

القيادةُ الخادِمةُ وعلاقَهَا بالإِبداعِ الإِدارِيِّ للموظَّفاتِ: دراسَةُ ميدانِيَّةٍ على إِدَارَةِ التَّعْلِيمِ بِمحافظَةِ حَفَرِ الْبَاطِنِ

عادل بن عايد الشمري 

أستاذ الإِدَارَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ، كُلِيَّةِ التَّعْلِيمِ، جَامِعَةِ حَفَرِ الْبَاطِنِ، الْمُمْلَكَةِ الْعَرَبِيَّةِ السُّعُودِيَّةِ

drshammary@uhb.edu.sa

أنوار بنت عايد منادي العنزي¹

ملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة رئيسات الأقسام بإدارة التعليم للقيادة الخادمة وعلاقتها بالإبداع الإداري، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثل مجتمعها بالموظفات الإداريات بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، البالغ عددهن (227) موظفة. وجمعَت بياناتَها من خلال استبانة بُنيَّةً وصممت اعتمادًا على الأدبيات والدراسات السابقة، وتحقَّقَ التأكُّد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة رئيسات الأقسام لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر الموظفات الإداريات بوجه عام جاءت بدرجة (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.94) وانحراف معياري (0.767). كما بينت أن واقع الإبداع الإداري للموظفات من وجهة نظرهن جاء بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.938). بينت النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد القيادة الخادمة كافة مع أبعاد الإبداع الإداري كافة، وأن القيادة الخادمة تؤثر طرديًا في مستوى الإبداع الإداري. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمُّها: تعزيز نمط القيادة الخادمة لكل رؤساء الأقسام في إدارات التعليم بالمملكة، وتمكين الموظفات من خلال إشراكهن في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تطرأ في العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الإبداع الإداري، الموظفات، إدارة التعليم، حفر الباطن

¹ ماجستير القيادة التربوية، إدارة التعليم، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية. aanazi9615@moe.gov.sa

للاقتباس: الشمري، عادل بن عايد والعنزي، أنوار بنت عايد منادي. (2024). القيادةُ الخادِمةُ وعلاقَهَا بالإِبداعِ الإِدارِيِّ للموظَّفاتِ: دراسَةُ ميدانِيَّةٍ على إِدَارَةِ التَّعْلِيمِ بِمحافظَةِ حَفَرِ الْبَاطِنِ، مجلَّةُ العِلُومِ التَّربُويَّةِ، جَامِعَةُ قَطْرٍ، 24(3)، ص 196-165. doi: https://doi.org/10.29117/jes.2024.0195

© 2024، الشمري والعنزي، الجهة المُرخص لها: مجلَّةُ العِلُومِ التَّربُويَّةِ، دار نشر جامعة قطر. نُشرت هذه المقالة البُحثيَّة وفقًا لشروط Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). تسمح هذه الرخصة بالاستخدام غير التجاري، وينبغي نسبة العمل إلى صاحبه، مع بيان أي تعديلات عليه. كما تتيح حرية نسخ، وتوزيع، ونقل العمل بأي شكل من الأشكال، أو بأية وسيلة، ومزجه وتحويله والبناء عليه، طالما يُنسب العمل الأصلي إلى المؤلف. https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Servant Leadership and its Relationship with the Administrative Creativity of Female Employees: A Field Study on the Department of Education in Hafr Al-Batin Governorate

Adel Ayed Alshammary 

Professor of Educational Administration, College of Education, University of Hafr Al-Batin, Saudi Arabia
drshammary@uhb.edu.sa

Anawar Ayed M. Alanazi¹

Abstract

The study aimed to reveal the degree of practice of servant leadership by female heads of departments in the Department of Education and its relationship to the administrative creativity of female employees. Its data were collected through a questionnaire that was built and designed based on the literature and previous studies, and its validity and reliability were confirmed. The results showed that the degree to which female heads of departments practiced the dimensions of servant leadership from the point of view of female administrative employees in general was high, as indicated by the arithmetic mean (3.94) and standard deviation (0.767). It also showed that the reality of the administrative creativity of female employees from their point of view was high, with an arithmetic mean of 3.89 and a standard deviation of 0.938. The results also showed that there is a strong correlation between all dimensions of servant leadership with all dimensions of administrative creativity, and that servant leadership directly affects the level of administrative creativity. Based on these results, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are: Enhancing the style of servant leadership for all heads of departments in education departments in the Kingdom, and empowering female employees through their participation in decision-making and solving problems that arise at work.

Keywords: Servant leadership; Administrative creativity; Employees; Department of Education; Hafr Al-Batin

¹ Master of Educational Leadership, Department of Education, Ministry of Education, Saudi Arabia.. aanazi9615@moe.gov.sa

Cite this article as: Alshammary, A. A., & Alanazi, A. A. (2024). Servant Leadership and its Relationship with the Administrative Creativity of Female Employees: A Field Study on the Department of Education in Hafr Al-Batin Governorate. *Journal of Educational Sciences, Qatar University*, 24(3), pp. 165-196. <https://doi.org/10.29117/jes.2024.0195>

© 2024, Alshammary, A. A., & Alanazi, A. A., licensee, JES & QU Press. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

مقدمة

في ظل التطوراتِ التي يشهدها العالم، والتحدياتِ التي تواجه المجتمعاتِ على الأصعدة كافةً، وفي مختلف المجالات؛ تبرز أهمية بعض القضايا على الساحة الإدارية، وفي منظمات العمل عمومًا، ومن أهمها الأنماط القيادية وتطورها، مما يجبر هذه المنظمات على انتهاج أساليب أكثر تطورًا وتغييرًا وتماشيًّا مع التوجهات العصر الحديث.

وقد ظهرت العديدُ من الاتجاهات في إدارة هذه المؤسسات ومنظومات العمل؛ كالقيادة التحويلية، وقيادة التغيير، والقيادة الأخلاقية. ومن بين هذه الأنماط القيادية القيادة الخادمة، بوصفها أحد الأنماط القيادية التي تقوم على أساس تقديم الخدمة لآخرين، من منطلق أن المنظمات وجدت خدمة الإنسان، لا العكس (الرفاعي، 2020).

وتشير أدبياتُ القيادة إلى أن القيادة الخادمة ترتكز على الجوانب الإنسانية كالعدل والاحترام والتقدير والتمكين، وتُعدُّ الأفضل في بناء المنظمات وتطورها من القيادات المركزية الاستبدادية؛ فالعالم اليوم لا يتطلع إلى القيادة التي تُعنَى بتعظيم الذات، بل التي تساعِد في تحقيق الأهداف والرؤى، وتطلعات جميع أفراد المنظمة (رشيد ومطر، 2016).

كما أصبحت القيادةُ الخادمة تمثل رؤية جديدة، من خلال ما تقوم عليه من مبادئ، وتنادي به من أفكار، وما كان يجلب بالقوة، كما في القيادة التقليدية، لم يعد ذا جدوى (نجم، 2019)، وهذا ما يجعل لهذا النوع من القيادة أهمية كبيرة؛ كونها تهتم بالدرجة الأولى بخدمة رأس المال البشري وتنميته، والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة معه، والتركيز على تنمية التعلم المستمر في التابعين من خلال الشعور بالاستقلالية والنمو (عبد الله، 2018).

وقد نالت المؤسساتُ التربوية على اختلاف مستوياتها اهتمام كثير من الباحثين في نمط القيادة الخادمة؛ فاتجهت العديد من دراساتهم نحو دراسة هذا النمط القيادي في الميدان التربوي من عدة جوانب، وبيان دورها وأثرها وانعكاساتها على كثير من متغيرات الإدارة الأخرى، مثل تحقيق الرضا الوظيفي، الذي جاء في دراسة إبراهيم (2019)، أو علاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، كما في دراسة مقابلة (2021)، أو بيان أثرها الإيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كدراسة الحميدي (2019). وفي السياق نفسه كشفت دراسات أخرى عن أهمية الدور الذي تضطلع به القيادة الخادمة في تنمية جوانب أخرى في العملية الإدارية، كتعزيز الإبداع الإداري؛ وتحقيق أهداف المنظمات، والعلاقة المباشرة والإيجابية مع السلوك الابتكاري للموظفين، وتعزيز السلامة النفسية لهم (Iqbal et al., 2020; Chen, 2022).

من جانب آخر، يمثل الإبداعُ الإداري نقطة تحول هامة لكثير من المنظمات التي باتت تبحث عن التميز والمنافسة، ولم يعد من الممكن البقاء في دائرة العمل الروتيني اليومي الذي لا يقبل التغيير؛ لذا بات الإبداع الإداري ضرورة ملحة فرضتها التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، التي تتطلب قدرًا كبيرًا من المهارات الإبداعية للتعامل مع هذه التغيرات المتداخلة والمعقدة.

ولما كان الإبداع الإداري كغيره من التغيرات يتأثر بالعوامل المحيطة به، كان لزاماً على المنظمات التي تبحث عن تأصيله في بيئتها الإدارية أن تحدد بدقة هذه التغيرات، وتأثيراتها الإيجابية أو السلبية في هذا الإبداع، وصولاً إلى تعزيز هذه التغيرات ودعمها، أو تحديدها والتخفيف من آثارها.

ولا ريب في أن المؤسسات التربوية إحدى أهم المؤسسات، إن لم تكن أهمها على الإطلاق، التي يجب أن توفر هذا الجانب اهتماماً، ومن هنا ينطلق الباحثون التربويون في دراسة هذه العلاقات والكشف عنها. وقد جاءت رؤية المملكة 2030 التي بنت مركباتها على إيجاد مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، لتأكد أن تحقيق هذه المركبات يستدعي التأسيس لبيئة عمل إداري، تتبنى أحدث التوجهات الإدارية التي تستطيع تحقيق هذه التطلعات؛ فكان الاهتمام بالتعليم ومؤسساته وطريقة إدارتها أحد الركائز الأساسية للتحولات الكبرى نحو التطور، وعنصراً مهماً في مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

وفي الوقت الذي تتنوع فيه مؤسسات التعليم بين مؤسسات التعليم العام والخاص، فإن كلاً منها يتطلب اهتماماً خاصاً وفق احتياجاته ومتطلباته. وفي الوقت الذي تبحث فيه هذه الدراسة في بيئة التعليم العام، فلا بد من الإشارة إلى أهمية الأدوار التي تمارسها إدارات التعليم العام؛ كونها مركز العمليات الإدارية، وحلقة الوصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية، والجهة المسؤولة عن الإشراف على المدارس، ومتابعة احتياجات المادية والبشرية (الأمير، 2021؛ العتيبي، 2021). وقد دفع هذا الدور المهم المسؤولين في وزارات التعليم والباحثين التربويين إلى ضرورة البحث في كل ما ييسر عمل عناصر العملية الإدارية داخل هذه الإدارات، ويساعد في تهيئة مناخ إداري فعال، يتيح لها المجال أن تتحقق أهدافها، من خلال ما تقدمه للميدان التربوي من وظائف وتسهيلات ومتابعة وتطوير.

