

القيادة الخادمة وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفات: دراسة ميدانية على إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن

عادل بن عايد الشمري ^{ID}

أستاذ الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية

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. وُجعت بياناتها من خلال استبانة بُنيت وصُممت اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة، وتحقق التأكد 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 أيضاً وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد القيادة الخادمة كافة مع أبعاد الإبداع الإداري كافة، وأن القيادة الخادمة تؤثر طردياً في مستوى الإبداع الإداري. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: 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). القيادة الخادمة وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفات: دراسة ميدانية على إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر، 24(3)، ص 165-196. <https://doi.org/10.29117/jes.2024.0195>

© 2024، الشمري والعنزي، الجهة المرخص لها: الجهة المرخص لها: مجلة العلوم التربوية، دار نشر جامعة قطر. نُشرت هذه المقالة البحثية وفقاً 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 Reativity of Female Employees: A Field Study on the Department of Education in Hafr Al-Batin Governorate

Adel Ayed Alshammari 

Professor of Educational Administration, College of Education, University of Hafr Al-Batin, Saudi Arabia
drshammari@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: Alshammari, A. A., & Alanazi, A. A. (2024). Servant Leadership and its Relationship with the Administrative Reativity 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, Alshammari, 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 التطورات التي يشهدها العالم، والتحديات التي تواجه المجتمعات على الأصعدة كافة، 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 وتغيرًا وتماشياً مع اتجاهات العصر الحديث.

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

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

كما أوضحت القيادة 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 المؤسسات 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., 2022؛ حمادة، 2022).

من جانب آخر، يمثل الإبداع 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 قدرا كبيرا من المهارات الإبداعية للتعامل مع هذه التغيرات المتداخلة والمعقدة.

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

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

وفي الوقت الذي تتنوع فيه مؤسسات التعليم بين مؤسسات التعليم العام والعالي، فإن كلا منها يتطلب اهتمامًا خاصًا 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 احتياجاتها 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 تحقق 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 تساعد 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 (الحادي، 2020).

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

مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل بيئة تهتم بالتطوير والتنمية والابتكار والإبداع، برزت الحاجة إلى وجود قادة قادرين على مواكبة هذه المتغيرات والتطورات؛ للوصول إلى النتائج المرجوة، وتبني أنماط قيادية ذات مرونة وكفاءة وفاعلية، قادرة على مساهمة 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 الباقي وعبد العزيز، 2018؛ الغامدي، 2020).

وانطلاقاً من أهمية أدوار العاملين في إدارات التعليم، أضحت من الضروري اليوم أن تبنى المؤسسات التعليمية طريقة تسمح للموظفين بالمشاركة الفعالة، وتوفر لهم المرونة الكافية من أجل إدارة العمل وإنجاحه، وزيادة التمكين، وبناء الثقة المؤسسية لزيادة الإنتاجية (العتيبي، 2021؛ العربي، 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 أية 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 للمروّوسين، وذلك من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يعمل على تعزيز الثقة لديهم، ويشجعهم على اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، مما يعزز وينمي إبداع العاملين وإلهامهم (العلوان، 2018؛ 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 اللازمة لإدماج المرأة في جميع قطاعات سوق العمل، وتمثيلها 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 جميعه 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، وأكدت على تنمية أفرادها وتطويرهم مهنيًا. إلى جانب كل ذلك، أظهرت بعض الدراسات أن المرأة السعودية العاملة تواجه عدداً من التحديات تحت القيادة النسائية، الأمر الذي قد يحد من قدرتها على أداء عملها بكفاءة (الرويس، 2014؛ الربيعه والحديثي 2018). بناء 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 رئيسات 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 رئيسات 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 رئيسات الأقسام لأبعاد القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.
- الكشف عن واقع الإبداع الإداري لدى رئيسات الأقسام في إدارة التعليم بالمحافظة.
- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة رئيسات 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 مزيد 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: (الطلاقة، والأصالة، والمرونة) كما جاءت في أداة الدراسة.

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

مصطلحات الدراسة

القيادة الخادمة: من أكثر التعريفات للقيادة الخادمة وضوحاً تعريفُ هديل السكر (2019، ص30) لها بأنها «النمط القيادي الذي تطلّب به مهمات القائد الخدميّة على مهماته القيادية، وتتجلى اهتماماته بتلبية احتياجات مرؤوسيه بالدرجة الأولى، ويتطلع في النهاية إلى خلق بيئة تنظيميّة خدميّة يتطلع العاملون فيها إلى خدمة المجتمع الأوسع». وقد عُرِّفَ إجرائياً بأنها: نمط من أنماط القيادة، تمارسه رئيسات الأقسام في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، ويسعى لخدمة الموظفات الإداريات وتمكينهنّ، والاهتمام بهنّ لتأدية مهامهنّ بصورة أفضل؛ مما ينعكس أثره إيجاباً في تحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن قياسه من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها.

