

أثر القيادة الخادمة في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام
الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على الجامعات
الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

The impact of servant leadership on practicing administrative creativity
using organizational commitment as a mediating variable, an applied study
on public universities in the Kingdom of Saudi Arabia.

مشروع تخرج

إعداد

الرقم الجامعي	الاسم
222001842	محمد حسين هادي
222001866	نورة علي النخلي
222001918	فارس غنيم الحربي

إشراف: د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..

أهديكم بحثي المتواضع

شكر ونفاق

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد

سليمان صديق ، والأستاذ الدكتور / الفيصّل عبد الحميد محمد حسن ، على كل ما قدمه

لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 أسئلة الدراسة
5.....	6.1 فرضيات الدراسة
6.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 أسباب اختيار الموضوع
8.....	9.1 المنهجية:
8.....	٢ مصادر البيانات :
9.....	٢ أدوات الدراسة:

9.....	10.1 حدود الدراسة.....
10.....	11.1 الدراسات السابقة.....
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
22.....	المبحث الأول: القيادة الخادمة.....
22.....	1-1-2 مفهوم القيادة الخادمة.....
23.....	2-1-2 أهمية القيادة الخادمة.....
25.....	3-1-2 خصائص القيادة الخادمة.....
26.....	4-1-2 أبعاد القيادة الخادمة.....
28.....	المبحث الثاني: الإبداع الإداري.....
28.....	تمهيد.....
28.....	1-2-2 مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحاً.....
29.....	2-2-2 أهمية الإبداع الإداري:.....
30.....	3-2-2 عناصر الإبداع الإداري:.....
32.....	4-2-2 مراحل الإبداع الإداري:.....
32.....	5-2-2 إيجابيات وجود ظاهرة الإبداع في المؤسسات:.....
33.....	6-2-2 معوقات الإبداع الإداري :.....
35.....	المبحث الثالث الالتزام التنظيمي.....
35.....	تمهيد:.....
35.....	1-3-2 مفهوم الالتزام التنظيمي.....
36.....	2-3-2 أهمية الالتزام التنظيمي.....

38.....	3-2-3 خصائص الالتزام التنظيمي
38.....	4-3-2 أبعاد الالتزام التنظيمي:
40.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
40.....	1-3 منهج الدراسة
40.....	3 – 2 مجتمع وعينة الدراسة:
41.....	3 – 3 متغيرات الدراسة:
41.....	3 – 4 مصادر جمع البيانات:
41.....	جمع بيانات عينة الدراسة وإعدادها:
43.....	(3 – 5) أداة الدراسة:
44.....	مقاييس الدراسة:
45.....	اختبار أداة الدراسة:
45.....	الثبت الإحصائي لأداة الدراسة:
46.....	الصدق البنائي لأداة الدراسة (الانساق الداخلي):
48.....	3 – 6 الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة
50.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي والنتائج ومناقشتها
50.....	تمهيد:
50.....	(4 – 1) التحليل الأولي ملائمة النموذج للأساليب الإحصائية
53.....	(4-2) توزيع المبحوثين تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية
	(4-3) مستويات القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في مدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين (التحليل الوصفي)
56.....	

71.....	(4 – 4) اختبار فرضيات الدراسة.....
76.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
78.....	Abstract.....
79.....	المراجع.....
79.....	أولاً: المراجع العربية.....
82.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	جدول رقم (1): ملخص لعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستثناة والصالحة للتحليل الإحصائي	(1)
42	الجدول رقم (2) ملخص لعملية إعداد البيانات للتحليل الإحصائي	(2)
43	جدول رقم (3) أبعاد الاستبانة	(3)
45	جدول رقم (4): الفترات الخاصة بدرجات تقدير مستويات المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين	(4)
46	الجدول رقم (5) قيم معامل كرونباخ ألفا ($Cronbach \alpha$) لمجالات الدراسة (ن = 328)	(5)
47	جدول رقم (6): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (ن = 328)	(6)
50	جدول رقم (7): قيم معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) بمتغيرات الدراسة ومجالاتها (ن = 328)	(7)
52	جدول رقم (8): نتائج اختبارات الارتباط الخطي بين مجالات متغير القيادة الخادمة (ن = 328)	(8)
53	جدول رقم (9): نتائج اختبارات الارتباط الخطي بين مجالات متغير الالتزام التنظيمي (ن = 328)	(9)
54	الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 328)	(10)
56	جدول رقم (11): التحليل الوصفي لمستويات القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين (ن = 238)	(11)

58	جدول رقم (12): التحليل الوصفي لمستويات فقرات مجالات القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين (ن = 328)	(12)
64	جدول رقم (13) التحليل الوصفي لمستويات الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين (ن = 328)	(13)
64	جدول رقم (14): التحليل الوصفي لمستويات فقرات الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين (ن = 328)	(14)
68	جدول رقم (15) التحليل الوصفي لمستويات فقرات الإبداع الإداري لدى المبحوثين (ن = 328)	(15)
73	جدول رقم (16) ملخص نتائج نماذج اختبار الأثر الوسيط للإلتزام التنظيمي بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري (ن = 328)	(16)

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1.1 المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيراً مستمراً في بيئة النظامين الإداري والاقتصادي، الأمر الذي يتطلب البحث الدائم عن وسائل النهوض بالجامعات والعملية التعليمية بما يضمن استدامتها ومواكبة هذا التغير. وعند النظر إلى قيادة المنظومة التعليمية يمكن ملاحظة أن الأساليب القيادية المستخدمة لم تعد قادرة على مواكبة هذا التطور ولم تعد كافية كوسيلة إرشادية لتلبية طلبات التعلم وتلبية احتياجاتهم المتزايدة.

وبناء على ذلك، تحتاج الجامعات إلى أساليب قيادية قادرة على تحقيق أهدافها والسعي إلى التميز والنجاح من خلال الرغبة في التخلي عن مفهوم القيادة التقليدية وترك النظام المركزي لتبني أساليب جديدة تشجع العمل التعاوني وتفويض السلطة وتمكين الموظفين.

ولقد أصبح من المهم في ممارسة القيادة مراعاة دور المرؤوسين في تحقيق نتائج المنظمة، مما يؤثر بشكل كبير على نجاحها أو فشلها علاوة على ذلك، فقد أظهر ضعف الأخلاقيات وإساءة استخدام السلطة في البيئات التنظيمية المتغيرة وذات التنافسية العالية الحاجة إلى قيادة أكثر أخلاقية وإيجابية ومسؤولة، وفي ضوء الحاجة إلى القيادة الأخلاقية بأنماط القيادة التي تتمحور حول الموظفين والطلاب قد تكون القيادة الخادمة من أفضل الأساليب، حيث أنها تحول القيادة إلى مفهوم أكثر شمولاً يتضمن سلوكيات وممارسات أكثر إيجابية وأخلاقية وفعالية وتوفر بيئة داعمة للتنمية البشرية.

فالقيادة الخادمة من الناحية الأكاديمية والبحثية ليست مفهوماً جديداً، بل لها جذور تعود إلى سبعينيات القرن الماضي، تعرف بأنها الأكثر شيوعاً على أنه نهج للقيادة يبدأ بالإحساس الطبيعي برغبة الإنسان في الخدمة، يليه التطلع إلى القيادة، فالقيادة تتعلق بالآخرين وليس بنفسك وفهم دور القائد كخادم، فالقيادة الخادمة هي أيضاً نهج للقيادة ذو دلالات إثارية وأخلاقية قوية تتطلب من القادة الاهتمام باحتياجات مرؤوسهم والتعرف عليهم والتعاطف معهم والاعتناء بهم من خلال ضمان أن يصبحوا أكثر معرفة وحرية واستقلالية، مما يجعلهم قادة خادمين في المستقبل القريب.

وتعتبر القيادة الخادمة أسلوب القيادة الأكثر تفاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة القائد والمرؤوسين، حيث أن التركيز الرئيسي على تحقيق الأهداف التنظيمية يركز على خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق هذه الأهداف، وتركز القيادة الخادمة أيضاً على السلوكيات التي يحتاج القادة إلى إظهارها لوضع رؤوسهم في المقام الأول ودعم تطورهم الشخصي، وتبدأ القيادة الخادمة عندما يلتزم القادة بوضع رؤوسهم في المقام الأول، والصدق معهم، ومعاملتهم بإنصاف والاستماع إليهم، وتطوير العلاقات التي تسمح للقادة بفهم قدرات المرؤوسين واحتياجاتهم وأهدافهم، مما سيمكنهم من تحقيق أهدافهم؛ والتعامل معهم على المدى الطويل، والذي بدوره يمكن هؤلاء المرؤوسين من تحقيق أهدافهم المهنية وفي المقابل، يتطلب نجاح القيادة الخادمة أن يكون المرؤوسون منفتحين ومنتهين للقيادة الخادمين الذين يريدون تمكينهم ومساعدتهم على النمو.

