرجات الشخصية: تعد الصحة النفسية أهم مخرج شخصي لرأس المال النفسي.

2-2-7-1-1 الصحة النفسية:

تم تعريفها على أنها حالة من الرفاهية والتمتع بقدرات للتعامل مع الضغوط، للعمل بشكل منتج، وتشمل مفاهيم مثل الكفاءة الذاتية وتحقيق الإمكانيات الفكرية والعاطفية (Dollard and Bakker, 2010). تتعلق الصحة النفسية بتعزيز كفاءات الأفراد والمجتمعات وتمكينهم من تحقيق أهدافهم الذاتية، وهناك اهتمام متزايد بمفهوم الصحة النفسية ومساهمتها في جميع جوانب الحياة البشرية، كما أن هناك العديد من الأبحاث التي أكدت على أن الصحة النفسية هي من أهم مخرجات رأس المال النفسي الإيجابي ضمن مختلف المجالات (Hannah, Lester, and Vogelgesang, 2005)، كما تم إثبات ارتباط الصحة النفسية للعامل برأس المال النفسي والصحة العقلية (Adler and Bartone, 2001).

2-2-7-2 المخرجات التنظيمية: يمكن قياس المخرجات التنظيمية وفقاً لأداء العاملين.

2-2-7-2-1 الأداء الأخلاقي:

وهو القيام بالأعمال بشكل أخلاقي على النحو الذي يحدده المجتمع أو المنظمة التي نعمل بها، ويُعدّ الأداء الأخلاقي موضع اهتمام بين الأكاديميين والممارسين (Baehr, Jones, & Nerad, 1993)، ومع ذلك فإن أنظمة تقييم الأداء قد ركزت في الغالب على الأداء واستبعدت الأبعاد الأخلاقية للأداء الوظيفي. ونظراً للأهمية المتزايدة للأداء الأخلاقي فهناك حاجة لتصحيح هذا الانحراف في النهج الحالي وتضمين الأبعاد الأخلاقية في مجال تقييم الأداء، حيث أظهرت العديد من الدراسات ارتباط رأس المال

النّفسيّ والأداء الأخلاقيّ كمرج من مخرجاتها. وفرضت التّطوّرات الاقتصاديّة والجيوسياسيّة والتّكنولوجيّة على مدى العقود القليلة الماضية؛ مطالب على القادة لتوجيه المنظّمات من منظور أخلاقيّ (Selvarajan & Sardesai, 2010).

2-2-7-2-2 الأداء الإبداعيّ:

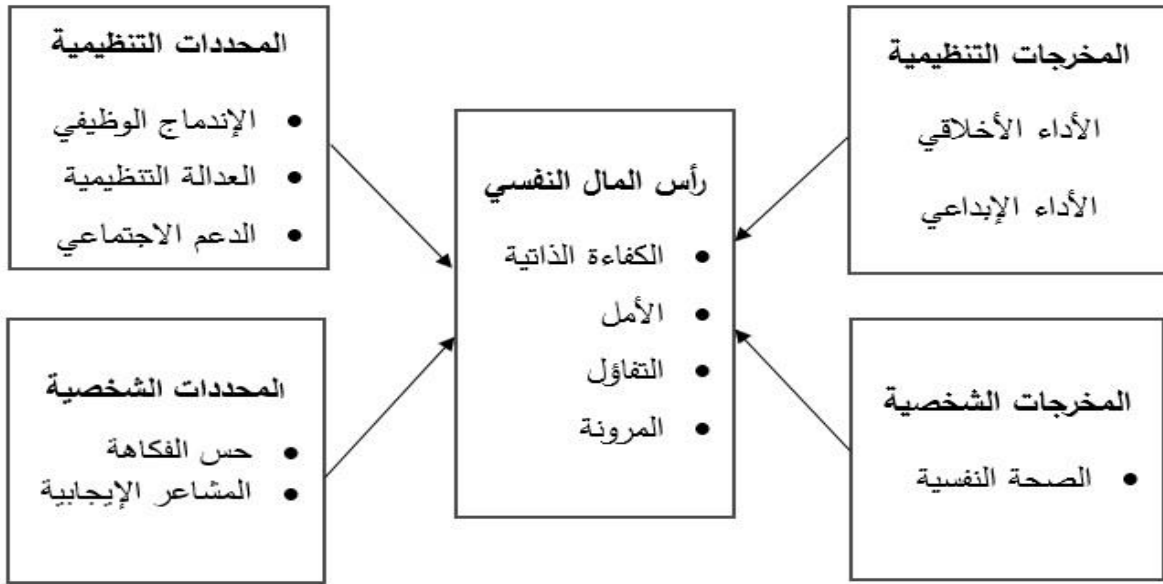
يُعرّف الأداء الإبداعيّ ضمن المنظّمات بأنّه عمليّة يتمّ من خلالها الخروج بأفكار جديدة؛ لتغيير المنتجات والخدمات والعمليات لتحقيق أهداف المنظّمة بشكل أفضل (Amabile et al., 2005)، ويعتبر الإبداع مساهماً رئيسياً في الميزة التنافسيّة للمنظّمة (Oldham, 2002). عزّزت المنافسة المتنامية الحاجة إلى الإبداع في جميع المجالات (McAdam and Keogh, 2004)، ويشير الأداء الإبداعيّ إلى سلوك جديد يلبي معيار الجودة ضمن المنظّمات (Shalley, 1991).

تمّ تكريس القليل من الاهتمام البحثيّ لدراسة العلاقة بين رأس المال النّفسيّ والأداء الإبداعيّ (Sweetman, Luthans, Avey, and Luthans, 2011)، فقد تمّ التحقق من العلاقة بين الموارد النّفسيّة الإيجابيّة والإبداع، كدراسة العلاقة بين الأمل كأحد أبعاد رأس المال النّفسيّ في تعزيز الإبداع لدى العاملين (Cunh,Rego, Machado, Leal, 2009). قام (Tierney and Farmer, 2002) بدراسة العلاقة بين التّفاؤل والإبداع كسلوك تنظيميّ إيجابي. بينما أثبتت دراسة أجريت عام 2011 (Sweetman, Luthans, Avey, and Luthans, 2011) إمكانية تنبؤ رأس المال النّفسيّ بالأداء الإبداعيّ بشكل عامّ.

مما سبق يمكن للباحث توضيح الآلية المحتملة لعلاقة رأس المال النّفسيّ بالأداء الإبداعيّ؛ بأنّ الأفراد ضمن مستويات رأس مال نفسيّ عالية يربّح أنّ يكونوا على استعداد أعلى لبذل جهود إضافيّة لتحقيق الأهداف بطرق إبداعية، ويرتبط رأس المال النّفسيّ بسلوكيات تساعد عمليّات التّغيير الإيجابيّ ضمن المنظّمات، كما يُظهر الأفراد أصحاب القدرات النّفسيّة العالية أداءً أخلاقياً ناتجاً عن الفهم والتّطبيق الصّحيح لحاجات العمل ومتطلباته ضمن إطار أخلاقيّ يركّز على مجموعة من العوامل النّفسيّة التي تعزّز سلوكيات تنظيميّة مرغوب فيها، كاحترام وتقدير الآخرين، وبناء صورة

إيجابية عن الآخرين. وبالإشارة للصحة النفسية كمخرج من مخرجات رأس المال النفسي فإن الصحة النفسية من أهم المخرجات التنظيمية المتوقعة من امتلاك الفرد لرأس مال نفسي بمستويات عالية، لكون الصحة النفسية العنصر الأساس في إدارة ضغوط العمل والاستمرار في العطاء ومواجهة الانتكاسات والمحن.

الشكل رقم (5) تلخيص الإطار المفاهيمي لرأس المال النفسي.



المصدر: إعداد الباحث.

2-2-8 تطوير رأس المال النفسي:

ظل رأس المال النفسي موضوعاً للبحث على مدى السنوات العديدة الماضية، ونظراً لكون الاهتمام التطبيقي قد تجاوز الأدلة التجريبية المتاحة، فقد نشأت بعض القضايا الأساسية مثل: كيف يمكن زيادتها؟ وكيف ولماذا ترتبط بالعواقب المفيدة للأفراد والمنظمات؟ تكمن قيمة وأهمية رأس المال النفسي في إمكانية تطويره من خلال التدخلات التنظيمية، ووفقاً لـ (Bandura and Freeman, 1999) فإن أحد أقوى التدخلات لتطوير الكفاءة الذاتية هو السماح للعاملين بتجربة النجاح. إن مثل هذه الخبرة في

الإلتقان وتحقيق النَّجاح تبدو ممكنة فقط عند العمل ضمن بيئة تدعم التَّحدي، والتَّدريب الأساسي أثناء العمل (Luthans and Youssef, 2004).

الاحتمال الآخر هو مراقبة ونمذجة العاملين النَّاجحين، ويعتمد هذا الأسلوب على كون الشَّخص الَّذي تمَّت ملاحظته مشابهاً جدًّا للمراقب من حيث العمر أو المنصب أو الخبرة، بالإضافة لكون المهمة الَّتِي يؤدِّيها ذات صلة بمهامهم (Bandura and Freeman, 1999). يمكن أيضاً تطوير رأس المال النَّفسي بنجاح في البيئة التَّنظيمية، حيث وضع كلٌّ من (Luthans and Jensen, 2002) استراتيجيات مفيدة لذلك وفق التَّالي:

1- ينبغي لفت الانتباه إلى أنواع الأهداف المهنية وطريقة تحديدها، حيث من الواجب أن تكون الأهداف في العمل صعبة، ولكن يمكن تحقيقها لتحفيز الإثارة والاستكشاف، بالإضافة إلى أنه عندما يتمَّ إسناد مهمة تحقيق هدف معيَّن لعامل أو لفريق كامل؛ فمن المرجَّح بذل إرادة وقوة أكبر لتحقيق المطلوب.

2- من الأفضل تقسيم الأهداف الكبيرة إلى أهداف أصغر، للسماح بملاحظة النَّجاحات الصغيرة.

3- يجب على العامل الَّذي يعتبر على مستوى جيّد من القدرة على الأمل والتَّقاؤل أن يخطط مسارات لتحقيق أهدافه، ويجب تطوير مسار بديل على الأقلِّ لكلِّ هدف.

4- تصوّر الهدف وطريقة تحقيقه والعقبات المحتملة يمكن أن يزيد من أمل تحقيقه.

5- يجب أن يتعلَّم العاملون أيضاً وقت إعادة تحديد الهدف وكيفيةها، لتجنّب إضاعة الوقت والطَّاقة في السَّعي لتحقيق أهداف غير مجدوية (Luthans et al., 2004). تطرَّق (Bandura, 2008) إلى تطوير رأس المال النَّفسي، من خلال التَّأكيد على أن هذه الأبعاد الإيجابية الأربعة تتكامل فيما بينها كما هو مذكور أعلاه؛ بطريقة تؤدِّي إلى مستويات تفاعل ومرونة ودافع أعلى للتَّعامل مع الصَّعوبات، ومن ناحية أخرى يمكن للأشخاص الواثقين من أنفسهم التَّكيف بسهولة ونقل أفكارهم، وبسبب التَّآزر والتَّكامل بين جميع مكونات رأس المال النَّفسي فإنَّ تأثر أحد المكونات سيؤدِّي إلى تأثر باقي المكونات أيضاً (Peterson et al., 2011).

2-2-9 علاقة رأس المال النفسي مع متغيرات أخرى:

توصلت الأبحاث التي درست علاقة رأس المال النفسي مع باقي المتغيرات التنظيمية؛ إلى أن لرأس المال النفسي ارتباطاً إيجابياً مع السلوكيات والمخرجات التنظيمية الإيجابية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وسلوكيات العامل المطلوبة، وإن لرأس المال النفسي للعاملين تأثير إيجابي في مختلف مجالات الأعمال، كما تمت الإشارة إلى أن رأس المال النفسي لدى العاملين يرتبط بشكل إيجابي بكل من الأداء المقيم من قبل المشرف، وبالأداء المالي، وذلك استناداً إلى أرقام المبيعات الفردية (Newman et al., 2014).

2-2-9-1 رأس المال النفسي والأداء التنظيمي:

يتيح رأس المال النفسي فرصة لمشاركة علاقة إيجابية بين الأفراد ومنظماتهم، إلى جانب تشجيع الأداء التنظيمي والفردية. كما يوجد علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية التي تُعد إحدى المكونات الأساسية لرأس المال النفسي والأداء التنظيمي الفعال، وتُظهر بعض الأبحاث علاقة مباشرة بين المرونة- التي تُعد أيضاً أحد المكونات الأساسية لرأس المال النفسي- وبين الأداء الوظيفي الفعال، وبهذا المعنى فإن العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من المرونة؛ هم أكثر إبداعاً وقابلية للتكيف مع التغييرات والتحديات في بيئة العمل المتغيرة (Coutu, 2002). ويمكن بناء رأس المال النفسي بشكل استباقي مع مرور الوقت لأجل تحسين الأداء، وهكذا يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي الفعال، حيث إن الزيادة أو النقص في مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين سيؤثر على الأداء (Peterson et al., 2011). وقد أكد (Ballout, 2009) تأثير الكفاءة الذاتية على أداء العامل.

2-2-9-2 رأس المال النفسي والتحفيز:

يمكن توضيح الحالات التحفيزية للفرد من خلال القضايا والمصادر النفسية ذات التركيبات الأساسية، مثل الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة؛ لتحسين الأداء والتأثير الدافع. ويتم توفير أساس النجاح الشخصي والدافع من خلال رأس المال النفسي، وتحديدًا من خلال الكفاءة الذاتية لدى العاملين

(Cherian and Jacob, 2013) ويُعدُّ الأمل كتحفيز إيجابيِّ لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد أظهرت الدراسات والبحوث أنّ كلاً من الكفاءة الذاتيّة والتّحفيز يشكّان جزءاً لا يتجزأ من الأداء، ويساهمان في جودة الخدمة والكفاءة في مكان العمل. كاستنتاج عامّ حول المفاهيم ذات الصّلة برأس المال النّفسيّ؛ هناك علاقات مختلفة ومتداخلة بين هذه المفاهيم.

مما سبق يمكن القول بأنّ رأس المال البشريّ في الغالب يؤثّر في السلوك والأداء التنظيميّ، كما أنّ له أهميّة بالغة في تحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة، حيث تؤثّر العمليّات التّنظيميّة بشكل كبير على النّجاح على المدى الطويل كما ذكرنا سابقاً، إلا أنّ رأس المال النّفسيّ يركّز على الجوانب والخصائص الإيجابيّة، وعلى العلاقات الشّخصيّة والبنائيّة بين العاملين، ويساهم في التّأثير الإيجابيِّ على القدرة التنافسيّة المستدامة من جانب نفسيّ عميق، وإنّ ما سبق ذكره يوحي بضرورة إدارة رأس المال النّفسيّ وتطويره لتعظيم القيمة السّوقيّة للمنظمة، والحصول على المزيد من التّميز وتقديم مستويات أداء عالية وابتكاريّة، وبعبارة أخرى يمكن اعتبار رأس المال النّفسيّ كعامل رئيس في تحقيق الأهداف النّفسيّة المستدامة والرّفاهيّة والرّضا في الحياة والعمل، مع الإشارة إلى أنّ رأس المال النّفسيّ يشتمل على تطبيقات قابلة للقياس والتّطوير والتّحكّم بشكل فعّال؛ تتعلّق بالقدرة الكامنة والنّفسيّة للموارد البشريّة. تكمن أهميّة تعزيز أبعاد رأس المال النّفسيّ لدى الأفراد وتنميتها؛ بالارتباط الواضح مع المخرجات التّنظيميّة الإيجابيّة، وفق آليّة ينقل فيها العاملون توقّعاتهم حول التّمية الذاتيّة، وتحقيقهم للذّات من البعد الشّخصيّ إلى البعد العمليّ والتّنظيميّ.

المحور الثالث

2-3 السلوك الابتكاري

تمهيد.

2-3-1 منظور وتطور تاريخي للابتكار.

2-3-2 تعريف الابتكار.

2-3-3 مبادئ الابتكار.

2-3-4 نظريات الابتكار.

2-3-5 خصائص الابتكار.

2-3-6 أشكال الابتكار.

2-3-7 التمييز بين الابتكار والإبداع.

2-3-8 التمييز بين مفهوم الابتكار والاختراع.

2-3-9 السلوك الابتكاري.

2-3-10 النماذج النظرية للسلوك الابتكاري.

2-3-11 أهمية السلوك الابتكاري.

2-3-12 السلوك الابتكاري التنظيمي.

2-3-13 أبعاد السلوك الابتكاري.

2-3-14 العوامل المؤثرة في تبني السلوك الابتكاري.

2-3-15 محددات السلوك الابتكاري.

2-3-16 علاقة السلوك الابتكاري مع متغيرات أخرى.

تمهيد:

تعتمد المنظمات في عمليات التطوير والبناء على العديد من الوسائل والتقنيات، ويُعدّ الابتكار أحد أهمّ الوسائل التي تساعد المنظمات على استثمار قدرات عاملها لتحقيق التّقدم، حيث ذكر (Katz, 1964) أنّ المنظمة التي تعتمد على السلوك الموصوف والمحدّد فحسب هي منظمات تقوم على نظام اجتماعي هشّ. لقد أصبحت المنظمات أكثر اعتماداً على المعرفة وأكثر توجّهاً نحو جوّ من الحرّية التنظيمية وعدم التقييد، وضمن هذا السياق يمكن للعاملين تحسين أداء منظماتهم؛ من خلال استخدام قدراتهم لتوليد الأفكار واستخدامها كأساس لبناء منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويؤيد العديد من الباحثين الرّأي القائل بأنّ السلوك الابتكاريّ هو أساس تحقيق النّجاح التنظيميّ والوصول لحلول فعّالة ضمن البيئة التنظيمية (Unsworth and Parker, 2003).

أكد Schumpeter على جذور الابتكار العميقة باعتباره عملية أساسية ومستمرّة على مرّ الزّمن (Schumpeter, 1939).

يبرز السلوك الابتكاريّ كأحد مقاييس الأداء التنافسيّ للمؤسسة من أجل البقاء والنّمّو في السّوق، وهو قانون المنافسة الأساسيّ الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر، وذلك باعتبار أنّ المبدأ الثّابت ضمن بيئة العمل هو التّغيير، وأنّ القاعدة الوحيدة للنّمّو والتّطوّر تكمن في المنافسة وتنوّع الاستراتيجيات وأساليب الإدارة والبحث عن فرص، ويكتنف مفهوم الابتكار وسلوكياته الكثير من الغموض والتّداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشّديدة كالإبداع والاختراع، لذلك ترتّب وجود تصنيفات واضحة لمفهوم الابتكار باعتباره ظاهرة معقّدة تخضع لتأثير مجموعة من العوامل المحفّزة لقيامه أو عدمه.

2-3-1 منظور وتطوّر تاريخي للابتكار:

تمّ البحث في مجال الابتكار من قبل العديد من التّخصصات الأكاديمية، بما في ذلك الاقتصاد والإدارة والتاريخ وعلم الاجتماع وعلم النفس والتصميم الصّناعي، ويمكن تصنيف أبحاث الابتكار إلى منهجين المنهج الأوّل يقوم على هدف الابتكار؛ والابتكار بحدّ ذاته، والمنهج الثّاني يركّز على الموضوعات المرتبطة بالابتكار (Archibugi and Sirilli, 2001). وفق الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) المناهج المتبعة في الأدب للبحث في مجال الابتكار.

النهج	الجوانب المدروسة	الوصف
منهج التركيز على هدف الابتكار	تعريف الابتكار	تحديد أنواع مختلفة من الابتكارات. التعريف على الابتكار في سياقات جديدة مثل تطوير منتج جديد.
	تطوير منتجات جديدة	تطوير منتجات جديدة.
		عوامل النجاح لتطوير المنتجات الجديدة.
	تبني الابتكار وانتشاره	شرح كيفية انتشار الابتكار واستخدام الابتكار.
		استكشاف العوامل الرئيسية في تبني الابتكار وانتشاره وسمات المتبني والبيئة التي تتقبل الابتكار بحد ذاته.
	نقل التكنولوجيا	تصنيف محددات التغيير التكنولوجي وعواقبه.
	تطوير الأعمال الابتكارية	الأداء المبتكر والسلوك وعوامل النجاح.
المنهج الموضوعي " من يبدأ الابتكار وينفذه"	البلدان	استكشاف ابتكار البلدان وقياسه والابتكار لأغراض السياسة.
		الارتباط بين الابتكار والتنمية الاقتصادية.
	الابتكار على مستوى الصناعات	التفاعل بين العوامل على مستوى الصناعة والابتكار داخل الصناعات
		أنماط الابتكار عبر الصناعات.
	الابتكار على مستوى المنظمات	تصميم المنظمات المبتكرة.
		شبكات العلاقات والتفاعلات بين المنظمات وتبادل الخبرات.
	مجموعات	الابتكار في مجموعات العمل.
		مناخات العمل الابتكاري، وإدارة الابتكار الجماعي.
	الابتكار على مستوى الأفراد	الإبداع والأداء الإبداعي.
		السلوكيات الاستباقية بما في ذلك سلوك العمل الابتكاري.

المصدر: (De Jong and Vermeulen, 2005).

إنَّ الفرقَ الرَّئيسَ بينَ المنهجين هو طريقة التَّحليل، ففي حين أنَّ الدَّراساتِ ضمنَ تصنيفِ منهجِ هدفِ الابتكارِ تركزُ في المقامِ الأوَّلِ على الابتكارِ بحدِّ ذاته، فإنَّ الدَّراساتِ القائمةَ على الموضوعِ تركزُ على من يبدأ وينفِّذُ الابتكارَ، وبحسبِ (Jong and Vermeulen, 2005)، يمكنُ تصنيفُ البحثِ ضمنَ نهجِ هدفِ الابتكارِ إلى خمسِ فئاتٍ، وتركِّزُ الدَّراساتِ ضمنَ منهجِ موضوعِ الابتكارِ على دورِ المبتكرِ وتحاولُ استكشافَ كيفِ يمكنُ أن يُوَدِّي المبتكرُ ابتكاره بشكلٍ أكثرِ فعاليَّةً وكفاءةً.

تعريف الابتكار:

شهدتِ العقودُ الماضيةُ مجموعةً متزايدةً من الأدبياتِ لصياغةِ تعريفِ مناسبٍ لمفهومِ الابتكارِ ويعتبرُ (Schumpeter, 1934) من أوائلِ من تناولَ عمليَّةَ الابتكارِ وأثرها على التَّمتيةِ الاقتصاديَّةِ، ووصفَ الابتكارَ بأنَّه إنشاءُ تراكيبٍ جديدةٍ وتنفيذها؛ تتعلَّقُ بالمنتجاتِ أو الخدماتِ أو عمليَّاتِ العملِ أو أسواقٍ جديدةٍ، ومنذُ ذلكَ الحينِ تمَّ إعادةُ تعريفِ الابتكارِ عدَّةَ مرَّاتٍ، وقد كشفَ كلُّ تعريفٍ عن بعضِ الجوانبِ المهمَّةِ للابتكارِ، ولكنَ العنصرُ الأهمُّ في جميعِ التَّعريفِ هو التَّأكيدُ على الحداثَةِ كجزءٍ أساسيٍّ من الابتكارِ ويمكنُ تقسيمَ تعريفاتِ الابتكارِ كما يلي:

2-3-2-1 الابتكارُ كعمليَّةٍ (Innovation as a process):

يوضِّحُ (Van de Ven, 1986) أنَّ الابتكارَ هو تطويرُ وتطبيقُ أفكارٍ جديدةٍ من قبلِ العاملينِ ضمنَ إطارِ تنظيميٍّ، ويُعرِّفُ (Birkinshaw et al., 2008) الابتكارَ بأنَّه الاختراعُ والتَّطبيقُ المناسبُ لممارساتٍ أو عمليَّاتٍ أو أساليبٍ تمثِّلُ حالةً جديدةً من الفنِّ تسعى لتحقيقِ المزيدِ من الأهدافِ التَّنظيميَّةِ، كما يُعرِّفه (Kanter, 1984) بأنَّه عمليَّةٌ جلبُ أفكارٍ جديدةٍ لحلِّ مشكلةٍ معيَّنة، وأخيراً عرِّفَ على أنَّه عمليَّةٌ غيرُ مؤكَّدةٍ تخضعُ لدعمٍ ماليٍّ من المستثمرينِ من خلالِ إجراءِ سلسلةٍ من الأحداثِ لتوليدِ فكرةٍ، وتحويلِ الفكرةِ الجديدةِ إلى حقيقةٍ (Van de Ven and Polley, 1992).

2-3-2-2 الابتكارُ كنتيجةٍ (Innovation as an outcome):

يوضِّحُ (Utterback, 1971) أنَّ الابتكارَ هو الاختراعُ الَّذي تمَّ تقديمه إلى السُّوقِ في حالتهِ كمنتجٍ جديدٍ أو كاستخدامٍ أوَّلٍ في عمليَّةِ الإنتاجِ، مثلَ حالةِ ابتكارِ عمليَّةٍ جديدةٍ، أمَّا (Levitt, 1960) فيعرِّفه

كبناء جديد للربح ولمنتجات جديدة وعمليات إنتاج وخطط عمل، بينما يشير (Jaffe et al., 1993) إلى أنه الاستخدام المبكر لفكرة واحدة، وذلك لمجموعة من المنظمات ذات أهداف متشابهة. وأخيراً يمكن تعريفه من ناحية النتيجة على أنه؛ أي فكرة أو سلوك جديد، وأنه يختلف نوعياً عن الأشكال القائمة. لقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الابتكار، حيث اعتبره البعض بأنه صنع شيء ما بشكل جديد يعتمد في تركيبته على أشياء موجودة بالأساس، وقد قام Taylor عام 1959 وهو أحد أهم علماء النفس الاجتماعي بتحليل ما يزيد عن مئة تعريف للابتكار وصنّفها إلى مستويات وفق التالي:

1. الابتكارية التعبيرية (Expressive Creativity).
2. الابتكارية الإنتاجية (Productive Creativity).
3. الابتكارية الاختراعية (Inventive Creativity).
4. الابتكارية الإبداعية (Innovative Creativity).
5. الابتكارية الانبثاقية (Emergentive Creativity).

يُعرفُ قاموس Longman الأعمال الابتكارية على أنها أيّ اختراع جديد أو طريقة محسّنة في إنتاج سلعة، وكذلك أي تغيير في طرق الإنتاج التي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقّت (Longman Dictionary, 1982).

مما سبق يمكن القول بأنّ الابتكار هو التّطبيق النّاجح والعمليّ للأفكار الجديدة وغير المألوفة، والتي يمكن تجسيدها في سلعة جديدة أو طريقة عمل جديدة أو سوق جديد، وبتعبير آخر فإنّ الابتكار هو عملية يقوم بها المبتكر اعتماداً على تطبيق المعرفة التي يملكها؛ في سبيل تجسيد اختبارات جديدة على ابتكاره تحت شروط معينة كتوافر الرغبة في الأداء، وتوافر الإمكانيات والبيئة المناسبة للتطبيق.

2-3-3 مبادئ الابتكار:

يعتمد الابتكار على تطبيق الأفراد ما يمتلكونه من إيمان ورغبة في ممارسة حقل معرفيّ معيّن، ويطلق عليهم في الغالب عمال المعرفة، وتسمى منظماتهم بالمنظمات الابتكارية التي تمتاز عن المنظمات التقليدية بهيكل مرن وغير مركزيّ ومرونة عالية وقيم محدّدة وقيادة مبدعة تؤكّد على القيم والمعارف وعلى الثقافة الابتكارية، والعمل بروح الفريق لتطبيق مبادئ الابتكار.

حدّد Peter Drucker مبادئ الابتكار التي تطرقت لها الكثير من الدراسات، وتمّ اعتمادها ضمن الأدب كمرجع رئيس في مبادئ الابتكار وفق ما يلي:

B تحليل الفرص الابتكارية التي تتفاوت أهميتها بتفاوت المجالات والأوقات.

B البساطة حيث يفترض بساطة الابتكار ليكون فعالاً.

B إمكانية إدراك الابتكار عن طريق المشاهدة والتساؤل والاستماع، وبعدها يتمّ الوصول لطبيعة الابتكار اللازمة لتلبية الفرص.

B بدء الابتكارات وتطبيقها ضمن مجالات صغيرة، بحيث تكفي بكمية قليلة من المال وبعدها يتمّ البدء بالابتكارات الصغيرة ومحددة، وإلا فلن يكون أمامها وقت كاف لإدخال التعديلات والتكيف والتغيرات اللازمة لضمان نجاحها (Drucker, 1985).

2-3-4 نظريات الابتكار: (نجم، 2003).

لا شك بأنّ الابتكار أصبح مجالاً واسعاً ومتنوعاً جراء التراكمات الواسعة والمتنوعة من الابتكارات، كما أنّ ما قدّمه الابتكار لا يُعدّ شكلاً واحداً ولا أسلوباً واحداً للتطور، لهذه فإنّ تفسير الابتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج أو نظريات متعدّدة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة. نذكر ثلاثاً من نظريات الابتكار:

2-3-4-1 النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي:

وهي النظرية التي تقوم على اعتبار تبني الابتكار من قبل نمط خاص من الأفراد، والذين هم المبتكرون، ومن ثمّ يجب على المنظمات البحث عن الأفراد من هذا النمط، وهم القادرون على تقديم ابتكارات جديدة، وحسب هذا النموذج هناك عدد قليل من الأفراد ممن يقدمون النسبة الأكبر من الأفكار والابتكارية.

2-3-4-2 النموذج الآلي:

تقوم هذه النظرية على أساس أنّ الحاجة هي أمّ الابتكار، فالابتكار يمكن أن يظهر بشكل أسهل عند وجود مشكلة تواجه المنظمة وتلج عليهم لحلّها، ولا شكّ في أنّ هذه النظرية تقوم على أساس وجود مشكلة أو حدث يدفع الأفراد إلى توجيه طاقاتهم وجهودهم لإيجاد الحلّ المناسب للمشكلة التي تواجههم،

وهذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الابتكارات، مما يؤكد افتراضه في أن هذه الابتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد، والشركات، فالجسور لم تبتكر إلا لحل مشكلة الانتقال من ضفة إلى أخرى، كما أن ناطحات السحاب لم تبتكر إلا لمواجهة نقص الأراضي المتاحة.