الإبداع الإداري: هو «الحلول المبتكرة التي تتسم بالسلاسة وقابلية التكيف، والناجمة عن إدراك المشكلات المبكر والمحفز لاستخدام القدرات العقلية والذهنية بشكل مختلف ومبدع» (العلوان، 2018، ص5).

وعُرِّفَ إجرائياً بأنه: مجموعة من العمليات والإجراءات الإدارية التي يمارسها الموظفات الإداريات في إدارة التعليم بحفر الباطن، وتتسم بالكفاءة والفاعلية، 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 طرحه 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 الواعي يجعله يقود. ووفق هذا الأساس جاءت التعريفات لتدور حول هذا المعنى؛ فلايوب (8, 2004, Laub) يشير إلى القيادة الخادمة بأنها «عملية مركبة من الفهم والممارسة لنمط قيادي، تُقدّم فيه مصلحة المرؤوسين على رغبات القائد ومصالحه؛ بهدف الارتقاء بالمرؤوسين وتنميتهم». أمّا سمية الرويلي (2019، 18)، فقد عرّفها بأنها: «عملية توظيف سلطة القائد لمساعدة الآخرين، وتنطوي على مجموعة من الأدوار، أسماها الخدمة، ومحصلتها التعلّم المستمر».

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

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

أهمية القيادة الخادمة:

تتضح أهمية القيادة الخادمة من كونها قيادة قائمة على مجموعة من القيم الإنسانية التي تهدف إلى التركيز على الإنسان قبل المنظمة، ومن كونها نمطاً قيادياً مرنًا، 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؛ للارتقاء بالمنظمة من خلال العاملين فيها.

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

خصائص القائد الخادم:

ترتكز القيادة الخادمة على عملية التأثير المقصود في المرؤوسين، والعمل على الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصالحهم 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 والمحتوى، وما تنادي به من مبادئ ومفاهيم تسعى إلى تعزيزها. وقد صُنِّقت 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 موجهة نحو الأتباع: وهي الخصائص التي يتعامل بها القائد مباشرة مع الآخرين، وتحكم سلوكه معهم، وممارسته للقيادة، كالتمكين، والاهتمام، والتنمية، والتطوير، وإشباع الحاجات.

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

خصائص موجّهة نحو العمليات: وهي الخصائص التي تنظم سير تنفيذ العمليات في المنظمة وآليته؛ لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة بكل كفاءة وفعالية، كبناء فريق العمل، والمشاركة في صنع القرارات.

ويرى الباحثان أن جميع الخصائص التي تُطَرَّق إليها، ويسعى من خلالها القائد إلى الوصول إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والعاملين فيها، إنما هي قيمٌ وأخلاقيات وسلوكيات، ومُثُلٌ عليا، يتجانس بعضها مع بعض، لتضع الإطار العام لنموذج القيادة الخادمة، والصفات الأساسية التي على ضوءها يُختار 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 المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بهم، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع (الحارثي، 2022). غير أن باحثين آخرين يرون أن أبعاد القيادة الخادمة تتمثل في تقديم الخدمة والخبرة لكل التابعين، والتواضع، وامتلاك الرؤية الواضحة (هاشم وغنيم والصغير، 2022). في حين ذكر باربيتو وويلر (Barbuto & Wheeler, 2006) خمسة أبعاد للقيادة الخادمة، تتمثل في الدعوة إلى الإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط، والرعاية التنظيمية.

من جهته وضع لايبوب (Laub, 2004) نموذجا فعالا للقيادة الخادمة تألف من ستة أبعاد، هي: تنمية العاملين، وتقدير الآخرين، وتوفير القيادة، والمشاركة، وبناء المجتمع، والأصالة. كما قدم إيرهارت (Ehrhart, 2004) نموذجا 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 شخصيا ومهنيا.