إن تطوير قيادات إدارات التعليم وفق الأنماط القيادية الحديثة، والعمل على تفعيل أدوارها في زيادة مخرجات التعليم وتحقيق جودتها، من أجل أن يواجه التحديات والتغيرات؛ يعود إلى الدور الذي تمارسه هذه الإدارات في تطبيق الأساليب والإجراءات الإشرافية، التي تساعده على تعزيز الموظفين وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم وإبراز إبداعاتهم، وعليه فإن وجود نمط القيادة الخادمة، وممارسة القيادات التربوية لاستراتيجيات الإبداع الإداري؛ يُعد أساس نجاح منظمات العمل، وضمان وجودها في ميدان يتصف بالتنافس، وتغيرات البيئة الخارجية والداخلية (الخادي، 2020).

وقد بذلت وزارة التعليم السعودي جهوداً واضحةً في تطوير القيادات وتأهيلها، من خلال عدد من المبادرات والبرامج، ولعل من أبرز تلك الجهود إنشاء مركز إعداد القيادات الأكademية، الذي يقدم العديد من البرامج والدورات التي تهدف إلى التهيئة والتطوير للقيادات الحالية والمستقبلية في وزارة التعليم، وإدارتها المختلفة، من خلال إكساب الأفراد المهارات والقدرات القيادية التي تساعدهم على تبني استراتيجيات التغيير، وتسهم في تطوير الأداء المهني لهم وللعاملين معهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل بيئة تهتم بالتطوير والتنمية والابتكار والإبداع، بُرِزَت الحاجة إلى وجود قادة قادرين على مواكبة هذه التغيرات والتطورات؛ للوصول إلى النتائج المرجوة، وتبني أنماط قيادية ذات مرونة وكفاءة وفاعلية، قادرة على مسيرة هذه التطورات، وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين. وقد كشفت العديد من الدراسات أن الأنماط القيادية لها تأثير واضح في تنمية المستوى الإبداعي لدى الموظفين (عبد الباقى وعبد العزيز، 2018؛ الغامدي، 2020).

وانطلاقاً من أهمية أدوار العاملين في إدارات التعليم، أضحت من الضروري اليوم أن تبني المؤسسات التعليمية طريقةً تسمح للموظفين بالمشاركة الفعالة، وتتوفر لهم المرونة الكافية من أجل إدارة العمل وإنجاحه، وزيادة التمكين، وبناء الثقة المؤسسية لزيادة الإنتاجية (العتبي، 2021؛ العريني، 2016).

وفي الوقت الذي أثبتت فيه ممارسات القيادة الخادمة نجاحاً ملحوظاً في الكثير من المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، واستناداً إلى توصيات بعض الدراسات التي أشارت إلى أن التغيرات والتطورات الحاصلة في الميدان التعليمي يمكن أن تستوعبها نظرية القيادة الخادمة أكثر من أيّة نظرية قيادية أخرى (رشيد ومطر، 2016؛ القبلان والروابدة وعبابنة، 2021)، فضلاً عما أثبتته دراسات أخرى من أن تطبيق القيادة الخادمة له أكبر الأثر في تنمية السلوك الإبداعي للمرؤوسين، وذلك من خلال إيجاد مُناخ تنظيمي يعمل على تعزيز الثقة لديهم، ويشجعهم على اتخاذ القرارات التي تخصّ أعمّا لهم، مما يعزز وينمي إبداع العاملين وإلهامهم (العلوان، 2018؛ 2017؛ Jaiswal، 2017)؛ ظهرت الحاجة إلى الكشف عن ممارسات القيادات في إدارات التعليم.

وبعد أن أتيح المجال للمرأة السعودية لأن تشارك في التنمية بكل جوانبها، ونالت فرصة كبيرة من التمكين بعد إعلان الرؤية في عام 2016، التي استهدفت وضع التشريعات الالزامية لإدماج المرأة في جميع قطاعات سوق العمل، وتنميّلها في المناصب القيادية، وما قدمه برنامج التحول الوطني من المبادرات لرفع الوعي بأهمية مشاركتها في سوق العمل، والتدريب والتوجيه القيادي للكوادر النسائية، وتمكينها في الخدمة المدنية؛ كان ذلك جميعاً دعماً كبيراً للبحث عن أدوار المرأة القيادية، وممارساتها، وصولاً إلى دعم هذه الممارسات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

كما يدعم القيام بهذه الدراسة خصوصية القطاع النسائي في التعليم السعودي، وكبر حجمه؛ إذ يستوعب فئة كبيرة من العاملات، ويمثل أكثر القطاعات جاذبية لعمل المرأة السعودية، في الوقت الذي دعمت فيه رؤية المملكة 2030 هذا القطاع، وأكّدت على تنمية أفراده وتطويرهم مهنياً. إلى جانب كل ذلك، أظهرت بعض الدراسات أن المرأة السعودية العاملة تواجه عدداً من التحدّيات تحت القيادة النسائية، الأمر الذي قد يحدُّ من قدرتها على أداء عملها بكفاءة (الرويس، 2014؛ الريبيعة والحدّيسي 2018). بناءً على ما سبق، حُددت مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة رئيسات الأقسام بإدارة تعليم حفر الباطن للقيادة الخادمة، وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفات من وجهة نظر الموظفات الإداريات.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة رئيسيات الأقسام بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر الموظفات الإداريات؟
2. ما واقع الإبداع الإداري لدى الموظفات بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن؟
3. ما العلاقة بين درجة ممارسة رئيسيات الأقسام لأبعاد القيادة الخادمة وواقع الإبداع الإداري لدى الموظفات بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- الكشف عن درجة ممارسة رئيسيات الأقسام لأبعاد القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.
- الكشف عن واقع الإبداع الإداري لدى رئيسيات الأقسام في إدارة التعليم بالمحافظة.
- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة رئيسيات الأقسام لأبعاد القيادة الخادمة وواقع الإبداع الإداري في إدارة التعليم بالمحافظة.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها وأهدافها، ويمكن تلخيصها في الآتي:

1. تبحث الدراسة في موضوع مهم لأحد أنماط الإدارة، وهو القيادة الخادمة، ودرجة تطبيقها في إدارات التعليم.
2. تكشف عن إسهام نمط القيادة الخادمة في تنمية الإبداع الإداري وتطويره لدى الموظفات الإداريات في إدارات التعليم.
3. تقدم نتائج يمكن أن تسهم في تطوير الميدان الإداري التربوي، بما يحقق أهداف المؤسسات التربوية.
4. تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الخادمة، وأثرها في العديد من المتغيرات الإدارية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** حددت أبعاد القيادة الخادمة في هذه الدراسة بـ: (التمكين، والتركيز على النتائج، وتقديم الخدمة، والمساءلة، والشفافية)، وتحديد أبعاد الإبداع الإداري بـ: (الطاقة، والأصالة، والمرنة) كما جاءت في أداة الدراسة.

- **الحدود البشرية:** الموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.
- **الحدود الزمانية:** طبقة الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من العام 1444هـ / 2023م.

مصطلحات الدراسة

القيادة الخادمة: من أكثر التعريفات للقيادة الخادمة وضوحاً تعريف هديل السكر (2019، ص 30) لها بأنها «النمط القيادي الذي تطغى به مهام القائد **الخدمية** على مهامه القيادية، وتتجلى اهتماماته بتلبية احتياجات مرؤوسه بالدرجة الأولى، ويتعلّق في النهاية إلى خلق بيئة تنظيمية **خدمية** يتطلع العاملون فيها إلى خدمة المجتمع الأوسع».

وقد عُرِفت إجرائياً بأنها: نمط من أنماط القيادة، تمارسه رئيسات الأقسام في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، ويسعى لخدمة الموظفات الإداريات وتمكينهن، والاهتمام بهن لتأدية مهامهن بصورة أفضل؛ مما يعكس أثره إيجاباً في تحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن قياسه من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداتها.

الإبداع الإداري: هو «الحلول المبتكرة التي تتسم بالسلامة وقابلية التكيف، والناتجة عن إدراك المشكلات المبكر والمحفز لاستخدام القدرات العقلية والذهنية بشكل مختلف ومبدع» (العلوان، 2018، ص 5).

وعُرِف إجرائياً بأنه: مجموعة من العمليات والإجراءات الإدارية التي يمارسها الموظفات الإداريات في إدارة التعليم بحفر الباطن، وتتسم بالكفاءة الفاعلية، والقدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة بطرائق إبداعية، تتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة.

الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

• القيادة الخادمة

مفهوم القيادة الخادمة:

يعد التعريف الذي طرحته جرينليف (Greenleaf, 1970) للقيادة الخادمة أكثر التعريفات شيوعاً وانتشاراً بين الباحثين، ويشير إلى أن القيادة الخادمة تبدأ بشعور طبيعي لدى الشخص بالرغبة في أن يخدم أولاً، وبعد ذلك اختياره الوعي يجعله يقود. ووفق هذا الأساس جاءت التعريفات لتدور حول هذا المعنى؛ فلايب (Laub, 2004, 8) يشير إلى القيادة الخادمة بأنها «عملية مركبة من الفهم والممارسة لنمط قيادي، تُقدم فيه مصلحة المرؤوسين على رغبات القائد ومصالحه؛ بهدف الارتقاء بالرؤوسين وتنميتهما». أما سمية الرويلي (2019, 18)، فقد عَرَفَتها بأنها: «عملية توظيف سلطة القائد لمساعدة الآخرين، وتنطوي على مجموعة من الأدوار، أسماؤها الخدمة، ومحصلتها التعلم المستمر».

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة وغيرها، يتبيّن أن القيادة الخادمة نوع من أنماط القيادة التي يسعى فيها القائد إلى تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، من خلال تقديم الخدمة أولاً للتابعين، والاهتمام بهم وتنميتهما.

وتلبية حاجاتهم، وإشرافهم في عملية اتخاذ القرارات؛ مما ينعكس أثره على تطوير أدائهم، وزيادة انتهاهم إلى المنظمة وولائهم لها، وتحقيق الأهداف المنشودة.

أهمية القيادة الخادمة:

تتصحّح أهمية القيادة الخادمة من كونها قيادةً قائمة على مجموعة من القيم الإنسانية التي تهدف إلى التركيز على الإنسان قبل المنظمة، ومن كونها نمطاً قيادياً مَرِنَاً، يستوعب تلك التغيرات والتحديات التي تواجه المجتمعات في العصر الحديث؛ إذ يكون التركيز على القيادة قبل الإدارة، واستخدام التأثير الإيجابي في الآخرين، والإقناع بدلاً من القوة؛ للارتباط بالمنظمة من خلال العاملين فيها.

وما لا شك فيه أن أهمية القيادة الخادمة تكمن في النمط ذاته؛ فهي تسعى لتمكين المسؤولين، وتعمل على تشجيعهم وتنمية مهاراتهم، وتخلق مزيداً من الثقة بين القادة والمسؤولين، وتحمّلهم الحرية والمرؤونة لممارسة أعمالهم (العربي، 2019). فالقيادة الخادمة تعد من أكثر الأنماط القيادية فاعلية؛ وذلك لاستنادها إلى مشاركة المسؤولين، من خلال تركيزها لتحقيق أهداف المنظمة على خدمة المسؤولين المكلفين بدورهم للقيام بتحقيق هذه الأهداف (Candolfi et al., 2017)، كما أن ثقافة المنظمة تتأثر بدرجة كبيرة بمعتقدات قائلها وقيمه وأفعاله؛ فالقائد القوي والمساند هو الطريق المباشر إلى مكان عمل مُرضٍ روحياً، ومن ثم أكثر إنتاجيةً وإبداعاً (Smith, 2005).