وأصبح الإبداع الإداري ضرورة ملحة للمؤسسات والشركات من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة. ويُعرّف الإبداع الإداري بأنه "قدرة الأفراد أو الجماعات على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تسهم في حل المشكلات وتحقيق الأهداف".

ومن أهم العوامل التي تؤثر على ممارسة الإبداع الإداري هي القيادة الخادمة. وتُعرف القيادة الخادمة بأنها "أسلوب قيادي يركز على خدمة الآخرين وتنمية قدراتهم وتحقيق أهدافهم". وعليه جاءت هذه الدراسة لبحث أثر القيادة الخادمة في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

تتمتع الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بقدر مرتفع من تميز، ومن أجل الحفاظ على الميزة والقدرة يجب أن تكون الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية قادرة على التكيف لتحسين أنشطتها وتحقيق ميزتها التنافسية، وتعتبر القيادة عنصراً أساسياً في تحقيق هذه الميزة، ويجب أن تكون هذه المنظمات قادرة على خدمة العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بطريقة ممتازة، والتي تنطوي على تلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم.

ومن أجل تلبية هذه الاحتياجات، يجب على القادة أولاً تحديد احتياجات موظفيهم وتلبيتها قدر الإمكان، ومن ثم الانتقال إلى تلبية رغبات واحتياجات الطلاب في الجامعات الحكومية ومن هنا يتجلى دور القيادة الخادمة في أنها تقوم على فكرة أن خدمة القادة لمؤسسيهم تجعلهم أكثر استعداداً لخدمة الآخرين أنفسهم، بحيث يرون في نظر قادتهم كنموذج يحتذى به، فإن وضع المسؤولين في المقام الأول هو شرط ضروري لتحقيق القيادة الخادمة.

على الرغم من أهمية أسلوب القيادة الخادمة لقطاع الخدمات المتمثلة في البحث الحالي بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، إلا أن مفهوم القيادة الخادمة لا يزال غير واضح في البيئة الإدارية العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص، وذلك بسبب قلة الأبحاث التطبيقية. مما يدعم أهميتها ويساهم في بناء إطارها النظري، وبالتالي فإن نتائج تطبيق هذا النوع من القيادة غير معروفة.

وفي ضوء المراجعة الشاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وفي حدود معرفة الباحث، فإن الأمر واضح. هناك قصور واضح في دراسة القيادة الخادمة في البيئة العربية بشكل عام وفي البيئة السعودية بشكل خاص، بالإضافة إلى ضعف بحثها مع وجود متغيرات إضافية على رأسها أداء العمل وهو النتيجة النهائية ل تطبيق أي فكر أو ممارسة إدارية مع التوافق الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي وبناء على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد الثغرات في الأدبيات النظرية السابقة وتقديم مساهمة علمية وعملية من خلال دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما هو أثر القيادة الخادمة في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

وتكمن المساهمة النظرية لهذه الدراسة في معالجتها لأحد المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، وهي القيادة الخادمة، من خلال توضيح أبعاد هذا النمط القيادي، والنتائج الإيجابية التي يحققها على

المستوى الفردي، بالإضافة إلى السعي إلى رفد المكتبة العربية بالأبحاث التي تفيد علم الإدارة ومساهمتها في تغذية الأساس النظري وسد الفجوة بحوث في خدمة القيادة. وما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو العلاقة بين هذا النمط القيادي الحديث وأحد أهم نتائج العمل وهو الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي كما أنه على حد علم الباحث فإن الدراسات التي أجريت حول القيادة الخادمة هي في الأساس دراسات أجنبية، في حين أن الدراسات التي أجريت في البيئات العربية كانت قليلة، خاصة الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الخادمة على الإبداع الإداري

➤ الأهمية العملية

وتكمن المساهمة العملية لهذا البحث في أدائه على واحدة من أهم القطاعات العامة في المملكة العربية السعودية وهي الجامعات الحكومية في المملكة ، وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تعريف قادة الجامعات الحكومية بمفهوم القيادة الخادمة وعلاقتها بتحسين مستوى أدائهم، من خلال توجيه اهتمام القادة إلى الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في التغلب على المشكلات التي قد تواجهها الجامعات الحكومية ويرتبط ذلك بانخفاض مستويات أداء موظفيها وتحقيق مستويات أداء أعلى في ظل وجود تطبيق السلوكيات القيادية الخادمة كإنجازات وما ينتج عنه في ممارسات الإبداع الإداري وذلك باستخدام الالتزام التنظيمي .

4,1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:

- التعرف على مستوى الانخراط في القيادة الخادمة بأبعاده المتمثلة في (الإدراك، المعالجة الانفعالية، وضع المرؤوسين في المقام الأول، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، المواجهة الأخلاقية، التمكين، خلق القيمة) في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- بحث عن أثر القيادة الخادمة على الإبداع الإداري في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

– التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في زيادة ممارسة القيادة الخادمة باستخدام الالتزام التنظيمي الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

 السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر القيادة الخادمة في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

⇐ ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها التصور المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع لدى القادة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

⇐ ما مستوى الإبداع الإداري الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

⇐ ما أثر القيادة الخادمة على الإبداع الإداري بالالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة

 الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للقيادة الخادمة على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

▪ الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتصور على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية..

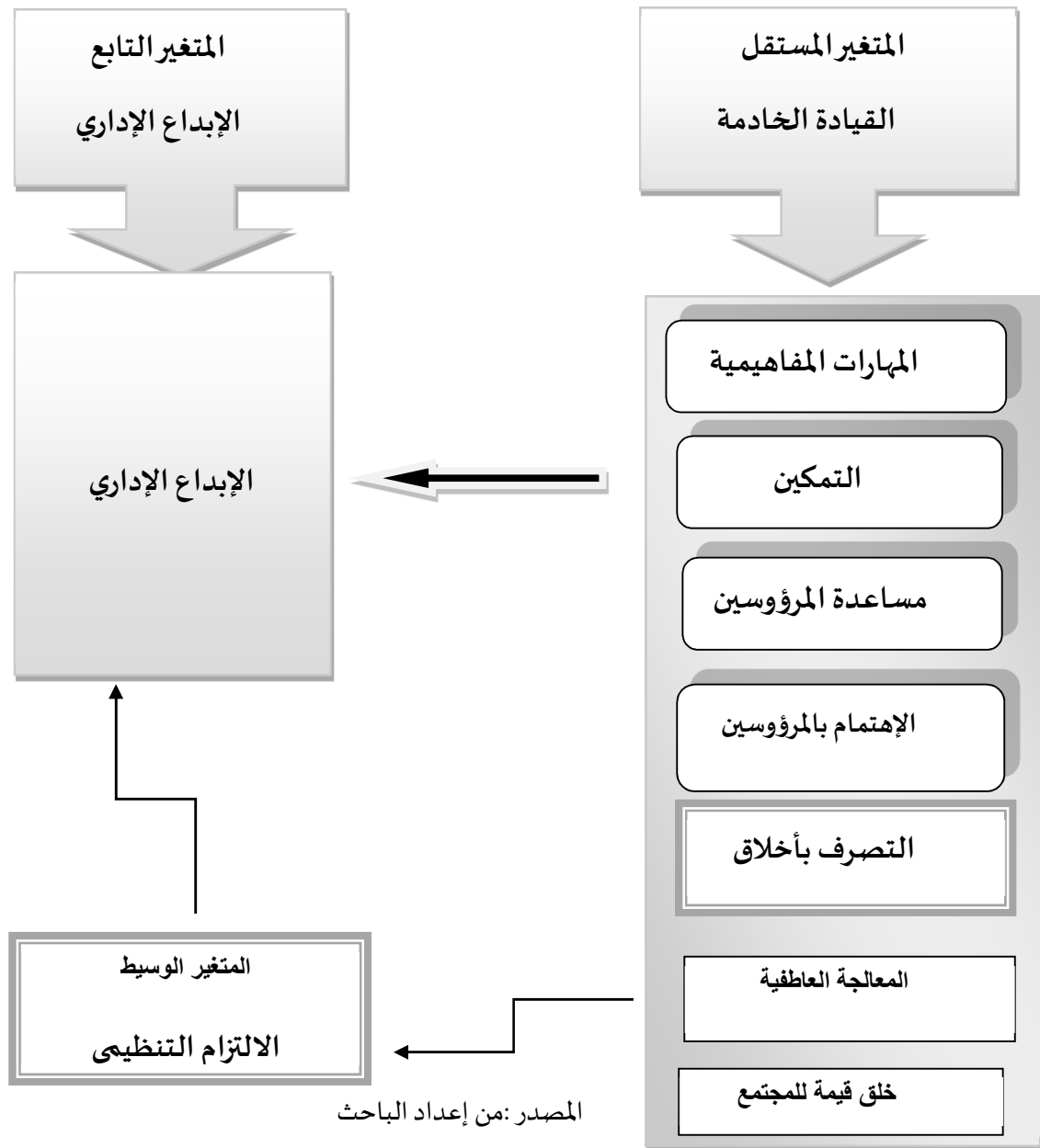
- **الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعالجة العاطفية على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضع المرؤوسين أولاً على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعامل الأخلاقي على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية السادسة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية السابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخلق قيمة للمجتمع على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر القيادة الخادمة في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: القيادة الخادمة (التصور، المعالجة العاطفية ، وضع المرؤوسين أولاً ، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ، التعامل الأخلاقي، التمكين ، خلق قيمة للمجتمع)
- المتغير التابع: الإبداع الإداري (الشخص الإداري المبدع، الإنتاجية الإدارية المبدعة، العملية الإدارية المبدعة، البيئة الإدارية الإبداعية)
- المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 أسباب اختيار الموضوع