2-3-4 نموذج التركيب التراكمي:

وتقوم هذه النظرية على جهود التفكير، والتحليل، والترابط، والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة، وهذه النظرية تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة، أو إضافة مكون جديد وغير ذلك مما يكشف عن استتارة وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.

2-3-5 خصائص الابتكار:

ميز كل من (King & Anderson, 2002)، مجموعة من خصائص الابتكار وفق التالي:

- أ. الحداثة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتم تقديم الابتكار ضمنه، وقد يحتمل ذلك أن الفكرة المقدمة بحد ذاتها ليست جديدة على من يقدمه.
- ب. مبنية على الفكرة والتي تُعد أساس الابتكار، ولكنها ليست شرطاً كافياً للابتكار.
- ت. يهدف بشكل أساسي لتحقيق النفع والفائدة.
- ث. عملية مقصودة وليس عرضية.
- ج. عدم اقتصار آثاره على مجموعة محددة وإنما لديه أثر شامل.

2-3-6 أشكال الابتكار: وذلك وفقاً لمعيار التخصص، ولمعيار حجم التغيير.

2-3-6-1 الابتكار حسب معيار التخصص:

أ. الابتكار الإداري:

يرتبط الابتكار الإداري بتنفيذ هياكل أو نظم وإجراءات عملية في النواة الإدارية للمنظمة، وبما هو جديد على مستوى الممارسات التنظيمية السائدة، وإن الابتكار الإداري هو عملية تحدث ضمن التكوينات

الاجتماعية كنتيجة للعديد من المدخلات التنظيمية والمناخية ضمن المنظمة بما في ذلك علاقة العاملين بعضهم ببعض، وبالقائد، ومدى القدرات والكفاءات التي يمتلكها العاملون (Alas et al., 2008).

ب. الابتكار التقني:

يُعرف الابتكار التقني على أنه الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة (Edquist and Hommen, 2008). وأشار Edquist إلى أهم نشاطات عملية الابتكار التقني والتي هي البحث والتطبيق والاستخدام النهائي للمنتج أو العملية، والترابط بين جميع العمليات (Edquist, 2001).

ت. الابتكار الإضافي:

يعرفه (Alas et al., 2008) على أنه الابتكار الذي يشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تمتد إلى ما هو أبعد من الوظائف بصورتها البسيطة ضمن المنظمة.

2-3-6-2 الابتكار حسب معيار حجم التغيير:

أ. الابتكار التدريجي:

تشمل الابتكارات التدريجية تعديل وتحسين وتبسيط ما هو موجود حالياً من منتجات أو عمليات أو خدمات أو أنشطة إنتاجية.

ب. الابتكار الجذري:

يشمل هذا النوع من الابتكار تقديم منتجات أو خدمات جديدة، ومن ثم فهو يساهم في توليد صناعات جديدة أو يتسبب في تغيير كبير في الصناعات بأكملها، إضافة إلى ذلك يميل إلى خلق قيم جديدة.

2-3-7 التمييز بين الابتكار والإبداع:

يرتبط الابتكار والإبداع أحدهما بالآخر، من حيث السمات الشخصية لدى الأفراد، ومن حيث العملية والتطبيق. وتعود جذور البحث في الإبداع إلى أوائل الخمسينيات من القرن الماضي وذلك باعتباره سمة شخصية، وقد ازداد البحث في إبداع العاملين بشكل واضح، وضمن المنظمات في السنوات العشرين الماضية (Zhou and Shalley, 2003)، وقد عرّف (Robbins, 1998) الإبداع على أنه القدرة على جمع الأفكار وتحويلها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار، حيث عرّف الإبداع ضمن الأدب بشكل واسع على اعتباره عملية يتم من خلالها توليد الأفكار الجديدة

والمفيدة (Amabile, 1988; Oldham and Cummings, 1996)، كما تمّ تعريفه على أنّه إنتاج أفكار يمكنها أن تكون منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو إجراءات جديدة (Amabile, 1996)، بينما تناول الأدب تعريف الابتكار على أنّه عملية تتضمن توليد أفكار جديدة ومفيدة كمرحلة أولى، وتنفيذ الأفكار المبتكرة كمرحلة ثانية من العملية الشاملة (Shalley and Zhou, 2008)، كما يجدر الإشارة إلى المناقشة التي يقدمها الأدب حول دورية عملية الابتكار، بمعنى أنّ توليد الفكرة وتنفيذها قد يحدثان ويعاودان الظهور لعدّة مرّات أثناء تطوير المنتج أو الخدمة أو العملية.

يشير الإبداع إلى تقييم الأفكار المتولّدة ووضعها موضع التنفيذ، (Gilson and Shalley, 2004)، ويمكن القول بأنّ تنفيذ الأفكار الجديدة يتطلّب سلوكيات مختلفة من جانب الأفراد (Axtell, Holman, & Wall, 2006)، حيث تتطلّب عملية توليد الأفكار الاستكشاف والتفكير المتبادل، وكذلك النزوع إلى مخاطرة عالية نسبياً (Miron-Spektor, Erez, and Naveh, 2011)، بينما تتطلّب عملية تنفيذ الفكرة الاستغلال والتفكير المنهجي وانخفاض النزوع إلى المخاطر (West, 2002)، وغالباً ما يُسمّى هذا التناقض بأنّه "مفارقة الابتكار" (Miron-Spektor, Erez, and Naveh, 2011) والذي يشبه من ناحية أخرى مفارقة الاستغلال في أدب التعلّم التنظيمي (Bledow et al., 2009)، وللتّمييز بين المصطلحين يوضّح (Yuan & Woodman, 2010) من خلال تعريف الابتكار على أنّه سلوك معقّد يتكوّن من أنشطة تتعلّق بتوليد أفكار جديدة وتقديمها وتنفيذها، ويميّز هذا التعريف بوضوح الفرق بين توليد الأفكار الذي هو الإبداع، وبين تنفيذ الفكرة، وينصّ على تكوّن الابتكار من مرحلتين منفصلتين، ولكن الجانب المفقود في هذا التعريف هو السياق التنظيمي الذي يتمّ فيه إنشاء الأفكار الجديدة وتنفيذها، أي أنّ ما يعتبر إبداعياً في منظّمة ما لا يعني افتراضياً أنّه كذلك في منظّمة أخرى.

ذكر كلّ من (Plucker, Beghetto, and Dow, 2004) أنّ الإبداع هو التفاعل بين الموهبة والعملية والبيئة التي ينتج فيها الفرد أو المجموعة منتجاً جديداً ومفيداً ومحدّداً في سياق اجتماعي، يؤكّد هذا التعريف على مشاركة عوامل عديدة في عملية الإبداع (Plucker, Beghetto, and Dow, 2004)، وبذلك يمكن القول بأنّ الإبداع هو عملية تحتوي على مرحلتين، في حين أنّ تنفيذ الفكرة هو مرحلة منفصلة من العملية الابتكارية الشاملة.

الابتكار = الإبداع (توليد الأفكار + ترويج الأفكار) + تنفيذ الأفكار.

وقد أشار (Mumford, 2003) إلى أنّ الإبداع بصفة عامّة يسبق الابتكار من حيث العمليّة، حيث أوضح بأنّ الفرق بين الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) يكمن في تعلق الإبداع باكتشاف فكرة جديدة ومميّزة، أمّا الابتكار فيتعلّق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عمليّة أو سلعة أو خدمة تقدّمها المنظّمة لزيائنها، وتماشياً مع ذلك يوصي (Mumford, 2003) بأنّ البحث المستقبليّ يجب أن يبحث في مهارات تنفيذ الأفكار الإبداعية، ويدرك أنّ التعبير عن الأفكار وتشكيلها وتنفيذها هو مكّون مهمّ للعمل الإبداعيّ، ويعتبر البحث في تنفيذ الأفكار قضية ناشئة مهمّة جدية بالبحث العلمي الدقيق لارتباطها بنمو المنظّمات وتطوّرها.

مما سبق ذكره يستنتج الباحث ارتباط الإبداع بتوليد أفكار جديدة، ولا يعني هذا بالضرورة تنفيذ الأفكار، وعلى عكس عمليّة الإبداع؛ فإنّ الابتكار يشمل تنفيذ الفكرة الناتجة، وإنّ مفهوم الإبداع يتألّف من تكوين الأفكار والترويج لها، وفي حالة تنفيذ الإبداع يصبح الإبداع ابتكاراً لما يحمله هذا المفهوم من طبيعة تطبيقية أوسع.

2-3-8 التمييز بين مفهوم الابتكار والاختراع:

كثيراً ما يرتبط استخدام مصطلحي؛ الابتكار والاختراع كمترادفين في المجال التكنولوجي، وذلك بوصفهما يهدفان للتوصّل إلى فكرة جديدة ومن ثمّ إلى منتج جديد، ومن جهة أخرى نجد أنّ الاختراع يقوم على أساس خلفيّة تكنولوجية، حيث يُعرّف الاختراع على أنّه التوصّل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثّر على المؤسّسات، وفي إطار العلاقة بين الابتكار والاختراع، فقد فُرّق بينهما على أساس أنّ الاختراع يكمن في اكتشاف علميّ يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية، بينما يمكن اعتبار الابتكار مدخلاً أساسياً للتّجديد، وفي هذا السّياق هناك من يؤكّد أنّ الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع. ومما سبق، فإنّ التوصّل إلى فكرة جديدة تلبي حاجة إنسانية معيّنة لا يمكن أن نسميه اختراعاً إلاّ إذا كان مرتبطاً بالتكنولوجيا، ونستنتج أنّ الاختراع يقوم أساساً على عنصر الجدّة، كما يجب أن يلبي حاجة إنسانية.

2-3-9 السلوك الابتكاري:

تمّ التعامل مع السلوك الابتكاريّ على أنّه سلوك مكوّن من مرحلتين رئيسيتين: المرحلة الأولى وهي البدء والتنفيذ كمرحلة يتمّ عندها تبنيّ الفكرة لأول مرّة، ومن ثمّ يليها اتخاذ قرار تنفيذ الابتكار، بحيث تنتهي المرحلة الأولى بإنتاج فكرة، بينما تنتهي المرحلة الثانية بتنفيذ الفكرة (King and Anderson, 2002)، ويُعرّف السلوك الابتكاريّ على أنّه السلوك الموجّه، والمتعمّد ضمن المجموعة أو المنظّمة لتقديم الأفكار أو العمليّات أو المنتجات الجديدة والمفيدة؛ وضمان تطبيقها (Farr and Ford, 1990)، وتركّز العديد من الدراسات بشكل أساسيّ على مرحلة تكوين الفكرة الجديدة وإبداعها كمرحلة من مراحل الابتكار (Mumford, 2000; McAdam and McClelland, 2002).

يُعدّ تعريف السلوك الابتكاريّ الذي قدّمه كلّ من: (Yuan and Woodman, 2010)، (Janssen, 2001) و (Plucker et al., 2004) أنّه التعريف الأكثر شموليّة والذي سيتمّ اعتماده ضمن هذه الدراسة، حيث عرّفوا السلوك الابتكاريّ على أنّه عملية معقّدة تتكوّن من توليد أفكار مفيدة وترويجها وتنفيذها في سياق اجتماعيّ معيّن. وعليه يمكن النّظر إلى السلوك الابتكاريّ على أنّه بناء شامل متعدّد الأبعاد، يستثمر جميع السلوكيّات التي يمكن للعاملين من خلالها المساهمة في عمليّة الابتكار، وتبعاً لذلك يمكن للعاملين توليد الأفكار من خلال سلوكيّات استكشاف الفرص، وتحديد ثغرات الأداء أو إنتاج حلول للمشكلات، وتكمن فرص توليد الأفكار في التناقضات مع النّتائج والمواقف المتوقّعة، مثل مشكلات أساليب العمل، أو الاحتياجات غير المحقّقة للعملاء.

2-3-10 النّمادج النظريّة للسلوك الابتكاريّ:

تركّز الأدبيّات التي تناولت موضوع الابتكار على أنّ الخصائص الفرديّة هي العوامل الرّئيسة لتحديد السلوك الابتكاريّ في العمل (Barron and Harrington, 1981)، ووفقاً لذلك حدّد الباحثون عدداً كبيراً من الخصائص الفرديّة التي قد تؤثر على الابتكار، وتشمل الخصائص الفرديّة التي تمّت دراستها وفق التّالي: السّمات الشّخصيّة (personal traits) (Gong et al., 2012).

1- التوجّه نحو الأهداف (goal orientation) (Hirst, Van Knippenberg, and Zhou,) 2009.

- 2- أنماط التفكير (thinking styles) (Clegg al., 2002).
- 3- الكفاءة الذاتية الإبداعية (creative self-efficacy) (Tierney, and Farmer., 2002).
- 4- هوية الدور الإبداعي (creative role identity) (Farmer, Tierney, and) KungMcIntyre, (2003).
- 5- الهوية الشخصية الإبداعية (creative personal identity) (Jaussi, Randel, and) (Dionne, 2007).
- 6- المعرفة (knowledge) (Amabile, 1996).
- 7- التأثير العاطفي (emotional affect) (Amabile et al., 2005).
- 8- والدافع الداخلي (intrinsic motivation) (Amabile, 1996).

يؤكد تيار آخر من الأدبيات أن العوامل السياقية (contextual factors) تلعب دوراً مهماً كذلك، دون إهمال أهمية الخصائص الفردية في عملية تكوين السلوك الابتكاري، وقد بين الأدب أهمية العوامل السياقية وتأثيرها على السلوك الابتكاري وتشمل الاستقلالية الوظيفية (Wu, Parker, and de De Spiegelaere, 2014)، والمكافآت (George & Zhou, 2002)، وتصميم الوظائف (Jong, 2014)، ومن المساهمات التي حاولت التوفيق بين الخصائص الفردية الأساسية والعوامل السياقية هي النظرية التكميلية التنظيمية للإبداع والابتكار (componential theory of organizational creativity and innovation). تنص هذه النظرية على أن تأثير بيئة العمل على الابتكار يتم من خلال تأثيرها على ثلاث مكونات رئيسية وهي: الخبرة، ومهارات التفكير الإبداعي، والدافع الداخلي (Amabile, 1997)، ومن بين هذه المكونات الثلاثة، اكتسب الدافع الداخلي معظم اهتمام العلماء، على الرغم من حقيقة أن الدافع الداخلي غالباً ما يُنظر إليه باعتباره عاملاً أساسياً للإبداع (Amabile, 1996)، لكن لا يوجد سوى عدد قليل من الدراسات التي اختبرت دورها تجريبياً كآلية نفسية تشرح آثار بيئة العمل على الإبداع والابتكار، حيث أظهر (Shin & Zhou, 2003) أن الدافع الداخلي توسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحولية والإبداع، وتوسط الدافع الداخلي بشكل كامل في التفاعل بين الاختلافات الشخصية من حيث القيم

والقيادة التحويلية. وبالمثل، وجد (Zhang and Bartol, 2010) أن تمكين القيادة يؤثر على الإبداع. نموذج نظري آخر مهم في أدب الابتكار هو نموذج (Ford, 1996) للعمل الابتكاري الفردي في مجالات اجتماعية متعددة. وينص على أن كل فرد يجب أن يختار بين خيارين: إما أن يكون مبتكراً أو أن يكون روتينياً، والذي يعتمد بدوره على عمليات بناء المعنى والأثر والتحفيز، وكذلك المهارات والمعرفة التي يمتلكها هذا الفرد (Ford, 1996). ووفقاً لهذا النموذج، يتأثر العمل الابتكاري الفردي بالتأثير المشترك لهذه العوامل الثلاثة، ومع ذلك لا توجد دراسات تجريبية درست العوامل الثلاثة في وقت واحد، لكن على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Janssen, 2005) أن التأثير المدرك والمفهوم على أنه إحساس فردي بالسيطرة على النتائج التنظيمية، يرتبط بشكل إيجابي بالسلوك الابتكاري.

2-3-11 أهمية السلوك الابتكاري:

لقد تغيرت طريقة التعامل مع السلوك الابتكاري على المستوى المؤسسي والدولي، فقد أصبح السلوك الابتكاري معياراً يُحدّد على ضوءه درجة تقدّم الدول ورفيها، بل أكثر من ذلك فقد أصبح مصدراً لتحقيق الثروة وعاملاً مهماً في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومن جهة أخرى فإنّ السلوك الابتكاري هو أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حدّ كبير في الاستدلال على مدى تقدّم المنظمات، وتبرز أهمية السلوك الابتكاري من ضرورة الاستجابة للمتغيرات السريعة في بيئة العمل، حيث يصبح تبني السلوكيات الابتكارية وتنميتها أمراً حتمياً للمنافسة ضمن سوق العمل (Thompson et al., 2006).

وبصفة عامة يلاحظ اليوم إقبال المنظمات المعاصرة على بذل الجهود في مجال البحث والتطوير فعلى سبيل المثال تخصص المؤسسات اليابانية ما يزيد على 30 % من ناتجها المحلي على أنشطة البحث والتطوير، وإن 25 % من المؤسسات الأمريكية التي يزيد عدد عامليها عن 100 عامل تقدّم تدريباً في مجال الابتكار، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل التي جعلت للابتكار أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى، ومن بين هذه العوامل:

1. ازدياد المنافسة بين المؤسسات.

2. زيادة حجم منظمات الأعمال.

3. ارتفاع توقعات المستهلكين.

4. ازدياد الطلب على الأفكار الجديدة.

يؤكد (Rowley et al., 2011) على وجود اعتراف واسع النطاق لأهمية المتزايدة للسلوك الابتكاري، وذلك بالنسبة للمنظمات والاقتصادات والأسواق لجعلها أكثر ديناميكية من أي وقت مضى، فالمنظمات بحاجة إلى الابتكار لكي تستجيب لمتطلبات العملاء المتغيرة وأنماط الحياة وبهدف الاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا وتغير الأسواق والهياكل. وكما يقترح كل من (Zahra and Covin, 1994) بأنه يمكن اعتبار السلوك الابتكاري بمثابة شريان الحياة لبقاء ونمو المنظمات. أخيراً يمثل الابتكار عملية التجديد الأساسية في أي منظمة، ويعد السلوك الابتكاري ضمن المنظمات الخطوة التمهيدية الأساسية في سبيل تطور ونمو المنظمات من خلال تجسيد وتطبيق الأفكار المبتكرة (Woodman et al., 1993).

2-3-12 السلوك الابتكاري التنظيمي:

تم دراسة مفهوم الابتكار على نطاق واسع عبر العديد من التخصصات العلمية، ومنها علم السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة (Sullivan & Ford, 2010)، يُعد السلوك الابتكاري التنظيمي عاملاً مهماً في نجاح المنظمات، بالإضافة لدعم الاقتصاد بشكل عام. يُعرف (Adner, 2006) النظم البيئية للابتكار بأنها الترتيبات التعاونية التي تتم من خلال جمع المنظمات للمبادرات الفردية ووضعها في صورة متماسكة كحلول لمشكلات العميل والمنظمة، ويمكن تعريف الابتكار على المستوى التنظيمي بأنه المنتجات الجديدة، وطرق الإنتاج الجديدة، ومصادر تمويل جديدة، وسوق جديدة، وطرق جديدة لتنظيم العمل.

نستنتج مما سبق، أن السلوك الابتكاري يقوم على الجودة وبشكل مقصود غير عرضي ويتميز بأثر شامل، وللوصول للمنظمات الابتكارية وتحقيق الابتكار التنظيمي؛ يجب قيام المنظمات على مبادئ تتماشى مع عصر المعرفة والابتكار، حيث يجب على المنظمات تقديم البيئة المناسبة والقيادة المناسبة والعوامل التنظيمية التي تساعد على تطبيق السلوك الابتكاري، في سبيل تحقيق مفهوم المنظمات الابتكارية بشكل عام.

2-3-13 أبعاد السلوك الابتكاري:

تمّ التعامل مع السلوك الابتكاريّ على أنّه متغيّر متعدّد الأبعاد، يشمل كلاً من توليد الأفكار وسلوك التطبيق (Janssen, 2000)، وفي هذه الدراسة نتّبع هذه الرّؤية بالتعامل مع السلوك الابتكاريّ على أنّه متغيّر متعدّد الأبعاد، حيث تميّز المقاييس الحديثة للسلوك الابتكاريّ بين الأبعاد المختلفة التي غالباً ما ترتبط بمراحل مختلفة من عمليّة الابتكار، حيث تعامل كلٌّ من (Scott and Bruce, 1994) مع السلوك الابتكاريّ كعمليّة متعدّدة المراحل بالاعتماد على (Kanter, 1988)، حدّدوا ثلاث مراحل للسلوك الابتكاريّ، وهي توليد الأفكار، وبناء التّحالفات "التّرويج للفكرة"، وتنفيذ الفكرة. يبدأ الابتكار الفرديّ بالتعرّف على المشكلات وتوليد الأفكار أو الحلول، سواء أكانت جديدة أم متبنّاة، وبعد ذلك يسعى المبتكر إلى رعاية الفكرة من خلال بناء التّحالفات، ويحاول كسب الدّعم. وأخيراً يساهم المبتكر في تنفيذ الفكرة. وفقاً لـ (Scott and Bruce, 1994) فإنّ توليد الأفكار واسع إلى حدّ ما، لأنّه يشتمل على توليد الأفكار والتعرّف على المشكلات. ويميّز (De Jong & Den Hartog, 2008) بين خمسة أبعاد للسلوك الابتكاريّ وهي كالتالي:

1. استكشاف الفرص (opportunity exploration).
2. توليد الأفكار (idea generation).
3. ترويج الأفكار (promotion ideas).
4. تحقيق الأفكار (Realizing ideas).
5. الانعكاس (Reflection).

2-3-13-1 استكشاف الفرص (Opportunity exploration):

يبدأ تحقيق الإنجازات وتقديم كلّ جديد من خلال تحديد فرص جديدة، وغالباً ما يتمّ تحديد بداية عمليّة الابتكار عن طريق المصادفة، من خلال اكتشاف فرصة أو مشكلة ناشئة تحتاج إلى حلّ. وقد حدّد (Drucker, 1985) مصادر للفرص كالتّجارب غير المتوقّعة أو الفشل أو الأحداث الخارجيّة، والتّناقضات أو الفجوات بين الوضع الرّاهن وما يجب أن يكون عليه، وردّ الفعل النّاتج عن المشكلات أو أسباب الفشل المحدّدة، والتّغييرات في الهياكل الصّناعيّة أو السّوق، والتّغييرات في التركيبة السّكانيّة مثل

معدّلات الولادات أو تكوين القوى العاملة، والتّغييرات في التّصوّر والمعرفة. غالباً ما تكون الفرصة حدثاً عارضاً، وقد يبدو اكتشاف مثل هذه الأحداث عمداً استحالة منطقيّة، ومع ذلك يبدو أنّ بعض الأشخاص "محظوظون" باستمرار، ما يعني أنّ سلوك الاستكشاف الخاصّ بهم قد يكون مختلفاً (Leonard & Swap, 2005).

2-13-3-2 توليد الأفكار (Idea generation):

هو أحد أبعاد السلوك الابتكاريّ، ويشكّل خطوة أولى في استغلال الفرص، يقترح (Mumford, 2000) أنّ الفرد هو مصدر أيّ فكرة جديدة، بالإضافة إلى إدراك الحاجة أو الفرصة، فإنّ القدرة على بناء طرق جديدة لتلبية الحاجة أمر بالغ الأهميّة أيضاً في القدرة على الابتكار (Kanter, 1988). يؤدّي توليد الأفكار إلى توليد مفاهيم بغرض التّحسين، وقد يتعلّق توليد الأفكار بمنتجات أو خدمات أو عمليّات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، أو اجراء تحسينات في إجراءات العمل الحاليّة، أو بعبارة عامّة إيجاد حلول للمشكلات المحدّدة (Amabile, 1988)، كما يبدو أنّ مفتاح توليد الأفكار هو دمج وإعادة تنظيم المعلومات القائمة لحل المشكلات أو تحسين الأداء. يُعدّ مولّدو الأفكار الجيدة أفراداً يمكنهم التّعامل مع المشكلات أو فجوات الأداء من زاوية مختلفة، ويتحدّث (Kanter, 1988) عن **التّفكير المشكاليّ (kaleidoscopic thinking)**، والذي يعني التّفكير بشكل أسرع وأكثر وضوحاً، وهي مهارة وظيفيّة متزايدة الأهميّة، ويمكن لأيّ شخص تعلّم القيام بذلك باتّباع إرشادات بسيطة، وتعني أيضاً أنّ مجموعة من الأجزاء تشكّل نمطاً محدّداً، ويمكن أن يتغيّر هذا النمط إلى نمطٍ جديدٍ تماماً عندما ينظر إليه بشكلٍ مختلف، وغالباً ما ينطوي توليد الأفكار على إعادة التّرتيب. وجد kanter في دراسته الحائزة على جائزة نوبل (Nobel laureates Rothenberg (1996) أنّ هذه الأنماط الجديدة غالباً ما توفّر أساساً للتّقدّم في العلوم، وبالمثل يذكر (Mumford et al., 1997) أنّ المهارة في الجمع بين المفاهيم وإعادة تنظيمها؛ هي واحدة من أفضل الأمور القادرة على توقّع الابتكار.

2-13-3-2 ترويج الأفكار (promotion ideas):

يُعدّ ترويج الأفكار أحد أبعاد السلوك الابتكاريّ، فبمجرّد إنشاء الفكرة يجب تسويقها، ورغم قدرة الأفكار على سدّ فجوات الأداء، إلّا أنّه من غير المؤكّد بالنّسبة لمعظم الأفكار ما إذا كانت فوائدها ستتجاوز تكلفة تطويرها وتنفيذها، ومواجهة مقاومة التّغيير بشكل مناسب (Kanter, 1988).

غالباً ما يتطلب تنفيذ الأفكار بناء التحالفات، وهذا ينطوي على اكتساب القوة عن طريق تسويق الفكرة للحلفاء المحتملين، وفي الكثير من الحالات يتم التوجه نحو المستخدمين المحتملين للابتكار، الذين هم من يجب كسب تأييدهم حول الفكرة المقدمّة (الزملاء والقادة والعملاء، إلخ)، وفي معظم الأحيان لا يتم تعيين الشخص المبتكر الذي يتحمّل المسؤولية الرئيسيّة عن إدخال الابتكارات بشكل رسمي، بل يتم ذلك من كونه شخصاً يشعر بالتزام شخصي قويّ بفكرة معيّنة وقادر على ترويجها للآخرين، فإنّ الترويج للأفكار المقدمّة واكتساب الدعم والتأييد هو عملية تحتاج إلى السياسة من خلال طلب الدعم للفكرة وإنشاء تحالفات استراتيجية مع أشخاص مؤثرين (Howell & Boies, 2004)، ومن ثمّ يجب الانفتاح والتعاون مع عدد كبير من الأشخاص المؤثرين على تقبل الأفكار المقدمّة وانتشارها.

2-3-13-4 تحقيق الأفكار (Realizing ideas):

ويعني ذلك القيام بما هو مطلوب لتحويل الأفكار إلى واقع، ويتضمن سلوكيات مثل تطوير منتجات جديدة أو عمليات وأساليب عمل جديدة واختبارها وتعديلها (West & Farr, 1990)، حيث تتسم عملية تحقيق الأفكار كأحد أبعاد السلوك الابتكاري، باستباقية، أي البدء الذاتي (self-starting) الذي يعني القيام بالأمر دون الطلب، والاستمرارية (persistent) التي تعني التغلب على حواجز المعيقة للتغيير (Parker et al., 2006).

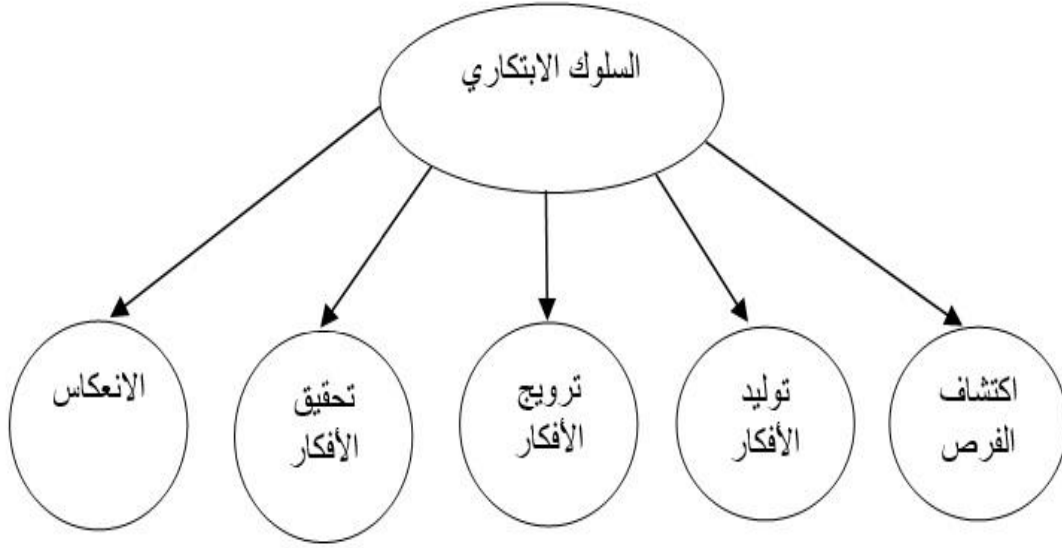
تعدّ الكفاءة الذاتية، وتصوّرات الأفراد الذاتية حول قدرتهم على الإنتاج من أهمّ ما يساعد في تنفيذ الأفكار (Bandura, 1982)، وترتبط الكفاءة الذاتية بإدراك الأفراد حقيقة أنّ التغيير ممكن (Farr & Ford, 1990).