وبالنظر إلى مجمل هذه الأبعاد التي ذكرها الباحثون والمهتمون بهذا المجال، يلاحظ أنها تشترك في العديد من الأبعاد المهمة، التي تفسر طبيعة القيادة الخادمة، في حين قد يذكر البعض بعبء ربما يعتقد القارئ لأول وهلة أنه بعدد مختلف، وهو في الحقيقة يعود في أصله إلى أحد الأبعاد المشتركة الأخرى؛ فعلى سبيل المثال، عندما يذكر لايبوب بناء المجتمع بصفته أحد أبعاد القيادة الخادمة، فإنه يرتبط بكثير من الأبعاد التي أوردها الباحثون الآخرون، كالاهتمام بالعاملين، وتقديرهم، والمساعدة 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 والعريبي (2017، 7) أن الإبداع الإداري هو «السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق، يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات العملاء المستهدفين». في حين يرى شين (Chen, 2022) أن الإبداع الإداري هو قدرة الموظف على توليد أفكار جديدة ومفيدة.

أهمية الإبداع الإداري:

تعتمد المؤسسات التعليمية وغيرها اليوم على الإبداع بوصفه ركيزة أساسية في عملية التغيير والتطوير، وينال أهمية أساسية في زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة والتغيير، والقابلية للتكيف مع المتغيرات، والمرونة في العمليات الإدارية والفنية، كما يساعد على اكتشاف قدرات الأفراد الذاتية ودعمها، ويمنح الفرد فرصة تحقيق ذاته، ويبنى لديه الثقة بالنفس، ويساعده على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون القدرة على التعبير عن إمكانياته الإبداعية، كما أنه يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي 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 أصيلة وإبداعية، ومن خلال عملية التعلم والتدريب، يمكنه تحقيق الذات الإبداعية، وتطوير المنتجات الإبداعية، كما يساهم في تنمية المواهب، وإدراك العالم بطريقة تمكنه من اكتشاف الأشياء بنفسه، والاطلاع على الأفكار الجديدة، واستغلال الفرص والتحديات والمسؤوليات، والتكيف مع المتغيرات؛ لخلق بيئة ملائمة والعمل على تنميتها (الطويل، 2021).

معوقات الإبداع الإداري:

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

- معوقات إدراكية: وهي التي تتعلق بقدرة الفرد على الإدراك والتصور للعوامل المحيطة به.
- معوقات اجتماعية: وتتمثل في التقاليد والأعراف والأفكار السائدة في المجتمع.
- معوقات تنظيمية: وهي ما تعمل به المؤسسة من لوائح وقوانين وأنظمة، تتصف بعدم المرونة، وتُحد من إبداع العاملين.
- معوقات نفسية وعاطفية: وهي ما تؤثر مباشرة في قدرة العاملين، وتعيق تنمية الإبداع لديهم، كالخوف من الفشل، وعدم المبادرة، وعدم التجديد، وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية.

أبعاد الإبداع الإداري:

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

1. الأصالة: وهي قدرة العاملين على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المبتكرة خلال فترة زمنية محدودة.
2. الطلاقة: وهي قدرة العاملين على إنتاج أكبر عدد من الأفكار تختص بمجال معين، وخلال فترة زمنية محدودة.
3. المرونة: ويُقصدُ بها الاستجابة للتغيرات والتطورات الحاصلة، ومجاعة 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 الإتيان بأفكار جديدة.

أما النشومي والدعيس (2017)، فقد تناولوا أبعاد الإبداع الإداري من زاوية مختلفة، تمثلت في أربعة أبعاد، هي: العملية الإبداعية ذاتها، والفرد أو المجموعة المبدعة، والبيئة التنظيمية ذات الموصفات التي تساعد في ظهور الأفكار الجديدة وتهيئة البيئة المناسبة لتطبيقها، والنتائج الملموسة ذات القيمة التي تستطيع إحداث التغيير على مستوى المنظمة أو أجزائها.

• العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري:

تظهر العلاقة جليةً بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري من خلال اهتمامها بالموارد البشري، وتطويره والاحتفاظ به؛ فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجات الأفراد الذاتية فحسب، بل تشعرهم بالاستقلالية، وترسخ 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 الحكمة والرؤية والسلوك الأخلاقي (عبد الحافظ، 2018).

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

ثانياً: الدراسات السابقة

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

• أولاً: الدراسات العربية

سعت دراسة عسيري (2020) إلى الكشف عن مدى تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة بمكتب التعليم بأبها، وعمّا إذا وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيقهم لها في المكتب وفق متغيرات الدراسة (المرحلة، والمؤهل، والتخصص). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبُنيت استبانة وطُبقت 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 بأبها للقيادة الخادمة كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في جميع الأبعاد مع المتغيرات التي اعتمدها الدراسة.