- أهمية موضوع البحث: الإبداع الإداري ضرورة ملحة للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- حداثة موضوع البحث: القيادة الخادمة أسلوب قيادي حديث.
- أهمية القيادة الخادمة: تركز على خدمة الآخرين وتنمية قدراتهم.
- أهمية الالتزام التنظيمي: فهو يعكس مدى شعور الموظفين بالانتماء والارتباط بالمنظمة.
- أهمية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: أنها تساهم في إعداد الموارد البشرية ودعم البحث العلمي.
- إمكانية تنفيذ البحوث في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: مفاهيم قابلة للتطبيق.
- تعميم نتائج البحث: المفاهيم العامة القابلة للتطبيق

9.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر القيادة الخادمة في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر القيادة الخادمة في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
 - القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر القيادة الخادمة بأبعادها (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2023.
- حدود بشرية: العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(السطوحي، وآخرون ، 2017)
أهداف الدراسة	• فحص العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب. • تحديد تأثير القيادة الخادمة على إدارة المواهب.
المتغير المستقل	القيادة الخادمة
المتغير التابع	إدارة المواهب
منهجية البحث	استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	وجدت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب. وجدت الدراسة وجود تأثير معنوي للخدمة والرؤية فقط على إدارة المواهب. التوصيات على المنظمات التي ترغب في تحسين إدارة المواهب لديها أن تركز على تعزيز القيادة الخادمة بين قادتها. على المنظمات أن تضع سياسات وإجراءات محددة لتشجيع القيادة الخادمة بين قادتها.
الدراسة	(السكر، وآخرون ، 2019)
أهداف الدراسة	التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها السبعة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. تحديد أبعاد القيادة الخادمة التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. تحديد أبعاد القيادة الخادمة التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي.
المتغير المستقل	القيادة الخادمة
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	وجود مستوى متوسط في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية. وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. تأثير القيادة الخادمة ومن خلال بعدها (التمكين ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وبنسبة (44%). تأثير بعد التعامل الأخلاقي بشكل سلبي على الأداء الوظيفي. عدم وجود أثر واضح لأبعاد القيادة الخادمة الأخرى المتمثلة بالتصور، والمعالجة العاطفية، وخلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي. التوصيات: ضرورة تعزيز ممارسة القيادة الخادمة في الملكية الأردنية، مع التركيز على بعدي التمكين ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح. ضرورة تحسين سلوكيات التعامل الأخلاقي لدى القادة في الملكية الأردنية. إجراء المزيد من الدراسات حول أثر القيادة الخادمة على متغيرات أخرى، مثل: رضا الموظفين، والإبداع، والابتكار.
الدراسة	(العروسي، 2019)
أهداف الدراسة	التعرف على عناصر القيادة الخادمة كما بحثت في الأدبيات المعاصرة. تحليل ممارسات القيادة النبوية لهذه العناصر. الوصول إلى الكشف عن ممارسات القيادة النبوية للقيادة الخادمة بأمثلة عملية.
المتغير المستقل	القيادة الخادمة
المتغير التابع	ممارسات القيادة النبوية
منهجية البحث	التحديد المنهج التاريخي

أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى أن القيادة النبوية الإسلامية ممثلة بشخص الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم تتجاوز القيادة الخادمة التي وضعها (جرينليف Greanleaf، 1970) بأشواط كثيرة، والتي هي أفضل مما وصلت إليه المدارس الغربية في القيادة الخادمة. أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من ممارسات القيادة النبوية للقيادة الخادمة في المؤسسات والمجتمعات المعاصرة.
الدراسة	(الجهني ، 2019)
أهداف الدراسة	التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض. تحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة هذه المدارس باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات. وضع تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة.
المتغير المستقل	القيادة الخادمة
المتغير التابع	مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة
منهجية البحث	المنهج الوصفي (التحليلي)
أهم النتائج والتوصيات	جاء مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض بدرجة (عالية)؛ بمتوسط حسابي (3.45). جاء الترتيب التنازلي لأبعاد القيادة الخادمة بحسب مستوى الممارسة كما يلي: (بعد الإيثار) فبعد العلاقات الإنسانية، فبعد التمكين، فبعد القيم الشخصية، فبعد المسؤولية التنظيمية، فبعد تصميم خطط مقنعة). التوصيات

اعتماد الإدارات التعليمية لأساليب قياس تساعد في تحديد مستوى المسؤولية التنظيمية لدى قائدات المدارس كأحد معايير رخص القيادة المدرسية. عقد دورات تدريبية للقائدات التربويات حول القيادة الخادمة وأساليبها التطبيقية. وضع أنظمة وإجراءات تدعم ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية	
(بوديار، 2021)	الدراسة
الكشف عن مستوى القيادة الخادمة في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة. الكشف عن مستوى التشارك المعرفي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة. معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والتشارك المعرفي.	أهداف الدراسة
القيادة الخادمة	المتغير المستقل
التشارك المعرفي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة متوسطة. جاءت درجة ممارسة التشارك المعرفي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة ضعيفة. توجد علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين القيادة الخادمة والتشارك المعرفي قيمتها 0.336 عند مستوى دلالة 0.05. التوصيات تفعيل دور القيادة الخادمة من خلال تحفيز الموظفين على تقاسم المعرفة بينهم مما يؤدي إلى ترقية سلوك المواطنة التنظيمية	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	(المربع، 2014)
أهداف الدراسة	تسليط الضوء على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والإبداع تحديد المتغيرات المؤثرة على التفكير الاستراتيجي تطوير أدوات ووسائل لتنمية التفكير الاستراتيجي
المتغير المستقل	التفكير الاستراتيجي
المتغير التابع	الإبداع
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	التفكير الاستراتيجي ظاهرة فردية وجماعية التفكير الاستراتيجي يعتمد على الإبداع والابتكار التدريب عامل مهم في تنمية التفكير الاستراتيجي التوصيات الاهتمام بتنمية التفكير الاستراتيجي لدى الأفراد والمؤسسات تطوير مناهج وبرامج تدريبية مناسبة لتنمية التفكير الاستراتيجي
الدراسة	(خضير، 2018)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى قياس تأثير مجالات الإبداع الاستراتيجي في الحد من مظاهر الفساد الإداري. تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مجالات الإبداع الاستراتيجي ومظاهر الفساد الإداري. تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتعزيز مجالات الإبداع الاستراتيجي والحد من مظاهر الفساد الإداري.
المتغير المستقل	الإبداع الإداري
المتغير التابع	مظاهر الفساد الإداري
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، منها: أن مجالات الإبداع الاستراتيجي لها تأثير سلبي على مظاهر الفساد الإداري. أن العلاقة بين مجالات الإبداع الاستراتيجي ومظاهر الفساد الإداري علاقة طردية، أي أن زيادة مجالات الإبداع الاستراتيجي تؤدي إلى انخفاض مظاهر الفساد الإداري. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عددًا من التوصيات، منها: تعزيز مجالات الإبداع الاستراتيجي في المؤسسات والشركات، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل مبتكر. وضع أنظمة وإجراءات فعالة لمكافحة الفساد الإداري، وذلك من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمحاسبة.
الدراسة	(البطي، 2016)
أهداف الدراسة	معرفة المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في جامعة حائل. معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات باختلاف المرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والمستوى التنظيمي.
المتغير المستقل	المعوقات التنظيمية
المتغير التابع	الإبداع الإداري
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود درجة عالية من المعوقات التنظيمية التي تعيق إبداع العاملين في جامعة حائل في جميع المجالات المتعلقة بالقيادة، وأنظمة وإجراءات العمل، والاتصال والمعلومات، والإمكانات المادية والبشرية.

وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في جامعة حائل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في جامعة حائل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والعمر، والمستوى التنظيمي. أما أهم التوصيات التي قدمها الباحث فهي: عقد دورات تدريبية لجميع العاملين في الجامعة تتعلق بالقيادة ونظم وتكنولوجيا المعلومات. اعتماد أسس ومعايير واضحة وثابتة ودقيقة لاختيار العاملين الإداريين في الجامعة.	
(العتيبي، 2018)	الدراسة
الكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف. تحديد أهم معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف. اقترح حلول لمعالجة معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف.	أهداف الدراسة
معوقات الإبداع الإداري	المتغير المستقل
الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
ضعف البرامج التدريبية المخصصة للإبداع الإداري هو أهم معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف.	أهم النتائج والتوصيات

مقاومة بعض القيادات المدرسية للتغير هو ثاني أهم معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف. التوصيات: عقد دورات تدريبية للقيادات التربوية في مجال الإبداع الإداري. مراجعة البرامج التدريبية المخصصة للإبداع الإداري وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات قائدات المدارس الحكومية. تشجيع القيادات المدرسية على الابتكار والتجديد والتغير.	
(القحطاني، 2018)	الدراسة
التعرف على درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب (المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات). التعرف على العلاقة بين درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية وبعض المتغيرات الأخرى، مثل: النوع، والخبرة، والدرجة العلمية.	أهداف الدراسة
مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية	المتغير المستقل
درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد بدرجة متوسطة في جوانب المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية باختلاف النوع، والخبرة، والدرجة العلمية. التوصيات ضرورة تحسين درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.	أهم النتائج والتوصيات

	ضرورة الاهتمام بتطوير المناخ الأكاديمي الداعمة للإبداع الإداري. ضرورة التطوير المستمر للهيكل التنظيمي الداعمة للإبداع الإداري. ضرورة مراجعة التشريعات الداعمة للإبداع الإداري.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Abu Nafaa, 2019)
أهداف الدراسة	تعرف درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس البطيركية اللاتينية في الأردن. معرفة العلاقة بين درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ودرجة الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين.
المتغير المستقل	القيادة الخادمة
المتغير التابع	الدعم التنظيمي المدرك.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	جاءت درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس البطيركية اللاتينية في الأردن ودرجة الدعم التنظيمي المدرك من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ودرجة الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة الخادمة ودرجة الدعم التنظيمي المدرك تعزى لأثر الجنس، ولصالح المعلمات الإناث. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة الخادمة وفي درجة الدعم التنظيمي المدرك تعزى لأثر المؤهل العلمي، ولصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة الخادمة ودرجة الدعم التنظيمي المدرك تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توجد فروق في درجة القيادة الخادمة وفي درجة الدعم التنظيمي المدرك بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من إقليم (الوسط) وإقليم (الجنوب)، ولصالح إقليم (الجنوب). التوصيات: دعوة إدارة المدارس البطيركية اللاتينية في الأردن إلى زيادة الدعم التنظيمي المادي للمعلمين والمعلمات. الدعوة إلى إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الخادمة والدعم التنظيمي المدرك في المؤسسات التعليمية.	
(Abu Al-Ghanem, 2019) .	الدراسة
تعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا. الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.	أهداف الدراسة
ممارسة القيادة الخادمة	المتغير المستقل
درجة المناخ التنظيمي السائد	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة. درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم كانت متوسطة أيضا. كانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.	أهم النتائج والتوصيات

وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات المناخ التنظيمي باستثناء مجال (التباعد) وجميع مجالات القيادة الخادمة. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية ولصالح الإناث. أما بالنسبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي. التوصيات عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تتناول القيادة الخادمة من حيث أهميتها وأهدافها وكيفية ممارستها؛ والمناخ التنظيمي من حيث مكوناته وأهميته وكيفية تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للعملية التربوية داخل المدرسة.	
(Distract.2017) .	الدراسة
دراسة تأثير البرامج التدريبية على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين. تقديم رؤية مقترحة لتطوير البرامج التدريبية.	أهداف الدراسة
البرامج التدريبية	المتغير المستقل
الإبداع الإداري	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وجود مستوى مرتفع من أداء العمل والعمل الجماعي والمعارف المكتسبة ورضا الموظفين عن البرامج التدريبية. وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري.	أهم النتائج والتوصيات

تأثير متوسط بمستوى منخفض للبرامج التدريبية على الإبداع الإداري.	
التوصيات	
إعادة النظر في عملية إدارة البرامج التدريبية وتنظيمها وتصميمها وتطويرها بما يتلاءم مع احتياجات العمل وتوجهات العاملين لتحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري.	
(Amr, et.al . 2020)	الدراسة
تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران.	أهداف الدراسة
التمكين الإداري	المتغير المستقل
إبداع العاملين،	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، من أهمها: وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في إبداع العاملين بالمصنع. أن ما نسبته (44%) من المتغيرات الحاصلة في إبداع العاملين تعزى إلى المتغيرات الحاصلة في التمكين الإداري. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة: إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين الإداري. وضع نظام للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الخادمة

1-1-2 مفهوم القيادة الخادمة

نوع من القيادة يستمد جذوره من الفكر الإسلامي، ويتحول فيه القائد من الزعامة والتسلط إلى خدمة العاملين لتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم من خلال القوة الرسمية وتحديد مهام وواجبات وحقوق العاملين، والقوة الشخصية في تحفيز ومتابعة الأفراد وخدمتهم ومكافأة المتميز منهم والقائد الخادم لا يعمل بمعزل عن الآخرين؛ بل بتعاون ومشاركة لتحقيق وإنجاز الأهداف (مهدي، 2019).

وعرفها العتيبي (2022) أنها نوع من القيادة يتعلق بخدمة العاملين والاهتمام بهم والسعي إلى تنميتهم وتطويرهم، بالإضافة إلى تكوين علاقات تعاون بين القائد والمرؤوس.

ويكون التركيز والاهتمام الأساسي للقائد الخادم منصبا على أتباعه، كما يضع دائما الأولوية المصالح أتباعه والاهتمام بهم وتوفير حاجتهم من الدعم لتمكينهم من البلوغ إلى أعلى مستويات الأداء، فالفرق ما بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى يتجلى في الرعاية التي يتخذها القائد الخادم للتأكد من أن احتياجات التابعين أولوية قصوى يجري خدمتها، فيصبحون أكثر صحة وحكمة وحرية وأكثر استقلالية ومن المرجح أن يصبحوا هم الخدم (علي والقرني 2017).

لهذا وصفت فلسفة القيادة الخادمة بأنها بيئة مفتوحة حيث يبدو خلالها بأن الأفراد في المنظمات محتاجين، لذلك فإن أنموذج القيادة الخادمة في نزاع مع النظريات التي تحمل القيم الذاتية والفردية، فالقائد الخادم لا يستطيع العمل لوحده لإنجاز الأهداف بل يجب أن يعمل بالتعاون مع الآخرين (2014،

(Mahembe and Engelbrecht)

وعرف العجمي (2010) القيادة الخادمة بأنها كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يهتم بأمورها ويسعى لتحقيق أهدافها ويتعاون في رسمه للخطط ويوزع المسؤوليات حسب الاستعدادات البشرية والإمكانات المادية والكفاءات.

في حين يرى نجم (2011) بأن القيادة الخادمة هي المدخل الذي فيه تكون المهمة الرئيسية للقائد هي مساعدة وتمكين العاملين وإشباع حاجاتهم وطموحاتهم والإيفاء بمصالحهم أي انهم القادة الذي يعطون قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة.

فما يؤكد بأن القيادة الخادمة عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتركز بشكل خاص على إشباع حاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من اجل حصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل (Chan and Mak, 2014).

وهو اعتمادها الرئيسي على الفكرة الذكية التي مفادها أهمية خدمة القيادة للأفراد والمرؤوسين الذين تقودهم وذلك لتمكينهم من الاستعداد بشكل أكبر على خدمة الآخرين بأنفسهم. وإن ما يكمل تلك الفكرة الذكية وجود مرؤوسين لديهم الميل للمبادرة بتقديم الخدمة والاستعداد أن يكونوا خادمين لغيرهم (دهليز وغالي، 2018).

وتمثل القيادة الخادمة حسب رأي الباحث فلسفة قيادية تتميز عن أي نمط قيادي تقليدي من حيث الهدف فهي تهدف إلى خدمة الآخرين، فيما تعني غالبية الأنماط القيادية التقليدية بشكل بالعمل على ازدهار المنظمات. حيث أن الغاية الأساسية للقيادة الخدمة يتمثل بتحسين حياة الأفراد ثم القيام برفع مستوى المنظمة.

2-1-2 أهمية القيادة الخادمة

تنبع أهمية القيادة الخادمة من النتائج الملموسة التي تحققها للمرؤوسين، وتتجلى أهمية القيادة الخادمة في ثلاثة مستويات رئيسية، وهي على النحو الآتي (دهليز وغالي، 2018) :

1. الأهمية على مستوى المجتمع، وتأتي أهمية القيادة الخادمة هنا مما تسعى إلى إيجاد

فضائل إنسانية والتي تمثل حجر الأساس للمجتمعات الرائدة.