تؤدّي التصوّرات القويّة للكفاءة الذاتية إلى قيام الأفراد بمهامهم بحماسة، وبذل قدر كبير من الجهد لإنجاز المهمة والمثابرة في مواجهة العقبات (Parker et al., 2006). من ناحية أخرى، من المرجح أن يتجنّب تحقيق الابتكار من لديهم شكوك جدّية حول قدرتهم على النجاح، لذلك يبذلون القليل من الجهد، ويستسلمون بسرعة، وذلك نظراً لتضمّن تحقيق الابتكار شكوكاً حول النتائج المستقبلية، فإنّ الأفراد الذين لا يمتلكون قدراً معقولاً من الكفاءة الذاتية هم أقلّ احتمالاً لبذل الجهود لتحقيق الابتكارات المقدمّة من قبلهم أو من قبل غيرهم (Farr & Ford, 1990).

2-3-13-5 الانعكاس (Reflection):

يشمل الانعكاس تقييم التّقدّم المحرز في تطبيق الابتكار، وتقييم الأنشطة والنتائج بناءً على معايير النّجاح، وفحص التّقدّم الشخصي أثناء تطوير الابتكار، وتحسين استراتيجيات العمل للمواقف المستقبلية، لذلك يُعدّ الانعكاس ضمن عملية الابتكار هو البعد الخامس من أبعاد السلوك الابتكاري. تشير الأبحاث إلى أنّ الانعكاس وتقييم التّقدّم المحرز في تطبيق الأفكار والاستراتيجيات والأنشطة والنتائج المحقّقة يساهم في عملية تطوير الابتكار بأكملها، علاوة على ذلك فإنّه من خلال تطبيق الانعكاس وإعادة تقييم الأنشطة ونتائج العمل؛ يمكن للعاملين تنظيم وتحسين أدائهم المهني (Van Woerkom, 2004).

الشكل رقم (6) أبعاد السلوك الابتكاري



المصدر: (De Jong, Den Hartog, 2008).

2-3-14 العوامل المؤثرة في تبني السلوك الابتكاري:

هناك ثلاث مجموعات من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في تبني السلوك الابتكاري لدى العاملين وقد ذكر ذلك (نجم، 2015) وفق التالي:

2-3-14-1 مجموعة العوامل الشخصية:

ترتبط الخصائص الشخصية للمبتكر بسلوكه الابتكاري، ويمكن الإشارة إلى مجموعة من الخصائص التي تبدو واضحة لدى الأفراد الذين يتميزون بالسلوك الابتكاري وفق ما يلي:

أ. الميل إلى التعقيد:

عادة ما يجد المبتكرون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي تمثل حلول البيئة المألوفة، والواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في مجال الابتكارات وذلك بالنظر إلى كونها تتطلب تداخلاً متزايداً للعديد من الأنظمة والاختصاصات.

حال الشك:

يؤثر الشك على السلوك الابتكاري الذي يدفع نحو أسئلة بعيدة عن المؤلف، وتضع حالة الشك التي يعيشها المبتكر على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل للوصول للأمر الجديد.

ب. الحدس:

إنّ التعمق في تصوّر وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى ارتباطات غير مرئية يتطلب ما يسمى بالحدس، أي النظر في الأمور بعيداً عن علاقتها الموضوعية، ويتمّ توصيف الحدس فيما يراه الكثيرون من المبتكرين بأنه بعد إمضاء فترة طويلة في جمع المعلومات وبحث المشكلة من جميع الجوانب، تمرّ مرحلة من الحيرة من حيث عدم وجود مخرج بالطرق المنطقية، ولكن سرعان ما يتمّ اللجوء لأفكار جديدة في أوقات عادة ما تكون خارج أوقات العمل الشاقّ وهذه هي ومضة الابتكار.

ت. الإنجاز الذاتي:

يتسم المبتكر بأنه محفّز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه بشكل أساسي، ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دوراً مهماً يحدوها الرغبة العارمة في التعلق بمهامه، حيث إنّ الإنجاز الذاتي يقترن بتحقيق الذات في هرم الحاجات لدى ماسلو.

ث. التفور من المحددات والقيود:

يجد المبتكر في القدرة الذهنية المركزة عمقاً وأفقاً بعيداً، لذا ينفر المبتكر من المحددات والقيود والواجبات المحددة والتي تحصر الذهن وتحّد من انطلاقه، وربما هذا ما يفسّر أنّ الكثيرين من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

2-14-3-2 مجموعة من العوامل التنظيمية:

تمثل المنظمات إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على السلوك الابتكاري للأفراد، حيث يعمل المبتكرون ضمن سياق تنظيمي خاص. يمكن تحديد مجموعة من العوامل التي تساعد على تنمية السلوك الابتكاري وتبنيه ضمن المنظمات:

أ. استراتيجية المنظمة:

يمكن لاستراتيجية المنظمة أن تقوم على الابتكار على أن يكون مصدراً لميزتها التنافسية في سوق العمل وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي.

ب. القيادة وأسلوب الإدارة:

تلعب القيادة دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة السلوك الابتكاري ضمن المنظمات، فالقيادات الابتكارية تدفع نحو السلوك الابتكاري وتعزيزه، وتؤمن الحافز نحو التغيير في الهياكل والسياسات، كما أن القيادة تؤثر على مدى تطوير منتجات جديدة، أي أنها تؤثر على الابتكار الفني أيضاً.

ت. الفريق:

تشجع المنظمات على استخدام فرق العمل، وبالأخص فرق العمل المدارة ذاتياً في سبيل معالجة خطرين أساسيين، الأول هو خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المنظمة، ما يفقد المنظمة وحدة الحركة وتكامل الجهود والتداوب ما بين أقسامها ووظائفها، والخطر الثاني هو حدة القواعد والإجراءات، حيث تتحرر هذه الفرق من القواعد والإجراءات المتبعة والتي تعتبر معيقة في الكثير من الأحيان، وبالأخص عند الرغبة في التطوير الابتكار.

2-14-3-3 مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

لا يمكن أن ينشأ المبتكر وأن يتطور من جراء الفراغ، وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة للابتكار ولتعزيزه، فالبيئة المحيطة إما أن تساعد على ظهور الابتكار وبقائه واستمراره، أو أن تمنع ظهوره واستمراره، أو أن تحدّه باقتصار دعمها على التشجيع على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة، فالمبتكر

يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن نشير إلى مجموعة من عوامل البيئة العامة في المجتمع والتي تؤثر على تبني السلوك الابتكاري.

1-3-14-3-2 الخصائص السائدة في المجتمع:

وتتمثل الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع فيما يلي:

أ. العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن تفاعل الفرد والمجتمع يعدّ من العوامل والمتغيرات التي تحدّد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة التي تشكّل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

ب. العوامل السياسية:

تعتبر العوامل السياسية عنصراً حاسماً في عملية تبني السلوك الابتكاري وتعزيزه، وذلك أنّ الدعم المستمر من القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، تؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، وذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية.

2-3-14-3-2 القاعدة المؤسسة للبحث والتطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو تبني سلوكيات الابتكار؛ عادة ما تعزز بنيتها التحتية الضرورية من أجل تنمية الابتكارات لمصلحة الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة:

أ. مراكز البحث والجامعات:

يمكن اعتبار دور مراكز البحث والجامعات الدور الأهم في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، كما أنّها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العلمية والمنتجات، كما لها دور في خلق وتعزيز مكانة الباحثين والمبتكرين.

ب. نظام البراءة:

يلعب نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع دوراً فعالاً في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن أن نعرّف براءة الاختراع على أنّها شهادة أو وثيقة تمنحها

هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول صاحبها- شخصاً كان أم مؤسسة- حق الملكية، ومن ثم فإنّ نظام البراءة يعطي لصاحبه حقّ الابتكار المحمي بالقانون.

مما سبق يمكننا القول بأنّ الابتكار الإضافي قد تجاوز الحدود التي رسمها كلٌّ من؛ الابتكار الإداري الذي اقتصر على مفهوم تقديم ما هو جديد في المجال الإداري، والابتكار التقني الذي حدّد الابتكار بالتقنيات الجديدة، مع التركيز على قبول المستهلك أو متلقي الخدمة لكونها تتميز بالجدة، مع التركيز على أنّ الابتكار التقني هو ابتكار مرتبط بإنتاج سلعة يتمّ قبولها من المستفيد النهائي، وصولاً إلى ضمان تفاعل البيئة الخارجية والداخلية والعمل على تجاوز الوظائف التقليدية للإدارة.

2-3-15 محددات السلوك الابتكاري:

يعتمد السلوك الابتكاري ضمن المنظمات على عوامل داخلية، مثل القدرة الابتكارية للأفراد وحجم المنظمة، وهيكلها، والتوجّه نحو التعلّم والتوجّه الاستراتيجي والعوامل الخارجية مثل شبكة العلاقات، والاتصالات الخارجية والبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

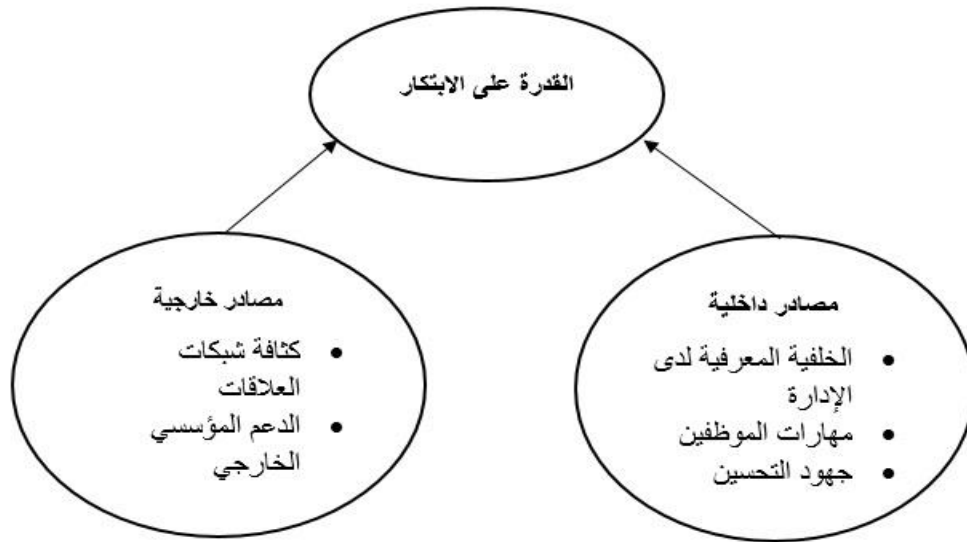
1- القدرة على الابتكار:

تمّ تعريف القدرة على الابتكار ضمن الأدب من قبل العديد من الباحثين حيث عرفها (Barney, 1991) بأنها القدرة على تقديم منتجات جديدة بسرعة وعلى تكييف العمليات الجديدة للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. يمكن استعراض نموذج لبعض الأبعاد الداخلية والخارجية لقدرة الابتكار التي قام بدراستها كلٌّ من (Romijn and Albaladejo, 2002) وفق الشكل رقم (7) محددات الابتكار- القدرة على الابتكار. تشمل القدرة على الابتكار المعرفة والمهارات التي أدخلها كلٌّ من إدارة المنظمة وأصحاب العمل والقوى العاملة من خلال الخبرة السابقة لديهم، وقد أشار (Romijn and Albaladejo, 2002) كذلك إلى أنّ الدرجة الأكاديمية لقيادات المنظمة ومديريها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرة الابتكار العالية، ولا حتى الدرجة العلمية، حيث وجدوا علاقة جيّدة بين إجمالي خبرة البحث والتطوير لكلّ عامل والقدرة على الابتكار، وبين عدد عملي البحث والتطوير كنسبة مئوية من إجمالي القوى العاملة والقدرة على الابتكار.

يعرّف (Dosi, 1988) قدرات الابتكار على أنّها درجة التراكم والكفاءة التكنولوجية في عملية البحث الابتكارية، ورغم الآثار المهمة للقدرة على الابتكار في جميع المنظمات، إلا أنّها مهمة بشكل خاص

للدخول لأسواق جديدة، وقد وجد (Guan and Ma, 2002) علاقة إيجابية بين أبعاد القدرة على الابتكار والمتمثلة بالقدرة على التعلّم، والقدرة على البحث والتطوير، والقدرة التسويقية، والقدرة التنظيمية، والقدرة الاستراتيجية، وبين القدرة على دخول أسواق جديدة، ما يجعل من الممكن لأصول الابتكار السلوكية الأساسية أن تتشكّل وتعمل بشكل فعّال لضمان نمو المنظمات، ويمكن اعتبار القدرة على الابتكار أحد الأصول الخاصة الضمنية غير القابلة للتداول والنقل، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتجارب الداخلية والاكتساب التجريبي.

الشكل رقم (7) محددات الابتكار - القدرة على الابتكار.



المصدر: (Romijn and Albaladejo, 2002).

2- الخصائص الفردية

تمّ تحديد خصائص السلوك الابتكاريّ من قبل مختلف الباحثين، من حيث الخصائص الفردية والسمات والسلوكيات والمنتجات، ووجد (Baldridge and Burnham, 1975) أنّ الخصائص الفردية، مثل الجنس والعمر والمواقف الشخصية لم يكن لها تأثير قويّ على السلوك الابتكاريّ في المنظمات وإنّما كان لها أثر محدود، ولكنّ الخصائص الهيكلية والمدخلات البيئية كان لها تأثير قويّ، بينما يظهر أنّ

المناصب والأدوار الإدارية لها تأثير على مشاركة الفرد في عملية الابتكار، حيث تؤثر سمتان على قدرة المنظمة على الابتكار وتبني أفرادها السلوك الابتكاري والتي هي: حجم المنظمة، ومدى تعقيد مهام الأفراد ضمنها.

3- التعلّم التنظيمي:

يعتمد الابتكار بشكل كبير على مكونات بيئة العمل (Calantone, Cavusgil et al., 2002)، يُعدّ التوجّه نحو التعلّم من أهم إجراءات التعلّم التنظيمي، ويناقش (Hult and Ferrell, 1997) أنّ القدرات الخاصة للمنظمات لإنشاء المعرفة وتقاسمها؛ مستمدة من مجموعة من العوامل التي هي خلق المعرفة الضمنية ونقلها (Spender, 1996)، يضاف إلى ذلك المبادئ التنظيمية التي يتمّ من خلالها تنظيم الخبرة الفردية والوظيفية وتنسيقها من خلال التعاون بين الأفراد، وطبيعة المنظمات كمجتمعات اجتماعية (Kogut and Zander, 1993).

4- التعلّم التكنولوجي:

يلعب التعلّم التكنولوجي دوراً حيوياً في نجاح المنظمات وقدرتها على المنافسة، ويرتبط بقدرة المنظمة على تطوير واستغلال الكفاءات الأساسية لمواردها الإبداعية لتوليد القيمة المضافة على مستوى المنظمة، حيث يجب على المنظمات تحديد الجوانب المعرفية الواجب تطويرها وإدارتها بشكل مستمر، وبالأخص المعرفة التكنولوجية، حيث تكتسب المنظمات المعرفة التكنولوجية من خلال طريقتين:

الأول داخلياً من خلال اكتساب الأفراد والمجموعات الخبرات عبر المشاريع والمهام المتعددة التي تنطوي على أنشطة البحث والتطوير أو التصنيع أو التسويق.

والطريق الثاني خارجياً من خلال المعرفة المكتسبة من خارج حدود عمل المنظمة (Hitt, Ireland et.al, 2000)، كما أنّ هناك علاقة قوية وإيجابية بين التنوع ضمن بيئة عمل المنظمة من التنوع التكنولوجي والثقافي والجغرافي وقطاعات السوق الخارجية وعمق التعلّم التكنولوجي وسرعته، وفيما أورده (van den Boom and Jong, 2007) يمكن ذكر مجموعة من محددات السلوك الابتكاري وفق

التالي:

الجدول رقم (4) محدّدات السلوك الابتكاري.

المحدّدات	نوع المحدّدات	فئة المحدّدات
<p>Tolerance of ambiguity تحمل الغموض (Barron & Harrington, 1981).</p> <p>الكفاءة الذاتية Self-efficacy (Farr & Ford, 1990).</p> <p>الانفتاح والانبساط Extraversion (Barrick & Mount, 1991).</p> <p>روح المبادرة Proactiveness (Seibert, Kramer & Crant, 2001).</p>	<p>السّمات الشخصية</p> <p>Personality features</p>	
<p>Above average general intellect الذكاء العامّ الأعلى من المتوسط (Barron & Harrington, 1981).</p> <p>المعرفة المحدّدة Domain specific knowledge (Amabile, 1988).</p> <p>أسلوب حلّ المشكلات Problem-solving style (Scott & Bruce, 1994).</p>	<p>المقدرة الإدراكية</p> <p>Cognitive ability</p>	المستوى الفردي
<p>(Parker et al., 2006) Autonomy الاستقلالية</p> <p>(Axtell, Holman & Wall, 2006) Job control الضّبط الوظيفي</p> <p>(Oldham & Cummings, 1996) Job complexity التّعقيد الوظيفي</p> <p>De Jong &) External work contacts التّواصل مع جهات عمل خارجيّة</p> <p>(Den Hartog, 2008).</p>	<p>السّمات الوظيفيّة</p> <p>Job features</p>	
<p>(Axtell et al., 2000) Participative leadership القيادة التّشاركيّة</p> <p>(Shin & Zhou, 2003) Transformational leadership القيادة التّحويليّة</p> <p>Scott & Bruce,) Leader-member exchange التّبادل بين القائد والمرؤوسين</p> <p>(1994).</p>	<p>القيادة</p> <p>Leadership</p>	المستوى

الدعم للابتكار (Scott & Bruce, 1994) Support for innovation. السياق التقييمي (Shalley & Perry-Smith, 2001) Evaluative context.	سمات مجموعات العمل Work group features	التنظيمي
القواعد والإجراءات القليلة (Oldham & Cummings, 1996) Few rules and procedures. ضعف الموارد (Oldham & Cummings, 1996) Slack resources. نظام المكافآت (Baer, Oldham & Cummings, 2003) Reward system.	المنظمة organization	
المنافسة بالتمايز (Oldham & Cummings, 1996) Competition by differentiation. نوع الصناعة (Hill & Johnson, 2003) Type of industry.	البيئة Environment	مستويات أخرى

المصدر: (van den Boom and Jong, 2007).

2-3-16 علاقة السلوك الابتكاري مع متغيرات أخرى:

2-16-3-1 دعم الفريق والإدارة:

يتعلق تنفيذ الفكرة بمدى دعم الإدارة، والفريق للابتكار، كما يتعلق تقديم الاقتراحات بمدى إمكانية العامل بالتحكم في الوظائف (Axtell et al., 2006).

2-16-3-2 القيادة الذاتية والتمكين:

تعزز مهارات القيادة الذاتية السلوك الابتكاري في العمل (Carmeli, Meitar, and Weisberg, 2006). ويرتبط التمكين بشكل إيجابي بالسلوك الإبداعي وبتقدير الذات القائم على تصور الحالة الداخلية للفرد (Chen and Aryee, 2007).

2-3-16-3 القيادة الكارزمايتية:

ترتبط القيادة الكارزمايتية والثقة بممارسات الإدارة العليا بشكل إيجابي بسلوكيات تنفيذ الابتكار (Michaelis et al., 2009).

2-3-16-4 الاستقلالية والأجور والالتزام بالابتكار:

يؤثر الالتزام المتصور حول الابتكار بشكل مباشر على السلوك الابتكاري، كما تؤثر الأجور والاستقلالية الوظيفية بشكل غير مباشر على السلوك الابتكاري.

2-3-16-5 تبادل القائد والمرؤوس والرضا عن ممارسات الموارد البشرية:

ارتبط كلٌّ من تبادل المرؤوسين والقائد والرضا عن ممارسات الموارد البشرية؛ بشكل إيجابي بالسلوك الابتكاري (Sanders et al., 2010).

خلاصة الفصل الثاني من الدراسة:

لطالما كان العنصر البشري محط اهتمام الباحثين في مجالات متعددة وخاصة في المجالات الإدارية نظراً بكونه الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة والضمان لاستمرارها وبقائها؛ حيث يسعى قادة المنظمات إلى الارتقاء بهذا العنصر إلى مستويات عالية من الكفاءة الذاتية والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة، ومما سبق نجد أنّ لأسلوب القيادة الخادمة نتائج مهمة على صعيد المنظمة ككل، وإنّ هذا النوع من القيادة يركّز على فهم مشكلات المجتمع، والدخول في مفصليات القضايا ضمن جميع مستوياته الاجتماعية، لكونه نمطاً قيادياً يعتمد على التواصل مع جميع المستويات ضمن التنظيم، وتكوين فهم شامل حول جميع أفراد المجتمع، وإنّ أحد سلبيات القيادة الخادمة يكمن في صعوبة الحصول على هذا النمط من القادة، وضمان التزامهم وإيمانهم بالفكرة، ومن العيوب الأخرى للقيادة الخادمة أنّها تستغرق وقتاً لتنفيذها لذلك لا يفضل تبني القيادة الخادمة من قبل المنظمات التي ترغب بنتائج عمل سريعة واستجابة شبه مباشرة.

ويرى الباحث أنّه لا بد من تعزيز تبني نمط القيادة الخادمة في منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق بشكل خاص، لاعتقاد الباحث بأهمية هذا النمط القيادي ضمن القطاع الصناعي والذي يسوده مستويات توتر واجهاد عالي، بالإضافة للحاجة الواضحة لدى العاملين ضمن هذا

القطاع للشعور بالاهتمام والتطور، وتعزيز الثقة بالنفس من خلال منحهم السلطة اللازمة لحل المشكلات في ظروف العمل العادية والطائرة.

كما يمكن الإشارة إلى أهمية رأس المال النفسي ضمن منظمات العمل وحاجتها للحفاظ على مستويات رأس مال نفسي عالي لدى أفرادها للتمكن من تحقيق أهداف العمل بسرعة وكفاءة عالية، وإن ما يميز رأس المال النفسي يكمن في قابلية قياسه وإدارته وتطويره إلى ما لا نهاية، مع الإشارة في الوقت ذاته إلى طرق محددة لاستثمار رأس المال النفسي تنظيمياً، حيث يمكن اعتبار أن رأس المال النفسي هو نتيجة لدمج الموارد النفسية الإيجابية ضمن إطار يناسب معايير السلوك التنظيمي الإيجابي المنتج والقادر على تحقيق تقدمات نوعية، وضمان تميز المخرجات التنظيمية، بالإضافة للأهمية البالغة لرأس المال النفسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وإن ما سبق ذكره يوحي بضرورة إدارة رأس المال النفسي وتطويره لتعظيم القيمة السوقية للمنظمة، والحصول على المزيد من التميز وتقديم مستويات أداء عالية وابتكارية ضمن بيئات العمل المختلفة وبالأخص ضمن بيئة العمل الصناعي التي قد تتطلب مستويات مرونة وتحمل وكفاءة ذاتية أعلى، بحيث تمكن العاملين من تجاوز صعوبات العمل في البيئة الصناعية والاستفادة من مزاياها.

وفي سبيل الوصول للتميز ضمن منظمات العمل الصناعية لا بدّ من التركيز على رفع مستويات تبني العاملين لسلوكيات الابتكار، وتنمية القدرات الابتكارية، حيث يُعدّ السلوك الابتكاريّ موضوعاً محورياً للعديد من مبادئ الإدارة المعروفة، حيث يمكن اعتبار السلوك الابتكاريّ أحد الخصائص الشخصية أو مخرج من المخرجات التنظيمية الإيجابية الضرورية لضمان تطور المنظمات ونجاحها.

ووفقاً لذلك يتعين على المنظمات إدارة هذا السلوك المنتج والاستفادة منه؛ لضمان مخرجات تنظيمية إيجابية، ومن ثمّ فإنّ دراسة ما يمكن أو يعرقل السلوك الابتكاريّ في العمل هو أمر حساس وبالغ الأهمية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل أهم الإجراءات التي تتمثل بمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وكذلك الأدوات التي تم استخدامها في سبيل تحقيق أهدافه، واختبار الفرضيات، حيث سيتم الاعتماد على كلٍ من برنامج SPSS الإصدار 25 وفقاً لما تتطلبه الدراسة، وأخيراً مناقشة النتائج وتفسيرها.

3-1 مجتمع الدراسة وعينتها: يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والفنيين والمهندسين والمشرفين في منظمات القطاع الصناعي الخاص في محافظة ريف دمشق، حيث تمّ تقدير حجم مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق بحدود (99365) عاملاً* موزعاً وفق التالي: (19376) عاملاً بطبيعة عمل فنيّة، (14904) عاملاً بطبيعة عمل إشرافية، (22955) عاملاً بطبيعة عمل هندسيّة، (42031) عاملاً بطبيعة عمل إداريّة، وبناءً على طبيعة المجتمع، فقد تمّ استخدام أسلوب المعاينة حسب الحصّة، حيث توزع الاستبانة على كلّ فئة بشكل عشوائيّ غير منتظم وممّن قبل الإجابة على الاستبانة من المنظمات الصناعيّة والأفراد، وذلك بنسبة 15% من كل منظمة وباعتبار:

- 1- أنّ مجتمع الدراسة معلوم وهو مجتمع غير متجانس. وقد استعان الباحث من أجل تحديد حجم عينة الدراسة بشكل دقيق بالعديد من المعايير الإحصائيّة.
- 2- ألا يقلّ حجم العينة عن 10% من مجتمع الدراسة عندما يكون مجتمع الدراسة أصغر من 2000 مفردة وفق شروط معينة، وكذلك إن حجم 300 مفردة مناسب للمجتمعات الكبيرة التي يزيد عددها عن 3000 مفردة (Kline, 2011). واستناداً لكلّ المبررات السابقة سيتمّ اعتماد الحدّ المناسب وفقاً لجميع المؤشّرات السابقة وهو (300) مفردة تقريباً كحدّ أدنى.

* استناداً إلى زيارة ميدانيّة أجراها الباحث إلى قسم الإحصاء في وزارة الشؤون الاجتماعيّة والعمل، والمؤسسة العامّة للتأمينات بناءً على كتاب صادر من المعهد العالي لإدارة الأعمال لتسهيل إجراءات إعطاء المعلومات المطلوبة لإتمام الدراسة.

ومن ثمّ تمّ توزيع (390) استبانة على المنظّمات الصّناعيّة الخاصّة في ريف دمشق، وتمّ استرداد (339) منها (307) صالحة للتّحليل، ويعدّ (307) استبانة صالحة للتّحليل الإحصائيّ عدد مقبول ويوفّر لنا إمكانيّة تعميم نتائج الدّراسة على مجتمع الدّراسة وهو العدد النّهائيّ للاستبانات التي خضعت للتّحليل الإحصائيّ. تمّ توزيع الاستبانات على المنظّمات الصّناعيّة الخاصّة في ريف دمشق وفق التّالي:

الجدول رقم (5) توزيع الاستبانات على المنظّمات الصّناعيّة الخاصّة في ريف دمشق.

اسم المنظّمة	الموزّع	المستردّ	الصّالح للتّحليل
شركة الصّناعات المعدنيّة - حديد	175	160	151
شركة داك فود	35	32	24
شركة يونيباك	25	22	19
شركة فيرست غلاس (الإيرانيّة للزّجاج)	35	27	22
شركة سينالكو	40	32	27
الشركة التّقنيّة للصّناعات الغذائيّة	80	66	64
الإجمالي	390	339	307

يبين الجدول رقم (5) أنّ الاستبانات المستردّة بلغت نسبتها (87%) ونسبة الاستبانات الصّالح للتّحليل بلغت نسبته (78%) من عدد الاستبانات الموزّعة.

3-2 حدود الدّراسة:

تم تحديد حدود الدّراسة في المجالات التّالية:

- **الحدود الموضوعيّة:** تقتصر الدّراسة على معرفة أثر القيادة الخادمة في السّلك الابتكاريّ للعاملين، واختبار توسّط رأس المال النّفسيّ لهذه العلاقة وتحديد مستويات كلّ من هذه المتغيّرات في المنظّمات الصّناعيّة في ريف دمشق.

- **الحدود البشرية:** تشمل على العاملين الفنيين، والمهندسين، والمشرفين والإداريين لدى المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق، ولم تشمل العينة جميع المنظمات الصناعية في ريف دمشق بل المنظمات التي قبلت المشاركة في الدراسة.
- **الحدود المكانية:** المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة بين (2019-2021) مع الإشارة إلى أن توزيع الاستبانات كان عام (2020).

3-3 أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وذلك بعرض الاستبانة على محكمين من الأساتذة الأكاديميين الاختصاصيين في المعهد العالي لإدارة الأعمال في دمشق. قام الباحث بإجراء اختبار الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة.

اختار الباحث أسئلة الاستبانة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي كما يلي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (5-4-3-2-1)، ووفق الترميز الخماسي تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

شملت الاستبانة أربعة أجزاء رئيسية وهي:

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق التالي: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل.

ثانياً: مقياس القيادة الخادمة، حيث تم الاعتماد على مقياس (Liden et al., 2008) في قياس أبعاد القيادة الخادمة، الذي يتكوّن من ثلاث وعشرين عبارة لقياس جميع أبعاد القيادة الخادمة، والذي تم الاعتماد عليه في مجموعة من الدراسات، بعد أن تم التأكد من صلاحية المقياس وموثوقيته (Kwak and Kim, 2015; Winston and Fields, 2015)، ويتكوّن من سبعة أبعاد تتوزّع على ثلاث وعشرين عبارة كالتالي:

1- مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي (Emotional Healing) 4 عبارات، 2- بناء قيمة للمجتمع (Creating Value for The Community) 4 عبارات، 3- التّصوّر (Conceptual

(Skills) 4 عبارات، التّمكن (Empowering) عبارتان، مساعدة المرؤوسين على النّمو والنّجاح (Helping Subordinates Grow and Succeed) 4 عبارات، التّعامل مع المرؤوسين كأولويّة (Putting Subordinates First) عبارتان، التّصرّف بشكل أخلاقيّ (Behaving Ethically) 3 عبارات.

ثالثاً: مقياس رأس المال النّفسيّ، حيث تمّ الاعتماد على مقياس (Luthans et al., 2007) الذي يتكوّن من اثنتين وعشرين عبارة لقياس الأبعاد الأربعة لرأس المال النّفسيّ، والذي تمّ الاعتماد عليه في مجموعة من الدّراسات، بعد أن تمّ التأكّد من صلاحية المقياس وموثوقيّته (Luthans et al., 2008; Norman, et al., 2010; Sweetman et al., 2011)، ويتكوّن من أربعة أبعاد تتوزّع على اثنتين وعشرين عبارة وفق التّالي: الكفاءة الذاتيّة (Self-Efficacy) 6 عبارات، الأمل (Hope) 5 عبارات، المرونة (Resilience) 5 عبارات، التّفاؤل (Optimism) 6 عبارات.