وأعدّ الحاج والغوييري (2021) دراسة هدفت إلى تعرف مدى ممارسة القيادات الإدارية النسائية في وزارة التعليم السعودية لسلوكيات القيادة الخادمة، من وجهة نظر عينة من منسوباتها (القيادات الإدارية النسائية - الوظائف الإدارية). واستُخدم المنهج الوصفي المسحي؛ فوزّعت الاستبانة على عينة بلغت (319) موظفة إدارية، و176 قائدة إدارية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العينة من (الموظفات) توافق، وبوجه عام، على أن القيادات الإدارية النسائية تمارس (أحياناً) سلوكيات القيادة الخادمة، في حين أن العينة من (القيادات الإدارية النسائية) يوافقن على أنهن يمارسن (دائماً) وبوجه عام سلوكيات القيادة الخادمة.

أمّا دراسة القبلان والروابدة وعبابنة (2021)، فهدفت إلى التعرف 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، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنيين 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 أعلاها 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.

ويهدف التعرف على درجة تطبيق القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على درجة تطبيق التميز المؤسسي، والكشف عن العلاقة بينهما في هذه المدارس؛ قام المقابلة والمالكي (2021) بدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمعها من جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمحافظة ميسان ومكاتب تعليم حداد (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، وقد بلغت عينة الدراسة (269) معلماً. اعتمد الباحث على الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن تطبيق أبعاد القيادة الخادمة، وكذلك تطبيق أبعاد التميز 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 تعرّف 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 وُزعت على عينة بلغ عددها (103) من العاملين بإدارة التعليم بمحافظة بيشة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة جاء بدرجة مرتفعة، في حين أن واقع الأداء في إدارة التعليم جاء بدرجة متوسطة، وأن العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء كانت متوسطة.

• ثانيًا: الدراسات الأجنبية

قدّم سو كول (Sokoll, 2014) دراسة هدفت للكشف عن مدى تأثير القيادة الخادمة في التزام أفراد المنظمة تجاهها ومعرفة العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الأداة استبانة، طبقت في إحدى الجامعات الأمريكية على عينة من الموظفين، بلغ عددهم (149) موظفًا. وقد استخدمت الدراسة مقياس فيلدز ووينستون (Fields & Winston) لمعرفة مستوى القيادة الخادمة، ومقياس بيكر وزملائه (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert) لمعرفة مستوى التزام موظفي المنظمة. وتوصلت إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير كبير في التزام الموظفين تجاه الرؤساء، وأنه كلما كان الموظفون لديهم انتماء عال للمؤسسة، كان ذلك يعود إلى أن القائد خادمٌ لزملائه.

أما شانغ وزملاؤه (Change et al., 2016)، فقد قدّموا دراسة هدفت إلى فهم العلاقة بين السلوك التعليمي الإبداعي والقيادة الخادمة في المدارس الابتدائية في المناطق الريفية والنائية في مدينة تاويوان في الصين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، ووزعت على عينة من (723) معلمًا. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية وإيجابية بين القيادة الخادمة لدى مديري 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 سعت دراسة سن (Sun, 2016) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الابتكاري، وشمل مجتمع الدراسة الموظفين من مختلف الصناعات في الصين، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، ووزعت على عينة من (387) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها أثر إيجابي كبير في مستوى أداء الأفراد في مجال الابتكار، كما توصلت إلى أن الرقابة على الأداء يعد متغيرًا وسيطًا في تلك العلاقة، مما يزيد من تأثير القيادة الخادمة بأداء الموظفين الابتكاري.

وفي الإطار نفسه، جاءت دراسة يانج (Yang, 2019) لتوضح أثر القيادة الخادمة في إبداع الموظف، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، ووزعت على (460) موظفًا من 11 بنكًا في الصين. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بإبداع الموظف، وأن التمكين النفسي للتابعين يتوسط جزئيًا في العلاقة بين القيادة الخادمة وإبداع الموظف، كما أكدت نتائج الدراسة على الحاجة إلى تعزيز مفهوم القيادة الخادمة في أماكن العمل، وأن

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

أما دراسة تيميو (Timiyo, 2020)، فناقشت كيفية تفعيل القادة في مؤسسات التعليم العالي للقيادة الخادمة، بناءً على نموذج فلسفي تفسيري، متبنياً تصميمًا بحثيًا نظريًا أساسيًا للحصول على نحوٍ هادف على بيانات من خمسة وعشرين قائدًا 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 مبدأ للقيادة الخادمة، هي: المسؤولية، والوعي، والتواصل، والتعاطف، والريادة المثالية، والرؤية، والصدق، والإرشاد، والتنمية الشخصية والمهنية، والتضحية بالنفس، والتواضع. وكان أهم مبدأ هو التنمية الشخصية والمهنية. كما أكدت الدراسة على أن القيادة الخادمة لا تحظى بشعبية كبيرة في قطاع التعليم، إلا أن هذا المفهوم يمارس بين القادة في مؤسسات التعليم العالي.