2. أهميتها على مستوى المنظمة، حيث تؤدي القيادة الخادمة إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي،

وذلك بسبب ما تركز عليه من احتياجات الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو مستفيدين من أعمال

المنظمة.

3. الأهمية على مستوى التابعين، حيث تأتي أهمية القيادة الخادمة من تركيزها الأساسي على

المرؤوسين، بزيادة مستويات احترام الذات لديهم، ومنحهم شعور الاستقلالية، وتقديرها لأعمالهم

وانجازاتهم، والتعاطف مع ظروفهم واحترام حاجاتهم.

مما سبق يتضح بأن للقيادة الخادمة ثلاثة مستويات منها ما هو مرتبط بالنتائج المجتمعية التي

تؤكد على الأخلاقيات والقيم التي يحتاجها كافة فئات المجتمع. أما المستوى المرتبط بالنتائج المنظمية التي

تتضمن تحقيق الرفاهية والسعادة وتلبية احتياجات كافة المتعاملين والمستفيدين. وأخيرا، النتائج المرتبطة

بالتابعين، فهي تتطلب ضرورة منحهم التشجيع والاستقلالية وتحقيق الذات لهم وتكريمهم على إنجازاتهم.

أما جلاب (2011) فقد حددت أن القيادة الخادمة تكتسب أهميتها من دور القائد الخادم الذي

يسعى إلى الاهتمام بخدمة حاجات الآخرين على حساب مصلحته الشخصية، ومساعدة الآخرين على تحقيق

التطور والنمو، وإعطاء الآخرين الفرصة لتحقيق طموحهم المادية والذاتية، ومساعدة الآخرين والعمل بروح

الجماعة للبلوغ إلى أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

ويؤكد رشيد ومطر (2014) بأن أهمية القيادة الخادمة تتحقق عن طريق قدرة المنظمات على

تحقيق حاجات الزبائن بالصورة التي يرغبون بها، وإن المنظمة لا تستطيع تحقيق هذه الأمر قبل أن تعمل

على تحقيق حاجات العاملين وخدمتهم بوصفهم زبائن داخل المنظمة وهذا الأمر يدل على أن أهمية القيادة

الخادمة تعمل على بناء أسلوب خدمة الآخرين بغض النظر عما إذا كانوا داخل أو خارج المنظمة. كما أن

تحقيق مستويات عالية من الأداء ناتج من قدرة المنظمات التي تتبع نمط القيادة الخادمة على التعامل مع

متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومعرفتها في كيفية تسخير هذه المتغيرات بالطريقة التي تمكن المنظمة

من تحقيق أهدافها (غالي، 2015)

ويرى الباحث بأن القيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المنظمة على عاتق الموظفين، بل يبذل القادة

الجهد والوقت لمساعدة المرؤوسين على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، أي أن القائد الخادم

يساعد مرؤوسيه على الوصول لقمة طاقاتهم الجسدية والفكرية، وبذلك يصل المرؤوسون إلى التوازن في

حياتهم، وتساعد المنظمات على تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه.

3-1-2 خصائص القيادة الخادمة

بالرغم من أهمية القيادة الخادمة، أظهرت العديد من النتائج ذات العلاقة بأدبيات القيادة الخادمة أنه لا يوجد إجماع من قبل الباحثين على مجموعة موحدة من الخصائص والقدرات والمقاييس الخاصة بالقيادة الخادمة، ومن خلال البحث والتحري عن خصائص القيادة الخادمة، وضع (عبد الرحمن، 2017): ثمانية خصائص أساسية للقيادة الخادمة، هي المصادقية / الأصالة، التواضع، التعاطف، المسؤولية، الشجاعة، الإيثار، النزاهة والإنصات.

هناك أربعة خصائص أساسية تتميز بها القيادة الخادمة، هي

1. خصائص شخصية، وتمثل حجر الأساس لنظرية القيادة الخادمة، وهي الخصائص التي يكون اهتمامها بالقائد من حيث موقفه وعواطفه ومشاعره التي يحملها وقيمه التي تنبعث منها مواقفه.
2. خصائص موجهة تجاه التابعين: وهي الخصائص التي يكون اهتمامها يكون لها تأثير على ثقافة المجتمع ومنهم التابعين، وتبين هذه الخصائص كيفية تعامل القائد مع التابع.
3. خصائص موجهة تجاه المهمات: وهي الخصائص التي تهتم بالفعاليات القيادية ضمن المنظمة وتسلب الضوء على مهمات القائد الخادم وما يمتلكه من معارف ومهارات تضمن له النجاح مثل رؤيته ورسالته ووضعه للأهداف وقيادته.
4. خصائص موجهة تجاه العمليات، ويكون تأثير هذه الخصائص على طرق إتمام العمليات داخل المنظمة بفاعلية وكفاءة، وتهتم بمقدرة القائد على وضع وتطوير نظام عمل كفوء ومرن.

هناك مجموعة من عشرة خصائص تعد أساسية للقيادة الخادمة تتجسد في (غالي ودھليز، 2018)؛

- (1) الاستماع: فالقائد الخادم من المفترض أن يتحلّى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين حتى يتسنى له معرفة احتياجات وإرادة المجموعة لخدمتهم.
- (2) التعاطف: ويمثل ما يبديه القائد الخادم من تعاطف مع حاجات فريقه بعد أن يفهمهم فالأفراد العاملين يحتاجون إلى تقبلهم من قبل القائد وإلى التعرف على مطالبهم الفردية كل على حدى.

(3) الشفاء: ويقصد به المساعدة في معالجة الذات ومعالجة الآخرين ذوي النفوس التي تعاني من اضطرابات ومشاكل شعورية.

(4) الوعي: أي الوعي والإدراك العام للأمور المحيطة، فالقادة المهرة هم في العادة دقيقو الانتباه ويقظون وقلقون لكن بتعقل.

(5) الإقناع: أي قيام القائد الخادم بإقناع الآخرين عوضا عن إجبارهم على الإذعان.

(6) تكوين الرؤية: أي النظر للمنظمة من منظور رؤيوي وان يفكر داخل ما هو خلف الحقائق اليومية.

(7) البصيرة: أي أن يعي القائد الخادم العبر والدروس التي يستقيها من الماضي ومن وقائع الحاضر وما يتوقعه من نتائج في المستقبل لاتخاذ قرار معين.

(8) الإشراف: أي أن دور القائد الخادم المحافظة على الثروة والموارد داخل المنظمة واستغلالها لصالح المجتمع.

(9) الالتزام بنمو الآخرين: أي أن يقتنع الآخرين أن بوجود قيمة حقيقية تفوق إسهاماتهم كاتباع ولذلك يجب ان يغذي نمو الجوانب المهنية والشخصية والروحية للاتباع.

(10) تكوين مجتمع مترابط أي تحديد الوسائل اللازمة لبناء مجتمع مترابط من العاملين في المنظمة.

ويرى الباحث بأنه بالرغم من التعدد والتنوع في خصائص القيادة الخادمة بسبب التوجهات المختلفة للباحثين في تحديد هذه الخصائص، فإنه يمكن القول بأن خصائص القيادة الخادمة يمكن حصرها في توجيهين أساسيين الأول، التوجه التنظيمي الذي يتضمن الإيثار والحكمة والرؤية والخدمة والإشراف والتمكين الثاني التوجه السلوكي الذي يتضمن التعاطف، الاهتمام بالآخرين، الإقناع والتصرف بأخلاق.

4-1-2 أبعاد القيادة الخادمة

نموذج (Liden et al., 2008) : حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة:

- المهارات المفاهيمية وتسمى أحياناً المهارات المعرفية وتعبر عن مدى المعرفة التي يمتلكها القائد عن المنظمة، والمهام الموكلة إليه لتمكنه من تقديم الدعم والمساعدة للمرؤوسين لإتمام أعمالهم على أكمل وجه.
- التمكين : تقديم التسهيلات والصلاحيات للمرؤوسين، وتقديم الشرح الكافي والملم عن المهام المطلوبة منهم، ومساعدتهم في تحديد المشكلات وحلها .
- مساعدة المرؤوسين : تقديم الاهتمام الفعلي بهدف تطوير المرؤوسين وتقديمهم من خلال تقديم الدعم العملي والعاطفي داخل مجال العمل وخارجه.
- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً : تلبية احتياجات المرؤوسين في العمل واعتبار هذه الاحتياجات أولوية .
- التصرف بأخلاق : من خلال التعامل مع الجميع بعدالة وصدق ونزاهة وإنصاف .
- المعالجة العاطفية : من خلال إظهار الاهتمام لاحتياجات المرؤوسين العاطفية .
- الالتزام بتطوير المجتمع: تعبر عن مدى وعي القائد بأهمية مساعدة وتطوير المجتمع

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

تمهيد

يعد موضوع الإبداع من الموضوعات الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وقد أدركت الكثير من المؤسسات والحكومات ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام، ويعد الإبداع الإداري محاولة للتعبير عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية، باستخدام طرق مبتكرة ومتطورة تتلafi السلبيات وتدعيم الإيجابيات..