خصائص القائد الخادم:

ترتكز القيادة الخادمة على عملية التأثير المقصود في المسؤولين، والعمل على الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحتهم قبل المصلحة الذاتية للقائد، مع الاهتمام بالسلوكيات القيادية الأساسية التي تعمل على تطوير التابعين (Williams, 2017).

وعليه، فقد تعددت الصفات القيادية التي نادى بها مؤسسو نظرية القيادة الخادمة ومؤيدوها، ولكنها، وإن اختلفت في المسميات والعدد، تتشابه في المضمون والمعنى، وما تنادي به من مبادئ ومفاهيم تسعى إلى تعزيزها. وقد صنفت خصائص القيادة الخادمة إلى عدة أصناف أساسية، كما ذكرها أبو الغنم (2019)، وذلك بحسب الآتي:

خصائص شخصية: وهي الخصائص التي تتعلق بشخصية القائد وتكوينه النفسي، والقيم والمبادئ التي يؤمن بها، وتؤثر في سلوكه وتعامله مع الآخرين، كالنزاهة، والتواضع، والإيثار.

خصائص موجّهة نحو الأتباع: وهي الخصائص التي يتعامل بها القائد مباشرة مع الآخرين، وتحكم سلوكه معهم، ومارسته للقيادة، كالتمكين، والاهتمام، والتنمية، والتطوير، وإشباع الحاجات.

خصائص موجّهة نحو المهام: وهي الخصائص التي تهتم بالمنظمة، والأسس التي تسير عليها، وقواعد العمل الأساسية التي تحكم العمل، مثل: وضع الرؤية، والرسالة، والأهداف.

خصائصٌ موجّهة نحو العمليات: وهي الخصائص التي تنظم سير تفزيذ العمليات في المنظمة وأاليته؛ لتحقيق الأهداف والتائج المحددة بكل كفاءة وفاعلية، كبناء فريق العمل، والمشاركة في صنع القرارات.

ويرى الباحثان أن جميع الخصائص التي تُطْرُق إليها، ويُسْعى من خلالها القائد إلى الوصول إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والعاملين فيها، إنما هي قيمٌ وأخلاقياتٌ وسلوكياتٌ، ومُثُلٌ عليها، يتजانس بعضها مع بعض، لتضع الإطار العام لنموذج القيادة الخادمة، والصفات الأساسية التي على ضوئها يختار القائد الخادم الذي تحتاج إليه المنظمة في قيادتها.

أبعاد القيادة الخادمة:

يشتمل مفهوم القيادة الخادمة على العديد من الأبعاد التي ذكرها الباحثون في كتاباتهم؛ كالتمكين، ومساعدة المؤوسسين على التطور والنجاح، والاهتمام بهم، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع (الحارثي، 2022). غير أن باحثين آخرين يرون أن أبعاد القيادة الخادمة تمثل في تقديم الخدمة والخبرة لكل التابعين، والتواضع، وامتلاك الرؤية الواضحة (هاشم وغنيم والصغير، 2022). في حين ذكر باريتو وويلر (Barbuto & Wheeler, 2006) خمسة أبعاد للقيادة الخادمة، تتمثل في الدعوة إلى الإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط، والرعاية التنظيمية.

من جهته وضع لايب (Laub, 2004) نموذجاً فعالاً للقيادة الخادمة تألف من ستة أبعاد، هي: تنمية العاملين، وتقدير الآخرين، وتوفير القيادة، والمشاركة، وبناء المجتمع، والأصالة. كما قدم إيرهارت (Ehrhart, 2004) نموذجاً آخر اشتمل على سبعة أبعاد هامة، هي: مساعدة العاملين على النمو والتقدم، وبناء العلاقات الفاعلة معهم، وامتلاك المهارات المفاهيمية، وجعل العاملين محل الاهتمام الأول، وتمكينهم، والتصرف الأخلاقي معهم، وتقديرهم شخصياً ومهنياً.

وبالنظر إلى محمل هذه الأبعاد التي ذكرها الباحثون والمهتمون بهذا المجال، يلاحظ أنها تشتراك في العديد من الأبعاد المهمة، التي تفسر طبيعة القيادة الخادمة، في حين قد يذكر البعض بعدها ربما يعتقد القارئ لأول وهلة أنه بعد مختلف، وهو في الحقيقة يعود في أصله إلى أحد الأبعاد المشتركة الأخرى؛ فعلى سبيل المثال، عندما يذكر لايب بناء المجتمع بصفته أحد أبعاد القيادة الخادمة، فإنه يرتبط بكثير من الأبعاد التي أوردها الباحثون الآخرون، كالاهتمام بالعاملين، وتقديرهم، ومساعدة في نموهم.

• الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري:

من التعريفات الشاملة للإبداع الإداري ما ذكرته سومية سعال (2018)، 5) من أنه «قدرة القائد على إنجاز مهامه وأعماله بأعلى مستوى من الأداء؛ للوصول إلى مستوى متميز من الإنتاج، بأكبر قدر من المرونة، والطلاقة، والأصالة، والمخاطرة، والثقة بالنفس».

وذكر خير الله والعريمي (2017، 7) أن الإبداع الإداري هو «السعى المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق، يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات العملاء المستهدفين». في حين يرى شين (Chen, 2022) أنَّ الإبداع الإداري هو قدرة الموظف على توليد أفكار جديدة ومفيدة.

أهمية الإبداع الإداري:

تعتمد المؤسسات التعليمية وغيرها اليوم على الإبداع بوصفه ركيزةً أساسيةً في عملية التغيير والتطوير، وينال أهمية أساسية في زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة والتغيير، والقابلية للتكييف مع التغيرات، والمرؤنة في العمليات الإدارية والفنية، كما يساعد على اكتشاف قدرات الأفراد الذاتية ودعمها، ويسنح الفرد فرصة تحقيق ذاته، ويبني لديه الثقة بالنفس، ويساعده على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون القدرة على التعبير عن إمكاناته الإبداعية، كما أنه يدفع الأفراد إلى الدخول في مناسبات التحدى والتميز مع الآخرين.

من ناحية أخرى، تبرز أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد على تنمية قدرة الفرد على استنتاج الأفكار الجديدة، والتوصل إلى حل المشكلات بطريقة أصلية وإبداعية، ومن خلال عملية التعلم والتدريب، يمكنه تحقيق الذات الإبداعية، وتطوير المنتجات الإبداعية، كما يسهم في تنمية الموهاب، وإدراك العالم بطريقة تمكنه من اكتشاف الأشياء بنفسه، والاطلاع على الأفكار الجديدة، واستغلال الفرص والتحديات والمسؤوليات، والتكييف مع التغيرات؛ لخلق بيئه ملائمة والعمل على تنميتها (الطويل، 2021).

معوقاتُ الإبداع الإداري:

يصادف الإبداع الإداري العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تمكن العاملين من ممارسة العمليات الإبداعية، التي تساعده في تنمية الفرد والمؤسسة وتطورهما، وقد صنفها القحطاني (2018) على النحو الآتي:

- **معوقاتُ إدراكية:** وهي التي تتعلق بقدرة الفرد على الإدراك والتصور للعوامل المحيطة به.
- **معوقاتُ اجتماعية:** وتمثل في التقاليد والأعراف والأفكار السائدة في المجتمع.
- **معوقاتُ تنظيمية:** وهي ما تعمل به المؤسسة من لوائح وقوانين وأنظمة، تتصرف بعدم المرؤنة، وتحدد من إبداع العاملين.
- **معوقاتُ نفسية وعاطفية:** وهي ما تؤثر مباشرةً في قدرة العاملين، وتعيق تنمية الإبداع لديهم، كالخوف من الفشل، وعدم المبادرة، وعدم التجديد، وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية.

أبعادُ الإبداع الإداري:

هناك نتائج ملموسةً لإبداع العاملين في المنظمات، يمكن ملاحظتها وقياس أثرها، وذلك عن طريق عدد من العناصر، ذكرها غدير (2022) على النحو الآتي:

1. الأصلة: وهي قدرة العاملين على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المبتكرة خلال فترة زمنية محددة.
2. الطلاقة: وهي قدرة العاملين على إنتاج أكبر عدد من الأفكار تختص بمجال معين، وخلال فترة زمنية محددة.
3. المرونة: ويُقصد بها الاستجابة للتغيرات والتطورات الحاصلة، ومحاراة الأحداث بحسب الظروف المتاحة.
4. المخاطرة: وتعني تبني الأفكار والأساليب الجديدة، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتحمل النتائج المترتبة عليها.
5. القدرة على التحليل: وتعني القدرة على تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة، وإعادة تنظيمها وترتيبها والتعامل معها.
6. الحساسية للمشكلات: وتمثل قدرة العاملين على اكتشاف المشكلات الموجودة والإحساس بوجودها.
7. الخروج عن المألوف: وهي الرغبة في التجديد والتغيير المستمر، سواءً في حل المشكلات، أو الإitan بأفكار جديدة.

أما النشمي والدعيس (2017)، فقد تناولاً أبعاد الإبداع الإداري من زاوية مختلفة، تمثلت في أربعة أبعاد، هي: العملية الإبداعية ذاتها، والفرد أو المجموعة المبدعة، والبيئة التنظيمية ذات المواقف التي تساعد في ظهور الأفكار الجديدة وتهيئة البيئة المناسبة لتطبيقها، والتائج الملمسة ذات القيمة التي تستطيع إحداث التغيير على مستوى المنظمة أو جزئها.

٠ العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري:

تظهر العلاقة جليّة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري من خلال اهتمامها بالملورد البشري، وتطويره والاحتفاظ به؛ فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجات الأفراد الذاتية فحسب، بل تشعرهم بالاستقلالية، وترتّسّخ لديهم التعلم المستمر الذي ينعكس على النمو والتطور (أبو خديجة، 2020). من جهة أخرى، توفر القيادة الخادمة بيئة عمل مناسبة، وتحد من الصعوبات والمشاكل التي تواجه العاملين باستخدام منهج الحكم والرؤى والسلوك الأخلاقي (عبد الحافظ، 2018).

أيضاً تهتم القيادة الخادمة بتطوير الأداء، للوصول إلى مرحلة الابداع والابتكار، ويرى (Jaiswal, 2017) أنها الطريقة الأكثر دقة في توجيه العمل نحو الابتكار وإنتاج أفكار جديدة ومفيدة. كل ذلك يجيئ طبيعة العلاقة الهامة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري، الذي يجب أن يكون محل اهتمام القيادات في مختلف منظمات العمل عموماً.

ثانياً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع القيادة الخادمة في المنظمات بمختلف أشكالها، وبحثت في تأثير هذا النمط القيادي في العديد من التغيرات، وناقشتها من زوايا مختلفة. وسيستعرض الباحثان الدراسات التي ترتبط بالدراسة الحالية، وتضفي عليها مزيداً من الفهم والتحديد الدقيق لمشكلتها، وستُعرض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

٠ أولاً: الدراسات العربية

سَعَت دراسة عسيري (2020) إلى الكشف عن مدى تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة بمكتب التعليم بأجها، وعِمَّا إذا وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيقهم لها في المكتب وفق متغيرات الدراسة (المرحلة، والمؤهل، والتخصص). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبنَت استبانة وطبقت على عينة مكونة من (392)، ما بين معلم ومرشد طلابي ووكيل وقائد، في المدارس التابعة للمكتب، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق المشرفين التربويين في مكتب التعليم بأجها للقيادة الخادمة كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في جميع الأبعاد مع المتغيرات التي اعتمدتها الدراسة.