من جانبه قام وانق (Wang, 2022) بدراسة 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 استبانة وُزعت على (252) موظفًا بدوام كامل في المملكة المتحدة، عُنُونوا عبر الإنترنت، ومن ثمَّ جُمعت بياناتهم لتحليلها، كما أُجريت 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، وليست إدارات التعليم، في الوقت الذي تحتل 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 حجرَ 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 الموظفين 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

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة 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).

ثانياً: مجتمع الدراسة

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

ثالثاً: عينة الدراسة

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

رابعاً: أداة الدراسة

صمم الباحثان استبانة لتكون أداة لجمع البيانات، وهي أنسب الأدوات لموضوع وهدف الدراسة، وقد طُورت بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، كدراسات آل ثواب (2022)، وبركة وسلمان (2022)، والمخلافي والغوييري (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 محورين:

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

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

صدق الأداة:

أ. الصدق الظاهري: عرّض الباحثان الأداة بصورتها الأولية على (7) من المحكّمين المتخصصين من جامعات محلية وعربية؛ للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم حول عباراتها، من حيث الصياغة، ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، وتقديم مقترحات التعديل. وقد أُجريت التعديلات بناء على هذه المقترحات، 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)، وُزعت على المحاور كما يلي:

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

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

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

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

ثبات الأداة:

كان التحقق 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	الأصالة	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.

معيّار الحكم على النتائج:

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

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

عدد المستويات المطلوبة 3

وقد استُخدمت المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

- درجة منخفضة من (1.00-2.33).
- درجة متوسطة من (2.34-3.67).
- درجة مرتفعة من (3.68-5.00).

نتائج الدراسة ومناقشتها

جاءت النتائج كما يلي، مرتبةً وفق أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصّه:

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

استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على فقرات الأداة، وعُرضت النتائج كالآتي:

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

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأبعاد	الرتبة	التسلسل في الأداة
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			الدرجة الكلية

يتضح، من خلال النتائج الموضحة آنفاً، ممارسة رئيسات 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).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن رئيسات الأقسام بإدارة التعليم يدركن 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 البعد الرابع فاقترب كثيراً من هذه الدرجة. وهذه النتيجة تتماشى مع توجهات وزارة التعليم الهادفة لتطوير البيئة التعليمية، والتأكيد على أهمية الممارسة الفاعلة للمسؤوليات الوظيفية التي تستند إلى العلاقات الإنسانية الجيدة، واعتماد الأساليب الإدارية الحديثة، التي تتبنى الشفافية، والإفصاح، والعمل الجماعي، والتعاون.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة 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 أبها 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:

البُعد الأول: التمكين

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

الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	تشجعني على الاستفادة من فرص التدريب وتطوير المهارات.	3.95	1.119	مرتفعة
6	1	توفر لي المعلومات الضرورية للتمكن من تأدية الأعمال.	3.95	1.054	مرتفعة
3	3	تفوضني بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال.	3.57	1.328	متوسطة
4	4	تدربي على ممارسة الأدوار القيادية.	3.45	1.298	متوسطة
1	5	تأخذ رأيي قبل اتخاذ القرار.	3.43	1.318	متوسطة
2	6	تمنحني الحرية بالتعامل مع المواقف الصعبة.	3.41	1.211	متوسطة
الدرجة الكلية			3.63	1.073	متوسطة

يتبين من الجدول (3) أنَّ درجة ممارسة رئيسات الأقسام للبعد الأول (التمكين) جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (1.073)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.41-3.95). ويعزو الباحثان حصول بُعد التمكين على أقل المتوسطات الحسابية مع اقترابه كثيراً من درجة مرتفعة حسب معيار الحكم المعتمد للنتائج؛ إلى وجود نوع من الحاجة إلى مزيد 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) لكل منهما، وبدرجة ممارسة مرتفعة. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن رئيسات الأقسام بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن يحرصن على تمكين الموظفات الإداريات من أداء مهام عملهن، وتحسين مهارتهن وقدراتهن للقيام 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 الفقرة (2) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41)، وبدرجة ممارسة متوسطة كذلك. وتبين هذه النتيجة انخفاض ممارسة رئيسات الأقسام لمنح الحرية للموظفات الإداريات في التعامل مع المواقف الصعبة، وذلك مقارنة ببقية الفقرات الأخرى المتعلقة بممارساتهن. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الصلاحيات والمهام التي تخص العمل الإداري، وإلى أن المسؤوليات التي تقع على رئيسات الأقسام تفرض عليهن التعامل المباشر، والتفاعل مع مشكلات العمل، مما قلّل من منح الموظفات الإداريات الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة.