رابعاً: مقياس السّلوك الابتكاريّ: حيث تمّ الاعتماد على مقياس 2012 (Messmann & Mulder,)، الذي تمّ الاعتماد عليه في مجموعة من الدّراسات، بعد أن تمّ التأكّد من صلاحية المقياس وموثوقيّته (Messmann and Mulder, 2015; Ruhnke and Mulder, 2016)، والذي يتكوّن من خمسة أبعاد، تتوزّع على عشرين عبارة لقياس الأبعاد الخمسة للسّلوك الابتكاريّ وفق التّالي:

استكشاف الفرصة (Opportunity Exploration) 4 عبارات، توليد الأفكار (Ideas Generation) 4 عبارات، ترويج الأفكار (Ideas Promotion) 6 عبارات، تحقيق الأفكار (Ideas Realization) 3 عبارات، الانعكاس (Reflection) 3 عبارات.

3-4 وصف أفراد العينة:

في ما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدّراسة من حيث النّوع الاجتماعيّ، المؤهل العلميّ وطبيعة العمل، حيث تمّ توزيع 390 استبياناً واسترداد 307 منها، أي بمعدّل استرداد بلغ 78%. وقد توزّعت العينة كما في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): وصف العينة وفق متغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	178	58%
	أنثى	129	42%
المؤهل العلمي	التعليم الأساسي	10	3.3%
	التعليم الثانوي	36	11.7%
	معهد متوسط	42	13.7%
	شهادة جامعية	154	50.2%
	دراسات عليا	65	21.2%
	فنية	60	19.5%
طبيعة العمل	إشرافية	46	15%
	هندسية	71	23.1%
	إدارية	130	42.3%

بلغت نسبة الذكور 58% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مقابل 42% نسبة الإناث، ويعزو الباحث الفرق في نسبة الذكور والإناث - عينة الدراسة - إلى طبيعة البيئة الصناعية الخاصة في ريف دمشق، والتي تعتمد بشكل أكبر على الموارد البشرية من فئة الذكور، علماً أنّ هناك توجّهاً واضحاً ضمن البيئة الصناعية الخاصة في ريف دمشق لزيادة الاعتماد على الموارد البشرية من فئة الإناث، وذلك في ظلّ الأوضاع السياسيّة والاقتصاديّة التي أدت إلى هجرة نسبة كبيرة من الذكور، لذلك فإنّ نسبة تمثيل الإناث (42%) من عينة الدراسة ضمن القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق تعتبر جيّدة.

كما يتّضح من الجدول رقم (6) بأنّ نسبة 71.4% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، أي أعلى من نصف عينة الدراسة، كانوا من حملة الإجازة الجامعيّة فأعلى.

ويعزو الباحث ذلك إلى الاعتماد الواضح ضمن المنظّمات الصناعيّة الخاصة في ريف دمشق على توظيف الفئة المتعلّمة الأكاديميّة التي تشمل المهندسين، وجزءاً كبيراً من الإداريين، والاعتماد في معظم

مراحل الإنتاج على أنظمة تشغيل مؤتمتة، كما يتّضح نسبة 13.7% من إجمالي مفردات الدّراسة هم من الحاصلين على مؤهل علميّ معهد متوسّط، ثم 11.7% من حملة الشهادة الثّانويّة، في حين بلغت نسبة حملة شهادة التّعليم الأساسيّ 3.3% فقط من إجمالي مفردات عيّنة الدّراسة. كما يتّضح من الجدول رقم (6) بأنّ الجزء الأكبر من مفردات العيّنة كانوا إداريّين بنسبة 42.3% من إجمالي مفردات عيّنة الدّراسة،

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ فئة الإداريّين تشمل جميع العاملين ضمن إدارات المستودعات والماليّة والمشتريات وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشريّة وعاملي الأمن والحراسة والإطعام ضمن المنشآت الصّناعيّة الخاصّة في ريف دمشق، والذين يشكّلون نسبة كبيرة من حجم العمالة، حتّى ضمن هذه المنشآت الصناعيّة، بالمقارنة مع باقي الفئات المقسّمة وفقاً لطبيعة العمل، بينما بلغت نسبة المهندسين 23.1% من إجمالي مفردات عيّنة الدّراسة، وهي أكبر من نسبة الفنّيّين.

ويعزو الباحث ذلك لطبيعة العمل التّقنيّ الصّناعيّ المتطوّر وتطبيق أنظمة تشغيل صناعيّة مؤتمتة كلياً وذلك ضمن القطاع الصّناعيّ-عيّنة الدّراسة- والذي يعتمد في عملياته بشكل كبير على مهندسي الميكانيك والكهرباء ومهندسي الرّسم الصّناعيّ في دراسة أسباب المشكلات التّقنيّة وتلافي حدوثها وتطبيق أنظمة الصّيانة الوقائيّة، والتي تتطلّب عدداً أكبر من القوى العاملة الهندسيّة، بينما بلغت نسبة الفنّيّين 19.5% من إجمالي مفردات العيّنة.

ويعزو الباحث انخفاض نسبة الفنّيّين ضمن مفردات عيّنة الدّراسة إلى اعتماد معظم المنظّمات الصّناعيّة الخاصّة في ريف دمشق في عمليّات الإنتاج والتشغيل على الآلات المؤتمتة التي تحتاج عدداً أقلّ من القوى العاملة مقارنةً مع القوى العاملة الهندسيّة، كما بلغت نسبة المشرفين 15% من إجمالي مفردات عيّنة الدّراسة.

3-5: دراسة صدق وثبات الاستبانة

في ما يتعلّق بثبات استبانة الدّراسة تمّ استخدام معامل الاتّساق الدّاخليّ للتحقّق من ثبات الأداة حسب معامل كرونباخ ألفا، وجذر معامل ألفا الذي يمثّل معامل الصدق، حيث تمّ إضافة معاملات ثبات الاتّساق الدّاخليّ لمحاوّر الاستبيان وأبعاده كما في الجداول رقم (7):

الجدول رقم (7) معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمتغير الأول (القيادة الخادمة).

معامل الصدق	معامل الثبات (معامل ألفا)	عدد الأسئلة	
0.970	0.941	23	المتغير الأول: القيادة الخادمة
0.798	0.637	4	مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي
0.926	0.857	4	بناء قيمة للمجتمع
0.938	0.88	4	التصور
0.838	0.702	2	التمكن
0.948	0.899	4	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
0.854	0.729	2	التعامل مع المرؤوسين كأولوية
0.939	0.882	3	التصرف بشكل أخلاقي

يبين الجدول رقم (7) أنّ معامل الثبات للمتغير الأول (القيادة الخادمة) مرتفع، حيث بلغ (0.941) لإجمالي عبارات المتغير التي يبلغ عددها (23) ومن ثمّ فالمتغير ذو درجة ثبات عالية. أمّا بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنّه أيضاً مرتفع وقيمته للمتغير الأول كانت (0.970) ما يعني أنّ المحور الأول صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة.

وفي ما يخصّ ثبات أبعاد المتغير الأول وصدقه؛ فقد كانت أعلى عند بعد (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) بثبات بلغ (0.899) وصدق بلغ (0.948)، وأدنى عند بعد (مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي) بثبات بلغ (0.637) وصدق بلغ (0.798).

الجدول رقم (8) معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمتغير الثاني (رأس المال النفسي).

معامل الصدق	معامل الثبات (معامل ألفا)	عدد الأسئلة	
0.926	0.858	22	المتغير الثاني: رأس المال النفسي
0.820	0.673	6	الكفاءة الذاتية
0.871	0.759	5	الأمل

0.828	0.686	5	المرونة
0.851	0.724	6	التفاؤل

يبين الجدول رقم (8) أنّ معامل الثّبات للمتغيّر الثّاني (رأس المال النَّفسيّ) مرتفع، حيث بلغ 0.858 لإجمالي عبارات المتغيّر التي يبلغ عددها (22) ومن ثمّ فالمتغيّر ذو درجة ثبات عالية. أمّا بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنّه أيضاً مرتفع، وقيّمته للمتغيّر كانت (0.926) ما يعني أنّ المتغيّر الثّاني صادق وممثّل للمجتمع الذي سحبت منه العيّنة.

وفي ما يخصّ ثبات أبعاد المتغيّر الثاني وصدقه؛ فقد كانت أعلى عند بعد (الأمل) بثبات بلغ 759.0 وصدق بلغ (0.871)، وأدنى عند بعد (الكفاءة الذاتيّة) بثبات بلغ (0.673) وصدق بلغ (0.820).

الجدول رقم (9) معاملات ثبات الاتّساق الداخليّ للمتغيّر الثالث (السلوك الابتكاريّ).

معامل الصدق	معامل الثّبات (معامل ألفا)	عدد الأسئلة	
0.941	0.885	20	المحور الثالث: السلوك الابتكاريّ
0.871	0.759	4	استكشاف الفرصة
0.731	0.535	4	توليد الأفكار
0.909	0.826	6	ترويج الأفكار
0.891	0.794	3	تحقيق الأفكار
0.849	0.72	3	الانعكاس

يبين الجدول رقم (9) أنّ معامل الثّبات للمتغيّر الثالث (السلوك الابتكاريّ) مرتفع، حيث بلغ (0.885) لإجمالي فقرات المتغيّر التي يبلغ عددها (20) ومن ثمّ فإنّ المتغيّر ذا درجة ثبات عالية. أمّا بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنّه أيضاً مرتفع وقيّمته للمتغيّر ككل كانت (0.941) ما يعني أنّ المتغيّر الثّالث صادق وممثّل للمجتمع الذي سحبت منه العيّنة.

- وفي ما يخصّ ثبات أبعاد المتغيّر الثالث وصدقه؛ فقد كانت أعلى عند بُعد (ترويج الأفكار) بثبات بلغ (0.826) وصدق بلغ (0.909)، وأدنى عند بُعد (توليد الأفكار) بثبات بلغ (0.535) وهي قيمة غير مقبولة، وصدق بلغ (0.731).

3-6 توضيح مقياس ليكرت الخماسيّ (لأسئلة محاور الاستبانة):

مقياس ليكرت الخماسيّ مقياس ترتيبيّ، ويتمّ التعامل معه أثناء التّحليل مع أوزان كميّة تقابل كلّ حالة من حالته. يتمّ تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسط أو وسيط أو غيره وفق الجدول التالي: حيث إنّ طول الفترة = 0.80 وتمّ حسابه بقسمة 4 على 5 حيث إنّ 4 = عدد المسافات بين الاختيارات (من 1 إلى 2 مسافة ومن 2 إلى 3 مسافة وهكذا) والعدد = 5 عدد الخيارات.

الجدول رقم (10) مقياس ليكرت الخماسيّ

المتوسط المرجّح	القيمة	الإجابة
1 - 1.79	1	غير موافق بشدّة
1.80 - 2.59	2	غير موافق
2.60 - 3.39	3	حياديّ
3.40 - 4.19	4	موافق
4.20 - 5.00	5	موافق بشدّة

3-7 تحليل آراء أفراد العيّنة حول محاور الاستبانة:

في ما يلي تحليل آراء أفراد العيّنة حول محاور الدّراسة وهي القيادة الخادمة بأبعادها السّبعة (مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفيّ، بناء قيمة للمجتمع، التّصور، التّمكين، مساعدة المرؤوسين على النّمّ والنّجاح، التّعامل مع المرؤوسين كأولويّة، التّصرّف بشكل أخلاقيّ) ورأس المال النّفسيّ بأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتيّة، الأمل، المرونة، التّعاؤل) والسّلوّك الابتكاريّ للعاملين بأبعاده الخمسة (استكشاف الفرصة، توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تحقيق الأفكار، الانعكاس).

الجدول رقم (11) تحليل الإجابات على محاور الدراسة.

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	0.71305	3.3951	القيادة الخادمة
معنوي	0.000	موافق	0.43277	3.7292	رأس المال النفسي
معنوي	0.000	موافق	0.42725	3.8814	السلوك الابتكاري

في ما يخص القيادة الخادمة فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.39) وهو بين درجة الموافقة ودرجة الحياد، ويشير إلى درجة تطبيق جيد لنمط القيادة الخادمة وذلك وفقاً لإدراك أفراد عينة الدراسة ضمن المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق لأبعاد القيادة الخادمة ضمن منظماتهم، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.713) نلاحظ مستوى منخفض لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات تطبيق القيادة الخادمة.

يدلّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على اهتمام متوسط من قبل المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق بتطبيق الممارسات الإدارية التي تولي تلبية احتياجات العاملين أولوية واضحة، بالإضافة للتوجه المقبول نحو دعم العاملين وتمكينهم وتطوير مهاراتهم، والتعريف على مشكلاتهم والاستعداد لتقديم الوقت في معالجتها ومحاولة حلّها، وتقديم التشجيع المناسب للمرؤوسين للتطوع في سبيل خدمة المجتمع، وتوجه واضح لدى قادة المنظمات الصناعية الخاصة عينة الدراسة للمحافظة على مستويات نزاهة واحترام متوسط ضمن المنظمة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Zhu and Zhang, 2020) التي تمّ إجراؤها في شركات خاصة تعمل في مجال التقانات المتقدمة في الصين، من حيث مستوى تطبيق القيادة الخادمة، حيث بينت درجة تطبيق جيد لنمط القيادة الخادمة مع فارق بسيط لمتوسط مستوى تطبيق نمط القيادة الخادمة ضمنها (3.70)، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (Opoku et al, 2019) التي تمّ إجراؤها في شركات القطاع الصناعي في غانا، حيث بينت درجة تطبيق جيد لنمط القيادة الخادمة، ولكن مع

فارق بسيط لمتوسط مستوى تطبيق نمط القيادة الخادمة ضمنها (3.80). وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Wang et al, 2019) التي تم تطبيقها ضمن قطاعات متنوعة، حيث بينت درجة تطبيق عالٍ لنمط القيادة الخادمة مع فارق واضح لمتوسط مستوى تطبيق نمط القيادة الخادمة ضمنها (4.25)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى عوامل تتعلق بثقافة المجتمع ضمن بيئة شرق الصين، والتي تعتبر من أكثر الثقافات التي تعتمد الأنماط القيادية التي تركز على المرؤوسين والاهتمام بتطورهم من مبدأ أبوي.

أما فيما يخص رأس المال النفسي فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.72) وهو ما يقابل الموافقة، وذلك وفقاً لتقييم أفراد عينة الدراسة ضمن المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق لمستوى رأس المال النفسي لديهم، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.432) نلاحظ مستوى منخفض لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات رأس المال النفسي لديهم.

يشير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى جيد لتقدير العاملين لقدرتهم على الأداء بدقة ضمن المواقف المحتملة، بالإضافة لمستويات جيدة لإيمان العاملين بقدراتهم لتحريك دوافعهم ومواردهم المعرفية اللازمة لتنفيذ المهام المحددة بنجاح ضمن بيئة عملهم، كما يمكن استنتاج توافر مقدرة مرجعية ذاتية عالية لدى العاملين للبدء والمواصلة في الإجراءات المطلوبة؛ للوصول إلى أهداف منظماتهم، والقدرة النفسية الإيجابية الجيدة للهوض والارتداد من الشدائد، ومستويات مرتفعة من التكيف الإيجابي والتغيير نحو الأفضل لدى العاملين ضمن منظمات القطاع الصناعي في ريف دمشق عينة الدراسة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Özsungur, 2019) من حيث مستويات رأس المال النفسي لدى العاملين، التي تم إجراؤها في شركات خدمية تعمل في مجال الاتصالات في تركيا، حيث بينت مستويات رأس مال نفسي جيد لدى العاملين (3.80)، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Cogginsa and Bocarnea, 2015) التي تم تطبيقها ضمن المنظمات الدينية في الولايات المتحدة وكندا، حيث بينت مستويات رأس مال نفسي عالٍ لدى التابعين ضمن هذه

المنظمات بمتوسط (4.74) في الولايات المتحدة الأمريكية، و(4.45) في كمبوديا. ويعزو الباحث ذلك لطبيعة المنظمات التي تم تطبيق الدراسة فيها؛ والتي هي منظمات دينية؛ والتي يتميز أفرادها بمستويات عالية من الطاقة الروحية والاستقرار النفسي، ومستويات ضغط نفسي ومشاكل عمل أقل ما ينعكس إيجاباً على مستويات رأس المال النفسي لديهم.

وفيما يخص السلوك الابتكاري فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.88)، وهو ما يقابل الموافقة أيضاً ومستوى جيد من تبني العاملين للسلوكيات الابتكارية وذلك وفقاً لتقييم أفراد عينة الدراسة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.427) نلاحظ مستوى منخفض لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات السلوكيات الابتكارية لديهم.

يدلّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على رغبة عالية لدى العاملين للبحث واستكشاف أساليب عمل جديدة، وامتلاك المهارات المناسبة لبناء علاقات تنظيمية تسمح لهم بتقديم الأفكار الابتكارية بأسلوب يضمن تطبيقها والاستفادة منها ضمن سلسلة من العمليات التي تحتاج للدقة والمتابعة والقياس، ولعلّ قدرة العاملين على تبني هذا المستوى الجيد من سلوكيات الابتكار يعود لعدة عوامل شخصية ونفسية وتنظيمية داعمة للابتكار.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Özsungur, 2019) من حيث مستوى تبني العاملين للسلوك الابتكاري والتي تم إجراؤها في شركات خدمية تعمل في مجال الاتصالات في تركيا، حيث بينت الدراسة درجة تبني جيد للسلوك الابتكاري من قبل العاملين (3.70)، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Hsu and Chen, 2017) التي تم تطبيقها ضمن قطاعات متنوعة في تايوان، حيث بينت درجة تبني عالٍ لسلوكيات الابتكار (4.50). ويعزو الباحث ذلك إلى التوجه الواضح ضمن البيئة التايوانية نحو البحث والاستكشاف والابتكار، حيث تحتل تايوان المرتبة الخامسة عالمياً بالنسبة لعدد طلبات براءات الاختراع المقدمة لكل مليون نسمة (Chang, 2017).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات أبعاد القيادة الخادمة كما هو مبين في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12) تحليل الإجابات على (البعد الأول) للقيادة الخادمة.

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.002	حيادي	1.196	2.79	يطلب العاملون مساعدة مديري في العمل لحل مشكلاتهم الشخصية
غير معنوي	0.623	حيادي	1.160	2.97	يهتم مديري في العمل بالرفاهية الشخصية للعاملين
غير معنوي	0.517	حيادي	1.144	2.96	يمضي مديري في العمل وقتاً كافياً للحديث مع العاملين على المستوى الشخصي
معنوي	0.000	حيادي	1.134	3.35	يلاحظ مديري في العمل حالة الإحباط أو الخيبة لدى العاملين دون سؤالهم
غير معنوي	0.749	حيادي	0.8017 0	3.0147	البعد الأول: مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي

من الجدول رقم (12) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عيّنة الدراسة للبعد الأول من أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي) هو (3.0147) المقابل لدرجة الحياد، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (2.79 - 3.35) حيث يدلّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدراسة للبعد الأول من أبعاد القيادة الخادمة على مستوى متوسط من إظهار الحساسية للاهتمامات الشخصية للعاملين، وتوجّه متوسط للتعرف على مشكلاتهم والاستعداد لتقديم الوقت في معالجتها ومحاولة حلّها، مع الإشارة لعدم وجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عيّنة الدراسة بالنسبة لبعد مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحياد، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.801) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن متوسطها الحسابي لهذا البعد، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدراسة يعبر عن رأي أفراد عيّنة الدراسة لمدى مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي.

ونجد من عبارة (يطلب العاملون مساعدة مديري في العمل لحلّ مشكلاتهم الشخصية) والتي كانت بمتوسط حسابي منخفض (2.79) والذي يدلّ عل تفاعل منخفض بين القائد والمرؤوس من حيث المساعدة في حلّ المشكلات الشخصية للعاملين، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة عدم الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (1.196) نلاحظ مستوى عالي لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لا يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات طلب مساعدة مديرهم في العمل لحلّ مشكلاتهم الشخصية.

الجدول رقم (13) تحليل الإجابات على المتغير الأول (البعد الثاني).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	1.051	3.46	يشدّد مديري في العمل على أهميّة المسؤولية الاجتماعية
معنوي	0.000	حيادي	1.070	3.36	يهتمّ مديري في العمل بتقديم المساعدة لأفراد المجتمع بشكل دائم
معنوي	0.000	حيادي	1.048	3.30	يشارك مديري في العمل في الأنشطة المجتمعية
معنوي	0.042	حيادي	1.118	3.13	يشجّع مديري في العمل العاملين على التطوّع في المجتمع
معنوي	0.000	حيادي	0.897	3.3103	البعد الثاني: بناء قيمة للمجتمع

من الجدول رقم (13) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للبعد الثاني من أبعاد القيادة الخادمة (بناء قيمة للمجتمع) هو (3.31) المقابل لدرجة الحياد حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.13-3.46). يدلّ المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة لهذا

البعد على مستوى متوسط لتوجّه القادة نحو المشاركة في الأنشطة المحليّة وتشجيع المرؤوسين على التطوّع لخدمة المجتمع، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسّطات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة المتعلّقة بهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والمقابل لدرجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.89) نلاحظ مستوى منخفض لتشتت إجابات أفراد عيّنة الدّراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدّراسة لمستويات بناء القائد قيمة للمجتمع.

ونجد من عبارة (يشدّد مديري في العمل على أهميّة المسؤوليّة الاجتماعيّة) أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.46) الأمر الذي يعكس مستوى جيّداً من توجّه القيادة ضمن المنظّمات الصناعيّة الخاصّة في ريف دمشق لمساعدة المجتمع وتحمل المسؤوليّة الاجتماعيّة من منطلق دعم أفرادهم ومنساندتهم بشكل واعٍ ومقصود، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسّطات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (1.05) نلاحظ مستوى تشتت مرتفع لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة بالنسبة لهذه العبارة لايعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدّراسة لمستويات تشدّد مديريهم في العمل على أهميّة المسؤوليّة الاجتماعيّة.

الجدول رقم (14) تحليل الإجابات على المتغيّر الأوّل (البعد الثالث).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	0.988	3.90	يستطيع مديري في العمل معرفة الخطأ في سير العمل وتحديدّه
معنوي	0.000	موافق	0.993	3.84	لدى مديري في العمل القدرة على التفكير في المشكلات المعقّدة
معنوي	0.000	موافق	0.939	3.92	يمتلك مديري في العمل فهماً شاملاً لأهداف المنظّمة
معنوي	0.000	موافق	1.055	3.64	يقوم مديري في العمل بحلّ مشكلات العمل بأفكار جديدة أو إبداعية

البعاد الثالث: التّصوّر	3.823	0.852	موافق	0.000	معنوي
	3	3			

من الجدول رقم (14) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للبعد الثالث من أبعاد القيادة الخادمة (التصوّر) هو (3.82) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.64-3.92)، وأنّ المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة المتعلّق ببعد التصوّر يدل على مستوى جيّد لقدرة القائد على تقديم رؤية واضحة للمنظمات الصناعيّة الخاصّة في ريف دمشق؛ بشكل يسمح تجاوز التفكير بالأمر التشغيليّة اليوميّة والتركيز على "الصورة الكبيرة" والتي هي الصورة الأوضح والأشمل، والاستجابة للمشكلات التنظيميّة المعقّدة بطرق إبداعية، ممّا يمكّنه من التعامل مع تعقيدات عمل المنظمة، ولا سيّما فيما يتعلّق بالأهداف التنظيميّة طويلة الأجل ضمن منظمات القطاع الصناعيّ الخاصّ في ريف دمشق على وجه التّحديد، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.85) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي لهذا البعد وبالتالي فإنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات التصوّر لدى القائد، ونجد من عبارة (يمتلك مديري في العمل فهماً شاملاً لأهداف المنظمة) أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.92) ما يعكس مستوى إدراك وفهم جيّد ودقيق لأهداف واتجاهات المنظمة والمهامّ الأساسيّة الواجب إنجازها، وذلك لدى القادة ضمن منظمات القطاع الصناعيّ الخاصّ في ريف دمشق وفقاً لإدراك أفراد عينة الدراسة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.93) نلاحظ مستوى تشتت نسبياً لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات امتلاك مديريهم في العمل فهماً شاملاً لأهداف المنظمة.

الجدول رقم (15) تحليل الإجابات على المتغير الأول (البعد الرابع).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	حيادي	1.081	3.28	يشجع مديري في العمل العاملين على التعامل مع قرارات العمل المهمة بمفردهم
غير معنوي	0.404	حيادي	1.160	3.06	يمكن اتخاذ قرارات مهمة في العمل دون الحاجة إلى التشاور مع مديري في العمل بسبب تمكنه الجيد للعاملين
معنوي	0.003	حيادي	0.9845	3.1678	البعد الرابع: التمكن

من الجدول رقم (15) يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للبعد الرابع من أبعاد القيادة الخادمة (التمكن) هو (3.16) المقابل لدرجة الحياد، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.06-3.28)، وهذا ما يدل على مستوى توجه متوسط من قبل قادة المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق نحو مساعدة ومساندة المرؤوسين في حل المشكلات وانجاز المهام الوظيفية المطلوبة، ومستوى تعزيز متوسط لثقة المرؤوسين في قدراتهم على التكيف والتصرف بمفردهم، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة.

وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.98) نلاحظ مستوى تشتت منخفض نسبياً لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات التمكن الذي يمارسه القائد الخادم. ونجد من عبارة (يمكن اتخاذ قرارات مهمة في العمل دون الحاجة إلى التشاور مع مديري في العمل بسبب تمكنه الجيد للعاملين) والتي هي بمتوسط حسابي متوسط (3.06) ما يشير إلى تمكن متوسط لدى العاملين في القطاع الصناعي في ريف دمشق لاتخاذ قرارات عمل مهمة دون الرجوع لمديريهم.

ويرى الباحث أنه متوسط مقبول ممكن زيادته تدريجياً بتفعيل عمليات التمكين ضمن فترات التوقف عن الإنتاج، لكون عملية تمكين العاملين للوصول لمستويات عالية من القدرة على اتخاذ القرار تحتاج وقتاً أطول وتراكم معرفياً طويلاً الأمد.

مع الإشارة لعدم وجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (1.16) نلاحظ مستوى تشتت مرتفع لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة لا يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات اتخاذ قرارات مهمة في العمل دون الحاجة إلى التشاور مع مديريهم في العمل بسبب تمكينه الجيد لهم.

الجدول رقم (16) تحليل الإجابات على المتغير الأول (البعد الخامس).

المعنى	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	حيادي	1.096	3.37	يتعامل مديري في العمل مع التطوير المهني للعاملين كأولوية
معنوي	0.000	حيادي	1.061	3.38	يهتم مديري في العمل بالتأكد من وصول العاملين لأهدافهم المهنية
معنوي	0.000	موافق	1.079	3.55	يقدم مديري في العمل للعاملين خبرات عمل تمكنهم من تطوير مهارات جديدة
معنوي	0.000	حيادي	1.059	3.39	يهتم مديري في العمل بمعرفة الأهداف المهنية للعاملين
معنوي	0.000	موافق	0.9411	3.4251	البعد الخامس: مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح

من الجدول رقم (16) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للبعد الخامس من أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح) هو (3.42) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.37-3.55)، وهذا ما يدل على مستوى جيد نوعاً ما؛ لقدرة القائد على إظهار الاهتمام الحقيقي بالنمو الوظيفي للعاملين من خلال تقديم الدعم والتوجيه، واستعداد قادة المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق للمساعدة في تعليم العاملين وتطويرهم

للتعامل مع تعقيدات عمل المنظمة، وخصوصاً فيما يتعلق بالمهام التشغيلية وسرعة الاستجابة واتخاذ التدابير المناسبة ضمن بيئة العمل الصناعية، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.94) نلاحظ مستوى تشتت مرتفع نسبياً لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لا يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح.

ونجد من عبارة (يقدم مديري في العمل للعاملين خبرات عمل تمكّنهم من تطوير مهارات جديدة) أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.55)، حيث يشير المتوسط الحسابي هنا إلى مستوى جيد من التفاعل بين القائد والمرؤوس بهدف إكساب العامل المزيد من المهارات ونقل المعرفة والخبرة، وتوجّه جيد لدى القادة ضمن منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق نحو خبرات عملهم بهدف رفع المستوى المهني لدى العاملين، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (1.07) نلاحظ مستوى تشتت مرتفع لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة لا يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات تقدم مديريهم في العمل لخبرات عمل تمكّنهم من تطوير مهارات جديدة.

الجدول رقم (17) تحليل الإجابات على المتغير الأول (البعد السادس).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	حيادي	1.140	2.69	يهتم مديري في العمل بنجاح العاملين أكثر من نجاحه الشخصي

معنوي	0.000	موافق	1.014	3.50	يقوم مديري في العمل بكل ما بوسعه للتسهيل على العاملين قيامهم بوظائفهم
غير معنوي	0.085	حيادي	0.9570	3.0945	البعد السادس: التعامل مع المرؤوسين كأولوية

من الجدول رقم (17) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للبعد السادس من أبعاد القيادة الخادمة (التعامل مع المرؤوسين كأولوية) هو (3.09) والمقابل لدرجة الحياد، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (2.69-3.50)، وهذا ما يدلّ على مستوى متوسط نوعاً ما؛ لقدرة القائد على تنفيذ اتخاذ التدابير اللازمة التي تؤدي إلى رضا المرؤوسين وتحقيق احتياجاتهم ضمن بيئة العمل الصناعية الخاصة في ريف دمشق، مع الإشارة لعدم وجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.95) نلاحظ مستوى تشتت مرتفع نسبياً لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لا يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات تعامل القائد مع المرؤوسين كأولوية. ونجد من عبارة (يهتمّ مديري في العمل بنجاح العاملين أكثر من نجاحه الشخصي) والتي هي بمتوسط حسابي (2.69)، أنّ المتوسط الحسابي هنا يشير إلى مستوى متوسط ضمن الحدود الدنيا لإظهار قادة القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق؛ لتقديم مصلحة العاملين على مصالحهم الشخصية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ التخلّي عن المجد الذاتي للقادة، وتقديم مصالح العاملين على مصالحهم، يعدّ أمراً صعب التحقيق في المنظمات الربحية مقارنة مع المنظمات الدينية والخيرية، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة عدم الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (1.05) نلاحظ مستوى تشتت مرتفع لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة لا يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات اهتمام مدراءهم في العمل بنجاحهم كعاملين أكثر من نجاح مدراءهم الشخصي.