وأعد الحاج والغويري (2021) دراسةً هدفت إلى تعرف مدى ممارسة القيادات الإدارية النسائية في وزارة التعليم السعودية لسلوكيات القيادة الخادمة، من وجهة نظر عينة من منسوبياتها (القيادات الإدارية النسائية - الموظفات الإداريات). واستُخدم المنهج الوصفي المحسّن؛ فوزّعت الاستبانة على عينة بلغت (319) موظفة إدارية، و176 قائدة إدارية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العينة من (الموظفات) تواافق، وبوجه عام، على أن القيادات الإدارية النسائية تمارس (أحياناً) سلوكيات القيادة الخادمة، في حين أن العينة من (القيادات الإدارية النسائية) يوافقن على آرائهم (دائمًا) وبوجه عام سلوكيات القيادة الخادمة.

أمّا دراسة القبلان والروابدة وعبابنة (2021)، فهُدفت إلى التعرُّف إلى أثر القيادة الخادمة في ممارسة الإبداع الإداري، باستخدام الالتزام التنظيمي من حيث هو متغير وسيط في الجامعات الحكومية الأردنية في محافظات الشمال في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنين العاملين في هذه الجامعات الثلاث، ووزّعت (350) استبانة على عينة الدراسة. ومن أهم نتائجها وجود مستوى ممارسة متوسط للقيادة الخادمة، بمعدل (3.41) في الجامعات، وتبيّن أن جميع أبعاد القيادة الخادمة تُمارس بدرجة متوسطة، باستثناء بُعد التصرف بأخلاق؛ إذ جاء بالدرجة المرتفعة، كما تبيّن وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، بمعدل (3.96)؛ إذ كان أعلىها بُعد الالتزام الاستمراري. كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري، بمعدل (4.16)، وكذا بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة بالإبداع الإداري، باستخدام الالتزام التنظيمي بصفته متغيراً وسيطاً.

وبهدف التعرُّف على درجة تطبيق القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، والتعرُّف على درجة تطبيق التميُّز المؤسسي، والكشف عن العلاقة بينها في هذه المدارس؛ قام المقابلة والمالكي (2021) بدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمعها من جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمحافظة ميسان ومكاتب تعليم حداد (ابتدائي - ثانوي)، وقد بلغت عينة الدراسة (269) معلمًا. اعتمد الباحث على الاستبانة أداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن تطبيق أبعاد القيادة الخادمة، وكذلك تطبيق أبعاد التميُّز المؤسسي في مدارس التعليم العام في المحافظة من وجهة نظر المعلمين

جاء بدرجة عالية، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية الارتباط بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق التميز المؤسسي. من جهته قام الحارثي (2022) بدراسة هدفت إلى تعرُّف واقع العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، التي وزّعت على عينة بلغ عددها (103) من العاملين بإدارة التعليم بمحافظة بيشة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنَّ واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة جاء بدرجة مرتفعة، في حين أنَّ واقع الأداء في إدارة التعليم جاء بدرجة متوسطة، وأنَّ العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء كانت متوسطة.

٤. ثانياً: الدراسات الأجنبية

قدَّم سوكول (Sokoll, 2014) دراسةً هدفت للكشف عن مدى تأثير القيادة الخادمة في التزام أفراد المنظمة تجاهها ومعرفة العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الأداة استبانة، طُبّقت في إحدى الجامعات الأمريكية على عينة من الموظفين، بلغ عددهم (149) موظفاً. وقد استخدمت الدراسة مقياس فيلدز ووينستون (Fields & Winston) لتعريف مستوى القيادة الخادمة، ومتغيرات بيكر وزملائه (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert) لمعرفة مستوى التزام موظفي المنظمة. وتوصلت إلى أنَّ القيادة الخادمة لها تأثير كبير في التزام الموظفين تجاه الرؤساء، وأنَّه كلما كان الموظفون لديهم انتهاءً عالٌ للمؤسسة، كان ذلك يعود إلى أنَّ القائد خادمٌ لزملائه.

أما شانغ وزملاؤه (Change et al., 2016)، فقد قدَّموا دراسة هدفت إلى فهم العلاقة بين السلوك التعليمي الإبداعي والقيادة الخادمة في المدارس الابتدائية في المناطق الريفية والنائية في مدينة تايوان في الصين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وزُرعت على عينة من (723) معلماً. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية وإيجابية بين القيادة الخادمة لدى مدير المدارس والسلوك التعليمي الإبداعي لدى المعلمين، كما أظهرت النتائج أنه لم يكن هناك أثر لعامل الخبرة، أو عامل المؤهل العلمي عند متغير القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي.

في حين سمعت دراسة سن (Sun, 2016) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الابتكاري، وشمل مجتمع الدراسة الموظفين من مختلف الصناعات في الصين، واستُخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وزُرعت على عينة من (387) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ القيادة الخادمة لها أثر إيجابي كبير في مستوى أداء الأفراد في مجال الابتكار، كما توصلت إلى أنَّ الرقابة على الأداء يعد متغيراً وسيطاً في تلك العلاقة، مما يزيد من تأثير القيادة الخادمة بأداء الموظفين الابتكاري.

وفي الإطار نفسه، جاءت دراسة يانج (Yang, 2019) لتوضيحَّ أثر القيادة الخادمة في إبداع الموظف، وقد استُخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وزُرعت على (460) موظفاً من 11 بنكاً في الصين. وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بإبداع الموظف، وأنَّ التمكين النفسي للتبعين يتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة الخادمة وإبداع الموظف، كما أكدت نتائج الدراسة على الحاجة إلى تعزيز مفهوم القيادة الخادمة في أماكن العمل، وأنَّ

برامج التدريب والتطوير يمكن أن تسهم في تحسين المهارات التي من شأنها أن تُظهر سلوكيات القائد الخادم، وأنَّ من الأهمية السماح للموظفين بالمشاركة وتقديم الملاحظات عن أداء القيادة الخادمة لمديريهم.

أما دراسة Timiyo (2020)، فناقشت كيفية تفعيل القادة في مؤسسات التعليم العالي للقيادة الخادمة، بناءً على نموذج فلسفي تفسيري، متبنيًا تصميمًا بحثيًّا نظرياً أساسياً للحصول على نحوٍ هادف على بيانات من خمسة وعشرين قائداً في تسع مؤسسات للتعليم العالي في إنجلترا واسكتلندا. واستُخدمت أداة المقابلة في جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود خمس ممارسات للقيادة في مؤسسات التعليم العالي، هي: التنوع والمهنية، والتفكير الإبداعي، وسياسة الباب المفتوح، وممارسة القيادة الخادمة، وأحد عشر مبدأً للقيادة الخادمة، هي: المسؤولية، والوعي، والتواصل، والتعاطف، والريادة المثلية، والرؤوية، والصدق، والإرشاد، والتنمية الشخصية والمهنية، والتضاحية بالنفس، والتواضع. وكان أهم مبدأً هو التنمية الشخصية والمهنية. كما أكدت الدراسة على أن القيادة الخادمة لا تحظى بشعبية كبيرة في قطاع التعليم، إلا أن هذا المفهوم يهارس بين القادة في مؤسسات التعليم العالي.

من جانبه قام وانق (Wang, 2022) بدراسةٍ ركزت على الإبداع وأهميته، وأنه أمرٌ بالغ الأهمية للمؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية؛ إذ تبحث المؤسسات عن طرائق جديدة لتعزيز إبداع الموظفين داخل المنظمة. وتصف الدراسة آثار القيادة الخادمة والسلامة النفسية ورفاهية الموظفين في الإبداع، في ظل نظرية الحفاظ على الموارد، وقد استُخدمت استبيانٌ وُرِّزِّعَتْ على (252) موظفًا بدوام كامل في المملكة المتحدة، عُيِّنوا عبر الإنترنت، ومن ثم جُمعت بياناتهم لتحليلها، كما أجريت تحليلات العوامل المؤكدة لاختبار صحة نموذج القياس والانحدار لتقييم الآثار المباشرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة تعزز السلامة النفسية، ولها تأثير إيجابي في رفاهية الموظف.

التعليق على الدراسات السابقة

كشفت هذه المراجعة عن ندرة الدراسات التي حاولت البحث في ممارسات القيادة الخادمة لدى العنصر النسائي بوجهٍ عام، عدا دراسة الحاج والغويري (2021)، التي أُجريت في بيئة مختلفة هي وزارة التعليم، وليس إدارات التعليم، في الوقت الذي تختل فيه المرأة دوراً أساسياً ومحورياً في إدارة العديد من المؤسسات، كما كشفت المراجعة عن ندرة الدراسات التي تناولت إدارات التعليم العام تحديداً، في الوقت الذي تعد فيه هذه المؤسسات حجر الزاوية في الإشراف على الميدان التربوي في التعليم العام، ومتابعته، وتطوير بيئته ومخرجاته.

كما تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بكونها الدراسة الوحيدة – وفق اطلاع الباحثين – التي تطرقت للعلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري لدى الموظفات الإداريات في إدارات التعليم بالمملكة، الأمر الذي يضفي على نتائجها أهمية واضحة في تطوير بيئة العمل الإداري، بما يحقق أهداف هذه الإدارات. هذا فضلاً عن الاستفادة من هذه الدراسات في تصميم أداة الدراسة، وتحديد محاورها وأبعادها، وتحديد المنهج المناسب لموضوعها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولًا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسةُ المنهج الوصفي الذي يحاول أن يصف الظاهرة كما هي في الواقع، وكذلك الارتباطي، وهو «ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة» (العساف، 2012، 261).

ثانيًا: مجتمع الدراسة

تَكُونُ مجتمع الدراسة من جميع الموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بالملكة العربية السعودية، البالغ عددهن (227) موظفة (إدارة تعليم محافظة حفر الباطن، 1444هـ).

ثالثًا: عينة الدراسة

استُخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، ووزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، بعد استبعاد العينة الاستطلاعية، وبلغ مجموع الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل (180) استبانة، وتمثل (92%) من مجتمع الدراسة الكلي.

رابعًا: أدوات الدراسة

صمم الباحثان استبانة لتكون أداةً لجمع البيانات، وهي أنساب الأدوات لموضوع وهدف الدراسة، وقد طُورت بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، كدراسات آل ثواب (2022)، وبركة وسلمان (2022)، والمخلافي والغويري (2021)، والرفاعي (2020)، والحمادي (2020)، وعلي (2020)، وأبو الغنم (2019). وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

القسم الأول: بيان أهداف الأداة وطريقة الإجابة عن فقراتها.

القسم الثاني: وتضمن محوريين:

المحور الأول: أبعاد القيادة الخادمة، وتضمن (21) فقرة موزعة على الأبعاد الأربع.

المحور الثاني: أبعاد الإبداع الإداري، وتضمن (16) فقرة موزعة على الأبعاد الثلاثة للإبداع الإداري.