البعد الثاني: التركيز على النتائج

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للبعد الثاني التركيز على النتائج مرتبة تنازلياً

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

يتبين من الجدول (4) أنَّ درجة ممارسة رئيسات الأقسام للبعد الثاني (التركيز على النتائج) جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.746)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.85-4.23)، وجاءت الفقرة (9) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.23)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (8) بالمرتبة الثانية، بمتوسط (4.02). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن رئيسات الأقسام يحرصن على دعم الموظفات الإداريات

في العمل، وتسهيل أدائهن لمهامهن، ومعالجة الصعوبات التي تواجههن؛ ولذلك نجدهن يعملن على تصحيح الأخطاء التي يقعن فيها، كما يوضحن لهن المتطلبات اللازمة لأداء المهام. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحارثي (2022)، التي بينت أن واقع القيادة الخادمة في إدارة التعليم بمحافظة بيشة جاءت بدرجة مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (11)، ونصّها «تمتلك المرونة في اتخاذ القرارات» في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.85)، ورغم حصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة، فإن الموظفين الإداريات يرين أن رئيسات الأقسام يتمسكن بقراراتهن في أداء المهام، مما قلل من تمتعهن بالمرونة، وحدّ من حريتهن في اتخاذ القرارات، وذلك يعود إلى القوانين والصلاحيات التي تفوض بها رئيسة القسم، ولا يمكن تجاوزها.

البعد الثالث: تقديم الخدمة

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

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

يتبين من الجدول (5) أن درجة ممارسة رئيسات الأقسام للبعد الثالث (تقديم خدمة) جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.940)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لل فقرات ما بين (3.68-4.09)، وجاءت الفقرة (17) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.09). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن رئيسات الأقسام يقدمن المساعدة اللازمة لإنجاز العمل وتحقيق أهدافه؛ ولذلك عادة ما يساعدن الموظفات الإداريات في حالة الاستعانة 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 رئيسات الأقسام يرين أن الموظفات الإداريات يحصلن على حقوقهن الأساسية، وإلى أن الإجراءات والتعاميم والقوانين واضحة، ومتوفرة على المواقع الرسمية لوزارة التعليم، وفي أنظمة الخدمة المدنية، مما أثر في توجيههن لاتباع الإجراءات الإدارية عند المطالبة بحقوقهن.

البعد الرابع: المساءلة والشفافية

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

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	الفقرة في البعد
مرتفعة	1.154	4.47	تتجنب 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	تعاملني بعدالة.	3	19
مرتفعة	0.863	4.11	لديها طريقة واضحة وآلية ثابتة للمساءلة.	4	20
مرتفعة	1.160	4.01	تحترم رأيي عند تقديمه.	5	22
مرتفعة	1.019	3.88	تحاسبني بناء على معلومات موثوقة.	6	21
مرتفعة	0.578	4.18			الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (6) أنّ درجة ممارسة رئيسات الأقسام للبعد الرابع (المساءلة والشفافية) جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.578)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.88-4.47)، وجاءت الفقرة (23) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.47)، وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن رئيسات الأقسام يتمتعن بالمسؤولية في العمل، كما أنهن يدركن أنهن يمثلن القدوة للموظفات؛ ولذلك نجدهن يتجنبن استغلال مكانتهن الإدارية لتحقيق مكاسب شخصية، فضلاً عن فاعلية واقع المساءلة والرقابة الإدارية التي بدأت تطبق بفاعلية في كل مؤسسات الدولة بالمملكة، وفق توجهات الرؤية 2030.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عسيري (2020)، التي بينت تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها بدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (21) بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.88)، وبدرجة مرتفعة. وتفسّر هذه النتيجة بأن رئيسات الأقسام ربما يحتجن إلى مزيد من الشفافية حول مصادر المعلومات التي على إثرها يعاقبن الموظفين 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، ونصّه:

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

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على فقرات أداة الدراسة، وعُرضت النتائج على النحو الآتي:

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

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأبعاد	الرتبة	التسلسل في الأداة
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			الدرجة الكلية