الجدول رقم (18) تحليل الإجابات على المتغير الأول (البعد السابع)

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	1.027	3.86	لدى مديري في العمل مستوى معايير أخلاقية عالية
معنوي	0.000	موافق	1.101	3.71	مديري في العمل شخص صادق
معنوي	0.000	موافق	1.074	3.70	لا يساوم مديري في العمل على المبادئ الأخلاقية لتحقيق النجاح
معنوي	0.000	موافق	0.9601	3.7568	البعد السابع: التصرف بشكل أخلاقي

من الجدول رقم (18) يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للبعد السابع من أبعاد القيادة الخادمة (التصرف بشكل أخلاقي) هو (3.75) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.70-3.86)، وهذا ما يدل على مستوى جيد لتعامل القادة مع العاملين بصراحة ونزاهة وأمانة، ومستوى عالٍ من تحلي قادة المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق بمعايير أخلاقية عالية، واستعداد قادة هذه المنظمات للتعامل مع المرؤوسين بأسلوب يضمن مستويات احترام وتقدير عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى سياسات عمل واضحة ضمن المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق تحدد طبيعة العلاقات وتضمن إلى حد ما؛ مستويات تعامل أخلاقي بين جميع المستويات الإدارية ضمن المنظمة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.96) نلاحظ مستوى تشتت منخفض نسبياً لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات تصرف القادة بشكل أخلاقي، ونجد من عبارة (لدى مديري في العمل مستوى معايير أخلاقية عالية) أن المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.87)، حيث يشير المتوسط الحسابي هنا إلى مستوى عالٍ لتوجه قادة المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق للتعامل مع مرؤوسيهم بأسلوب يضمن مستويات أخلاقية ومهنية عالية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ إدارة المنظمات الصناعيّة في ريف دمشق تعمل على رفع مستوى تطبيق أخلاقيات المهنة من خلال قاداتها ومشرفيها بشكل أساسي، بحيث تتمكّن من الوصول لبيئة تنظيميّة أخلاقيّة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسّطات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة لهذه العبارة والمتوسّط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (1.02) نلاحظ مستوى تشتت مرتفع نسبياً لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة بالنسبة لهذه العبارة لا يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدّراسة لمستويات امتلاك مدراءهم في العمل لمعايير أخلاقيّة عالية.

الجدول رقم (19) تحليل الإجابات على المتغير الثاني (البعد الأوّل).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	0.718	4.03	لديّ قدر كبير من الثّقة بالنّفس
معنوي	0.000	موافق	0.924	3.74	أكون بحالة مزاجيّة أفضل عند التّعامل مع التّحديات
معنوي	0.000	موافق	0.673	4.03	يمكنني حلّ العديد من المشكلات التي أواجهها
معنوي	0.000	موافق	0.897	3.86	أفضّل الاعتماد على نفسي لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني
معنوي	0.000	موافق	0.958	3.66	لديّ فرصة جيّدة لتحقيق أهدافي في الحياة
معنوي	0.000	موافق	0.981	3.73	أنهي عملي في الوقت المحدّد ولا أنتظر حتّى اللّحظة الأخيرة
معنوي	0.000	موافق	0.5337	3.8415	البعد الأوّل: الكفاءة الذاتيّة

من الجدول رقم (19) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لتقييم مفردات عيّنة الدّراسة لمستوى توافر البعد الأوّل من أبعاد رأس المال النفسيّ (الكفاءة الذاتيّة) لديهم هو (3.84) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسّطات عباراته ما بين (3.66-4.03)، وهذا ما يدلّ على مستوى جيّد لتوافر الكفاءة

الذاتية لدى العاملين والقدرة المناسبة للاعتماد على الذات في المواقف الصعبة ومواجهة تحديات البيئة الصناعية بالشكل المطلوب، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.53) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات الكفاءة الذاتية لديهم.

ونجد من عبارة (يمكنني حلّ العديد من المشكلات التي أواجهها) أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو (4.03)، حيث يشير المتوسط الحسابي هنا إلى مستوى عالٍ لتصورات العاملين حول قدرتهم على حلّ مشكلات العمل التي تواجههم بشكل كبير.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ أحد أهمّ ما يميّز العاملين في البيئة الصناعيّة الخاصّة هو قدرتهم على إيجاد حلول لمشكلات العمل، وبالأخصّ لدى العاملين في المناصب الوظيفيّة النوعيّة والتي يغلب التّعقيد على مشكلات العمل ضمنها.

مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.67) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات قدرتهم على حلّ المشاكل التي تواجههم.

الجدول رقم (20) تحليل الإجابات على المتغير الثاني (البعد الثاني).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	0.621	4.06	يمكنني التفكير بعدة طرق للخروج من المواقف الصعبة
معنوي	0.000	موافق	0.698	4.12	أقدم كلّ ما أستطيع لتحقيق أهدافي
معنوي	0.000	موافق	0.687	4.04	أرى نفسي شخصاً ناجحاً في العمل

معنوي	0.000	موافق	0.626	4.08	أفكر بعدة طرق لتحقيق أهدافي في العمل
معنوي	0.000	موافق	0.772	3.78	أحقق أهدافي المهنية التي حددتها
معنوي	0.000	موافق	0.4873	4.0176	البعد الثاني: الأمل

من الجدول رقم (20) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لتقييم مفردات عينة الدراسة لمستوى توافر البعد الثاني من أبعاد رأس المال النفسي (الأمل) لديهم هو (4.01) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.78-12.4)، وهذا ما يدلّ على مستوى جيّد بشكل واضح لتقدير العاملين لمستويات الأمل لديهم، وتفسيرات إيجابية لمشاعرهم حول الأهداف والمستقبل بشكل أساسي، كما يشير إلى توافر مقدرة مرجعية ذاتية عالية لدى العاملين للبدء والمواصلة في الإجراءات المطلوبة للوصول إلى أهداف منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.48) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات الأمل لديهم.

ونجد من عبارة (أحقق أهدافي المهنية التي حددتها) أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.78). حيث يشير المتوسط الحسابي هنا إلى مستوى جيّد لتصورات العاملين حول قدرتهم على تحقيق أهدافهم المهنية، وقد حصلت هذه العبارة على أدنى متوسط حسابي بين متوسطات بعد (الأمل). ويعزو الباحث ذلك إلى عدم مقدرة العاملين على تحقيق أهدافهم المهنية؛ إلى مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية التي تضطرّ العامل في بعض الأحيان للتضحية بأهدافه المهنية على حساب تلبية حاجات اقتصادية ومعيشية، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.77) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات قدرتهم على تحقيق الأهداف المهنية التي حددها لأنفسهم.

الجدول رقم (21) تحليل الإجابات على المتغير الثاني (البعد الثالث).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	حيادي	1.096	3.29	لدي القدرة للعودة بسرعة لمزاجي الطبيعي بعد تعرضي لأحداث غير سارة
معنوي	0.000	موافق	0.845	3.82	أستمتع بالتعامل مع الأحداث الجديدة وغير العادية
معنوي	0.000	موافق	0.810	3.86	عادة ما أنجح في تكوين انطباع إيجابي حول الآخرين
معنوي	0.000	موافق	0.714	3.94	أتبع أكثر من طريق لتحقيق الأهداف
معنوي	0.000	حيادي	0.989	3.39	أتغلب على مشاعر الغضب التي قد أشعر بها تجاه شخص معين
معنوي	0.000	موافق	0.5997	3.6612	البعد الثالث: المرونة

من الجدول رقم(21) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لتقييم مفردات عينة الدراسة لمستوى توافر البعد الثالث من أبعاد رأس المال النفسي (المرونة) لديهم هو (3.66) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.29-3.94) ، وهذا ما يدلّ على مستوى جيّد لتقدير العاملين ضمن القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق لمستوى المرونة لديهم، والقدرة النفسانية الإيجابية الجيدة للنهوض والارتداد من الشدائد في حالات عدم اليقين أو حتى التغيير الإيجابي وزيادة المسؤولية التي يمكن أن يتحملوها، ويشير أيضاً إلى مستويات مرتفعة لديهم من التصميم والتكيف الإيجابي والتغيير نحو الأفضل، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.59) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات المرونة لديهم.

ونجد من عبارة (لدي القدرة للعودة بسرعة لمزاجي الطبيعي بعد تعرضي لأحداث غير سارة) أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.29)، حيث يشير المتوسط الحسابي هنا إلى مستوى متوسط لتصورات

العاملين حول قدرتهم على التغلب على تأثيرات الأحداث السلبية التي يمرّون بها. ويعزو الباحث ذلك إلى مستويات التوتر العالية التي تسود بيئة العمل الصناعي وتواترها المستمر، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض قدرة العاملين على التعامل مع الأحداث غير السارة في ظلّ الضّغط المستمرّ ضمن بيئة العمل الصناعيّة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (1.09) نلاحظ مستوى تشتت مرتفع لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة بالنسبة لهذه العبارة لا يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدّراسة لمستويات لقدرتهم على العودة بسرعة لمزاجهم الطبيعيّ بعد تعرّضهم لأحداث غير سارة.

الجدول رقم (22) تحليل الإجابات على المتغير الثاني (البعد الرابع).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	حيادي	0.905	3.36	أتوقّع الأفضل عندما أكون غير متأكد بشأن أمرٍ معيّن
غير معنوي	0.778	حيادي	1.011	2.98	يمكنني الوصول لحالة الاسترخاء بسهولة
معنوي	0.000	موافق	0.916	3.47	أؤخّر المهامّ المطلوبة لوقت لاحق، في حال شعوري بعدم الرّضا عن أداء المهمة المطلوبة
معنوي	0.000	موافق	0.971	3.66	أنا متفائل بشأن مستقبلي بشكل دائم
معنوي	0.000	موافق	1.007	3.46	أتوقّع أنّ الأحداث ستساعدني على استمراريّة تحقيق أهدافي المهنيّة
معنوي	0.000	موافق	0.934	3.66	أتوقّع أحداثاً ايجابية، بدلاً من الأحداث السلبية

البعد الرابع: التفاؤل	3.4332	0.6211	موافق	0.000	معنوي
-----------------------	--------	--------	-------	-------	-------

من الجدول رقم (22) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لتقييم مفردات عينة الدراسة لمستوى توافر البعد الرابع من أبعاد رأس المال النفسي (التفاؤل) لديهم هو (3.43) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (2.98-66.3)، وهذا ما يدلّ على مستوى جيّد نوعاً ما؛ لتقدير العاملين ضمن القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق لمستوى التفاؤل، وللمكونات المعرفية والعاطفية والتحفيزية لديهم، وإلى مستوى جيّد من التوقعات الإيجابية المتعلقة بمستقبلهم، ودليل على قدرة العاملين على تفسير إنجازهم للأهداف المحددة على أنها نتاج مصدر داخلي ومستقر، وتفسير الأحداث السلبية التي يمرون بها على أنها نتاج أسباب خارجية وغير مستقرة وحالات محددة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.62) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات.

نجد من عبارة (يمكنني الوصول لحالة الاسترخاء بسهولة) أنّ المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (2.98)، حيث يشير المتوسط الحسابي هنا إلى مستوى متوسط بحدوده الدنيا لتصوّرات العاملين حول قدرتهم على مقاومة التوتّر وتأثيراته السلبية.

ويعزو الباحث ذلك إلى مستويات التأهب العالية التي تسود معظم الأعمال التشغيلية وغير التشغيلية ضمن البيئة الصناعية، والتي تخفّض من قدرة العاملين على العودة لحالة الاسترخاء وحالة الهدوء الداخلي لديهم، مع الإشارة لعدم وجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (1.01) نلاحظ مستوى تشتت مرتفع لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة لا يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات قدرتهم على الوصول لحالة الاسترخاء بسهولة.

الجدول رقم (23) تحليل الإجابات على المتغير الثالث (البعد الأول).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	0.804	4.07	أحرص على أن أكون على علم كافٍ بإجرائيات المنظمة وعملياتها
معنوي	0.000	موافق	0.706	4.15	أحرص على الاطلاع على آخر التطورات في المنظمة
معنوي	0.000	موافق	0.724	4.18	أطلع على المفاهيم الجديدة ضمن مجالي المهني
معنوي	0.000	موافق	0.835	3.84	أبقى على علم بالتطورات الجديدة في منظمات العمل المشابهة
معنوي	0.000	موافق	0.5855	4.0578	البعد الأول: استكشاف الفرصة

من الجدول رقم (23) يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لتقييم مفردات عينة الدراسة لمدى تبنيهم للبعد الأول من أبعاد السلوك الابتكاري (اكتشاف الفرص) هو (4.05) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.84-4.18)، وهذا ما يدل على مستوى جيد بشكل واضح لتقدير العاملين لقدرتهم على تقديم كل جديد من خلال تحديد فرص جديدة، واستكشاف طرق لتحسين الخدمات أو التفكير في عمليات الإنتاج بطرق مختلفة لدعم عمليات منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.58) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات قدرتهم على استكشاف الفرص. ونجد من عبارة (أطلع على المفاهيم الجديدة ضمن مجالي المهني) أن المتوسط الحسابي للعبارة هو (4.18)، حيث

يشير المتوسط الحسابي هنا إلى مستوى جيد ضمن الحدود العليا لاطّلاع العاملين على كلّ جديد ضمن مجالهم المهنيّ المحدّد والتّوجّه الجيد لتطوير أساليب العمل، وقد حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بين متوسطات بُعد (اكتشاف الفرص).

ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الواضح ضمن منظمات القطاع الصّناعي الخاصّ في ريف دمشق لتشجيع العاملين على الدّراسة، والاطّلاع على أحدث الأساليب العلميّة والمهنيّة ضمن كلّ مجال من مجالات العمل لديها، من خلال تقديم دورات تدريبيّة مهنيّة ضمن العمل لتعزيز قدرة العاملين على مواكبة التّطوّرات التّقنيّة والعلميّة الحديثة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.72) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة بالنسبة لهذه العبارة يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عيّنة الدّراسة لمستويات أطلّعهم على مفاهيم جديدة ضمن مجالهم المهنيّ.

الجدول رقم (24) تحليل الإجابات على المتغيّر الثالث (البعد الثّاني).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	0.935	3.44	أتعامل مع المعتقدات والأفكار السّائدة بأسلوب نقديّ
معنوي	0.000	موافق	0.666	3.90	أقوم بدوري بشكل مباشر تجاه الأمور التي تحتاج إلى تغيير أو تطوير
غير معنوي	0.178	حياديّ	1.141	2.91	أطرح أسئلة محرّجة

معنوي	0.000	موافق	0.661	4.14	اقترح تحسينات على إجراءات العمل الحاليّة
معنوي	0.000	موافق	0.56	3.59	البعد الثّاني: توليد الأفكار

من الجدول رقم (24) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لتقييم مفردات عيّنة الدّراسة لمدى تبنيهم للبعد الثّاني من أبعاد السلوك الابتكاريّ (توليد الأفكار) هو (3.59) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.84-4.18)، وهذا ما يدلّ على مستوى جيّد لقدرة العاملين على توليد مفاهيم جديدة بغرض تحسين أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة، أو اجراء تحسينات في إجراءات العمل الحاليّة لدعم عمليّات منظّمات القطاع الصّناعيّ الخاصّ في ريف دمشق، مع الإشارة لوجود فارق جوهرى بين متوسطات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.56) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدّراسة لمستويات قدرتهم على توليد الأفكار الجديدة. ونجد من عبارة (اقترح تحسينات على إجراءات العمل الحاليّة) أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو (4.14)، حيث يشير المتوسط الحسابي هنا إلى مستوى جيّد ضمن الحدود العليا للقدرة على توليد أفكار جديدة من شأنها أن تحسّن من إجراءات العمل وتطوّره، وقد حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بين متوسطات بعد (توليد الأفكار).

ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز معظم منظّمات القطاع الصّناعيّ الخاصّ في ريف دمشق على دعم الأفكار الجديدة ضمن نظام حوافز مناسب يرفع من إمكانيّة تقديم العاملين لاقتراحات عمل بناءة، مع الإشارة لوجود فارق جوهرى بين متوسطات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.66) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن متوسطها

الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات اقترحهم تحسينات على إجراءات عملهم.

الجدول رقم (25) تحليل الإجابات على المتغير الثالث (البعد الثالث).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	0.779	3.85	أخاطب المسؤولين المعنيين ضمن منظمتي لكسب اهتمامهم وموافقتهم حول أفكاري المقّمة
معنوي	0.000	موافق	0.749	3.85	أقوم بترويج أفكاري الجديدة للزملاء لكسب دعمهم الفعال
معنوي	0.000	موافق	0.723	3.94	أقوم بترويج أفكاري الجديدة لمشرفي لكسب دعمه الفعال حول الأفكار المقّمة
معنوي	0.000	موافق	0.695	3.84	أقوم بالترويج اللازم ضمن المنظمة لتطبيق الأفكار المقّمة
معنوي	0.000	موافق	0.732	3.82	أبقي زملائي على اطلاع بالتقدمات المحرزة ضمن عملية تحقيق الأفكار المقّمة
معنوي	0.000	موافق	0.701	3.95	أقوم بإقناع الآخرين بأهمية الفكرة المقّمة أو الحلّ الجديد
معنوي	0.000	موافق	0.534	3.873	البعد الثالث: ترويج الأفكار

من الجدول رقم (25) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لتقييم مفردات عينة الدراسة لمدى تبنيهم للبعد الثالث من أبعاد السلوك الابتكاري (ترويج الأفكار) هو (3.87) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.82-3.95)، وهذا ما يدلّ على مستوى جيّد لتقدير العاملين لقدرتهم على ترويج الأفكار المقّمة، وقدرتهم على اظهار القوة اللازمة لتسويق الفكرة للحلفاء المحتملين، والقدرة المناسبة لإنشاء تحالفات استراتيجية مع أشخاص مؤثرين ضمن المنظمة، من كونهم يشعرون بالتزام عالٍ بالأفكار المقّمة التي تهدف لتطوير منظماتهم الصناعيّة الخاصة، مع الإشارة لوجود فارق

جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.53) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات قدرتهم على ترويج الأفكار. ونجد من عبارة (أقوم بإقناع الآخرين بأهميّة الفكرة المقدّمة أو الحلّ الجديد) أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.95)، حيث يشير المتوسط الحسابي هنا إلى مستوى توجّه جيّد لدى العاملين في القطاع الصنّاعي الخاصّ في ريف دمشق؛ إلى بذل جهود مناسبة لإقناع المعنّيين بفوائد الأفكار المقدّمة والحاجة لتطبيقها.

ويعزو الباحث ذلك للاهتمام الجديّ لدى العاملين لتطبيق الأفكار المقدّمة ووضعها حيّز التنفيذ، لكون ذلك مرتبطاً بالعديد من المزايا الماديّة والمعنويّة الممكن الحصول عليها من المنظّمة، حيث إنّ معظم المنظّمات الصنّاعيّة الخاصّة في ريف دمشق تعتمد نظام الحوافز الإنتاجيّة التي ترفع من مستويات توجّه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظّمة وأهداف الإنتاج، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.70) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات قدرتهم على إقناع الآخرين بأهميّة الفكرة المقدّمة أو الحلّ الجديد.

الجدول رقم (26) تحليل الإجابات على المتغير الثالث (البعد الرابع).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	0.709	3.98	اختبر الحلول والأفكار المقدّمة عند وضعها حيّز التنفيذ

معنوي	0.000	موافق	0.712	3.95	أقوم بتحليل الحلول والأفكار المقدمّة لتجنّب الآثار غير المرغوب فيها عند وضعها موضع التنفيذ
معنوي	0.000	موافق	0.660	3.95	أعرّف الزملاء بألية تطبيق الأفكار المقدمّة
معنوي	0.000	موافق	0.584	3.9587	البعد الرابع: تحقيق الأفكار

من الجدول رقم (26) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لتقييم مفردات عينة الدراسة لمدى تبنّيهم للبعد الرابع من أبعاد السلوك الابتكاري (تحقيق الأفكار) هو (3.95) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.82-95.3)، وهذا ما يدلّ على مستوى جيّد لتقدير العاملين لقدرتهم على تحقيق الأفكار والقيام بما هو مطلوب لتحويل الأفكار إلى واقع، ويشير ذلك أيضاً إلى مستويات استباقية وبدء ذاتي جيّد لدى العاملين ضمن القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق، بالإضافة للرغبة الواضحة لديهم في بذل قدر كبير من الجهد لإنجاز المهام الوظيفية والمثابرة في مواجهة العقبات التي تواجههم، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.58) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات قدرتهم على تحقيق الأفكار المقدمّة من قبلهم بشكل جيد. ونجد من عبارة (اختبر الحلول والأفكار المقدمّة عند وضعها حيّز التنفيذ) أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.98) حيث يشير المتوسط الحسابي هنا إلى تطبيق العاملين لأساليب عملية من خلال اختبار الأفكار المقدمّة والبحث عن مدى ملاءمتها للأهداف التنظيمية واحتياجات العمل.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة التفكير العملي لدى العاملين ضمن القطاع الصناعي، والذي يتطلّب تركيزاً أساسياً على مخرجات العمليات وجدوى تطبيقها، وإلى ارتفاع تكلفة تطبيق الأفكار ضمن القطاع الصناعي نسبياً الأمر الذي يدفع العاملين للمزيد من الجهود لاختبار الأفكار المقدمّة عند

وضعها حيز التنفيذ، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.70) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات لقدرتهم على اختبار الحلول والأفكار المقدمة عند وضعها حيز التنفيذ.

الجدول رقم (27) تحليل الإجابات على المتغير الثالث (البعد الخامس).

المعنوية	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
معنوي	0.000	موافق	0.693	3.98	أقيم التّقدّم في العمل عند تنفيذ الأفكار
معنوي	0.000	موافق	0.716	3.93	أحدّد معايير النّجاح عند تطبيق الأفكار الجديدة
معنوي	0.000	موافق	0.736	3.97	أفكر بشكل منهجيّ في التّجارب المشابهة التي تمّ إجراؤها من قبل الغير مؤخراً
معنوي	0.000	موافق	0.5726	3.962	البعد الخامس: الانعكاس

من الجدول رقم (27) يمكن ملاحظة أنّ المتوسط الحسابي لتقييم مفردات عينة الدراسة لمدى تبنينهم للبعد الخامس من أبعاد السلوك الابتكاري (الانعكاس) هو (3.96) المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.93-98.3)، وهذا يدلّ على مستوى جيّد لتقدير العاملين لقدرتهم على تقييم التّقدم المحرز في تطبيق الابتكار، وتقييم الأنشطة والنتائج بناءً على معايير النّجاح، وفحص التّقدمات أثناء تطوير الابتكار، وتحسين استراتيجيات العمل.

مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة.

وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.57) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البعد عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة

يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات قدرتهم على تقييم الأنشطة والنتائج بناءً على معايير النجاح، وفحص التّقدمات أثناء تطوير الابتكار بشكل جيد.

ونجد من عبارة (أقيّم التّقدّم في العمل عند تنفيذ الأفكار) أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو (3.98)، حيث يشير المتوسط الحسابي هنا إلى مستوى جيّد من تطبيق أساليب التّغذية الرّاجع عند وضع الابتكار حيّز التّنفيد للوصول على أفضل استثمار للأفكار المقدّمة والتي تهدف إلى تصويب الانحرافات عن معايير النّجاح المحدّدة.

ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة العاملين على متابعة التّطوّرات الحاصلة عند تنفيذ الابتكارات، لكون المنظّمات عيّنة الدراسة تعتمد أنظمة تخطيط موارد المؤسّسة (ERPS) Enterprise Resource Planning System، التي تساعد على ملاحظة التّقدمات النّاتجة عن تطبيق الابتكارات الجديدة ضمن نظام مؤتمت ودقيق.

مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسّطات إجابات أفراد عيّنة الدراسة لهذه العبارة والمتوسّط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق لصالح درجة الموافقة.

وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.69) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن متوسطها الحسابي وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة يعبر بشكل كبير عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات قدرتهم على تقييم التّقدّم في العمل عند تنفيذ الأفكار.

3-8 اختبار الفرضيات:

3-8-1 اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين.

قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطّي المتعدد لاختبار أثر القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري، ولإنجاز ذلك تمّ التّحقّق من شرط وجود علاقة بين المتغيرات، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط

المناسب الذي هو معامل الارتباط الخطّي البسيط (Pearson Correlation)، حيث تمّ استخدام هذا المعامل باعتبار التّوزع الطّبيعي للبيانات، بالاعتماد على مبرهنة النهاية المركزيّة (Dodge, 2008)، ولأنّته الاختبار الأنسب وفقاً لنوع البيانات الكميّة وتمّ التأكد من تجانس تباين البيانات، وفي ما يلي تمّ استعراض النّتائج:

الجدول رقم (28) اختبار ارتباط بيرسون بين السّلك الابتكاريّ وأبعاد القيادة الخادمة

Correlations

		القيادة الخادمة	مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي	بناء قيمة للمجتمع	التصوّر	التمكين	مساعدة المرؤوسين على النّمّ والنّجاح	التعامل مع المرؤوسين كأولويّة	التصرّف بشكل أخلاقي
السّلك الابتكاريّ	Pearson Correlation	.227 [*]	.139 [*]	.217 ^{**}	.200 ^{**}	.156 [*]	.238 ^{**}	.146 [*]	.116 [*]
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.000	.006	.000	.000	.010	.043
	N	307	307	307	307	307	307	307	307

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

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

نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنويّة بين السّلك الابتكاريّ للعاملين وأبعاد القيادة الخادمة حيث $\alpha > P\text{-value}$. وهي ضعيفة مع كلّ من مساعدة المرؤوسين على التّعافي العاطفيّ حيث $r=0.139$ ، بناء قيمة للمجتمع حيث $r=0.217$ ، التصوّر حيث $r=0.2$ ، التمكين حيث $r=0.156$ ، مساعدة المرؤوسين على النّمّ والنّجاح حيث $r=0.238$ ، التّعامل مع المرؤوسين كأولويّة حيث $r=0.146$ ، والتّصرّف بشكل أخلاقيّ حيث $r=0.116$.

دراسة أثر الأبعاد السّبعة للقيادة الخادمة في السّلك الابتكاريّ:

تبيّن الجداول التّالية نتائج اختبار الانحدار الخطّي المتعدّد لأثر الأبعاد السّبعة للقيادة الخادمة في السّلك الابتكاريّ:

الجدول رقم (29) معنوية النموذج

Model Summaryb										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.273a	.075	.053	.04878	.075	3.441	7	299	.001	1.859
a. Predictors: (Constant), التصور, مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح b. Dependent Variable: _السلوك_ الابتكاري										

الجدول رقم (30) ANOVAa

ANOVAa						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.057	7	.008	3.441	.001b
	Residual	.712	299	.002		
	Total	.769	306			
a. Dependent Variable: _السلوك_ الابتكاري b. Predictors: (Constant), التصور, مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح						

الجدول (31) معاملات النموذج

Coefficientsa								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.537	.015		36.551	.000		
	مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي	-.001	.004	-.018	-.256	.798	.626	1.598
	بناء قيمة للمجتمع	.072	.005	.133	1.645	.010	.474	2.110
	التصور	.002	.005	.041	.458	.647	.385	2.595
	التمكين	.002	.003	.046	.673	.501	.668	1.498
	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	.041	.006	.207	1.889	.060	.259	3.861
	التعامل مع المرؤوسين كأولوية	-.003	.004	-.061	-.717	.474	.426	2.350
	التصرف بشكل أخلاقي	-.004	.004	-.082	-1.014	.312	.477	2.097

Dependent Variable: _ السلوك_الابتكاري

تبين نتائج الجدول (31) أنّ أبعاد القيادة الخادمة استطاعت أن تفسّر 0.053 من التغيرات الحاصلة في السلوك الابتكاري، أي 5.3% من التغير الكلي في قيم السلوك الابتكاري سببه أبعاد القيادة الخادمة، وهذا التفسير حقيقي لأن $\alpha=0.05 < P\text{-value} = 0.001$ مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري. كما يبين الجدول قيمة إحصائية دورين واتسون $Durbin-Watson=1.859$ وهي أكبر من 1 وقريبة من 2 وهذا يدل على استقلال الأخطاء وعليه فإنّ مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (31) نتائج دراسة التداخل الخطّي أو التعدّدية الخطّية بين المتغيرات المستقلّة، ويلاحظ أن جميع قيم $VIF < 5$ لذلك لا يوجد تداخل خطّي بين المتغيرات وتبين حسب نظرية النهاية المركزية أنّ البواقي (الأخطاء) تتوزع توزيعاً طبيعياً؛ كما يبين المخطّط التّالي انتشار القيم المتوقّعة للسلوك الابتكاريّ والرّواسب المعاييرة، والتيّ تبين تجانس الأخطاء (ثبات تباين الأخطاء) عبر مستويات المتحولات المستقلّة؛ ويدلّ ماسبق على صلاحية النّموذج المتنبأ به.