صدق الأداة:

أ. الصدق الظاهري: عرض الباحثان الأداة بصورةها الأولية على (7) من المحكمين المتخصصين من جامعات محلية وعربية؛ للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم حول عباراتها، من حيث الصياغة، ومناسبتها للمحور الذي تنتهي إليه، وتقديم مقتراحات التعديل. وقد أجريت التعديلات بناء على هذه المقترنات، واعتمد

ما وافق عليه (80%) منهم، كما عُدلت صياغة ما عُلّق عليه اثنان أو أكثر من المحكمين، في حين أضيفت عبارتان جديدتان. وتكونت في صورتها النهائية من (39 فقرة)، وزُرعت على المحاور كما يلي:

- المحور الأول: أبعاد القيادة الخادمة (23-1).

- المحور الثاني: أبعاد الإبداع الإداري (24-39).

بـ. صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة: حُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والمتوسط الكلي للمحور الذي تنتهي إليه، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية من المجتمع بلغت (31) موظفة.

وللحتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول، حُسب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات وبعد الذي تنتهي إليه والمحور ككل، وقد أشارت النتائج إلى أن جميع الفقرات دالة وترواحت درجة ارتباطها بالبعد بين (0.428-0.815)، في حين تراوحت درجة ارتباطها بالمحور (0.401-0.732) وجميعها ذاتاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)؛ لذا لم تُستثنَ أي فقرة. وللحتحقق من هذا الصدق للمحور الثاني، حُسب هذا المعامل بين الفقرات وبعد الذي تنتهي إليه والمحور ككل، وقد أشارت النتائج إلى أن جميعها دالة وترواحت درجة ارتباطها بالبعد بين (0.479-0.885)، في حين تراوحت درجة ارتباطها بالمحور (0.485-0.879)، وجميعها ذاتاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)؛ لذا لم تُستثنَ أي فقرة.

ثبات الأداة:

كان التتحقق منه بطريقة Cronbach's Alpha على العينة الاستطلاعية، كما في جدول (1).

جدول (1): معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد محور القيادة الخادمة والإبداع الإداري

البعد	أبعاد القيادة الخادمة	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي
1	التمكين	6	0.87
2	التركيز على النتائج	5	0.93
3	تقديم خدمة	6	0.95
4	المساءلة والشفافية	6	0.92
البعد	أبعاد الإبداع الإداري	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي
1	الطلاقة	6	0.97
2	الأصلية	5	0.97
3	المرونة	5	0.96

يبين الجدول (1) معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد محور القيادة الخادمة وأبعاد الإبداع الإداري، حيث تراوحت معاملات الثبات بين الأبعاد (0.87-0.97)، وتعد هذه النسبة مقبولة لغايات الدراسة.

معايير الحكم على النتائج:

اعتمد الباحثان مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الأداة، حيث حددت خمس درجات للمحورين، وهي: (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً)، وتعطى الأوزان (1-2-3-4-5) على التوالي. وللحكم على استجابات أفراد العينة على الأداة اعتمد طريقة الفئات المتساوية، التي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج} = 1.33$$

عدد المستويات المطلوبة 3

وقد استُخدمت المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

- درجة منخفضة من (2.33-1.00).

- درجة متوسطة من (3.67-2.34).

- درجة مرتفعة من (5.00-3.68).

نتائج الدراسة ومناقشتها

جاءت النتائج كما يلي، مرتبةً وفق أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصل إلى:

ما درجة ممارسة رئاسة الأقسام بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر الموظفات الإداريات؟

استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على فقرات الأداة، وعرضت النتائج كالتالي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رئاسة الأقسام لأبعاد القيادة الخادمة مرتبة تناظرياً

الدرجة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأبعاد	الرتبة	الترتيب في الأداء	الدرجة الكلية
مرتفعة	0.578	4.18	المساءلة والشفافية	1	4	
مرتفعة	0.746	4.01	التركيز على النتائج	2	2	
مرتفعة	0.940	3.93	تقديم خدمة	3	3	
متوسطة	1.073	3.63	التمكين	4	1	
مرتفعة	0.767	3.94				

يتضح، من خلال النتائج الموضحة آنفًا، ممارسة رئيسيات الأقسام بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن لأبعاد القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.94)، وجاءت أبرز ملامح ممارستهن للقيادة الخادمة، ممارستهن بدرجة مرتفعة للمساءلة والشفافية بمتوسط (4.18)، وفي المرتبة الثانية جاءت ممارستهن بدرجة مرتفعة للتركيز على النتائج، بمتوسط (4.01)، أما في المرتبة الثالثة، فجاءت ممارستهن بدرجة مرتفعة لتقديم الخدمة، بمتوسط (3.93)، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة، فجاءت ممارستهن بدرجة متوسطة للتمكين، بمتوسط (3.63).

ويعزى الباحثان هذه النتيجة إلى أن رئيسيات الأقسام بإدارة التعليم يدركون واجباتهن في تقديم الخدمة للمستفيدين، وحجم المسؤولية والدور المطلوب منهن، وأهمية المكان الذي يعملن فيه، مما عزز من ممارستهن للقيادة الخادمة؛ فقد جاءت ثلاثة أبعاد بدرجة مرتفعة، أما بعد الرابع فاقترب كثيراً من هذه الدرجة. وهذه النتيجة تتماشى مع توجهات وزارة التعليم الهدفية لتطوير البيئة التعليمية، والتأكيد على أهمية الممارسة الفاعلة للمسؤوليات الوظيفية التي تستند إلى العلاقات الإنسانية الجيدة، واعتهد الأساليب الإدارية الحديثة، التي تبني الشفافية، والإفصاح، والعمل الجماعي، والتعاون.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي (2022)، التي بينت أن واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة شانغ وزملائه (Change et al., 2016)، التي أظهرت أن متوسط الدرجات الإجمالية للقيادة الخادمة لمديري المدارس بلغ (3.96)، غير أنها اختلفت مع دراسة عسيري (2020)، التي أظهرت واقع تطبيق المشرفين التربويين في مكتب تعليم أهلاً للقيادة الخادمة بدرجة متوسطة، وكذلك اختلفت مع دراسة القبلان والروابدة وعبابنة (2021)، التي بينت أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الحكومية الأردنية جاء بدرجة متوسطة. وربما يكون الاختلاف مع نتائج هذه الدراسة يعود إلى طبيعة عينة الدراسة وحجمها. ولتفصيل كل بعد من أبعاد هذا المحور، استعرضت على النحو الآتي:

البعد الأول: التمكين

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للبعد الأول التمكين

الرتبة	البعد	الفقرة في الرتبة	الفقرة في البعد	الدرجة	المتوسط الانحراف	الحسابي المعياري
1	5			مرتفعة	1.119	3.95
1	6			مرتفعة	1.054	3.95
3	3			متوسطة	1.328	3.57
4	4			متوسطة	1.298	3.45
5	1			متوسطة	1.318	3.43
6	2			متوسطة	1.211	3.41
الدرجة الكلية				متوسطة	1.073	3.63

يتبيّن من الجدول (3) أنَّ درجةَ ممارسة رئيسيات الأقسام للبعد الأول (التمكين) جاءَ بدرجةٍ متوسطة بمتوسط حسابي (3.63)، وانحرافٌ معياري (1.073)، وتراوحتَ المُتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.95-3.41). ويُعزّزُ الباحثان حصولَ بُعد التمكين على أقلَّ المُتوسطات الحسابية مع اقترابه كثِيرًا من درجةٍ مرتفعةٍ حسبَ معيار الحكم المعتمد للنتائج؛ إلى وجود نوعٍ من الحاجة إلى مزيدٍ من التمكين وتفويض الصلاحيات، الذي يقود إلى تنمية قدرات الموظفات وتطوير العمل الإداري. وحصلت الفقرتان (5) و(6) على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.95) لكلِّ منها، وبدرجةٍ ممارسةٍ مرتفعةٍ. ويمكنُ أن تُعزّى هذه النتيجة إلى أنَّ رئيسيات الأقسام بإدارة التعليم بمحافظة حضر الباطن يحرصن على تمكين الموظفات الإداريات من أداء مهام عملهن، وتحسين مهاراتهن وقدراتهن ل القيام بهذه المهام؛ ولذلك نجدهن يشجعن الموظفات الإداريات على الاستفادة من فرص التدريب وتطوير المهارات، كما يوفرن لهن المعلومات الضرورية للتمكن من تأدية الأعمال.

في حين جاءت الفقرةُ (2) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41)، وبدرجةٍ ممارسةٍ متوسطةٍ كذلك. وتبيّن هذه النتيجة انخفاضَ ممارسة رئيسيات الأقسام لمنح الحرية للموظفات الإداريات في التعامل مع المواقف الصعبة، وذلك مقارنةً ببقية الفقرات الأخرى المتعلقة بمهاراتهن. وقد تُعزّى هذه النتيجة إلى طبيعة الصلاحيات والمهام التي تختصُ العمل الإداري، وإلى أنَّ المسؤوليات التي تقعُ على رئيسيات الأقسام تفرضُ عليهم التعامل المباشر، والتفاعل مع مشكلات العمل، مما قللَ من منح الموظفات الإداريات الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة.

البعد الثاني: التركيز على النتائج

جدول (4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للبعد الثاني التركيز على النتائج مرتبة تنازليًّا

الرتبة	الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9		تصحيح لي الأخطاء التي أقع فيها.	0.916	4.23	مرتفعة
2	8		توضيح لي المتطلبات الازمة لأداء المهام.	0.990	4.02	مرتفعة
3	7		تساعدني في تحديد المهام التي تتلاءم مع قدراتي.	1.020	3.99	مرتفعة
4	10		تعامل معي بحزم فيما يتعلق بإجاده العمل أو التقصير فيه.	1.103	3.99	مرتفعة
5	11		تمتلك المرونة في اتخاذ القرارات.	1.184	3.85	مرتفعة
الدرجة الكلية						0.746 4.01

يتبيّن من الجدول (4) أنَّ درجةَ ممارسة رئيسيات الأقسام للبعد الثاني (التركيز على النتائج) جاءَ بدرجةٍ مرتفعةٍ، بمتوسطٍ حسابي (4.01)، وانحرافٌ معياري (0.746)، وتراوحتَ المُتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.23-3.85)، وجاءت الفقرةُ (9) بالمرتبة الأولى، بمتوسطٍ حسابي (4.23)، وبدرجةٍ مرتفعةٍ، في حين جاءت الفقرةُ (8) بالمرتبة الثانية، بمتوسطٍ (4.02). ويُعزّزُ الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ رئيسيات الأقسام يحرصن على دعم الموظفات الإداريات

في العمل، وتسهيل أدائهم لها، ومعالجة الصعوبات التي تواجههم؛ ولذلك نجد هن يعملن على تصحيح الأخطاء التي يقعن فيها، كما يوضعن لهن المتطلبات الازمة لأداء المهام. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحارثي (2022)، التي بيّنت أن واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة جاءت بدرجة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (11)، ونصّها «متلك المرونة في اتخاذ القرارات» في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.85)، ورغم حصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة، فإن الموظفات الإداريات يرين أن رئيسيات الأقسام يتمسّكن بقراراً هن في أداء المهام، مما قلل من تمعّهن بالمرؤنة، وحدّد من حرية هن في اتخاذ القرارات، وذلك يعود إلى القوانين والصلاحيات التي تفويض بها رئيسة القسم، ولا يمكن تجاوزها.