ويعد الإبداع شكلاً أحد أشكال النشاط الإنساني، حيث ظل هذا الموضوع لفترات طويلة محوراً لتناول الفيلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية، أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (عواد، 2017).

2-2-1 مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحاً:

إن الإبداع الإداري كمفهوم مركب يعد أساسياً للبدء في أي برنامج أو نشاط جديد في أي منظمة ليرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية والذهنية المختلفة، وبالتالي فإن الاتفاق على مفهوم واحد لمصطلح الإبداع الإداري ليس بالأمر السهل وهالك عدد من التعريفات، ومنها الإبداع الإداري هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة

جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (السعيد، 2018)

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة

بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم (البشر، والتويعري، 2019)

وعرفه عمرو، وزميلان (2020) بأنه قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

ويعرفه الشقران (2021) بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير .

ومما سبق يمكن القول إنه ورغم الاختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الإبداع إلا أن غالبية المفاهيم اتفقت على أن الإبداع يعود على الفرد والمجتمع بشكل عام والمنظمات بشكل خاص من خلال قدرات الفرد العقلية والفكرية والتي تعني بتطوير فكرة قديمة أو إنتاج فكرة جديدة أو ابتكار لأفكار خارج نطاق المألوف وتوظيفها في العمل والاستفادة منها.

2-2-2 أهمية الإبداع الإداري:

تواجه المنظمات العديد من التحديات، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج منه من تعبير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل .

فالتعبير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات فقد أشار ريتشارد بيكهارد لحد علماء التطوير التنظيمي إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا في المنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها (خوج، 2018).

ويلخص لعمور (2019) أسباب حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري بما يلي:

- يعد الإبداع الإداري من أهم العناصر الأساسية في جميع نشاطات المنظمات، وذلك لتحسين إنتاجيتها وكفاءتها، وبالتالي تصنيف مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.

- فرضت الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات الحديثة الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
 - فرض ازدياد المشاكل على المستويين الإداري والتنظيمي داخل المنظمات الحديثة الحاجة إلى التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
 - أصبح الإبداع الإداري حاجة ماسة لزيادة القدرة التنافسية، بسبب تزايد التنافس بين المؤسسات.
 - تتطلب المشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة للثورة المعلوماتية وظهور تقنية الاتصالات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات جديدة ومتقدمة، إدارة إبداعية قادرة على حلها.
 - تحتاج الدول العربية كونها دولا نامية باستمرار إلى الإبداع الإداري لتتمكن من مسايرة التطورات الهائلة.
 - يعتبر الإبداع الإداري أحد وسائل التطوير الهامة لإيجاد الأساليب والحلول الجديدة للمشكلات القائمة.
 - إن أي قيادة إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالانهيار، بالتالي فإن الإبداع هو مطلب أساسي واعي عليا للمنظمات.
 - يعتبر الإبداع الإداري وسيلة فعالة للحفاظ على تفوق المنظمات وكفاءتها.
- ومما سبق يمكن القول أن أهمية الإبداع الإداري تكمن من خلال القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح الأطراف المستفيدة من عمل القائد وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات بأساليب متطورة ومتميز، وإن أهم صفات الإبداع الإداري هو نجاح القادة الإداريون في توفير المناخ المشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين الموارد البشرية للمؤسسة لكي يتراكم الفكر وتتولد المعرفة ويتم تداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات، حيث تتحقق للبعض منها الفرص للإبداع مستفيدة من كل ما حولها من حوافز وتشجيعات.

2-2-3 عناصر الإبداع الإداري:

من خلال الاطلاع على الأبيات المتاحة حول موضوع الإبداع يتضح وجود بعض الاختلاف في وجهات النظر حول عناصر الإبداع، مع وجود قواسم مشتركة في تحديد العناصر الأساسية للقدرة الإبداعية،

وسوف نتطرق إلى عناصر الإبداع التي تناولها أغلب الباحثين لتكون أساساً للبحث الحالي في قياس مستوى الإبداع الإداري وهي بحسب (الحجيلي، والمليكي، 2020)، (عبد الله، 2017) :

(1) الحساسية للمشكلات : يظهر عامل الحساسية للمشكلات من خلال وهي المبتكر بالحاجة إلى التغيير، أو إلى حيل جديدة أو في شكل وعي بنقائص أو عيوب في الأشياء. وهناك أمثلة كثيرة لمنتجات إبداعية كان لعامل الحساسية تأثير كبير في نجاحها أو فشلها .

أيضاً تعد من عوامل تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والنظرات الإبداعية، وتتمثل في تنوع الأفكار، ويمكن اعتبارها تتمثل في:

- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة.
- المرونة التلقائية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، حرية غير موجهة نحو حل معين، فيما يتصل بمشكلة محددة تحديداً ضيقاً.
- الأصالة: هي إنتاج ما هو غير مألوف، فالفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة، وذكية، وهي القدرة على إنتاج فريدة طريفة وتمثل الأصالة عنصراً أساسياً في التفكير المبتكر. فالمبدعون يتميزون بالتححرر من النزعة التقليدية، والتصورات الشائعة، فهم يخرجون عن المألوف في التفكير. كما تعد من أبرز عوامل الإلهام، وتوليد الأفكار الجديدة.
- القدرة على التحليل والربط التحليل هو القدرة على تفتيت الأشياء إلى أجزاء بسيطة، لكي يعاد تنظيمها، والربط هو عملي تنظيم الأجزاء في كل متكامل، ويسعى كل مبتكر أن يحتفظ في ذهنه بعدة متغيرات وأن يتصرف فيها وذلك أثناء محاولته...
- قبول المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلولها ويكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

4-2-2 مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع بعد مراحل وتتمثل هذه المراحل بحسب (المشغل، 2019) في الآتي:

- (1) مرحلة الإعداد: ويقوم الفرد في هذه المرحلة بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة.
 - (2) مرحلة الاحتضان: ويتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات وموضوع البحث.
 - (3) مرحلة البزوغ: في هذه المرحلة يقوم الفرد المبدع بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره، بما يسمع له بالوصول إلى الحل.
 - (4) مرحلة التحقيق أو التنفيذ: وهي مرحلة اختيار الحل والتأكد منه، أو الوصول إلى الإنتاج الذي يتم التوصل إليه في ضوء الحقائق المعروفة والمنطقية أو في ضوء نتائج التجارب.
- إن تسلسل هذه الخطوات والمراحل لا تمثل نموذجاً يجب اتباعه، إذ أن الظاهرة الإبداعية متشابكة ومتداخلة في معظم الاوقات، وهذا لا ينفي أن العامل الإبداعي يتم وفق خطوات منظمة خصوصاً على مستوى الإبداع الجماعي.

5-2-2 إيجابيات وجود ظاهرة الإبداع في المؤسسات:

توفر ظاهرة الإبداع في أي مؤسسة مجموعة من الإيجابيات يوضحها (إخبارية، 2020)، (Hyejin، 2019)، (Pyoungsoo & Choong) على النحو التالي:

1. القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية.
2. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
3. حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية، عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

5. يحسن الإبداع الإداري قابلية التعلم التنظيمي ويزود العاملين بيئة أفضل والتي تمكنهم من التركيز في أوقاتهم وجهودهم في القضايا الجوهرية ذات الصلة بتطوير المنتج الجديد.

6. تحتاج المؤسسة للإبداع الإداري من أجل التكيف مع سوق العمل ولخلق بيئة جديدة مثل إدخال خدمات جديدة.

2-2-6 معوقات الإبداع الإداري :

هناك مجموعة من المعوقات للإبداع الإداري والتي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات بحسب (العاظمي، وآخرون، 2019)

1) **المعوقات العقلية** والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

2) **المعوقات الذاتية** مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

3) **المعوقات الدافعية**: لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يجب أن يكون وفقاً لوجود رغبة حقيقية من جانب الفرد تدفعه للوصول إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقه الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

4) **المعوقات التنظيمية**: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمع للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح

والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

(5) **المعوقات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع،

المبحث الثالث الالتزام التنظيمي

تمهيد:

حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، ولتأثيره الواضح في درجة إنجاز العمل، وقد تباين الباحثون في اختلاف تخصصاتهم، ومنهجياتهم البحثية، في تعريفهم للالتزام الوظيفي حتى انتهى بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهومي: الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن سلوك الفرد، والذي يؤثر في إنتاجيته ونشاطاته، ومسؤولياته الوظيفية، وإنتاجية المنظمة وفعاليتها، ومفهوم الولاء التنظيمي؛ الذي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد، بأهداف المنظمة وقيمها، وتكريس حياته لها، والتضحية بمصالحه من أجلها، دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصياً من المنظمة.