ويرى الباحث أنّ قدرة القيادة الخادمة المنخفض في تفسير السلوك الابتكاريّ لدى العاملين يعود لطبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وتبني العاملين للسلوك الابتكاريّ والتيّ تتمّ من خلال مجموعة من العمليّات المستمرة والتّطبيقات العمليّة؛ التيّ تحتاج لبيئة عمل مستقرة وداعمة تمكّن القائد الخادم من تكوين معرفة عميقة حول إمكانيّات المرؤوسين؛ لتقديم الدّعم والمساندة العمليّة والنّفسيّة؛ وذلك بالاعتماد على عامل الثّقة بين القائد الخادم والمرؤوس؛ والذي لا يمكن أن يتحقّق إلّا ضمن إطار زمنيّ مستمرّ وبيئة عمل مستقرة، لذلك فإنّ الديناميكيّة البيئيّة المضطربة وحالات عدم اليقين البيئيّ العالي؛ من الممكن أن تكون بمثابة عائق يخفّف من قدرة القيادة الخادمة في تفسير الممارسات والسلوكيات الابتكاريّة ضمن المنظّمات الصّناعيّة.

يبين الجدول (33) دلالة معاملات النّموذج وتبين أنّ:

- ثابت النّموذج هام وحقيقيّ وقيّمته 0.537 لأنّ معنويّة الاختبار 0.000 أصغر من مستوى الدّلالة 0.05 ويعني أنّ نسبة السلوك الابتكاريّ تساوي 0.537 عند انعدام أبعاد القيادة الخادمة.
- معامل مساعدة المرؤوسين على التّعافي العاطفيّ يساوي -0.001 وهو غير دالّ إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.798 أكبر من مستوى الدّلالة 0.05، وبالتاليّ يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار، ويعزو الباحث النّتيجة التيّ توصلنا إليها إلى صعوبات يواجهها القائد الخادم في ربط إظهاره الحساسيّة للاهتمامات الشّخصيّة للعاملين، والتّعرّف على مشكلاتهم مع توجه العاملين لتبني السلوكيات الابتكاريّة وذلك بسبب صعوبة ظروف العمل في القطاع الصّناعيّ الخاص في

ريف دمشق والذي قد يتطلّب من العاملين عدد ساعات عمل طويلة ومستويات إجهاد جسدي عالي قد تعيق من قدرة مساعدة المرؤوسين على التّعافي العاطفي في ترجمة هذا التّوجه نحو تبني العاملين للسلوك الابتكاريّ في بعض الأحيان.

- معامل بناء قيمة للمجتمع يساوي 0.07 وهو دال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.010 أكبر من مستوى الدّلالة 0.05، ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في بناء قيمة للمجتمع يزيد من السلوك الابتكاريّ بمقدار 0.010 وحدة وذلك عند ثبات بقية أبعاد القيادة الخادمة.

ويرى الباحث أنّ ما تم التّوصل إليه يعود إلى طبيعة العلاقة ما بين بناء قيمة للمجتمع كأحد أبعاد للقيادة الخادمة وبين وتبني العاملين للسلوك الابتكاريّ حيث أنّ أساس بُعد بناء قيمة للمجتمع يعتمد على تعزيز المبادرة لدى المرؤوسين للاهتمام بمصلحة ونمو المجتمع وبالتالي تبني سلوكيات ابتكارية من شأنها أن تعزز مكانة المنظمة التي هي جزء من المجتمع، مع الإشارة إلى أنّ هذه العلاقة تتمّ من خلال مجموعة من التفاعلات الدائمة والعملية بين القائد والعامل ضمن بيئة العمل، والتي تتطلّب بيئة عمل مستقرّة تساعد العاملين في تبني السلوك الابتكاريّ، الأمر والذي لا يمكن أن يتحقّق إلا ضمن بيئة عمل مستقرّة، لذلك يعزو الباحث التّأثير المنخفض لبناء قيمة للمجتمع في تبني المرؤوسين للسلوك الابتكاريّ إلى الديناميكيّة البيئيّة المضطربة والتي ممكن أن تكون بمثابة عائق يخفّف من ترجمة أثر بناء قيمة للمجتمع إلى ممارسات ابتكاريّة ضمن المنظّمات الصّناعيّة.

- معامل التّصور يساوي 0.002 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.647 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار، ويعزو الباحث النّتيجة التي توصلنا إليها إلى أنّ شدة إجرائية المهام ضمن البيئة الصّناعية الخاصّة في ريف دمشق والتي تعتمد على خطوات محددة ضمن كل مرحلة من مراحل التّشغيل والعمل قد تحدّد نمط رؤية القائد

الخدام والمرؤوسين وقدرتهم على الاستجابة للمشكلات التنظيمية المعقدة بأسلوب اجرائي وليس بالاعتماد على سلوكيات ابتكارية.

• معامل التمكن يساوي 0.002 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار 0.501 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار، ويعزو الباحث النتيجة التي توصلنا إليها إلى ارتفاع مستويات الدوران الوظيفي ضمن منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق بسبب الهجرة وظروف الحرب وباعتبار أنّ عملية التمكن تتكون سلسلة من العمليات المتصلة والمستمرة، لذلك من الممكن أن تحول ظرف عدم الاستقرار البيئي ضمن منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق إلى إعاقة قدرة التمكن كأحد أبعاد القيادة الخادمة من التأثير في تبني العاملين للسلوك الابتكاري.

• معامل مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح يساوي 0.041 وهو دال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار 0.060 أصغر من مستوى الدلالة 0.1، ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح يزيد من السلوك الابتكاري بمقدار 0.041 وحدة وذلك عند ثبات بقية أبعاد القيادة الخادمة.

ويرى الباحث أنّ ما تم التوصل إليه يعود لخصائص بُعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح كأحد أبعاد للقيادة الخادمة والذي يقوم على مبدأ تعزيز كفاءة المرؤوسين وامتلاكهم لأدوات تمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية في النجاح، والوصول لاستخدام هذا النجاح ضمن إطار تكاملي بما يخدم مصلحة المنظمة وتميزها ضمن سوق العمل، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والعمليات اليومية ضمن إطار زمني مناسب و بيئة عمل مستقرة تمكّن من ترجمة امتلاك المرؤوسين لأدوات

النجاح إلى تبني لسلوكيات ابتكارية ضمن بيئة عمل مستقرة، ويمكن أن يعزو الباحث انخفاض قوة العلاقة بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح وبين تبني العاملين للسلوك الابتكاري إلى الديناميكية البيئية المضطربة؛ والتي قد تكون بمثابة عائق يحد من ترجمة أثر مساعدة المرؤوسين على النمو إلى ممارسات ابتكارية ضمن المنظمات الصناعية.

- معامل التعامل مع المرؤوسين كأولوية يساوي -0.003 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار 0.474 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار، ويعزو الباحث النتيجة التي توصلنا إليها إلى ارتفاع مستويات عدم الاستقرار ضمن منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق والتي تتجلى بصعوبات تأمين الموارد وانخفاض القدرة على تخطيط موارد المنظمة، بالإضافة لانخفاض القدرة على تخطيط المسارات المهنية للعاملين، وباعتبار أنّ التعامل مع المرؤوسين كأولوية يفترض ضمان استقرار العاملين نفسياً ووظيفياً ضمن سلسلة من العمليات المتصلة والمستمرة، لذلك من الممكن أن تحول ظرف عدم الاستقرار البيئي ضمن منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق إلى إعاقة قدرة التعامل مع المرؤوسين كأولوية في تبني العاملين للسلوك الابتكاري.

- معامل التصرف بشكل أخلاقي يساوي -0.004 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار 0.312 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار، ويعزو الباحث النتيجة التي توصلنا إليها إلى أنّه على الرغم من المستوى الجيد لتعامل قادة المنظمات الصناعية الخاصة في ريف دمشق مع العاملين بصراحة ونزاهة وأمانة، ومستوى عالٍ من المعايير الأخلاقية، إلا أنّ هذا السلوك التنظيمي الإيجابي الموجه من القائد لم يتمكن من تعزيز تبني

العاملين للسلوكيات الابتكارية وذلك قد يعود لمستويات الضّغط النفسي العالي الذي يتعرض له العاملون في البيئة الصناعية والنتائج عن خطورة المهام التشغيلية التي يؤديها العاملون في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق.

وهذا يتوافق مع ما توصل إليه (Opoku et al, 2019)، ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة تعتبر منطقيّة استناداً إلى البيئة التي تمّ إجراء الدراسة ضمنها، والتي سنتعرّض لأبرز سماتها على النحو التالي:

أشار (Opoku et al, 2019) إلى أنّ القيادة الخادمة هي نمط قياديّ، يُعنى بدعم أنشطة واستراتيجيات الابتكار بأسلوب يربط نجاح المنظمة الحتمي بتعزيز وتمكين أفرادها وتوفير بيئة عمل تمكّن العاملين من إظهار كامل القدرات الابتكارية، وتعزيز التّصورات الداخليّة للعاملين حول امكانيّاتهم ورغباتهم الحقيقيّة في تبني نهج التطوير.

وربطاً مع ما سبق فقد أشار (Bass, 1999) إلى أنّ تطبيق القيادة الخادمة يعتمد على الاستمراريّة ودرجة الاستقرار، لكون هذا النمط القياديّ يركّز على البعد الاستراتيجي للعلاقة مع المرؤوسين؛ وقد يفقد القائد الخادم جزءاً من فعاليّة تأثيره في الوصول للمخرجات التنظيميّة كالابتكار في حال كانت البيئة المحيطة للمنظمة تعاني من اضطرابات عالية.

وهنا يرى الباحث أنّ بيئة عمل المنظمات الصناعيّة في ريف دمشق وسوريّة بشكل عامّ تعاني من اضطرابات، والتي تتجلّى في ارتفاع نسبة معدّلات الدوران الناتجة عن هجرة العاملين المتميزين؛ وعدم الاستقرار السياسيّ، والاقتصاديّ؛ وسوء حال خطوط الإمداد الخارجيّ للمواد الأولية اللازمة لعمليات الإنتاج، ومن ثمّ فإنّ منعكسات الأزمة السوريّة التي عصفت بالبلاد تجلّت بصوت ديناميكيّة عالية أرخت بظلالها، ونصّبت نفسها كعائق من شأنه أن يعيق دور القيادة الخادمة هنا، وهذا أحد أبرز الأسباب التي أدت إلى النتيجة أعلاه حسب رأي الباحث.

وهنا يمكن الإشارة إلى أنه من الممكن معالجة الآثار السلبية للديناميكية البيئية العالية؛ من خلال الاستعانة بممارسات تركز على توجهات استباقية وليست استجابية، تكون قادرة على مواجهة الاضطرابات البيئية العالية لضمان الاستفادة من الآثار الإيجابية للقيادة الخادمة في تبني العاملين لسلوكيات الابتكار.

3-8-2 اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة لرأس المال النفسي في السلوك الابتكاري للعاملين.

قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر رأس المال النفسي في السلوك الابتكاري للعاملين، وإنجاز ذلك تم التحقق من شرط وجود علاقة بين المتغيرات وذلك من خلال حساب معامل الارتباط المناسب الذي هو معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، حيث تم استخدام هذا المعامل باعتبار التوزيع الطبيعي للبيانات، بالاعتماد على مبرهنة النهاية المركزية (Dodge, 2008)، ولأنه الاختبار الأنسب وفقاً لنوع البيانات الكمية وتم التأكد من تجانس تباين البيانات. تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون لقياس شدة العلاقة الخطية ونوعها بين السلوك الابتكاري ورأس المال النفسي وأبعاده كافة، بالإضافة للاختبار المتعلق بمستوى دلالة الاختبار، وفي ما يلي تم استعراض النتائج:

الجدول رقم (32) اختبار ارتباط بيرسون بين السلوك الابتكاري وأبعاد رأس المال النفسي

Correlations

	رأس المال النفسي	الكفاءة الذاتية	الأمل	المرونة	التفاؤل	
السلوك الابتكاري	Pearson Correlation	.538	.428	.496	.411	.350
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	307	307	307	307	307

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

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

من الجدول (32) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين السلوك الابتكاري ورأس المال النفسي وأبعاده حيث $\alpha > P\text{-value}$. وهي علاقة متوسطة الشدة مع أبعاد رأس المال النفسي.

• دراسة أثر الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي في السلوك الابتكاري:

تبين الجداول التالية نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي في السلوك الابتكاري:

الجدول (33) معنوية النموذج

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.554 ^a	.307	.298	.35797	.307	33.476	4	302	.000	1.963
a. Predictors: (Constant), التفاؤل, الكفاءة الذاتية, المرونة, الأمل										
b. Dependent Variable: السلوك الابتكاري										

الجدول رقم (34) ANOVAa

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.159	4	4.290	33.476	.000
	Residual	38.700	302	.128		
	Total	55.859	306			
a. Dependent Variable: السلوك الابتكاري						
b. Predictors: (Constant), التفاؤل, الكفاءة الذاتية, المرونة, الأمل						

الجدول (35) معاملات النموذج

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.762	.185		9.519	.000		
	الكفاءة الذاتية	.113	.050	.141	2.266	.024	.590	1.694
	الأمل	.249	.057	.284	4.394	.000	.548	1.824
	المرونة	.124	.041	.174	3.029	.003	.699	1.431
	التفاؤل	.067	.038	.098	1.754	.081	.737	1.357

a. Dependent Variable: السلوك الابتكاري

تبين نتائج الجدول (33) أنّ أبعاد رأس المال النفسي استطاعت أن تفسّر 0.298 من التغيرات الحاصلة في السلوك الابتكاري، أي أنّ 29.8% من التغير الكلي في قيم السلوك الابتكاري سببه أبعاد رأس المال النفسي، وهذا التفسير حقيقي لأن $\alpha=0.05 < P\text{-value} = 0.000$ مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد رأس المال النفسي في السلوك الابتكاري. كما يبين الجدول (33) قيمة إحصائية دورين واتسون $Durbin-Watson=1.963$ وهي أكبر من 1 وقريبة من 2 وهذا يدل على استقلال الأخطاء وعليه فإنّ مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (35) نتائج دراسة التداخل الخطي أو التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة، ويُلاحظ أنّ جميع قيم $VIF < 5$ لذلك لا يوجد تداخل خطي بين المتغيرات وتبين حسب نظرية النهاية المركزية أنّ البواقي (الأخطاء) تتوزع توزيعاً طبيعياً؛ ويدل ماسبق على صلاحية النموذج المتنبأ به.

يبين الجدول (35) دلالة معاملات النموذج وتبين أن:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 1.762 لأنّ معنويّة الاختبار 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أنّ السلوك الابتكاريّ يساوي 1.762 عند انعدام أبعاد رأس المال النفسيّ.
- معامل الكفاءة الذاتية يساوي 0.113 وهو هام ودال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.024 أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الكفاءة الذاتية تؤدي إلى زيادة في السلوك الابتكاريّ بمقدار 0.113 وحدة وذلك عند ثبات بقية أبعاد رأس المال النفسيّ.

ويعتقد الباحث أنّ ما تمّ التوصل إليه منطقيّ، وذلك في ضوء الأسباب التالية: إنّ دور الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد رأس المال النفسيّ يكمن في امتلاكه العاملين للقدرة المناسبة للاعتماد على الذات في المواقف الصعبة ومواجهة تحديات البيئة الصناعيّة بالشكل المطلوب ، والتي تتمثل لمعايير الأداء التنظيميّ الإيجابيّ من خلال توجيه العاملين لتنفيذ الأدوار غير الاعتياديّة بفعاليّة، ولعلّ من أهمّ الأدوار غير الاعتياديّة ضمن بيئة العمل هو تبني سلوكيات الابتكار كنتيجة للرغبة الحقيقيّة لدى العاملين لاستخدام الكفاءة الذاتية ضمن إطار ابتكاريّ كنتيجة لقدرة العاملين على مواجهة المواقف الصعبة في عمليات الابتكار الصناعيّ، والوصول لتقديم حلول جديدة وابتكاريّة لمشاكل بيئة العمل الصناعيّة.

- معامل الأمل يساوي 0.249 وهو هام ودال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الأمل يزيد من السلوك الابتكاريّ بمقدار 0.249 وحدة وذلك عند ثبات بقية أبعاد رأس المال النفسيّ.

ويعتقد الباحث أنّ ما تمّ التّوصّل إليه منطقيّ، وذلك في ضوء الأسباب التّالية: إنّ دور الأمل كأحد أبعاد رأس المال النّفسي يكمن في قدرة العاملين على تقديم التّفسيرات الإيجابيّة حول الأهداف والمستقبل بشكل أساسيّ، والمقدرة المرجعيّة الذاتيّة العالية لديهم للبدء والمواصلة في الإجراءات المطلوبة للوصول إلى أهداف المنظّمة، وهذا ما يعد من أهم العوامل المساعدة للوصول لتبني السّلك الابتكاريّ لما تتطلّبه عملية الابتكار الصّناعي من توافر لهذه التّفسيرات الإيجابية والقدرة على الاستمرار في المحاولة بالاعتماد على مستويات أمل وتفسيرات إيجابية للنتائج المحقّقة، حيث يمكن اعتبار الأمل كنواة لتبني السّلك الابتكاريّ وأحد أهم مقومات الوصول إلى سلوكياته.

- معامل المرونة يساوي 0.124 وهو هام ودال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.003 أصغر من مستوى الدّلالة 0.05، ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في المرونة يزيد من السّلك الابتكاريّ بمقدار 0.124 وحدة وذلك عند ثبات بقية أبعاد رأس المال النّفسيّ.

ويرى الباحث أنّ ما تمّ التّوصّل إليه يعود إلى طبيعة العلاقة ما بين المرونة كأحد أبعاد رأس المال النّفسيّ وبين السّلك الابتكاريّ، حيث تلعب المرونة دوراً مهماً في تقديم القدرات النّفسيّة الإيجابيّة الجيدة للنّهوض والارتداد من الشّدائد في حالات عدم اليقين والتي يحتاجها العاملون ضمن البيئة الصّناعية خلال عمليات الابتكار، بالإضافة لارتباط المرونة بشكل واضح بعملية تبني السّلك الابتكاريّ وتطبيق الابتكارات، حيث أنّ التّفكير بشكل مرّن وخارج عن سياق الأمور التّشغيلية الاعتيادي هو جزء أساسي من المرونة والتي هي صلب عملية الابتكار بحد ذاتها والخروج عن السّياق الاعتيادي.

- معامل التّعاوّل يساوي 0.067 وهو دال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.081 أصغر من مستوى الدّلالة 0.1، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار،

ويعتقد الباحث أن ما تمّ التّوصّل إليه يعود إلى دور التّفاؤل في تقديم المكوّنات المعرفيّة والعاطفيّة والتّحفيزيّة اللازمة للعمليات الابتكاريّة، بالإضافة إلى مستوى التّوقّعات الإيجابيّة الذي يتيحه التّفاؤل للعاملين، لذلك يعدّ التّفاؤل من أهمّ عوامل تبني السّلك الابتكاريّ كون أنّ الابتكار يقوم على التّوقع والبحث عن حلول أفضل، لذلك يمكن اعتبار التّفاؤل من المتغيّرات المؤثّرة في عمليات تبني الابتكار وإيجاد حلول ابتكاريّة.

وهذا يتوافق مع دراسة (Özsungur, 2019)، حيث بيّنت الدّراسة الأثر الإيجابيّ لرأس المال النّفسيّ في السّلك الابتكاريّ، وعطفاً على النّتيجة السّابقة.

يعتقد الباحث أنّ ما تمّ التّوصّل إليه منطقيّ، وذلك في ضوء الأسباب التّالية: إنّ دور رأس المال النّفسيّ يكمن في امتلاكه للعناصر النّفسيّة الأساسيّة للطّبيعة الإيجابيّة العامّة للأفراد، والتي تمتثل لمعايير الأداء التّنظيميّ الإيجابيّ من خلال توجيه العاملين لتنفيذ الأدوار غير الاعتياديّة بفعاليّة، ولعلّ من أهمّ الأدوار غير الاعتياديّة ضمن بيئة العمل هو تبني سلوكيات الابتكار كنتيجة للرغبة الحقيقيّة لدى العاملين بتحقيق النّتائج الإيجابيّة، التي بدورها تؤدّي إلى ارتباطات أعمق بتحقيق مستويات ابتكار عالية، ومحاولة تقديم خدمات ومنتجات جديدة، وفتح أسواق لم تكن موجودة سابقاً. واستناداً إلى مختلف الأدبيّات التي تناولت مراكز السّلك الابتكاريّ نجد أنّ هنالك إجماعاً على ارتباط السّلك الابتكاريّ بأبعاد رأس المال النّفسيّ (Axtell et al., 2000; Farr & Ford, 1990; Barron & Harrington, 1981)، وذلك من خلال امتلاك المزيد من العوامل النّفسيّة الإيجابيّة التي تمكّن العاملين من تفعيل دورهم في البحث عن الفرص واكتشافها وتوليد أفكار جديدة وتطبيقها.

ولعلّه من المهمّ الإشارة إلى أنّ رأس المال النّفسيّ والآثار الإيجابية الناتجة عنه؛ تساعد في تكوين سلوكيات ابتكاريّة لدى المرؤوسين تتجلّى بمختلف الحالات بفتح أسواق وخدمات ومنتجات جديدة، وتعزيز قدرة المنظّمة الصّناعيّة على ابتكار أساليب عمل ابتكاريّة تؤدّي لخفض أزمان التّوقّف عن الإنتاج (Downtime) والتي تنتج عن الأعطال الفنيّة، كما أنّ دور رأس المال النّفسيّ يساعد في رفع مؤشر فعاليّة العمليات الشّاملة (Overall Operations Effectiveness) OOE والذي يدلّ

من الجدول (36) نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين رأس المال النفسي وأبعاد القيادة الخادمة حيث $\alpha > P\text{-value}$. مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي حيث $r=0.257$ ، بناء قيمة للمجتمع حيث $r=0.322$ ، التصور حيث $r=0.28$ ، التمكين حيث $r=0.34$ ، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح حيث $r=0.34$ ، التعامل مع المرؤوسين كأولوية حيث $r=0.26$ والتصرف بشكل أخلاقي حيث $r=0.25$.

• دراسة أثر الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة في رأس المال النفسي:

تبيّن الجداول التالية نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدّد لأثر الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة في رأس المال النفسي:

الجدول (37) معنوية النموذج

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.407 ^a	.166	.146	.39993	.166	8.474	7	299	.000	1.946
a. Predictors: (Constant), أخلاقي بشكل التصرف, التمكين, رأس المال النفسي, المساعدة، التصور، كأولوية المرؤوسين مع التعامل، للمجتمع قيمة بناء، التعافي على المرؤوسين مساعدة، التمكين، أخلاقي بشكل التصرف، والنجاح النمو على										
b. Dependent Variable: رأس المال النفسي										

مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	.053	.048	.115	1.108	.269	.259	3.861
التعامل مع المرؤوسين كأولوية	-.009	.037	-.020	-.246	.806	.426	2.350
التصرف بشكل أخلاقي	.001	.034	.002	.029	.977	.477	2.097
a. Dependent Variable: رأس المال النفسي							

تبيّن نتائج الجدول (37) أنّ أبعاد القيادة الخادمة استطاعت أن تفسّر 0.146 من التغيرات الحاصلة في رأس المال النفسي، أي 14.6% من التغير الكلي في قيم رأس المال النفسي سببه أبعاد القيادة الخادمة، وهذا التفسير حقيقي لأنّ $\alpha=0.05 < P\text{-value} = 0.000$ مما يدلّ على وجود أثر ذو دلالة لأبعاد القيادة الخادمة في رأس المال النفسي. كما يبين الجدول قيمة إحصائية دورين واتسون $Durbin-Watson=1.946$ وهي أكبر من 1 وقريبة من 2 وهذا يدل على استقلال الأخطاء وعليه فإنّ مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (39) نتائج دراسة التداخل الخطّي أو التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة، ويُلاحظ أنّ جميع قيم $VIF < 5$ لذلك لا يوجد تداخل خطّي بين المتغيرات وتبين معنوية اختبار التوزع الطبيعي للبواقي (الأخطاء) $P\text{-value}=0.200$ أكبر من 0.05 لأن البواقي تتوزع طبيعياً؛ ويدل ماسبق على صلاحية النموذج المتبناً به.

يبين الجدول (39) دلالة معاملات النموذج وتبين أنّ:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 2.984 لأنّ معنوية الاختبار 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أنّ رأس المال النفسي يساوي 2.984 عند انعدام أبعاد القيادة الخادمة.
- معامل مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي يساوي 0.018 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار 0.614 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار، ويعزو الباحث النتيجة التي توصلنا إليها إلى صعوبات يواجهها القائد الخادم

في ربط إظهاره الحساسية للاهتمامات الشخصية للعاملين، والتعرف على مشكلاتهم مع رفع مستويات رأس المال النفسي لدى العاملين وذلك بسبب صعوبة ظروف العمل في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق والذي قد يتطلب من العاملين عدد ساعات عمل طويلة ومستويات إجهاد جسدي عالي قد يعيق من قدرة مساعدة المرؤوسين على التعافي العاطفي في ترجمة هذا التوجه إلى مكونات نفسية إيجابية.

- معامل بناء قيمة للمجتمع يساوي 0.084 وهو هام ودال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار 0.025 أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في بناء قيمة للمجتمع يزيد من رأس المال النفسي بمقدار 0.084 وذلك عند ثبات بقية أبعاد القيادة الخادمة.

ويرى الباحث أنّ ما تم التوصل إليه يعود إلى طبيعة العلاقة ما بين بناء قيمة للمجتمع كأحد أبعاد للقيادة الخادمة وبين مستويات رأس المال النفسي، حيث تقوم هذه العلاقة على أساس تعزيز المبادرة لدى المرؤوسين للاهتمام بمصلحة ونمو المجتمع والتي من شأنها أن تدعم نواحي نفسية إيجابية لدى العاملين كالمرونة التي يعززها الاهتمام بالمجتمع من خلال تمكينه من الانتقال من التفكير بمصالحه الشخصية إلى التفكير بالمصالح المجتمعية المشتركة، ولما يعزز مفهوم بناء قيمة للمجتمع من مستويات الكفاءة الذاتية لدى الفرد لتمكنه من المشاركة الحقيقية في بناء المجتمع و تنميته.

- معامل التصور يساوي -0.012 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار 0.782 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار، ويعزو الباحث النتيجة التي توصلنا إليها إلى ارتفاع مستويات عدم الاستقرار ضمن منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق والتي تتجلى في صعوبة تكوين صورة واضحة حول المستقبل وأهداف

العمل، حيث أنّ التّصور ضمن البيئة الصّناعية عينة الدّراسة يتم تشكيله حول فترة زمنية ومرحلية بسيطة ومحدّدة بسبب المتغيّرات العديد في ظروف التّشغيل الإمكانية المحدودة لرسم خطط مستقبلية توضح الصورة الإجمالية والتوقعات العامّة، الأمر الذي قد يعيق من قدرة التّصور في هذه الحالة من التّأثير في مستويات رأس المال النّفسي لدى العاملين.

- معامل التّمكين يساوي 0.095 وهو هام ودال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.001 أصغر من مستوى الدّلالة 0.05، ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التّمكين ستؤدّي إلى زيادة في رأس المال النّفسي بمقدار 0.095 وذلك عند ثبات بقية أبعاد القيادة الخادمة. ويرى الباحث أنّ ما تم التّوصل إليه يعود لطبيعة دور التّمكين كأحد أبعاد للقيادة الخادمة في تعزيز كفاءة المرؤوسين وامتلاكهم لأدوات والاعتماد على الذات، وتعزيز مهارات نفسية وتشغيلية تمكّن العاملين تحقيق المهام المطلوبة بالشكل الصّحيح، لذلك فإنّ الجزء المهم مع عملية التّمكين ينطلق من التّركيز على الجوانب النّفسية للعاملين وتنمية قدراتهم وكفائتهم الذاتية ومستويات المرونة لديهم كجزء أساسي من عملية التّمكين المتكاملة والتي تتطلّب من العاملين تحمل مسؤوليات ومهام وظيفية تحتاج مرونة وكفاءة ذاتية مناسبة.

- معامل مساعدة المرؤوسين على النّمو والنّجاح يساوي 0.053 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.269 أكبر من مستوى الدّلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار، ويعزو الباحث النّتيجة التي توصلنا إليها إلى ارتفاع مستويات الدّوران الوظيفي ضمن منظمات القطاع الصّناعي الخاص في ريف دمشق بسبب الهجرة وظروف الحرب، وباعتبار أنّ عملية مساعدة المرؤوسين على النّمو والنّجاح تتكون من سلسلة من

العمليات المتصلة والمستمرة لرصد نمو ومستويات النجاح لدى العاملين والذي من المفترض أن يؤدي إلى اشباع حاجات نفسية ورفع مستويات ورأس المال النفسي بشكل عام، وذلك على اعتبار ارتباط النجاح بتعزيز خصائص نفسية إيجابية، إلا أن هذه العلاقة قد تحتاج لمستويات استقرار بيئي لضمان تحقيقها والاستفادة منها.

- معامل التعامل مع المرؤوسين كأولوية يساوي -0.009 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار 0.806 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.

ويعزو الباحث النتيجة التي توصلنا إليها إلى ارتفاع مستويات عدم الاستقرار ضمن منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق والتي تتجلى في مستويات دوران وظيفي مرتفع وصعوبة في تحقيق المزايا النفسية الإيجابية المرتبطة بشعور العاملين بمعاملتهم كأولوية من منطلق عدم الاستقرار وصعوبات تتعلق بتخطيط موارد المنظمة، وتخطيط المسارات المهنية للعاملين، وباعتبار أنّ التعامل مع المرؤوسين كأولوية يفترض ضمان استقرار العاملين نفسياً و وظيفياً ضمن سلسلة من العمليات المتصلة والمستمرة، لذلك من الممكن أن تحول ظرف عدم الاستقرار البيئي ضمن منظمات القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق إلى إلغاء قدرة التعامل مع المرؤوسين كأولوية في التأثير في رأس المال النفسي لعاملين.

- معامل التصرف بشكل أخلاقي يساوي 0.001 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار 0.977 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار، ويعزو الباحث النتيجة التي توصلنا إليها إلى أنّه على الرغم من المستوى الجيد لتعامل قادة المنظمات

الصناعية الخاصة في ريف دمشق مع العاملين بصراحة ونزاهة وأمانة، ومستوى عالٍ من المعايير الأخلاقية، إلا أن هذا السلوك التنظيمي الإيجابي الموجه من القائد لم يتمكن التأثير في مستويات رأس المال النفسي لديهم، وقد يعود ذلك لأسباب تتعلق بمستويات الضغوط النفسي العالي الذي يتعرض له العاملون في البيئة الصناعية والنتائج عن خطورة المهام التشغيلية التي يؤديها العاملون في القطاع الصناعي الخاص في ريف دمشق.