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

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى مهارة الموظفات وقدرتهن على إنجاز الأعمال باستخدام أفكار جديدة، والوصول إلى حلول مبتكرة بعيدة عن الحلول التقليدية المعتادة؛ فقد جاءت نسبة بعد (الأصالة) بالمرتبة الأولى، في حين احتل بُعد المرونة المرتبة الثانية، وهذا يثبت حرص الموظفات على الاهتمام بالآراء 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 رئيسات الأقسام بتطوير مهارات النقاش والحوار بين الموظفات، وحثهن على تقديم المقترحات والتصورات بصفة دورية، وتمكينهن من بعض الصلاحيات 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 للبُعد الأول الطلاقة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	الفقرة في البعد
مرتفعة	1.101	3.90	أعمل على تطبيق أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجه 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 بطلاقة.	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 والحوار.	6	28
مرتفعة	0.961	3.84			الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (8) أنَّ واقع الإبداع الإداري للموظفات لبُعد الطلاقة بصفة عامة جاء بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.961)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.81-3.90)، وجاءت الفقرة (24) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.90)، وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن 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 للبُعد الثاني الأصالة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	الفقرة في البعد
مرتفعة	0.805	4.40	لدي القيم الأصيلة 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 مقترحاتي 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
مرتفعة	1.022	3.94	الدرجة الكلية		

يتبين من الجدول (9) أنَّ واقع الإبداع الإداري للموظفات لبُعد الأصالة عمومًا جاء بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.022)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.77-4.40)، وجاءت الفقرة (32) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.40)، وبدرجة مرتفعة، وهي نتيجة طبيعة لما تتمتع به الموظفات الإداريات من قيم إسلامية فاضلة، مما عزز من امتلاكهن للقيم الأصيلة التي يتعاملن بها مع الآخرين، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (34) بمتوسط حسابي (3.77)، وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان حصول هذه الفقرة على أقل متوسط رغم كونه مرتفعاً؛ إلى أن 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 نتيجة دراسة يانج (Yang, 2019)، التي بينت أنَّ من الأهمية السامح للموظفين بالمشاركة وتقديم الملاحظات.

البعد الثالث: المرونة

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

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	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	أنوع 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
مرتفعة	0.946	3.91			الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (10) أنَّ واقع الإبداع الإداري للموظفات للبعد الثالث (المرونة) جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.946)، وتراوحت 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 الموظفين الإداريات بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن يحرصن على الاستفادة ومعرفة التطورات الحاصلة في مجال العمل؛ ولذلك نجدهن يواكبن 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 الموظفين الإداريات يعتدّن بآرائهن أمام زميلاتهن، ولديهن ثقة عالية برأيهن وبقدراتهن، مما قلل من اهتمامهن بالآراء المخالفة لرأيهن في العمل.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصّه:

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

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

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

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

** دال إحصائياً 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 إنه كلما 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 بيّنتا 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)، التي وضحت 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 رئيسات 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. وتؤكد هذه النتيجة على الدور الإيجابي الذي ينعكس على البيئة الإدارية نتيجة ممارسة النمط القيادي الخادم، مما يؤكد على ضرورة تبني المؤسسات التربوية لكل ما يدعم نشر ثقافة هذا النمط القيادي، وتبني 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 التوجه العام للدولة الذي يسير نحو تمكين المرأة وتأهيلها للأدوار القيادية، وخصوصاً في مجال التعليم، كما تبعث هذه النتيجة إلى الوثوق بدور المرأة الوظيفي، وتؤكد على حرصها على الإبداع والإنجاز والتطور الوظيفي، وكل هذا يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030.

من ناحية أخرى، قد يؤثر بنتائج هذه الدراسة دائرتها 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 تعميم النتائج. كما يرى الباحثان أن نتائج الدراسة قد تتأثر بمؤثر التحيز الناتج عن وقوع العينة تحت إدارة الفئة المدروسة ورئاستها، رغم الاطمئنان لسرية الاستجابات، إلا أن هذا المؤثر قد يكون نفسياً لا يمكن ضبطه أو تحييده 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.

- تمكين الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تطرأ في العمل.
- تشجيع روح المبادرة والتعاون وتبادل الخبرات بين جميع الموظفين؛ لاكتساب المهارات التي تنعكس 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 الموظفين في تعاملهم مع الحقوق والواجبات الوظيفية المناطة بهم.