2-3-1 مفهوم الالتزام التنظيمي

على الرغم من اهتمام الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم في الالتزام في المنظمات، إلا أن مفهومه تداخل مع بعض المفاهيم السلوكية والنفسية الأخرى، وقد تم تعريف الالتزام من وجهة نظر نفسية على أنه رباط نفسي يجمع بين الفرد والمنظمة، مما يدفعه على الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة؛ مما يؤثر على فاعليتها وإنتاجيتها (عصمان، 2019).

كما قام (Erlan، 2013) بتعريفه على أنه ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول أهدافها والرغبة في بذل جهد معقول للتحسين من أدائها، بالإضافة إلى الرغبة القوية في البقاء فيها.

ويرى (جمعة ومبارك، 2021) أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعمل على تشكيل علاقة شخصية للفرد مع منظمته التي يعمل معها، وتؤثر على رغبته للبقاء فيها لأطول وقت ممكن.

أما (Rahman، 2016) يرى أن الالتزام التنظيمي هو القوى الملزمة التي تدفع الفرد إلى مسار عمل معين بهدف تحقيق أهداف معينة.

وأخيراً يرى (Iisuvei, 2019) بأن الالتزام هو كثافة العوامل التي تربط الفرد مع المنظمة، ويضيف الالتزام التنظيمي هو موقف وقوة مشاركة الفرد وتحديد هويته في المنظمة وهو القوة التي تربط الفرد بمسار أشكال مختلفة: الرغبة، ووجوب العمل، حيث تمثل هذه القوة حالة نفسية وعقلية يمكن أن تتخذ لمواصلة العمل. كما عرف (Buchan 2016) الالتزام التنظيمي على أنه "اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبيين أهدافها وقيمها".

ويرى Wall&Cook أن الالتزام التنظيمي هو : ردود الفعل العاطفية للشخص لخصائص المنظمة التي يعمل بها ، وقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه عملية مستمرة ومعقدة، فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويريدون التغيير فيها (Michalos، 2014)،

ويرى البعض أن الالتزام التنظيمي هو : طبيعة علاقة العضو بالنظام فعرف الالتزام التنظيمي "مبدأ اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها وهذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد (الحسيني، 2017)

1) الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها .

2) الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.

3) الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

في ضوء ما سبق، وبعد استعراض العديد من مفاهيم الالتزام التنظيمي، يعرف الباحث الالتزام التنظيمي بأنه "درجة شعور الفرد بالولاء للمنظمة وارتباطه المادي والعاطفي نحوها نتيجة لتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة، وإدراكه لحصوله على مجموعة من العوائد أو النواتج المادية والاجتماعية والسيكولوجية تعادل أو تفوق ما يقدمه للمنظمة من مدخلات معينة".

2-3-2 أهمية الالتزام التنظيمي

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات واستمرارها ؛ خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة؛ وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها، حيث تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها (طاهر، 2022):

(1) أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافهم، وهذا المجال قد جلب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً من قبل المنظمات.

(2) أنه يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء، وعليه فهو يعبر عن التزام العاملين بقيم العمل الراسخة لديهم.

(3) يعتبر التزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم، وتبرز هنا أهمية الثقافة التنظيمية في الحفاظ على هذا الالتزام.

(4) كما يعتبر التزام الأفراد اتجاه منظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة، ومن ناحية أخرى يبرز دور الالتزام التنظيمي من خلال زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

(5) كما يساهم الالتزام التنظيمي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال ويمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء بالمنظمة؛ وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة، ويحقق الالتزام التنظيمي الانسجام والتوافق بين العاملين والمنظمة و الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل، وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الموظف على الشعور بالتوافق النفسي وهو مصدر مهم لراحته وأمنه؛ ولذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بأنه عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء، ويعتبر أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر رغبة في تحقيق أهدافها.

3-3-2 خصائص الالتزام التنظيمي

إن خصائص الالتزام التنظيمي تنبع من المبادئ الأساسية التي يبني عليها الالتزام ، وبالتالي تعتبر هذه الخصائص اللبنة المميّزة التي يسعى الالتزام إلى تحقيقها،(Thabane, et al, 2017) ومن أهم تلك

الخصائص

1. ينبع الالتزام من قناعة وإيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه بأداء العمل الموكّل إليه، حيث يعتبر الالتزام رابطاً قانونياً رسمياً يلزم الفرد تجاه المنظمة أو الفرد الآخر للقيام أو عدم القيام بعمل معين، وهذا نابع من قوة مضمون الإلزام القانوني للفرد تجاه عمله.
2. يمثل الالتزام التنظيمي التزام من قبل الفرد بأهداف وقيم المنظمة والاستعداد للقيام بمجهود كبير في سبيل تحقيق تلك الأهداف والسعي الدائم للحفاظ على مصالح المنظمة والبقاء فيها.
3. أن الالتزام التنظيمي ينتج عنه حجم عمل وإنجاز أكبر نابع من القناعة المتولدة لدى الفرد بأنه جزء أساسي من المنظّمة، وهو أداة للتماسك وحفظ النظام داخل المنظمة، إذ إنه الركيزة التي يستند عليها البعد الأخلاقي لممارسات الموظف.
4. يسهم الالتزام التنظيمي في التصرف بطريقة أفضل تحقق أهداف المنظمة بسبب شعور العاملين أنّ الالتزام رابطة تجبرهم على الطاعة وعدم عصيان تلك النظم والقواعد.

4-3-2 أبعاد الالتزام التنظيمي :

قدم كل من (Mayer & Allen 1990) نموذجاً للالتزام التنظيمي يرتكز على ثلاثة أبعاد أساسية يمكن أبرازها كما يلي (دهليز وغالي، 2018):

1. **الالتزام العاطفي** : هو درجة العلاقة النفسية التي تربط العامل بمنظمته التي يعمل بها والتي تجعله يعتقد أنه يعمل في المكان المناسب له . ويمكن تعزيز هذه العلاقة بين العامل ومنظمته كلما أحس العامل بقيمته في عمله وبحريته واستقلالته في التعبير عن أفكاره وطموحاته ورغباته . وبعدى إحساسه بصدق المشرفين عليه بالتعامل معه بشفافية وعدالة.

2. الالتزام المعياري : وهو ما يشعر به الموظف من رغبته بالبقاء في العمل ، ويقوي هذه الرغبة ما

تقدمه المنظمة للعاملين من مكاسب مثل السماح لهم بالمشاركة بصياغة أهداف وطموحات

المنظمة وما تقدمه لهم من مكاسب مادية ومعنوية . وبالتالي فإن الالتزام المعياري هو شعور

الموظف بأن بقاءه في العمل هو عمل أخلاقي يجب الإستمرار به .

3. الالتزام الإستمراري : يظهر الالتزام الإستمراري بسبب ما تقدمه المنظمة من مكاسب مادية لا

يجدها العامل في مكان آخر مما يجعل رغبته في البقاء في العمل واستمراره به بسبب مكاسبه لا

أكثر وأن مغادرته المنظمة يعني خسارة بالجانب المادي له .

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على هذا النموذج في قياس درجة الالتزام التنظيمي والمتضمن لثلاثة

أبعاد تتناسب مع هدف هذه الدراسة وتتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة .

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تضمن هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وأداة الدراسة وقياسها، ومصادر جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، ومحددات الدراسة. وفيما يلي توضيحاً لكل منها:

1-3 منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تم جمع البيانات باستخدام طريقة العينة النسبية العشوائية (Proportional Random Sample) التي تعطي كافة مفردات مجتمع الدراسة فرصة متساوية للمشاركة عن طريق تطوير استبيان تم توزيعه على العينة وفقاً لإمكانية الوصول إليهم. كما أنه من خلال هذا النوع من العينات يكون نسبة تمثيل أفراد كل منظمة مساوية لنسبة تمثيلهم في مجتمع الدراسة. وتم جمع بيانات الدراسة من الإداريين والفنيين العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال استبانة تم تطويرها من أجل التعرف على أثر القيادة الخادمة على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي كعامل وسيط في الجامعات المبحوثة.

2 – 3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والفنيين العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ويمثل الجدول رقم (1) عدد الإداريين والفنيين العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في الرياض (جامعة الملك سعود ، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، الجامعة السعودية الالكترونية) بمدينة الرياض التي تم إعتماها في هذه الدراسة لتوزيع الاستبانة عليهم.