وهذا يتوافق مع دراسة (Krzeminska et al, 2018) حيث بينت الدراسة الأثر الإيجابي للقيادة الخادمة في رأس المال النفسي، وعطفاً على النتيجة السابقة يعتقد الباحث أن ما تمّ التوصل إليه منطقي، وذلك في ضوء الأسباب التالية: إن دور القيادة الخادمة يكمن في تعزيزه للخصائص النفسية الإيجابية للمرؤوسين من خلال الحساسية لاهتمامات المرؤوسين وأبعادها النفسية، والتعرف على مشكلات المرؤوسين والاستعداد لبذل الوقت في معالجتها ومحاولة حلها، والوصول بهم لحالة نفسية أفضل، بالإضافة لتمكين المرؤوسين وتعزيز ثقتهم بقدراتهم للتمكن من التفكير والتصرف بمفردهم كنتيجة للحرية التي يعمل القائد الخادم على ترسيخها للتعامل مع المواقف الصعبة وذلك من مبدأ وضع مصلحة المرؤوسين واحتياجاتهم أولاً، بالإضافة إلى ارتباط دور القائد الخادم بتوفير المناخ التنظيمي الداعم لأمل المرؤوسين وطموحاتهم، الذي يؤدي للمزيد من الإيجابية والانفتاح والمرونة، وهذا ما أكدته مختلف الأدبيات التي بحثت في دور القيادة الخادمة في رأس المال النفسي والكفاءات النفسية وتطور المرؤوسين (Covey, 2002; Cogginsa and Bocarnea, 2015; Snyder, 2000). ولعلّه من المهم الإشارة إلى أن القيادة الخادمة وآثارها الإيجابية قد تؤدي إلى تعزيز المزيد من الخصائص النفسية الإيجابية، وذلك من خلال ما ينعكس من خصائص القائد الخادم وسماته في إمكانية التطور المهني والدعم النفسي وتحقيق الذات لدى المرؤوسين لكونهم أولوية تنظيمية، كما أن الآثار البيئية الإيجابية والبنائية التي تعززها القيادة الخادمة ضمن المنظمة تعمل على إرساء الكفاءات النفسية للمرؤوسين بصفة مستمرة.

3-8-4 اختبار الفرضية الرابعة: يتوسط رأس المال النفسي أثر القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري.

لا بد من توضيح نوع العلاقة المدروسة، حيث أنه يمكن للعلاقة أن تأخذ إحدى شكلين وهما، علاقة غير مباشرة (بوجود الوسيط) والآخرى علاقة مباشرة، حيث تتمثل العلاقة المباشرة بوجود المتغير التابع (السلوك الابتكاري) والمستقل (القيادة الخادمة) فقط، بينما نجد أنّ العلاقة غير المباشرة هي العلاقة المراد التحقق منها، والمتمثلة بوجود المتغير التابع (السلوك الابتكاري) والمتغير المستقل (القيادة الخادمة) وأخيراً الوسيط الذي يتمثل برأس المال النفسي والذي يتأثر بممارسة القيادة الخادمة وبدوره يؤثر في تحقيق السلوك الابتكاري للعاملين، وللتأكد من الوساطة يجب التأكد من التالي:

أولاً: التأكد من تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري، كما يجب التحقق من تأثير القيادة الخادمة في رأس المال النفسي، والتحقق من تأثير رأس المال النفسي في السلوك الابتكاري.

ثانياً: التحقق من انخفاض مستوى شدة العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري بوجود المتغير الوسيط مما هي عليه حين استبعاده (Andy Field, 2013, 499).

أولاً: تم التحقق من التأثير المباشر للقيادة الخادمة في السلوك الابتكاري والعلاقة المباشرة للقيادة الخادمة في رأس المال النفسي بالإضافة لدراسة العلاقة المباشرة لرأس المال النفسي والسلوك الابتكاري وفق التالي:

الجدول رقم (40) علاقة المتغيرات المباشرة

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	S.E.	t	P Valu
رأس المال النفسي	القيادة الخادمة	.224	.032	6.943	.0000
السلوك الابتكاري	القيادة الخادمة	136.	033.	4.070	.000
السلوك الابتكاري	رأس المال النفسي	.531	.048	11.132	.000

يظهر الجدول (40) العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وبين المتغير الوسيط والمتغير التابع، وبين والمتغير المستقل والمتغير التابع، ونلاحظ أن كل النماذج السابقة معنوية. ثانياً: تم دراسة أثر المتغير المستقل مع المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط وعليه تبين الجداول التالية نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر للقيادة الخادمة في السلوك الابتكاري بوجود رأس المال النفسي:

الجدول رقم (41) معنوية النموذج

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.538 ^a	.290	.285	.36123	.290	62.044	2	304	.000	1.958

a. Predictors: (Constant), رأس المال النفسي, القيادة الخادمة, (Constant)

b. Dependent Variable: السلوك الابتكاري

الجدول رقم (42) ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.192	2	8.096	62.044	.000
	Residual	39.668	304	.130		
	Total	55.859	306			

Dependent Variable: السلوك الابتكاري

Predictors: (Constant), رأس المال النفسي, القيادة الخادمة, (Constant)

الجدول (43) معاملات النموذج

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.880	.183		10.301	.000		
	القيادة الخادمة	.020	.031	.033	.632	.528	.864	1.158
	رأس المال النفسي	.519	.051	.525	10.101	.000	.864	1.158

a. Dependent Variable: الابتكاري السلوك

تبين نتائج الجدول (41) أنّ القيادة الخادمة ورأس المال النفسي استطاعا أن يفسرا 0.285 من التغيرات الحاصلة في السلوك الابتكاري، أي 28.5% من التغير الكلي في قيم السلوك الابتكاري سببه القيادة الخادمة ورأس المال النفسي، وهذا التفسير حقيقي لأن $P\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة ورأس المال النفسي في السلوك الابتكاري. كما يبين الجدول قيمة إحصائية دوربن واتسون $Durbin\text{-}Watson = 1.958$ وهي أكبر من 1 وقريبة من 2 وهذا يدل على استقلال الأخطاء وعليه فإن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

يبين الجدول (43) دلالة معاملات النموذج وتبين أنّ:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 1.880 لأنّ معنوية الاختبار 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أنّ السلوك الابتكاري يساوي 3.420 عند انعدام القيادة الخادمة ورأس المال النفسي.

• معامل القيادة الخادمة يساوي 0.020 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.528 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.

• معامل رأس المال النفسي يساوي 0.589 وهو هام ودال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإنّ رأس المال النفسي يتوسط تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابتكاريّ وساطةً كليّة، بسبب انعدام تأثير القيادة الخادمة.

ويعتقد الباحث أنّ ما تمّ التوصل إليه في ضوء هذه الفرضيّة يعتبر منطقيّاً بالاستناد إلى ما يلي: إنّ ما تقدّمه القيادة الخادمة من دور جوهريّ في تعزيز الخصائص النفسيّة الإيجابيّة للمرؤوسين ومن تأمين المناخ التنظيميّ الداعم؛ هو من مبدأ الخدمة كأساس تقوم عليه القيادة الخادمة، حيث يعمل القائد الخادم على نقل هذا المفهوم وترسيخه لدى المرؤوسين الذين بدورهم يتجاوزون أساليب التفكير النمطيّة ويستمرّون في البحث لتطوير عمليّات ومنتجات المنظّمة، تعبيراً منهم عن الاستخدام الأمثل للعوامل النفسيّة والتنظيميّة الإيجابيّة التي تمّ تطويرها وتنميتها من قبل القائد الخادم، وترسيخاً لمبدأ خدمة المنظّمة والمجتمع من خلال ردّ الجميل للمنظّمة والمجتمع. وقد تمّ تفسير حالة التوسّط التامّ لرأس المال النفسيّ للعلاقة بين المتغيّر المستقلّ والمتغيّر التابع بسبب الديناميّة البيئيّة المضطربة، وحالات عدم اليقين البيئيّ العالي جداً، والتي من الممكن أن تكون عائناً حقيقيّاً يعطلّ ترجمة الآثار المباشرة للقيادة الخادمة إلى ممارسات ابتكاريّة ضمن المنظّمات الصناعيّة دون وجود وسيط فعّال للوصول لهذا الأثر والتمثّل برأس المال النفسيّ، لكونه حلقة الوصل الأساس بين أثر القيادة الخادمة والسلوك الابتكاريّ للعاملين، من مبدأ اعتماد القائد الخادم بشكل كبير على رفع مستوى القدرات النفسيّة والكفاءات الشّخصيّة لدى المرؤوسين، لتسخيرها بما يخدم مصلحة المنظّمة وتحقيق أهدافها التي من أهمّها الوصول للابتكار وتبنيّ العاملين لسلوكيّات الابتكار. إنّ كلّ ما سبق سيقود إلى دعم الإدارات العليا في المنظّمات الصناعيّة لاعتماد الخدمات الجديدة، والموافقة على إضافة خطوط إنتاج لم تكن موجودةً من قبل، وحلّ مشكلات الإنتاج بطرق ابتكاريّة، وكذلك اكتساب ميزة تنافسيّة مقارنةً بالمنظّمات الصناعيّة الأخرى، وتعزيز فعاليّة عمليّات المنظّمات الصناعيّة وخفض أزمان التوقّف عن الإنتاج

(Downtime) الناتجة عن الأعطال الفنية وقصور تخطيط الإنتاج، والذي يُعدّ من أهمّ التّحدّيات التي تحتاج لمستويات ابتكاريّة عالية بالمقارنة مع باقي الأنشطة الصّناعيّة ضمن المنظّمة، ومن شأنه أن يساعد في رفع مؤشّر فعاليّة العمليّات الشّاملة OOE (Overall Operations Effectiveness)، ما يدلّ على كفاءة عمليّات المنظّمات التّصنيعيّة ومدى فعاليّة عمليّاتها، بالإضافة إلى تعزيز مؤشّرات مردوديّة العاملين RPE (Revenue Employee) الذي يعطي صورة واضحة عن مدى الاستفادة من خبرات ومهارات الموارد البشريّة في تحقيق النّجاح التّنظيمي؛ والمتمثّل في ابتكار تطويرات وإدخالها على أساليب العمل، ومدى انعكاس ذلك في تحقيق أهداف المنظّمة ونجاحها، والذي من المحتمل أن يكون نتيجة التوسّط التامّ لرأس المال النّفسيّ في علاقة القيادة الخادمة والسّلك الابتكاريّ للعاملين.

3-8-5 اختبار الفرضيّة الخامسة: يوجد فروق ذات دلالة في السّلك الابتكاريّ للعاملين باختلاف المجموعات المدروسة حسب المتغيّرات خصائص أفراد العيّنة (النّوع الاجتماعيّ، المؤهل العلميّ، طبيعة العمل).

• اختبارات الفروق في السّلك الابتكاريّ:

للتعرّف على ما إذا كان هناك اختلاف في مستوى تبنيّ العاملين للسّلك الابتكاريّ باختلاف (النّوع الاجتماعيّ، المؤهل العلميّ، طبيعة العمل).

تم تطبيق اختبار T-test لدراسة اختلاف تبنيّ العاملين للسّلك الابتكاريّ باختلاف النّوع الاجتماعيّ.

الجدول رقم (44)

Group Statistics

النوع الاجتماعيّ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
السّلك الابتكاريّ ذكر	178	3.9253	.42802	.03208
السّلك الابتكاريّ أنثى	129	3.8209	.42037	.03701

الجدول رقم (45)

اختبار T-test لاختبار متوسطي عيّنتين مستقلّتين حسب النوع الاجتماعي.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
السلوك الابتكاريّ	Equal variances assumed	.203	.653	2.124	305	.034	.10435	.04912	.00769	.20101
	Equal variances not assumed			2.130	278.790	.034	.10435	.04898	.00793	.20077

من الجدول رقم (45) نلاحظ أنّ قيمة $\alpha > P\text{-value}$ ، ومن ثمّ يختلف مستوى تبنيّ السلوك الابتكاريّ بين الذكور والإناث- عيّنة الدراسة، ويتّضح من الجدول رقم (44) أنّ مستوى السلوك الابتكاريّ لدى فئة الذكور أعلى ممّا هو عليه لدى فئة الإناث، ويعزو الباحث هذا لاختلاف إلى تفاوت مدى اشتراك العاملين "ذكور وإناث" بتفاصيل العمل التقنيّ ضمن أوقات العمل، والذي يفرض على العاملين الالتزام بدوام عمل صباحيّ ومساءليّ، وذلك وفقاً لمتطلبات العمل وساعات الإنتاج المخطّط، الأمر الذي يجعل من غير الممكن في معظم الأحيان لدى العاملات الاشتراك بتفاصيل العمل التقنيّ بشكل كامل وذلك بالمقارنة مع فئة الذكور، بالإضافة لاختلاف مستويات الأجور بين فئة الذكور والإناث لمصلحة فئة الذكور ضمن بيئة العمل الصناعيّ، على اعتبار أهميّة الجانب البدنيّ في العديد من المناصب الوظيفيّة، الأمر الذي قد يؤثر على الدافع والقدرة على تبنيّ سلوكيات الابتكار لدى الإناث. لتعرّف على ما إذا كان هناك اختلاف في مستوى تبنيّ العاملين للسلوك الابتكاريّ باختلاف كلّ من (المؤهل العلميّ، طبيعة العمل). تمّ تطبيق اختبار One-way ANOVA

الجدول رقم (46)

اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات للعينات المستقلة حسب المؤهل العلمي.

ANOVA

السلوك الابتكاري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.896	4	.474	2.653	.033
Within Groups	53.963	302	.179		
Total	55.859	306			

من الجدول رقم (46) نلاحظ أنّ قيمة $\alpha > P\text{-value}$ ، ومن ثمّ يختلف مستوى تبني العاملين للسلوك الابتكاري باختلاف المؤهل العلمي. ولمعرفة موضع الاختلاف تجري المقارنات البعدية، ولتحديد الاختبار الأنسب للمقارنات نختبر تجانس المجموعات المدروسة أولاً.

الجدول رقم (47) اختبار Homogeneity of Variances لاختبار تجانس مجموعات المؤهل العلمي.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
السلوك الابتكاري	Based on Mean	.714	4	302	.583
	Based on Median	.643	4	302	.632
	Based on Median and with adjusted df	.643	4	279.551	.632
	Based on trimmed mean	.701	4	302	.592

نلاحظ أنّ القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس $\alpha < P\text{-value}$ ، ومن ثمّ فإنّ مجموعات العمل متجانسة.

الجدول رقم (47) المقارنات البعدية لتحديد الفروق عند مجموعات المؤهل العلمي.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: السلوك الابتكاري

	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
LSD	التعليم الأساسي	التعليم الثانوي	-.46833*	.15110	.002	-.7657	-.1710
		معهد متوسط	-.37905*	.14874	.011	-.6717	-.0864
		شهادة جامعية	-.31844*	.13794	.022	-.5899	-.0470
		دراسات عليا	-.35385*	.14359	.014	-.6364	-.0713
	التعليم الثانوي	التعليم الأساسي	.46833*	.15110	.002	.1710	.7657
		معهد متوسط	.08929	.09601	.353	-.0996	.2782
		شهادة جامعية	.14989	.07825	.056	-.0041	.3039
		دراسات عليا	.11449	.08782	.193	-.0583	.2873
	معهد متوسط	التعليم الأساسي	.37905*	.14874	.011	.0864	.6717
		التعليم الثانوي	-.08929	.09601	.353	-.2782	.0996
		شهادة جامعية	.06061	.07358	.411	-.0842	.2054
		دراسات عليا	.02520	.08369	.764	-.1395	.1899
شهادة جامعية	التعليم الأساسي	.31844*	.13794	.022	.0470	.5899	
	التعليم الثانوي	-.14989	.07825	.056	-.3039	.0041	
	معهد متوسط	-.06061	.07358	.411	-.2054	.0842	
	دراسات عليا	-.03540	.06252	.572	-.1584	.0876	
دراسات عليا	التعليم الأساسي	.35385*	.14359	.014	.0713	.6364	
	التعليم الثانوي	-.11449	.08782	.193	-.2873	.0583	
	معهد متوسط	-.02520	.08369	.764	-.1899	.1395	
	شهادة جامعية	.03540	.06252	.572	-.0876	.1584	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

من خلال القيم الاحتمالية للمقارنات البعدية نلاحظ وجود فرق مستوى تبني العاملين للسلوك الابتكاري وفقاً للمؤهل العلمي وذلك بين فئة التعليم الأساسي وباقي فئات المؤهل العلمي فقط، أما باقي فئات

المؤهل العلمي فلم يظهر بينها اختلاف حقيقيّ باعتبار أنّ قيم $P\text{-value} < 0.05$ ، وقد تبين أنّ العاملين من فئة الحاصلين على شهادة التعليم الثانويّ هم الأكثر تبنياً للسلوك الابتكاريّ. ويعزو الباحث تبنّي العاملين الحاصلين على شهادة التعليم الثانويّ لسلوكيات الابتكار بشكل أكبر من باقي الفئات وفقاً للمؤهل العلميّ بنسبة بسيطة بالمقارنة مع (فئة حملة الشهادات الجامعيّة والمعاهد المتوسطة والدراسات العليا) إلى توجّه المنظمات لدعم أساليب الابتكار لدى فئة العاملين الحاصلين على شهادة التعليم الأساسيّ على امتلاك أدوات البحث المناسب لتمكينهم من اكتشاف الفرص واختبارها ضمن بيئة العمل، وتشجيعهم على تقديم الأفكار ضمن مختلف المناصب الوظيفيّة التي يشغلونها ضمن البيئة الصناعيّة، من مبدأ اكتساب المعرفة ضمن منظمات تؤمن بالتعلم التنظيميّ، ومن إيمان المنظمات الصناعيّة في ريف دمشق بمسؤوليتها في رفع قدرات البحث لدى العاملين، ومقارنة البدائل في عمليّات الإنتاج واختبار الأفكار المقدّمة، والتجريب الفعليّ لأساليب العمل والأفكار المقدّمة من قبلهم، بالإضافة لإستجابة العاملين الحاصلين على شهادة التعليم الثانويّ لهذه الإجراءات التنظيميّة بشكل أكبر من باقي الفئات وفقاً للمؤهل العلميّ، وإدراكاً منهم لأهميّة هذه الفرصة لامتلاك أدوات اختبار وتطبيق الابتكار ضمن المنظمة، والتي ستعكس إيجاباً على تطوير مساهم المهنيّ والحصول على مزايا ماديّة ومعنويّة إضافيّة.

الجدول رقم (48) اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات للعينات المستقلّة حسب طبيعة العمل.

ANOVA

السلوك الابتكاريّ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.408	3	.469	2.612	.052
Within Groups	54.451	303	.180		
Total	55.859	306			

من الجدول رقم (48) نلاحظ أنّ قيمة $P\text{-value} < \alpha$ ، ومن ثمّ لا يختلف مستوى تبنّي العاملين للسلوك الابتكاريّ باختلاف طبيعة العمل.

ويعزو الباحث عدم وجود اختلافات في مستوى تبنّي العاملين للسلوك الابتكاريّ ضمن القطاع الصناعيّ الخاصّ في ريف دمشق إلى العديد من التوجّهات التنظيميّة التي تعنى بدعم سلوكيات

الابتكار على مستوى المنظمة، وضمن جميع المناصب الوظيفية بصورة عامة، من خلال تمكين العاملين من امتلاك الأدوات المناسبة لاكتشاف الفرص واختبارها بالشكل الأمثل، عبر مجموعة من الدورات التدريبية المهنية وفقاً لتحليل الاحتياجات التدريبية لتعزيز مستويات الابتكار ضمن كل منصب وظيفي.
نتيجة الفرضية الخامسة:

- يختلف الذكور والإناث في إدراكهم لأبعاد القيادة الخادمة، وتبين أنّ مستوى إدراك العاملين لأبعاد القيادة الخادمة أعلى لدى فئة الذكور.
- يختلف مستوى تبني العاملين لسلوكيات الابتكار بين فئة الذكور والإناث عينة الدراسة، وتبين أنّ مستوى تبني العاملين الذكور لسلوكيات الابتكار أعلى مما هو عليه لدى فئة الإناث.
- يختلف مستوى تبني العاملين للسلوك الابتكاري باختلاف المؤهل العلمي، وتبين وجود فرق في السلوك الابتكاري وفقاً للمؤهلات العلمية بين التعليم الأساسي وباقي المؤهلات العلمية فقط، وتبين أنّ العاملين من فئة الحاصلين على شهادة التعليم الثانوي هم الأكثر تبنيًا للسلوك الابتكاري وفقاً للمؤهل العلمي.
- لا يختلف مستوى تبني العاملين لسلوكيات الابتكار باختلاف طبيعة العمل.

3-9 ملخص نتائج الدراسة:

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها بما يلي:

1. توصلت الدراسة إلى توافر القيادة الخادمة بدرجة جيدة نسبياً، وتوافر كل من رأس المال النفسي والسلوك الابتكاري بدرجة جيدة.
2. تؤثر القيادة الخادمة بشكل إيجابي في السلوك الابتكاري.
3. يؤثر رأس المال النفسي بشكل إيجابي في السلوك الابتكاري.
4. تؤثر القيادة الخادمة بشكل إيجابي في رأس المال النفسي.
5. يتوسط رأس المال النفسي أثر القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري.
6. يختلف السلوك الابتكاري باختلاف النوع الاجتماعي.
7. يختلف السلوك الابتكاري باختلاف المؤهل العلمي.
8. لا يختلف السلوك الابتكاري باختلاف طبيعة العمل.

3-10 التوصيات:

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة وتلخيص نتائج الدراسة:

- يوصي الباحث بتطبيق اجراءات إدارية لرفع مستوى تبني نمط القيادة الخادمة وتطبيقها ضمن المنظمات الصناعية، من خلال:
1. إقامة ورشات عمل وتدريبات للقيادة ضمن منظمات القطاع الصناعي الخاص؛ يوضح فيها مدى أهمية تطبيق نمط القيادة الخادمة في الوصول لمستويات رأس مال نفسي وسلوك ابتكاري أعلى.
 2. زيادة تفعيل الممارسات الإدارية التي تولي تلبية بناء قيمة للمجتمع أولوية واضحة؛ لكون بناء قيمة للمجتمع أولويات العمل في القطاع الصناعي الخاص وللاثار الإيجابية المتوقعة من زيادته هذه القيمة في كل من رأس المال النفسي والسلوك الابتكاري.

3. تعزيز توجّه الإدارة العليا نحو دعم العاملين وتطوير مهاراتهم؛ من خلال تفعيل عمليات مشاركة المعرفة بين المستويات الوظيفية المختلفة، وتطبيق نظام التعاقب الوظيفي القائم على تعيين خليفة (successor) لكل مشرفٍ أو قائد مجموعة كأحد مهامّ المشرفين والقادة ضمن المنظمة، وذلك من خلال تحديد العاملين ذوي مستويات الكفاءة الذاتية الأعلى؛ والقادرين على تحريك دوافعهم ومواردهم المعرفية اللازمة لتنفيذ المهامّ المحددة بنجاح، وبالأخصّ ضمن المناصب الوظيفية التي تحتاج لمستويات دقة عالية في تنفيذ المهامّ، مثل إدارة الصيانة وإدارة الإنتاج وإدارة سلاسل التوريد (Supply Chain Management).

4. زيادة مستوى التّعرف على مشكلات العاملين والاستعداد لتقديم الوقت في معالجتها ومحاولة حلّها؛ من خلال التّواصل الفعّال بين القائد والمرؤوس والاستفادة.

- يوصي الباحث بتعزيز مستويات تبني العاملين لسلوكيات الابتكار؛ من خلال الاستفادة من المستويات الجيدة لرأس المال النفسي؛ وذلك من خلال مرونة العاملين وقدرتهم على تجاوز التفكير بالأمر التشغيلية الاعتيادية إلى التفكير الابتكاري، ونقل هذه المهارات المميزة للعاملين من خلال عقد ورشات عمل ممنهجة؛ وجلسات العصف الذهني؛ والإعتماد على مستويات التفاوض المناسبة لدى العاملين والقادر على دعم عمليات تقديم البدائل الابتكارية لمواجهة تحديات الإنتاج وخفض أزمان التوقف والصيانة وضمان التشغيل الآمن، والذي يعدّ من أهمّ التحديات التي تواجه منظمات القطاع الصناعي.
- يوصي الباحث بزيادة تفعيل الممارسات الإدارية التي تولي تمكين العاملين كأحد أبعاد القيادة الخادمة، للاستفادة من ذلك في تحسين مستويات رأس المال النفسي
- يوصي الباحث بتعزيز عمليات إدارة الموارد البشرية، وبالأخصّ ضمن إدارة التطوير التنظيمي (Organizational Development) لرفع مستويات رأس المال النفسي لدى العاملين؛ من خلال تقييم مستويات رأس المال النفسي لدى كلّ عامل، والعمل على تقديم التدريب المناسب لزيادة نسبة الاستفادة من الدور المحتمل الذي يلعبه رأس المال النفسي ضمن النموذج المدروس للوصول إلى أفكار ابتكارية تساعد في نموّ المنظمات الصناعية وزيادة مزاياها التنافسية ضمن سوق العمل.
- يوصي الباحث برفع مستويات المرونة والتّفاوض لدى العاملين؛ للتمكّن من التّغلب على تأثيرات الأحداث السلبية التي يمرّون بها من خلال:

- 1- خفض مستويات التّوتّر الناتجة عن ضغط علميّات الإنتاج المستمرّ، والآثار السّلبيّة للديناميّة العالية التي تغلب على معظم البيئات الصّناعيّة عبر دراسة عوامل الاستقرار البيئيّ والتّخطيط الجيد لعلميّات الإنتاج والإمداد.
- 2- رفع مستويات توجّه قيادة المنظّمات الصّناعيّة ومشرفي الأقسام؛ لتطبيق أعلى مستويات النزاهة والأمانة والاحترام، وذلك باعتماد إدارة سياسات مكتوبة وواضحة تحدّد أخلاقيات العمل (Business Ethics Policy)، والتي بدورها تدعم الوصول لمستويّات رأس مال نفسيّ أعلى.
- يوصي الباحث بتعزيز استثمار المستويات العالية لقدرة العاملين على تقديم أفكار جديدة، واستكشاف طرق لتحسين الخدمات والتّفكير في تطوير عمليّات الإنتاج من خلال:
 1. توفير مناخ تنظيميّ وحوافز ماديّة ومعنويّة لتنمية الأفكار المقدّمة.
 2. دراسة جدوى الأفكار المناسبة لتطوير إجراءات العمل ووضعها حيّز التّففيذ، والتي من شأنها رفع كفاءة الإنتاج وعملياته.
- يوصي الباحث بتعزيز مستويات قدرة العاملين على ترويج الأفكار المقدّمة، وذلك من خلال دعم عمليّات بناء التّحالفات الاستراتيجيّة البناءة والتواصل الفعّال بين العاملين ضمن الإدارة الواحدة وبين مختلف إدارات المنظّمة.

3-11 دراسات مستقبلية مقترحة:

- 1- إعادة اختبار جودة تمثيل النّمودج على قطاعات أخرى كالمشافي والمنظّمات الخدميّة والجامعات.
- 2- مقارنة الأنماط القياديّة الأنسب لتخفيف آثار الديناميّة العالية ضمن منظّمات القطاع الصّناعيّ وخفض آثارها، للوصول إلى مستويات سلوك ابتكاريّ أفضل.
- 3- دراسة متغيّرات مستقلة أخرى غير المدروسة في النّمودج الحالي للدراسة؛ مثل اللّغة التحفيزيّة للقائد (ML) بالاعتماد على نظريّة (Motivating Language Theory).
- 4- تناول أثر النّقاافة التّنظيميّة- وليس دور القيادة الخادمة- ضمن النّمودج نفسه، وكيف يمكن لكلّ ثقافة من النّقاافات التّنظيميّة الأربعة التّأثير في رأس المال النّفسيّ والسلوك الابتكاريّ،

نظراً للعمق المعرفي الذي ستوفره لنا كل ثقافة على حدة في تغيير مستويات رأس المال النفسي والسلوك الابتكاري لدى العاملين.

5- كشف دور الديناميكية البيئية التي تسود البيئة الصناعية في الحد من الآثار المحتملة للقيادة الخادمة.

6- من الممكن إدخال أنماط قيادية أخرى في النموذج، غير القيادة الخادمة التي تناولتها الدراسة الحالية، كالقيادة التشاركية والأصيلة والروحية وغيرها.

7- يمكن قياس القيادة الخادمة باستخدام مقياس (Liden et al., 2015)، ومقياس السلوك الابتكاري باستخدام مقياس (Dorenbosch et al., 2005) بحسب الأبحاث ليتم التأكد من ثبات النتائج أو اختلافها.

المراجع

المراجع العربيّة:

1- فيروز شين. (2015) تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنر الكابل - بسكرة، 2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة بسكرة.

2- نجم عبود نجم. (2003) إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتّجارب الحديثة، ط1 ، عمان، : 2003 دتر وائل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبيّة:

1. Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard business review*, 84(4), 98.
2. Alas, R., Vadi, M., & Sun, W. (2008). Connections between factors of readiness to change in Chinese organisations. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 1(2), 219-231.
3. Allport, G. W., Clark, K., & Pettigrew, T. (1954). The nature of prejudice.
4. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
5. Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations.
6. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
7. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.
8. Archibugi, D. and Sirilli, G. (2001), "The direct measurement of technological innovation in business", Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators, European Commission (Eurostat), Luxembourg.

9. Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491–509.
10. Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(2), 141–149.
11. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.
12. Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265–285.
13. Axtell, C., Holman, D., & Wall, T. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 509–516.
14. Baehr, M.E., Jones, J.W. & Nerad, A.J. (1993). Psychological correlates of business ethics orientation in executives.
15. Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter?. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 569–586.
16. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*.
17. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187–200.
18. Baldridge, J. V., & Burnham, R. A. (1975). Organizational innovation: Individual, organizational, and environmental impacts. *Administrative science quarterly*, 165–176.
19. Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Brighton: Institute for Employment Studies.
20. Ballout, H. I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.