البعد الثالث: تقديم الخدمة

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للبعد الثالث تقديم الخدمة مرتبة تنازليًّا

الرتبة	الفترة في البعد	الرتبة	الفترة في البعد	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17			أستعين برئيسيه القسم في حالة وجود مشكلة في العمل.	0.903	4.09	مرتفعة
2	12			تشرح لي طريقة أداء المهام المطلوبة.	0.975	4.03	مرتفعة
3	14			تبذل جهودها في تذليل صعوبات العمل.	0.997	4.01	مرتفعة
4	13			توفر لي جميع الموارد الازمة لأداء العمل.	1.018	3.93	مرتفعة
5	16			تشجعني على أهمية العمل التعاوني لتبادل الخبرات.	1.174	3.86	مرتفعة
6	15			توجهني لاتّباع الإجراءات الإدارية عند المطالبة بحقوقي.	1.322	3.68	مرتفعة
الدرجة الكلية					0.940	3.93	

يتبيّن من الجدول (5) أنَّ درجة ممارسة رئيسيات الأقسام للبعد الثالث (تقديم خدمة) جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.940)، وترواحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.09-3.68)، وجاءت الفقرة (17) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.09). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن رئيسيات الأقسام يقدّمن المساعدة الازمة لإنجاز العمل وتحقيق أهدافه؛ ولذلك عادة ما يساعدن الموظفات الإداريات في حالة الاستعانت بهن لمواجهة مشكلة في العمل وبدرجة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (15) بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.68)، وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن رئيسيات الأقسام يرين أن الموظفات الإداريات يحصلن على حقوقهن الأساسية، وإلى أن الإجراءات والتعاميم والقوانين واضحة، ومتوفّرة على الواقع الرسمي لوزارة التعليم، وفي أنظمة الخدمة المدنية، مما أثر في توجيههن لاتّباع الإجراءات الإدارية عند المطالبة بحقوقهن.

البعد الرابع: المساءلة والشفافية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للبعد الرابع المساءلة والشفافية مرتبة تنازلياً

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة	الرتبة	الفقرة في بعد
مرتفعة	1.154	4.47	تجنب استغلال مكانتها الإدارية لتحقيق مكاسب شخصية.	1	23
مرتفعة	0.859	4.34	تحمّلني المسؤولية الكاملة عن الطريقة التي أنفذ بها أعمالي.	2	18
مرتفعة	0.882	4.27	تعاملبني بعدلة.	3	19
مرتفعة	0.863	4.11	لديها طريقة واضحة وآلية ثابتة للمساءلة.	4	20
مرتفعة	1.160	4.01	تحترم رأيي عند تقديمها.	5	22
مرتفعة	1.019	3.88	تحاسبني بناء على معلومات موثوقة.	6	21
مرتفعة	0.578	4.18			الدرجة الكلية

يتبيّن من الجدول (6) أنَّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام للبعد الرابع (المساءلة والشفافية) جاءَ بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.578)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.47-3.88)، وجاءَت الفقرة (23) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.47)، وبدرجة مرتفعة. ويُعزِّز الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ رؤساء الأقسام يتمتعن بالمسؤولية في العمل، كما أنهن يدركون أنهن يمثلن القدوة للموظفات؛ ولذلك نجدُهن يتجنّبن استغلال مكانتهن الإدارية لتحقيق مكاسب شخصية، فضلاً عن فاعلية واقع المساءلة والرقابة الإدارية التي بدأت تطبق بفاعلية في كل مؤسسات الدولة بالمملكة، وفق توجّهات الرؤية 2030.

وتخالف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عسيري (2020)، التي بيّنت تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها بدرجة متوسطة، في حين جاءَت الفقرة (21) بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.88)، وبدرجة مرتفعة. وتفسِّر هذه النتيجة بأنَّ رؤساء الأقسام ربما يحتاجون إلى مزيد من الشفافية حول مصادر المعلومات التي على إثرها يعاقبن الموظفات الإداريات، وقد يعود ذلك إلى المحافظة على سرية المعلومات والبيانات عند المساءلة، مما قلل من نسبة الموافقة على محاسبتهن للموظفات الإداريات بناء على معلومات موثوقة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونُصُّه:

ما واقع الإبداع الإداري للموظفات بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن؟

للهُجَاجَة عن هذا السؤال، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على فقرات أداة الدراسة، وُعرضت النتائج على النحو الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع الإبداع الإداري للموظفات من وجهة نظرهن

الدرجة	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية	الأبعاد	الرتبة	الترتيب في الأداة	الدرجة الكلية
مرتفعة	1.022	3.94	الأصالة	1	2
مرتفعة	0.946	3.91	المرونة	2	3
مرتفعة	0.961	3.84	الطلاقة	3	1
مرتفعة	0.938	3.89			

يتبيّن من الجدول (7) أنَّ واقع الإبداع الإداري للموظفات بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، من وجهة نظرهن، جاء بوجهٍ عام بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.938).

ويعزّو الباحثان هذه النتيجة إلى مهارة الموظفات وقدرتهن على إنجاز الاعمال باستخدام أفكار جديدة، والوصول إلى حلول مبتكرة بعيدة عن الحلول التقليدية المعتادة؛ فقد جاءت نسبة بعد (الأصالة) بالمرتبة الأولى، في حين احتلُّ بعد المرونة المرتبة الثانية، وهذا يثبت حرص الموظفات على الاهتمام بالأراء المخالفة، والاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم، والتطلع إلى مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان التربوي. أما الطلاقة فاحتلت المرتبة الثالثة، وهذا يشير ويلفت النظر إلى وجوب زيادة اهتمام رئيسيات الأقسام بتطوير مهارات النقاش وال الحوار بين الموظفات، وحثّهن على تقديم المقترنات والتصورات بصفة دورية، وتمكينهن من بعض الصالحيات لإكسابهن المزيد من الثقة بالنفس، والجرأة في اتخاذ القرارات، والقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية؛ لرفع مستوى الطلاقة لديهن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القبلان والروابدة وعبابنة (2021)، حيث جاء بعد الأصالة بدرجة مرتفعة. ولتفصيل نتائج أبعاد هذا المحور، عُرضت على النحو الآتي:

البعد الأول: الطلاقة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للبعد الأول الطلاقة مرتبة تنازليًّا

الدرجة	المتوسط الانحراف المعياري	الفقرة	الرتبة	الفقرة في بعد
مرتفعة	1.101	3.90	أعمل على تطبيق أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجهه عملي.	1 24
مرتفعة	1.005	3.85	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	2 27
مرتفعة	1.031	3.85	أمتلك وجهات نظر متعددة لإتمام المهام.	3 29
مرتفعة	1.083	3.85	أمتلك القدرة على تقديم الاقتراحات والأفكار بطلاقه.	4 26
مرتفعة	1.169	3.82	أنجز المهام والأعمال المطلوبة مني بطرق إبداعية.	4 25
مرتفعة	1.036	3.81	لدي القدرة على الإقناع والنقاش وال الحوار.	6 28
مرتفعة	0.961	3.84		الدرجة الكلية

يتبيّن من الجدول (8) أنَّ واقع الإبداع الإداري للموظفات لُبْعد الطلاقة بصفةٍ عامة جاء بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.961)، وترواحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.90-3.81)، وجاءت الفقرة (24) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.90)، وبدرجة مرتفعة. ويُعزّو الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ الموظفات الإداريات يسعين لتطوير العمل، وتعزيز فاعلية حل مشكلاته؛ ولذلك نجدهن يعملن على تطبيق أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجه عملهن، ويعملن على إنجاز أعمالهن بطريقة إبداعية، ولديهن القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات، وكذلك الحوار والنقاش.

البعد الثاني: الأصالة

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للبعد الثاني الأصالة مرتبة تنازليًّا

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة	الرتبة	الفقرة في البعد
مرتفعة	0.805	4.40	لدي القيم الأصلية التي أتعامل بها مع الآخرين.	1	32
مرتفعة	1.163	3.89	أسعى للحصول على أفكار تسهم في تطوير العمل.	2	31
مرتفعة	1.245	3.87	لدي الحرية في التعبير عن مقتراحاتي وآرائي بكل ثقة.	3	30
مرتفعة	1.180	3.80	أحرص على إحداث تغيير في أسلوب العمل بين فترة وأخرى.	4	33
مرتفعة	1.159	3.77	أعمل على استخدام أسلوب فرق العمل لإنتاج أفكار جديدة في العمل.	5	34
الدرجة الكلية					
مرتفعة	1.022	3.94			

يتبيّن من الجدول (9) أنَّ واقع الإبداع الإداري للموظفات لُبْعد الأصالة عمومًا جاء بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.022)، وترواحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.77-4.40)، وجاءت الفقرة (32) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.40)، وبدرجة مرتفعة، وهي نتيجة طبيعية لما تتمتع به الموظفات الإداريات من قيم إسلامية فاضلة، مما عزّز من امتلاكهن للقيم الأصلية التي يتعاملن بها مع الآخرين، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (34) بمتوسط حسابي (3.77)، وبدرجة مرتفعة. ويُعزّو الباحثان حصول هذه الفقرة على أقل متوسط رغم كونه مرتفعاً؛ إلى أنَّ الموظفات الإداريات بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن يتمتعن باستقلالية في العمل، كما تختلف المهام وطبيعة العمل الإداري من قسم إلى آخر، مما قلل من استخدامهن أسلوب فرق العمل لإنتاج أفكار جديدة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة يانج (Yang, 2019)، التي بيّنت أنَّ من الأهمية السباح للموظفين بالمشاركة وتقديم الملاحظات.