المقترحات

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

المراجع

أولاً: 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 الأزهرية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 111، 257-292.
- أبو الغنم، علا عادل. (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو خديجة، محمد عبد الله. (2020). القيادة الخادمة وأثرها في الاحتفاظ بالمواهب: الدور الوسيط للثقة المنظمة في المصارف 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 مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9(3)، 171-192.
- بركة، إبراهيم سعيد و سلمان، 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 والغويري، ابتهاج 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.
- الحميدي، 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 والعريمي، محمد. (2017). الإبداع الإداري. الإداري، 39(148)، 167-173.
- الربيع، البندري والحديشي، هدى. (2018). تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية دراسة ميدانية. معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، 15-84. الرياض، السعودية.
- رشيد، صالح ومطر، ليث. (2016). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.
- الرفاعي، عبد العزيز أحمد. (2020). درجة توافر 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)، 1-38.
- الرويلي، سمية نايف. (2019). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي 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.
- السكر، 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 والمجالات الكبرى. مجلة التراث، (29)، 377-390.
- الطويل، منى 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 الباقي، حياة وعبد العزيز، عبدوس. (2018). دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة. مجلة دفاتر اقتصادية، 16(9)، 265-279.
- عبد الحافظ، مؤمن طه. (2018). الحياة الوظيفية وعلاقتها بالقيادة الخادمة للعاملين بالأنندية الرياضية. مجلة أسبوط 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 السلبيانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1)، 227-278.
- العتيبي، 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 علي. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مكاتب التعليم للبنات بالرياض. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 35(53)، 306-379.
- غديري، داود وبو سالم، أبو بكر. (2022). أثر تمكين 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.
- القحطاني، نجوى علي. (2018). مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(2)، 195-238.
- محمد، منى جعفر. (2020). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 47(4)، 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 والدعيس، 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), 269-326.

ثانيًا: 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-idāriyah fī tanmīyat wa taṭwīr al-ibdā' al-idārī fī al-mu'assasah. (in Arabic). *Majallat Dafāter Iqtisādīyah*, 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 Mada-ba 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-adabīyyāt 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'Arūsī, 'A. A. (2019). The Prophetic practice of servant leadership: A qualitative study. (in Arabic). *Majallat Markaz Jazīrat al-'Arab lil-Buḥūth al-Tarbawīyya wa-al-Insāniyya*, 1(1), 135-154.
- Al'Assāf, Ṣ. H. (2012). *al-Madkhal ilā al-baḥth fī al-'ulūm al-sulūkiyya* (2nd ed.). (in Arabic). Dār al-Zahrā', al-Riyāḍ, 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-Riyāḍ. (in Arabic). *al-Majalla al-Duwalīyya lil-'Ulūm al-Tarbawīyya 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-Ṭā'if 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 daw' 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. 'A. (2021). al-Qiyāda al-khādima wa-'alāqatuhā bi-al-tamayyuz al-mu'assasī bi-madāris al-ta'lim al-'āmm fī Muḥāfaẓat Maysān min wijhat naẓar al-mu'allimīn. (in Arabic). *Majallat Shabāb al-Bāḥithīn 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-Ḍamān Jawdat al-Ta'lim al-Jāmi'ī*, 10(29), 181–199.
- Al'Uṭaybī, 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.
- Alqaḥṭānī, N. 'A. (2018). Muqawamāt al-ibdā' al-idārī ladā al-qiyādāt al-akādīmiyya bi-Jāmi'at al-Malik Khālīd. (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'lim al-'āmm bi-Yanbu' al-Ṣinā'iyya min wijhat naẓar al-mu'allimīn wa-'alāqatuhā fī al-tanmiyya al-miḥniyya. (in Arabic). *al-Majalla al-Iliktrūniyya al-Shāmila Mut'addida al-Takhaṣṣuṣāt*, (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'āt 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-Wāqī' wa-al-Taṭallu'āt. Ma'had al-Idāra al-'Āmma, al-Riyāḍ, 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-Buḥūth wa-al-Dirāsāt, 15–84. al-Riyāḍ, al-Su'ūdiyya.
- Asīrī, Y. M. (2020). Wāqī' taṭbīq al-mushrifīn al-tarbawīyyīn lil-qiyāda al-khādima fī Maktab al-Ta'lim 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'lim 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). Muṭālabāt taṭbīq al-qiyāda al-khādima bi-al-madāris al-thānawīyya al-'āmma fī Miṣr (dirāsa taḥlīliyya). (in Arabic). *al-Markaz al-Qawmī lil-Buḥūth al-Tarbawīyya*, 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 Rimāḥ lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*, (47), 207-232.
- Najm, 'A. (2019). *al-Rūḥiyya fī al-a 'māl*. (in Arabic). Dār al-Yāzūrī al-'Ilmiyya lil-Nashr wa-al-Tawzī', 'Ammān, al-Urdun.
- Rashīd, Ṣ. & Maṭar, L. (2016). *al-Qiyāda al-khādima: Manẓūr jadīd lil-qiyāda fī al-qarn al-ḥādī 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-Itfār al-mafhūmī wa-al-majālat 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 المحللة 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.