21. Bandura, A. (1986). Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-inefficacy.
22. Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. *Positive psychology, 1*, 167–196.
23. Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). Self-efficacy: The exercise of control.
24. Banutu-Gomez, M. B., & Banutu-Gomez, S. M. (2007). Leadership and organizational change in a competitive environment. *Business Renaissance Quarterly, 2*(2), 69.
25. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management, 31*(3), 300–326.
26. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management, 17*(1), 99–120.
27. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology, 44*(1), 1–26.
28. Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology, 32*(1), 439–476.
29. Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of management Review, 2*(2), 231–251.
30. Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
31. Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
32. Batson, C. D., Ahmad, N., Lishner, D. A., & Tsang, J. (2002). Empathy and altruism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 485–498). New York: Oxford University Press.
33. Batten, J. (1997), “Servant-leadership: a passion to serve”, in Spears, L.C. (Ed.), *Insights on Leadership, Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership*, John Wiley & Sons, New York, NY, pp. 38–53.

34. Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.
35. Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 101–110). New York, NY: Wiley.
36. Bennis, W. and Nanus, B. (1997), *Leaders,, Strategies for Taking Charge*, HarperCollins New York, NY.
37. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825–845.
38. Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305–337.
39. Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. Berrett-Koehler Publishers.
40. Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American psychologist*, 59(1), 20.
41. Bouzari, M., & Karatepe, O. M. (2017). Test of a mediation model of psychological capital among hotel salespeople. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
42. Božek, A. (2015). Positive psychological capital concept: A critical analysis in the context of participatory management. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 23(3), 19–31.
43. Branden, N., & Archibald, S. (1982). *The psychology of self-esteem*. Bantam Books.
44. Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 53.
45. Brumback, G. B. (1999). The power of servant leadership. *Personnel Psychology*, 52(3), 807.

46. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
47. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515–524.
48. Carr, A. (2011). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths*. Routledge.
49. Chang, S. H. (2017). The technology networks and development trends of university–industry collaborative patents. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 107–113.
50. Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811–839.
51. Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of self–efficacy on motivation and performance of employees.
52. Clawson, J. G. (2002). *Level three leadership* (Vol. 36). Prentice Hall.
53. Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(4), 409–422.
54. Coggins, E. D., & Bocarnea, M. C. (2015). The Impact of Servant Leadership to Followers' Psychological Capital: A Comparative Study of Evangelical Christian Leader–Follower Relationships in the United States and Cambodia. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(4).
55. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95–S120.
56. Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of management review*, 30(4), 765–776.
57. Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46–56.
58. Covey, S. R. (2002). Foreword. In R. K. Greenleaf (Ed.), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (pp. 1–14). New York, NY: Paulist Press.

59. Cremer, D. D. (2002). Charismatic Leadership and Cooperation in Social Dilemmas: A Matter of Transforming Motives? 1. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(5), 997–1016.
60. D.R. Forsyth (Eds), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285–305). Elmsford, NY: Pergamon.
61. Danner, D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: findings from the nun study. *Journal of personality and social psychology, 80*(5), 804.
62. De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research, 8*(1), 1–27.
63. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Hootegem, G. V. (2012). Job design and innovative work behavior: One size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), 8*(4), 5–20.
64. Deelstra, J. T., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R., & van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: when help is not welcome. *Journal of applied psychology, 88*(2), 324.
65. Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal.*
66. Dodge, Y. (2008). *The concise encyclopedia of statistics*. Springer Science & Business Media.
67. Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(3), 579–599.
68. Dorenbosch, L., M. van Engen & M. Verhagen (2005), On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership, *Creativity and innovation management, 14* (2), 129–141.
69. Dosi (1988). "Sources, Procedures, And Microeconomic Effects Of Innovation." *Journal of Economic Literature 26*(3), 1120–1171.

70. Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*, New York: Harper & Row.
71. Duggan, T. (2015): The Advantages of the Servant Leadership Style.
72. Edquist, C. (2001, June). The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art. In *DRUID conference, Aalborg* (pp. 12–15).
73. Edquist, C., & Hommen, L. (2008). Comparing national systems of innovation in Asia and Europe: theory and comparative framework. *Small country innovation systems. globalization, change and policy in Asia and Europe*, 1–28.
74. Ehigie, B. O., & Akpan, R. C. (2004). Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management. *Leadership & Organization Development Journal*.
75. Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61–94.
76. Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of leadership studies*, 6(1–2), 49–72.
77. Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung–Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of management Journal*, 46(5), 618–630.
78. Farr, F. and Ford, C. (1990), “Individual innovation”, in West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*, Wiley, Chichester.
79. Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112–1142.
80. Ford, L. (1991), *Transforming Leadership,, Jesus’*
81. Fox, S., & Amichai–Hamburger, Y. (2001). The power of emotional appeals in promoting organizational change programs. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 84–94.
82. Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of general psychology*, 2(3), 300–319.
83. Froh, J.J. (2009). Positive emotions. In S.J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* (pp. 711–717).

84. G.F..ADAM.(1982) Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982, p244.
85. George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of applied psychology, 87*(4), 687.
86. Giffin, K., & Patton, B. R. (1971). Fundamentals of Interpersonal Communication.
87. Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management, 30*(4), 453–470.
88. Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of management, 38*(5), 1611–1633.
89. Görmüş AŞ.(2009) .Intellectual Capital And The Increasing Importance of Human
90. Graham, J. W. (1991). Servant–leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly, 2*(2), 105–119.
91. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review, 12*(1), 9–22.
92. Greenleaf, J. F., JS, J. T., & EH, E. W. (1970). COMPUTER GENERATED THREE– DIMENSIONAL OSCILLOSCOPIC IMAGES AND ASSOCIATED TECHNIQUES FOR DISPLAY AND STUDY OF THE SPATIAL DISTRIBUTION OF PULMONARY FLOOD FLOW. *IEEE Transactions on Nuclear Science, (3)*, 353–359.
93. Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press
94. Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation, 23*(9), 737–747.
95. Gupta, V., Singh, S., No, R., & Block, C. (2011). Development of a causal framework linking leadership to employee creativity. In *Proceedings of the 2011 Meeting of Southern Management Association, Savannah, US* (pp. 13–18).

96. Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 43–81.
97. Harvey, M., Novicevic, M., & Breland, J. W. (2009). Global dual-career exploration and the role of hope and curiosity during the process. *Journal of Managerial Psychology*.
98. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. De Boeck Supérieur.
99. Hill, R., & Johnson, L. W. (2003). When creativity is a must: professional ‘applied creative’ services. *Creativity and innovation management*, 12(4), 221–229.
100. Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of management journal*, 52(2), 280–293.
101. Hmieleski, K. M., & Carr, J. C. (2008). The relationship between entrepreneur psychological capital and new venture performance. *Frontiers of entrepreneurship research*.
102. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307–324.
103. Hornby, A. S., & Cowie, A. P. (1995). *Oxford advanced learner's dictionary* (Vol. 1430). Oxford: Oxford university press.
104. Horstman, J.H. , (2001) , "Perspectives of servantleadership and spirit in organizations " , Unpublished doctoral dissertation, Gonzaga University.
105. Howell, J. M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The leadership quarterly*, 15(1), 123–143.
106. Hsu, M. L., & Chen, F. H. (2017). The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate–employee innovative behavior relationship. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 128–139.

107. Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1997). A global learning organization structure and market information processing. *Journal of business research*, 40(2), 155–166.
108. Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58–65.
109. Isen, A. M. (2003). Positive affect, systematic cognitive processing, and behavior: Toward integration of affect, cognition, and motivation. *Multi-level issues in organizational behavior and strategy*, 55–62.
110. Jaffe, A. B., Trajtenberg, M., & Henderson, R. (1993). Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. *the Quarterly journal of Economics*, 108(3), 577–598.
111. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287–302.
112. Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 44(5), 1039–1050.
113. Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573–579.
114. Jaussi, K. S., Randel, A. E., & Dionne, S. D. (2007). I am, I think I can, and I do: The role of personal identity, self-efficacy, and cross-application of experiences in creativity at work. *Creativity Research Journal*, 19(2–3), 247–258.
115. Johnson, V., Benham, M. K., & VanAlstine, M. J. (2003). Native leadership: Advocacy for transformation, culture, community, and sovereignty. *The renaissance of American Indian higher education: Capturing the dream*, 149–166.
116. Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. Simon and Schuster.

117. Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design*, 10, 93–131.
118. Kaplan, M., & Biçkes, D. M. (2013). The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir. *Journal of Management & Economics*, 20(2).
119. Karin, S., Matthijs, M., Nicole, T., Sandra, G., & Claudia, G. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 2010.
120. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131–146.
121. Keles, N. H. (2011). Positive psychological capital: Definition, components and their effects on organizational management. *Journal of Organization and Management Sciences*, 3(2), 343–350.
122. Khurram. Zafar Awan.Ibn–E–Waleed Qureshi .and Sadiya Arif (2012) . THE EFFECTIVE LEADERSHIP STYLE IN NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees’ work Performance and mediation effect of work motivation. *International Journal of Economics and Management Sciences* Vol. 1. No. 11. 2012. pp. 43–56.
123. King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. Cengage Learning EMEA.
124. Kogler Hill, S. E., Hilton Bahniuk, M., Dobos, J., & Rouner, D. (1989). Mentoring and other communication support in the academic setting. *Group & Organization Studies*, 14(3), 355–368.
125. Kline, R. B. (2011). *Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling*.
126. Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24(4), 625–645.

127. Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.
128. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
129. Krog, C. L., & Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 12.
130. Krzeminska, A., Lim, J., & Härtel, C. E. (2018). Psychological capital and occupational stress in emergency services teams: empowering effects of servant leadership and workgroup emotional climate. In *Individual, Relational, and Contextual Dynamics of Emotions*. Emerald Publishing Limited.
131. Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75–92.
132. Laser, S. A. (1996). The leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era. *Personnel Psychology*, 49(4), 991.
133. Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument.
134. Lefcourt, H. M. (2002). Humor.
135. Lei, H., Leaungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*.
136. Leonard, D. & W. Swap (2005), *When sparks fly: harnessing the power of group creativity*, Boston:Harvard Business Publishers
137. Levitt, T. (1960). Growth and profits through planned marketing innovation. *Journal of Marketing*, 24(4), 1–8.
138. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.

139. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly, 19*(2), 161–177.
140. Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J., & Wang, L. (2012). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: a cross-sectional study. *BMC public health, 12*(1), 219.
141. Locke, L. G. (2019). The Clay Feet of Servant Leadership. *Journal of Biblical Integration in Business, 22*(1).
142. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives, 16*(1), 57–72.
143. Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human resource development review, 1*(3), 304–322.
144. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.
145. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital.
146. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge.
147. Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior Management, 31*(4), 333–350.
148. Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). *Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. The Leadership Quarterly, 26*(2), 254–269.
149. Martin, R. A. (1998). Approaches to the sense of humor: A historical review. *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic, 15*, 60.

150. Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. *Handbook of positive psychology*, 74, 88.
151. Mat, J. (2008). The influence of leadership style on internal marketing in retailing.
152. Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. HarperCollins Leadership.
153. McAdam, R., & Keogh, W. (2004). Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 126–139.
154. McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*.
155. McMinn, T. F. J. (2002). The conceptualization and perception of biblical servant leadership in the Southern Baptist Convention.
156. Melrose, K. (1995). *Making the grass greener on your side: A CEO's journey to leading by serving*. Berrett-Koehler Publishers.
157. Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399–417.
158. Miller, C. (1995), *The Empowered Leader, 10 Keys to Servant Leadership*, Broadman and Holman Publishers, Nashville, TN.
159. Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of management journal*, 54(4), 740–760.
160. Mitchell, M. C., Autry, J. D., & Nenoff, T. M. (2001). Molecular dynamics simulations of binary mixtures of methane and hydrogen in zeolite A and a novel zinc phosphate. *Molecular Physics*, 99(22), 1831–1837.
161. Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313–351.

162. Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity research journal*, 15(2-3), 107-120.
163. Nair, K. (1994). *A higher standard of leadership: Lessons from the life of Gandhi*. Berrett-Koehler Publishers.
164. Neil Kokemuller (2015) "Problems With The Servant Leadership Model" *Chron Small Business*. Retrieved February 22, 2015 From Demand Media.
165. Neuschel, R. P. (2005). *The servant leader: Unleashing the power of your people*. Northwestern University Press.
166. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138.
167. Nix, W. (1997), *Transforming Your Workplace for Christ*, Broadman and Holman, Nashville, TN.
168. Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
169. Northouse, P.G. (2001). *Leadership Theory And Practice*, Thousand Oaks, CA: sage publications, inc
170. Oldham, G. R. (2003). Stimulating and supporting creativity in organizations. *Managing knowledge for sustained competitive advantage*, 243-273.
171. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
172. Önce S. (1999). *Accounting Intellectual Capital Perspective*. Eskişehir Anadolu University Publications. 1999;1100:23.
173. Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2019). Servant leadership and innovative behaviour: An empirical analysis of Ghana's manufacturing sector. *Sustainability*, 11(22), 6273.
174. organizational management. *Journal of Organization and Management Sciences*.

175. Oxford: Wiley–Blackwell.
176. Özsungur, F. (2019). The impact of ethical leadership on service innovation behavior. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
177. Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for–profit organizational context? *Journal of Management and Organization*, 21(3), 263.
178. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
179. Patterson, K.A.(2003) .*Servant leadership: A theoretical model.Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University, USA.*
180. Pedrotti, J. T., Edwards, L. M., & Lopez, S. J. (2009). Positive psychology within a cultural context. *Oxford handbook of positive psychology*, 49–57.
181. Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American psychologist*, 55(1), 44.
182. Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel psychology*, 64(2), 427–450.
183. Plsek, P. E., & Wilson, T. (2001). Complexity, leadership, and management in healthcare organisations. *Bmj*, 323(7315), 746–749.
184. Plucker, J. A., Beghetto, R. A., & Dow, G. T. (2004). Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational psychologist*, 39(2), 83–96.
185. Pollard, C. W. (1996). *The soul of the firm*. Zondervan.
186. Qiu, X., Yan, X., & Lv, Y. (2015). The effect of psychological capital and knowledge sharing on innovation performance for professional technical employees. *Journal of Service Science and Management*, 8(04), 545.
187. Quay, J. (1997). On Becoming a Servant Leader: The Private Writings of Robert K. Greenleaf. *Consulting to Management*, 9(3), 83.

188. Rashid, M. A., Islam, T., Asif, R., & Ahmer, Z. (2019). Impact of Authentic Leadership on Employees Creativity and Innovation: Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of the Research Society of Pakistan*, *56*(1), 61.
189. Rego, A., Machado, F., Leal, S., & Cunha, M. P. E. (2009). Are hopeful employees more creative? An empirical study. *Creativity Research Journal*, *21*(2–3), 223–231.
190. Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Application*, Prentice Hall International Inc, Englewood Cliffs, NJ.
191. Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research policy*, *31*(7), 1053–1067.
192. Ross G, Ross J .(1991). Measuring your company’s intellectual capital. *Long Range Planning*. 1997;130(3).
193. Rowley, J. W., Oler, A. J., Tolley, N. D., Hunter, B. N., Low, E. N., Nix, D. A., ... & Weyrich, A. S. (2011). Genome-wide RNA-seq analysis of human and mouse platelet transcriptomes. *Blood*, *118*(14), e101–e111.
194. Rowsell, K., & Berry, T. (1993). Leadership, vision, values and systemic wisdom. *Leadership & Organization Development Journal*.
195. Rus, C. L., Băban, A., Jesus, S. N. D., & Andrei, D. (2012). An analysis of the psychometric properties of the Psychological Capital Questionnaire–12. *Journal of Educational Sciences & Psychology*, *2*(1).
196. Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
197. Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*.
198. Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization*. Jossey-Bass.
199. Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, *9*(1), 1–28.

200. Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, *56*(3), 250.
201. Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *19*(1), 31–37.
202. Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles* (Vol. 1, pp. 161–174). New York: McGraw–Hill.
203. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, *37*(3), 580–607.
204. Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, *2*(2002), 3–12.
205. Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279–298). Springer, Dordrecht.
206. Seligman, M. E., & Pawelski, J. O. (2003). Positive psychology: FAQs. *Psychological Inquiry*, 159–163.
207. Selvarajan, T. T., & Sardesai, R. (2010). Appraisal of ethical performance: A theoretical model. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, *26*(3).
208. Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*.
209. Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, *45*(2), 402–424.
210. Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization.
211. Senge, P. M. (2002). Afterword. In R. K. Greenleaf (Ed.), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (pp. 343–360). New York, NY: Paulist Press.

212. Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied psychology, 76*(2), 179.
213. Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes, 84*(1), 1-22.
214. Shalley, C.E., & Zhou, J. 2008. Organizational creativity research: A historical overview. In: J.Zhou& C.E.Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity: 3-31*. Hillsdale, NJ:Erlbaum.
215. Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American psychologist, 56*(3), 216.
216. Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal, 46*(6), 703-714.
217. Shugart, S. (1997). Servant Leadership: Robert K. Greenleaf's Legacy and the Community College.
218. Sims, B. J. (2005). *Servanthood: Leadership for the third millennium*. Wipf and Stock Publishers.
219. Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 10*(4), 80-91.
220. Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2001). *Handbook of positive psychology*. Oxford university press.
221. Snyder, C.R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and ways. In C.R. Snyder &
222. Snyder, N.H., Dowd, J.J. Jr and Houghton, D.M. (1994), *Vision, Values, and Courage,, Leadership for Øquality Management*, The Free Press, New York, NY.
223. Spears, L. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: Wiley.

224. Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45–62.
225. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239–1251.
226. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
227. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*.
228. Stroud, R. N. (2009). *The relationship between leadership competence and employee engagement* (Doctoral dissertation, Rutgers University–Graduate School of Applied and Professional Psychology).
229. Sullivan, D. M., & Ford, C. M. (2010). The alignment of measures and constructs in organizational research: The case of testing measurement models of creativity. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 505–521.
230. Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4–13.
231. Tatum, J. G. (1995). Meditations on servant-leadership. In L. Spears (Ed.), *Reflections of leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers* (pp. 308–312). New York: Wiley.
232. Thompson, L. L., & Choi, H. S. (Eds.). (2006). *Creativity and innovation in organizational teams*. Psychology Press.
233. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137–1148.

234. Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, *5*(2), 207–232.
235. Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, 175–196.
236. Utterback, J. M. (1971). The process of innovation: A study of the origination and development of ideas for new scientific instruments. *IEEE transactions on Engineering Management*, (4), 124–131.
237. Valle, M. F., Huebner, E. S., & Suldo, S. M. (2004). Further evaluation of the Children's Hope Scale. *Journal of Psychoeducational Assessment*, *22*(4), 320–337.
238. Van de Ven, A. H., & Polley, D. (1992). Learning while innovating. *Organization Science*, *3*(1), 92–116.
239. van den Boom, D. C., & de Jong, J. P. J. (2007). Individual Innovation.
240. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, *37*(4), 1228–1261.
241. Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, *26*(3), 249–267.
242. Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2011). Servant leadership, recent development in theory and research. Dallas, TX: Presented at Greenleaf Center's annual international conference.
243. Van Woerkom, M. (2004). The concept of critical reflection and its implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, *6*(2), 178–192.
244. Vermeulen, P. A., De Jong, J. P., & O'shaughnessy, K. C. (2005). Identifying key determinants for new product introductions and firm performance in small service firms. *The Service Industries Journal*, *25*(5), 625–640.
245. Vinton, K. L. (1989). Humor in the workplace: It is more than telling jokes. *Small group behavior*, *20*(2), 151–166.

246. Waite, P. J., & Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of Allied Health, 33*(3), 178–183.
247. Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*.
248. Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*.
249. West, M. A. (1987). A measure of role innovation at work. *British Journal of Social Psychology*.
250. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review, 18*(2), 293–321.
251. Wright, M., Hmieleski, K. M., Siegel, D. S., & Ensley, M. D. (2007). The role of human capital in technological entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 31*(6), 791–806.
252. Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management, 40*(6), 1511–1534.
253. Xiong Chen, Z., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal, 50*(1), 226–238.
254. Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal, 53*(2), 323–342.
255. Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal, 3*(3), 210–231.
256. Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *The Journal of High Technology Management Research, 5*(2), 183–211.

257. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, *53*(1), 107–128.
258. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research.
259. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research.
260. Zhu, C., & Zhang, F. (2020). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *58*(3), 356–377.

الملاحق

استبيان حول دور القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري، الدور الوسيط لرأس المال النفسي.

السادة المحترمون،

تحية طيبة،

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق الذي هو أحد أدوات جمع البيانات في إطار إعداد أطروحة الماجستير في علوم الإدارة (تخصّص إدارة موارد بشرية) في المعهد العالي لإدارة الأعمال، مع الإشارة إلى أنّ البيانات ستعالج بشكل إجمالي دون التطرّق لاسم الشركة أو القسم أو الشخص وذلك خدمة للبحث العلمي.

مع الشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير

الباحث: محمد عبد الله جزماتي.

طالب ماجستير في المعهد العالي لإدارة الأعمال.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع إشارة ضمن الخيار المناسب.

أنثى			ذكر		النوع الاجتماعي
دراسات عليا	شهادة جامعية	معهد متوسط	شهادة التعليم الثانوي	شهادة التعليم الأساسي	المؤهل العلمي
إشرافية		إدارية	هندسية	فنية	طبيعة العمل

الأسئلة المتعلقة بالقيادة الخادمة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يطلب العاملون مساعدة مديري في العمل لحلّ مشكلاتهم الشخصية.
					يهتمّ مديري في العمل بالرفاهية الشخصية للعاملين.
					يمضي مديري في العمل وقتاً كافياً للحديث مع العاملين على المستوى الشخصي.
					يلاحظ مديري في العمل حالة الإحباط أو الخيبة لدى العاملين دون سؤالهم.
					يشدّد مديري في العمل على أهميّة المسؤولية الاجتماعية.
					يهتمّ مديري في العمل بتقديم المساعدة لأفراد المجتمع بشكل دائم.
					يشارك مديري في العمل في الأنشطة المجتمعية.
					يشجّع مديري في العمل العاملين على التّطوُّع في المجتمع.
					يستطيع مديري في العمل معرفة الخطأ وتحديدّه في سير العمل.
					لدى مديري في العمل القدرة على التّفكير في المشكلات المعقّدة.
					يمتلك مديري في العمل فهماً شاملاً لأهداف المنظمة.
					يقوم مديري في العمل بحلّ مشكلات العمل بأفكار جديدة أو إبداعية.
					يشجّع مديري في العمل العاملين على التّعامل مع قرارات العمل المهمة بمفردهم.
					يمكن اتّخاذ قرارات مهمة في العمل دون الحاجة إلى التّشاور مع مديري في العمل بسبب تمكينه الجيد للعاملين.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يتعامل مديري في العمل مع التطوير المهني للعاملين كأولوية.
					يهتم مديري في العمل بالتأكد من وصول العاملين لأهدافهم المهنية.
					يقدم مديري في العمل للعاملين خبرات عمل تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.
					يهتم مديري في العمل بمعرفة الأهداف المهنية للعاملين
					يهتم مديري في العمل بنجاح العاملين أكثر من نجاحه الشخصي.
					يقوم مديري في العمل بكل ما بوسعه للتسهيل على العاملين قيامهم بوظائفهم.
					لدى مديري في العمل مستوى معايير أخلاقية عالية.
					مديري في العمل شخص صادق.
					لا يساوم مديري في العمل على المبادئ الأخلاقية لتحقيق النجاح.
الأسئلة المتعلقة برأس المال النفسي					
					لدي قدر كبير من الثقة بالنفس.
					أكون بحالة مزاجية أفضل عند التعامل مع التحديات.
					يمكنني حل العديد من المشكلات التي أواجهها.
					أفضل الاعتماد على نفسي لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					لديّ فرصة جيّدة لتحقيق أهدافي في الحياة.
					أنهي عملي في الوقت المحدّد ولا أنتظر حتّى اللحظة الأخيرة.
					يمكنني التّفكير بعدّة طرق للخروج من المواقف الصّعبة.
					أقدم كلّ ما أستطيع لتحقيق أهدافي.
					أرى نفسي شخصاً ناجحاً في العمل.
					أفكر بعدة طرق لتحقيق أهدافي في العمل.
					أحقّق أهدافي المهنيّة التي حدّدتها.
					لديّ القدرة للعودة بسرعة لمزاجي الطّبيعيّ بعد تعرّضي لأحداثٍ غير سارة.
					أستمتع بالتّعامل مع الأحداث الجديدة وغير العاديّة.
					عادة ما أنجح في تكوين انطباعٍ إيجابيّ حول الآخرين.
					أتبع أكثر من طريق لتحقيق الأهداف.
					أتغلّب على مشاعر الغضب التي قد أشعر بها تجاه شخص معيّن.
					أتوقّع الأفضل عندما أكون غير متأكّد بشأن أمرٍ معيّن.
					يمكنني الوصول لحالة الاسترخاء بسهولة.
					أؤخّر المهامّ المطلوبة لوقت لاحقاً، في حال شعوري بعدم الرّضا عن أداء المهمة المطلوبة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					أنا متفائل بشأن مستقبلي بشكل دائم.
					أتوقع أن الأحداث ستساعدني على استمرارية تحقيق أهدافي المهنية.
					أتوقع أحداثاً ايجابية، بدلاً من الأحداث السلبية.
الأسئلة المتعلقة بالسلوك الابتكاري					
					أحرص على أن أكون على علم كافٍ بإجراءات المنظمة وعملياتها.
					أحرص على الاطلاع على آخر التطورات في المنظمة.
					أطلع على المفاهيم الجديدة ضمن مجالي المهني.
					أبقى على علم بالتطورات الجديدة ضمن منظمات العمل المشابهة.
					أتعامل مع المعتقدات والأفكار السائدة بأسلوب نقدي.
					أقوم بدوري بشكل مباشر تجاه الأمور التي تحتاج إلى تغيير أو تطوير.
					أطرح أسئلة محرجة.
					اقترح تحسينات على إجراءات العمل الحالية.
					أخاطب المسؤولين المعنيين ضمن منظمتي لكسب اهتمامهم وموافقتهم حول أفكاري المقامة.
					أقوم بترويج أفكار جديدة للزملاء لكسب دعمهم الفعال.
					أقوم بترويج أفكار جديدة لمشرفي لكسب دعمه الفعال حول الأفكار المقامة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					أقوم بالترويج اللازم ضمن المنظمة لتطبيق الأفكار المقدمة.
					أبقي زملائي على اطلاع بالتقدمات المحرزة ضمن عملية تحقيق الأفكار المقدمة.
					أقوم بإقناع الآخرين بأهمية الفكرة المقدمة أو الحل الجديد.
					أختبر الحلول والأفكار المقدمة عند وضعها حيز التنفيذ.
					أقوم بتحليل الحلول والأفكار المقدمة لتجنب الآثار غير المرغوب فيها عند وضعها موضع التنفيذ.
					أعرّف الزملاء بألية تطبيق الأفكار المقدمة.
					أقيم التقدم في العمل عند تنفيذ الأفكار.
					أحدّد معايير النجاح عند تطبيق الأفكار الجديدة.
					أفكر بشكل منهجي في التجارب المشابهة التي تمّ إجراؤها من قبل الغير مؤخراً.

مع جزيل الشكر.

التدقيق اللغوي

دور القيادة الخادمة في السلوك الابتكاري للعاملين، الدور الوسيط لرأس المال النفسي

دراسة ميدانية في القطاع الصناعي في ريف دمشق.

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة

اختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

محمد عبد الله جزماتي

إشراف الدكتور:

عبد الحميد الخليل

التدقيق اللغوي: أ. ماجد مرشد.

العام الدراسي 2020-2021

للتفويض
٢٠٢٠/٨/١٢

الرقم: ٩٢٢
التاريخ: ٢٠٢٠/٨/١٢

إلى المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

سجل الطالب محمد جزماتي بن عبد الله في الماجستير البحثي - اختصاص إدارة موارد بشرية - الدفعة الثامنة - للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ في المعهد العالي لإدارة الأعمال، وقد أنهى مقررات السنة الأولى بنجاح، وهو الآن في طور التحضير للرسالة،

يرجى تسهيل مهمة الطالب جزماتي في الحصول على البيانات المطلوبة لإنجاز بحثه.

وبناءً على طلبه أعطي هذه الوثيقة بتاريخ ٢٠٢٠/٨/١٢

عميد المعهد العالي لإدارة الأعمال

بالتفويض وكيل المعهد

الدكتورة ثناء أبايزيد



مؤسسة التأمينات الاجتماعية	التدبيرية العامة
رقم الوارد	٢٠٢٠/٦١٨٢
تاريخ الوارد	٢٠٢٠/٨/١٢

مكتبة
مدير شؤون الطلبة

مكتب المدير العام	رقم الصادر
٤٩٥٨	٢٠٢٠/٨/١٢

٢٠٢٠/٨/١٠
٢٠٢٠/٨/١٠



الجمهورية العربية السورية
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
الرقم ٤٢٧٤/٤
التاريخ ٢٠٢٠/٨/١٠

المعهد العالي لإدارة الأعمال

إشارة لكتابكم رقم ٩٣٣/ص تاريخ ٢٠٢٠/٨/١٠ المتضمن تسهيل مهمة الطالب محمد جزماتي في الحصول على بيانات إحصائية
نبين مايلي :

عدد العمال المسجلين في التأمينات الاجتماعية لغاية عام ٢٠١٩

الإجمالي قطاع (عام + خاص)	Workers عمال			قطاع عام Public Sector	الفروع Provinces
	قطاع خاص Private Sector		كافة أنواع التأمين		
	المجموع	إصابات عمل فقط			
٣٤١,٩٨٩	١١٩,٥٧٥	٣٣,٩١٧	٨٥,٦٥٨	٢٢٢,٤١٤	دمشق
٢٤٢,٧٠٠	١٦٥,٦٠٩	٩٢,٠١٤	٧٣,٥٩٥	٧٧,٠٩١	ريف دمشق
٥٨٤,٦٨٩	٢٨٥,١٨٤	١٢٥,٩٣١	١٥٩,٢٥٣	٢٩٩,٥٠٥	المجموع

يرجى الاطلاع



٢٠٢٠