البعد الثالث: المرونة

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للبعد الثالث المرونة مرتبة تنازليًّا

الدرجة	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الفقرة	الرتبة	الفقرة في البعد
مرتفعة	1.171	4.03	أواكب التطورات والتغيرات في بيئة العمل.	1	37
مرتفعة	1.011	3.93	أتنازل عن رأيي في حالة وجود حلول وبدائل أفضل.	2	39
مرتفعة	1.162	3.91	أنواع في استخدام الآليات والطرق في إنجاز المهام.	3	38
مرتفعة	0.998	3.90	أحرص على الاستفادة من نقد الآخرين.	4	36
مرتفعة	1.070	3.76	أهتم بالآراء المخالفة لرأيي في العمل.	5	35
الدرجة الكلية		0.946	3.91		

يتبيّن من الجدول (10) أنَّ واقع الإبداع الإداري للموظفات للبعد الثالث (المرونة) جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.946)، وترواحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.76-4.03)، وجاءت الفقرة (37) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.03)، وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الموظفات الإداريات بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن يحرصن على الاستفادة ومعرفة التطورات الحاصلة في مجال العمل؛ ولذلك نجدهن يواكبون التطورات والتغيرات في أعمالهن وتنفيذ المهام، في حين جاءت الفقرة (35) بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.76)، وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفات الإداريات يعتدُن بآرائهن أمام زميلاتهن، ولديهن ثقة عالية برأييهن وبقدراتهن، مما يقلل من اهتمامهن بالآراء المخالفة لرأييهن في العمل.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصلُّه:

ما العلاقة بين درجة ممارسة رئيسات الأقسام لأبعاد القيادة الخادمة وواقع الإبداع الإداري للموظفات بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟

للإجابة عن هذا السؤال، استُخدم معامل الارتباط بيرسون لمعرفة هذه العلاقة، والجدول (11) يبيّن ذلك:

جدول (11): قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الإبداع الإداري

الدرجة الكلية	المرونة	الأصالة	الطلاق	الأبعاد
**0.825	**0.790	**0.811	**0.778	التمكين
**0.639	**0.614	**0.638	**0.594	التركيز على التأرجح
**0.744	**0.745	**0.729	**0.679	تقديم خدمة
**0.570	**0.585	**0.546	**0.519	المساءلة والشفافية
**0.787	**0.772	**0.772	**0.729	الدرجة الكلية

* دال إحصائيًّا عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية قوية بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والدرجة الكلية للإبداع الإداري، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد القيادة الخادمة كافة مع أبعاد الإبداع الإداري كافة، وهذا ما يشير إلى أن القيادة الخادمة تؤثر في الإبداع الإداري؛ أي إنما زادت درجة ممارسة القيادة الخادمة، زاد بذلك مستوى الإبداع الإداري.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة القبلان والروابدة وعبابنة (2021)، ودراسة يانج (Yang, 2019)، اللتين بيّنَا أن القيادة الخادمة لها أثر إيجابي في زيادة مستوى الإبداع الإداري، ودراسة شانغ وزملائه (Change et al., 2016)، التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي لدى المعلمين، ودراسة سن (Sun, 2016)، التيوضحت أن للقيادة الخادمة أثراً إيجابياً كبيراً بمستوى أداء الأفراد في مجال الابتكار.

الاستنتاجات

كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من الممارسة للقيادة الخادمة عند رؤساء الأقسام الإدارية بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، كما كشفت عن واقع مرتفع للإبداع الإداري لدى الموظفات في هذه الإدارة، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المتغيرين. وتأكد هذه النتيجة على الدور الإيجابي الذي ينعكس على البيئة الإدارية نتيجةً ممارسة النمط القيادي الخادم، مما يؤكّد على ضرورة تبني المؤسسات التربوية لكل ما يدعم نشر ثقافة هذا النمط القيادي، وتبنّي قيادات مؤسسات التعليم له في مختلف المراحل والمستويات، وذلك من خلال التدريب والتأهيل والتحفيز وترسيخ القناعات بفاعليته وإيجابياته. من جهة أخرى، تدفع هذه النتيجة إلى الاطمئنان إلى التوجّه العام للدولة الذي يسير نحو تمكّن المرأة وتأهيلها للأدوار القيادية، وخصوصاً في مجال التعليم، كما تبعث هذه النتيجة إلى الوثوق بدور المرأة الوظيفي، وتأكد على حرصها على الإبداع والإنجاز والتطور الوظيفي، وكل هذا يتواافق مع توجّهات رؤية المملكة 2030.

من ناحية أخرى، قد يؤثّر بنتائج هذه الدراسة دائرة الجغرافية التي أجريت فيها؛ فقد تختلف النتائج لو أجريت في منطقة أخرى من مناطق المملكة نظراً لاعتبارات مختلفة ومتعددة؛ لذا يجب أن يؤخذ ذلك في الحسبان حال الرغبة في تعليم النتائج. كما يرى الباحثان أن نتائج الدراسة قد تأثر بمؤثر التحييز الناتج عن وقوع العينة تحت إدارة الفئة المدروسة ورؤاستها، رغم الاطمئنان لسرية الاستجابات، إلا أن هذا المؤثر قد يكون نفسياً لا يمكن ضبطه أو تحبيده وفق إجراءات الدراسة الحالية، وربما يفتح المجال لباحثين آخرين في استخدام أدوات أخرى لدعم النتائج الحالية.

التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي بما يلي:

- تعزيز نمط القيادة الخادمة لكل رؤساء الأقسام في إدارات التعليم بالمملكة.

- تكين الموظفات من خلال إشراكهن في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تطرأ في العمل.
- تشجيع روح المبادرة والتعاون وتبادل الخبرات بين جميع الموظفات؛ لاكتساب المهارات التي تعكس على تحسين الأداء والعمل الإبداعي.
- تشجيع القيادات على تأهيل صف ثانٍ من القيادات المؤهلة والمدربة والقادرة على ممارسة الأدوار القيادية الفاعلة.
- بناء ثقافة العمل المؤسسي والمنظم المبني على الإجراءات المؤسسية الواضحة لدى الموظفات في تعاملهن مع الحقوق والواجبات الوظيفية المناطة بهن.

المقترحات

- بناء الأدوات اللازمة للتمكين، وصياغة سياسات واضحة تشجع على ذلك.
- تفعيل دور التحفيز المعنوي والمادي للمبدعين والمبادرين في أعمالهم.
- اعتناد برامج التدريب اللازمة لإنشاء الصف الثاني من القيادات الإدارية.
- إعداد نظام واضح للحقوق والواجبات والكافآت والجزاءات المرتبطة بالموظفين.
- إجراء دراسات عن القيادة الخادمة وتأثيرها في الإبداع الإداري في بيئة إدارية مختلفة من مؤسسات التعليم، وباستخدام أدوات أخرى.

المراجع

أولًا: العربية

- الأمير، إيمان حسين. (2022). واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة في صور نموذج لوب. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*, 1(93)، 1985-2024.
- إبراهيم، إبراهيم أحمد. (2019). القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين المعاهد الثانوي الأزهري. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*, 111، 292-257.
- أبو الغنم، علا عادل. (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مدير المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو خديجة، محمد عبد الله. (2020). القيادة الخادمة وأثرها في الاحتفاظ بالموهوب: الدور الوسيط للثقة المنظمية في المصادر الإسلامية الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- إدارة تعليم محافظة حفر الباطن. (1444). إدارة الموارد البشرية. قسم تطوير الموارد البشرية، السعودية.
- آل ثواب، صالحه مبارك. (2022). واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديريات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*, 9(3)، 192-171.
- بركة، إبراهيم سعيد وسلمان، محمد إبراهيم. (2022). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين وسبل تحسينها. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*, 9(1)، 420-447.
- الحاج، عبد الملك طاهر والغوري، ابتهال عبد العزيز. (2021). ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة رؤى اقتصادية*, 11(1)، 339-360.
- الحارثي، عبد الله سعيد. (2022). دور القيادة في تحسين أداء إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 6(18)، 133-154.
- الحمادي، عبد الله محمد. (2020). تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة كلية التربية*, 31(122)، 501-538.
- الحميدى، منال حسين. (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. *مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية*, 5(19)، 519-577.
- خير الله، جمال والعربي، محمد. (2017). الإبداع الإداري. *الإداري*, 39(148)، 167-173.
- الربيعة، البندرى والخديشى، هدى. (2018). تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية دراسة ميدانية. معهد الإدارة العامة، مركز البحث والدراسات, 15-84. الرياض، السعودية.
- رشيد، صالح ومطر، ليث. (2016). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادى والعشرين. دار نبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.
- الرافعى، عبد العزيز أحمد. (2020). درجة توافق أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها في التنمية المهنية. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*, 23(1)، 38-1.
- الرويلى، سمية نايف. (2019). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفى لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

- الرويس، عزيزة سعد. (2014). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- السکر، هديل بسام. (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن.
- سعال، سومية. (2018). الإبداع الإداري: الإطار المفاهيمي وال المجالات الكبرى. مجلة التراث، (29)، 377–390.
- الطويل، مني علي. (2021). دور أخلاقيات الإدارة على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مجموعة من الإداريات بالمدارس بمنطقة عسير التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(4)، 125–156.
- عبد الباقى، حياة وعبد العزيز، عبدوس. (2018). دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة. مجلة دفاتر اقتصادية، 9(16)، 279–265.
- عبد الحافظ، مؤمن طه. (2018). الحياة الوظيفية وعلاقتها بالقيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 47(4)، 646–689.
- عبد الله، دارون فريدون. (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1)، 227–278.
- العتبي، نادية محارب. (2021). دور إدارات التعليم العام في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم. مجلة البحوث التربوية والنوعية، 4(4)، 105–133.
- العروسي، عبد السلام أحمد. (2019). الممارسة النبوية للقيادة الخادمة: دراسة نوعية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(1)، 135–154.
- العساف، صالح حمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط2، دار الزهراء، الرياض، السعودية.
- عسيري، يحيى مفرح. (2020). واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها: دراسة ميدانية. مجلة التربية، 185(2)، 369–411.
- العلوان، جعفر أحمد. (2018). المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري: مراجعة للأدبيات العربية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 13، 77–111.
- علي، مرام أحمد. (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(4)، 115–147.
- الغامدي، وفاء على. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مكاتب التعليم للبنات بالرياض. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 35(53)، 306–379.
- غديرى، داود ويو سالم، أبو بكر. (2022). أثر تكين العاملين على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل. مجلة الاقتصاد والبيئة، 5(1)، 95–123.
- القبلان، نعمة خالد والروابدة، محمد علي وعبابنة، رائد إسماعيل. (2021). أثر القيادة الخادمة في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية الأردنية [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- القطناني، نجوى على. (2018). مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(2)، 195–238.
- محمد، مني جعفر. (2020). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 47(47)، 207–232.
- المقابلة، منصور أحمد والمالكي، عبد الهادي عبد الرحيم. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 9، 609–663.

- نجم، عبود. (2019). الروحية في الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- النشمي، مراد محمد والدعيش، هدى أحمد. (2018). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*, 10(29), 181-199.
- هاشم، سمر محمد وغنيم، صلاح والصغير، محمد. (2022). متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر (دراسة تحليلية). *المركز القومي للبحوث التربوية*, 1(41), 326-269.

ثانياً: الأجنبية

References:

- A.AbuKhadijeh, M. A. (2020). *Servant leadership and its impact on talent retention: The mediating role of organizational trust in Jordanian Islamic banks*. (in Arabic) [Unpublished Ph.D. Thesis]. International Islamic Science University, Jordan.
- Abdul Hafez, M. T. (2018). Career life and its relationship to servant leadership for workers in sports clubs. (in Arabic). *Assiut Journal of the Sciences and Arts of Physical Education*, 47, 646-689.
- Abd al-Baqi, H., & ‘Abd al-‘Aziz, ‘A. (2018). Dawr al-qiyādah al-idārīyah fī tanmīyat wa taṭwīr al-ibdā‘ al-idārī fī al-mu’assasah. (in Arabic). *Majallat Dafāter Iqtiṣādīyah*, 9(16), 265–279.
- Abdulla, D. F. (2018). The role of Servant leadership in achieving job involvement: An analytical study of the views of a sample of teachings staffs in the University of Sulaimani. (in Arabic). *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*, 8(1), 227-278.
- Abu Alganam, O. A. (2019). *Servant leadership practiced by governmental secondary school principals in Madaba Governorate and its relation to prevailing organizational climate in their schools from teachers and assistant principals' point of view*. (in Arabic) [Unpublished Master's Thesis]. Middle East University, Amman, Jordan.
- Al‘Alwān, J. A. (2018). al-Mutaghayyirāt al-mu‘aththira fī al-ibdā‘ al-idārī: Murāja‘ a li-al-adabiyyāt al-‘Arabiyya. (in Arabic). *Majallat al-‘Ulūm al-Insāniyya wa-al-Idāriyya*, 13, 77–111.
- Alamir, E. H. (2022). The degree to which school leaders practice the dimensions of servant leadership in the light of the Laub Model. (in Arabic). *The Educational Journal, Sohag University*, 1(93), 1985-2024.
- Al‘Arūsi, ‘A. A. (2019). The Prophetic practice of servant leadership: A qualitative study. (in Arabic). *Majallat Markaz Jazīrat al-‘Arab lil-Buhūth al-Tarawīhiyya wa-al-Insāniyya*, 1(1), 135–154.
- Al‘Assāf, S. H. (2012). *al-Madkhāl ilā al-baḥth fī al-‘ulūm al-sulūkiyya* (2nd ed.). (in Arabic). Dār al-Zahrā‘, al-Riyād, al-Su‘ūdiyya.
- Alghāmidī, W. ‘A. (2020). al-Thaqāfa al-tanzīmiyya wa-‘alāqatuhā bi-al-ibdā‘ al-idārī fī makātib al-ta‘līm lil-banāt fī al-Riyād. (in Arabic). *al-Majalla al-Duwaliyya lil-‘Ulūm al-Tarawīhiyya wa-al-Nafsiyya*, 35(53), 306–379.
- Alhajj, A. T. & Al-ghuwairi, I. A. (2021). Servant leadership practice in the education sector in Saudi Arabia: A field study. (in Arabic). *Economic Insights Journal*, 11(1), 339-360.
- Alhumaidī, M. H. (2019). Servant leadership and its relationship to organizational citizenship in secondary schools in Taif city. (in Arabic). *Majallat Jāmi‘at al-Ta‘ārif lil-‘Ulūm al-Insāniyya*, 5(19), 519–577.

- Alhammādī, 'A. M. (2020). Taṭbīq isti‘mālāt al-ibdā‘ al-idārī ladā al-qiyādāt al-idāriyya fī al-munazzamāt fī ḥaw' Ru'yat al-Mamlaka 2030. (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyya*, 31(122), 501–538.
- Alharthy, A. S. (2022). The role of servant leadership in improving the performance of the Education Department in Bisha Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(18), 133-154. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R190422>
- Almuqābala, M. A. & al-Mālikī, 'A. (2021). al-Qiyāda al-khādima wa-‘alāqatuhā bi-al-tamayyuz al-mu‘assasī bi-madāris al-ta‘līm al-‘āmm fī Muḥāfaẓat Maysān min wihat naṣar al-mu‘allimīn. (in Arabic). *Majallat Shabāb al-Bāhithīn fī al-‘Ulūm al-Tarbawīyya*, 9, 609–663.
- Alnashmī, M. M. & al-Du‘ays, H. A. (2018). The relationship between administrative Innovation and competitive advantage in Yemen private universities. (in Arabic). *al-Majalla al-‘Arabiyya li-Damān Jawdat al-Ta‘līm al-Jāmi‘ī*, 10(29), 181–199.
- Al‘Utaybī, N. M. (2021). The role of education departments in applying modern trends in educational development. (in Arabic). *Journal of Educational and Qualitative Research*, 4(4), 105-133.
- Alqablan, N. K., Rawabdeh, M. A., & Ababneh, R. I. (2021). *The impact of servant leadership in the practice of administrative creativity using organizational commitment as a mediating variable in Jordanian public universities*. (in Arabic). [Published Master's Thesis]. Yarmouk University, Irbid.
- Alqahtānī, N. 'A. (2018). Muqawamāt al-ibdā‘ al-idārī ladā al-qiyādāt al-akādīmiyya bi-Jāmi‘at al-Malik Khālid. (in Arabic). *Majallat al-Baḥth al-‘Ilmī fī al-Tarbiyya*, 19(2), 195–238.
- Alrifā‘ī, 'A. A. (2020). Darajat tawāfur ab‘ād al-qiyāda al-khādima ladā qādāt madāris al-ta‘līm al-‘āmm bi-Yanbu‘ al-Sinā‘iyya min wihat nazar al-mu‘allimīn wa-‘alāqatuhā fī al-tanmiyya al-mihniyya. (in Arabic). *al-Majalla al-Iliktrūniyya al-Shāmila Mut‘addida al-Takhaṣṣūṣāt*, (23), 1–38.
- Alrowili, S. N. (2019). *The relationship between servant leadership and the emotional intelligence level among the leaders of Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh city*. (in Arabic) [Unpublished Master's Thesis]. Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, KSA.
- Alruways, 'A. S. (2014). *al-Taḥaddiyāt allatī tuwājih al-qiyādāt al-idāriyya al-nisā'iyya bi-al-jāmi‘at al-Su‘ūdiyya. Waraqat ‘Amal muqaddama li-Mu’tamar al-Qiyādāt al-Idāriyya al-Ḥukūmiyya fī al-Mamlaka al-‘Arabiyya al-Su‘ūdiyya*. (in Arabic). al-Wāqi‘ wa-al-Taṭallu‘āt. Ma‘had al-Idāra al-‘Āmma, al-Riyād, al-Su‘ūdiyya.
- Alsukar, H. B. (2019). *Servant leadership and its impact on job performance: The case study of Royal Jordanian*. (in Arabic). [Unpublished Master's Thesis]. Yarmouk University, Jordan.
- Altawil, M. A. (2021). The role of management ethics on administrative creativity: An applied study on a group of school administrators in the Asir educational region. (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5(4), 125-156.
- Althawab, S. M. (2022). The status of applying servant leadership among female school principals at Al-Khafji Governorate as perceived by teachers. (in Arabic). *King Khalid University Journal of Educational Sciences*, 9(3), 171-192.
- Alī, M. A. (2020). The impact of administrative leadership on the quality of the work environment and administrative creativity: Applying to the colleges of Abha province, King Khalid University. (in Arabic). *IUG Journal of Economics and Business*, 28(4), 115-147.

- Alrubay'a, A. & al-Ḥadīthī, H. (2018). *Taqyīm tajribat al-mar'a al-Su'ūdiyya fī al-manāṣib al-qiyādiyya bi-al-ajhiza al-ḥukūmiyya: Dirāsa Maydāniyya*. (in Arabic). Ma'had al-Idāra al-'Āmma, Markaz al-Buhūth wa-al-Dirāsāt, 15–84. al-Riyād, al-Su'ūdiyya.
- Asīrī, Y. M. (2020). Wāqi' taṭbīq al-mushrifīn al-tarbawiyīn lil-qiyāda al-khādima fī Maktab al-Ta'līm bi-Abhā: Dirāsa Maydāniyya. (in Arabic). *Majallat al-Tarbiyya*, 185(2), 369–411.
- Baraka, I. S. & Salmān, M. I. (2022). The degree of practice of department heads at the University of Palestine for servant leadership from the viewpoint of its administrative employees and ways to improve it. (in Arabic). *Journal of the Palestine Technical College for Research and Studies*, 9(1), 420-447.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. doi: 10.1177/1059601106287091
- Candolfi, F., Stone, S. & Deno, F. (2017). Servant leadership: an ancient style with 21st century relevance. *Review of International Comparative Management*, 18(4), 350-361.
- Chang, C., Tsai, H., Zhang, D. & Chen, I. (2016). The Correlation between Elementary School Principals' Servant Leadership and Teachers' Creative Teaching Behavior. *Creative Education*, 7(9), 1253-1260.
- Chen, M., Zada, M., Khan, J., & Saba, N. U. (2022). How does servant leadership influences creativity? Enhancing employee creativity via creative process engagement and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947092>
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Ghediri, D. & Boussalem, A. (2022). The impact of employee empowerment on managerial creativity: A survey study of the views of sample of administrative staff at the University of Jijel. (in Arabic). *Journal of Economics and Environment*, 5(1), 95-123.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center, UK.
- Idārat Ta'līm Muḥāfaẓat Ḥafr al-Bāṭin. (1444 AH). *Idārat al-mawārid al-bashariyya*. (in Arabic). Qiṣm Taṭwīr al-Mawārid al-Bashariyya, al-Su'ūdiyya.
- Hāshim, S. M., Ghunaym, Ş., & Alsaghīr, M. (2022). Muṭalabāt taṭbīq al-qiyāda al-khādima bi-al-madāris al-thānawiyya al-'āmma fī Miṣr (dirāsa taḥlīliyya). (in Arabic). *al-Markaz al-Qawmī lil-Buhūth al-Tarbiyya*, 1(41), 269–326.
- Ibrāhīm, I. A. (2019). The leadership of the sheikh of the institute and its relationship to job satisfaction of teachers in secondary institutes Azhar. (in Arabic). *Dirāsāt 'Arabiyya fī al-Tarbiyya wa- 'Ilm al-Nafs*, 111, 257–292.
- Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: Exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 813–827. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2–21.
- Khayr Allāh, J. & Al-'Arīmī, M. (2017). al-Ibdā' al-idārī. (in Arabic). *al-Idārī*, 39(148), 167–173.
- Laub, J. A. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*. School of leadership studies, Regent University.

- Mohammed, M. J. (2020). Impact of managerial leadership on administration creativity. (in Arabic). *Majallat Rimāh lil-Buhūth wa-al-Dirāsāt*, (47), 207-232.
- Najm, 'A. (2019). *al-Rūhiyya fī al-a'māl*. (in Arabic). Dār al-Yāzūrī al-'Ilmiyya lil-Nashr wa-al-Tawzī', 'Ammān, al-Urdun.
- Rashīd, S. & Maṭar, L. (2016). *al-Qiyāda al-khādimah: Manzūr jadīd lil-qiyāda fī al-qarn al-hādī wa-al-'ishrīn*. (in Arabic). Dār Nībūr li-al-Ṭibā'a wa-al-Nashr wa-al-Tawzī', al-'Irāq.
- Sa'āl, S. (2018). *al-Ibdā' al-idārī: al-Itār al-mafhūmī wa-al-majālāt al-kubrā*. (in Arabic). *Majallat al-Turāth*, (29), 377–390.
- Smith, C. (2005). *Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf*. The Greenleaf Centre for Servant-Leadership, UK.
- Sokoll, S. (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 88-104. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol8iss2/5-Sokoll.pdf>
- Sun, Y. (2016). Does servant leadership inspire personnel's innovation performance: Performance control as a moderator. *International Journal of Business Administration*, 7(2). <https://doi.org/10.5430/ijba.v7n2p86>
- Timiyo, A. (February, 2020). Servant leadership in higher education institutions. *Conference: Sydney International Business Research Conference 2020*, The University of Notre Dame, Sydney, Australia.
- Wang, W., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>
- Williams, W. A., Brandon, R.-S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and follower-ship creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178–193. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0019>
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 38(5), 1-11. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-019-0161-3>

تصريحات ختامية:

- يصرح المؤلف/ المؤلفون بالحصول على موافقة الأشخاص المتطوعين للمشاركة في الدراسة وعلى الموافقات المؤسسية اللازمة.
- تتوفر البيانات الناتجة و/أو المحلول المتصلة بهذه الدراسة من المؤلف المراسل عند الطلب.

Final declarations:

- The authors declare that they got the required voluntary human participants consent to participate in the study as well as the necessary institutional approvals.
- The datasets generated and/or analyzed during the current study are available from the corresponding author upon reasonable request.