وحسب الجدول الإحصائي للعينات (Sekran and Bougie, 2019) تبين أن حجم العينة المطلوب عندما يكون حجم المتبع بين (3500 – 5000) مفردة عند مستوى ثقة 5% يكون (346 – 357)، وعليه

اختار الباحث حجم عينة مقدارها 350 مفردة، وتم اختيارها بشكل نسبي عشوائي حسب نسبة تمثيل الإداريين والفنيين في كل جامعة من العدد الكلي للعينة المطلوبة .

3 – 3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدة متغيرات تقيس أثر القيادة الخادمة على ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي كعامل وسيط:

- المتغير المستقل: القيادة الخادمة بأبعاده (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع).
- المتغير التابع: الإبداع الإداري
- المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري).

3 – 4 مصادر جمع البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة من مصدرين رئيسيين هما:

- المصادر الثانوية: تضمنت الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية والتي تكونت من عدد من الدراسات السابقة، والمقالات المنشورة وغير المنشورة، والكتب والرسائل والأبحاث الخاصة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.
- المصادر الأولية: تضمنت الدراسة على المصادر بالاعتماد على أداة الدراسة (الاستبانة)، وتم اعدادها حسب المتغيرات والمقاييس الخاصة بها.

٣ جمع بيانات عينة الدراسة وإعدادها:

استخدم الباحث الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات من المبحوثين المستهدفين، تم توزيع 350 استبانة على الجامعات الثلاث المستهدفة حسب حجم العينة المطلوبة حيث كانت عملية التوزيع كما يلي:

جامعة الملك سعود 139 استبانة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن 119 استبانة و الجامعة السعودية الالكترونية 86 استبانة. استرد الباحث 344 استبانة وهذا تكون نسبة الاستجابة %98.2.

كما قام الباحث بتفريغ الاستبيانات الورقية الى الاستبيان الإلكتروني لتجميع البيانات و تم إعداد ملف البيانات الإلكتروني للبدء بإجراءات التحليل الإحصائي.

يلخص الجدول رقم (1) عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستثناة والصالحة للتحليل الإحصائي، بينما يلخص الجدول رقم (2) عملية إعداد البيانات للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (1):ملخص لعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستثناة والصالحة للتحليل الإحصائي

الجامعة	العينة المطلوبة	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المستردة	الإستبانات المستثناة	الصالحة للتحليل	النسبة من العينة
جامعة الملك سعود	140	140	139	8	131	%39.9
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	124	124	119	5	114	%34.8
الجامعة السعودية الالكترونية	86	86	86	3	83	%25.3
المجموع	350	350	344	16	328	%100

الجدول رقم (2) ملخص لعملية إعداد البيانات للتحليل الإحصائي

عدد الاستبانات	العدد
الموزعة	350
المستردة	344

11	مستناة لوجود نمط
5	مستناة كمشاهدة متطرفة
328	المجموع الصالح للتحليل

(3 - 5) أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في إستبانه من خلال الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

وتكونت الإستبانه من جزأين رئيسين، الجزء الأول احتوى على البيانات الشخصية والوظيفية، وأما الجزء الثاني احتوت فقرات القيادة الخادمة وممارسة الإبداع الإداري والالتزام التنظيمي ويوضح الجدول رقم (3) ملخص عن عدد فقرات الاستبانه.

جدول رقم (3) أبعاد الاستبانه

عدد البدائل / الفقرات	المحور
الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية	
2	النوع الاجتماعي
4	الفئة العمرية
4	عدد سنوات الخدمة في الجامعة
3	المؤهل العلمي
2	طبيعة العمل في الجامعة
2	مكان العمل في الجامعة
3	الجامعة التي تعمل بها
الجزء الثاني: 1- القيادة الخادمة	

4	المهارات المفاهيمية
5	التمكين
5	مساعدة المرؤسين
3	الإهتمام بالمرؤسين
3	التصرف بأخلاق
4	المعالجة العاطفية
4	خلق قيمة للمجتمع
2- الالتزام التنظيمي	
4	الالتزام العاطفي
4	الالتزام المعياري
6	الالتزام الإستمراري
3- الإبداع الإداري	
9	الإبداع الإداري

مقاييس الدراسة:

استخدمت الدراسة مقاييس متعددة الفقرات لقياس مجالات المتغيرات المبحوثة واستخدمت مقياس ليكرت الخماسي (Five points Likert scale) الذي يسمح للمستجيب اختيار درجة واحدة ضمن خمس درجات للموافقة أعلاها موافق بشدة ويقابلها الدرجة 5، وأدناها غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة 1. كما تم إحتساب المقياس الثلاثي المستخدم لتحديد مستوى تقديرات المبحوثين لمتغيرات الدراسة من خلال الحد الأعلى للمقياس (5) مطروحاً من الحد الأدنى للمقياس (1) وبقسمة الناتج على عدد الفئات المطلوبة وهي (3) يتبين أن طول الفترة هو (1.33). يعرض جدول رقم (4) الفترات الخاصة بدرجات تقدير مستويات المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين.

جدول رقم (4): الفترات الخاصة بدرجات تقدير مستويات المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين

الدرجة المنخفضة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المرتفعة
2.339 – 1	3.669 – 2.34	5.00 – 3.67

اختبار أداة الدراسة:

بعد الإنتهاء من إعداد أداة الدراسة تم إجراء مجموعة من الإختبارات للكشف عن مصداقيتها ومدى ثباتها، ويقصد بذلك مدى قدرة الفقرات على قياس المتغيرات التي صيغت للدلالة عليها، بالإضافة لثباتها. وهناك مجموعة من الإختبارات المعتمدة علمياً للكشف عن صدق وثبات الإستبانة، وتم التطرق إلى أهمها وهي كالتالي:

الثبات الإحصائي لأداة الدراسة:

يختبر الثبات الإحصائي مقدرة أداة الدراسة على تحقيق نتائج متسقة إذا تم إعادة استخدامها مرة أخرى في ظروف مماثلة (Sekaran & Bougie، 2019)، ولغايات التحقق من الثبات الإحصائي تم معاينة قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach والذي يدل على تمتع أداة الدراسة بثبات إحصائي في حال تجاوز مستويات المعامل (0.070). بالنظر الى النتائج الموضحة في جدول رقم (5) يتبين تمتع أداة الدراسة بثبات إحصائي مناسب حيث كانت مستويات المعامل أعلى من مستوى (0.070) لكافة المجالات وسجلت مستويات مرتفعة تعكس تمتع مقاييس الدراسة بالثبات الإحصائي. سجلت قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ومجالاتها كما يلي:

- القيادة الخادمة (0.968)، المهارات المفاهيمية (0.898)، التمكين (0.918)، مساعدة المرؤوسين (0.892)، الاهتمام بالمرؤوسين (0.809)، التصرف بأخلاق (0.851)، المعالجة العاطفية (0.883) وخلق قيمة للمجتمع (0.866).
- الالتزام التنظيمي (0.922): الالتزام العاطفي (0.880)، الالتزام المعياري (0.800) والالتزام الاستمراري (0.872)، الإبداع الإداري (0.900).

الجدول رقم (5) قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach α) لمجالات الدراسة (ن = 328)

المتغير	المجال	عدد الفقرات	Cronbach alpha
القيادة الخادمة	المهارات المفاهيمية	4	0.898
	التمكن	5	0.918
	مساعدة المرؤسين	5	0.892
	الإهتمام بالمرؤسين	3	0.809
	التصرف بأخلاق	3	0.851
	المعالجة العاطفية	4	0.883
	خلق قيمة للمجتمع	4	0.866
القيادة الخادمة ككل			0.968
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	4	0.880
	الالتزام المعياري	4	0.800
	الالتزام الإستمراري	6	0.872
الالتزام التنظيمي ككل			0.922
الإبداع الإداري			0.900

الصدق البنائي لأداة الدراسة (الإتساق الداخلي):

قام الباحث بمعاينة معاملات ارتباط بيرسون والتي تربط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة وهو ما يعرف بالإتساق الداخلي. لوحظ من النتائج الموضحة في جدول رقم (6) أن كافة الفقرات ارتبطت بمجالاتها بمستويات مرتفعة حيث كانت جميع العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى مستوى (0.01) ، كما كانت جميع العلاقات أعلى من الحد الأدنى ($r=0.20$) وهذا يعكس صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

جدول رقم (6): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (ن = 328)

المتغير	المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	المتغير	المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع المجال
القيادة الخادمة	المهارات المفاهيمية	1	0.857**	الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	1	0.882**
		2	0.866			2	0.859**
		3	0.878**			3	0.891**
		4	0.841**			4	0.851**
	التمكين	1	0.783**		الالتزام المعياري	1	0.851*
		2	0.834**			2	0.855**
		3	0.796**			3	0.892**
		4	0.761**			4	0.848**
		5	0.697**			5	0.896**
	مساعدة المرؤوسين	1	0.697**		الالتزام الاستمراري	1	0.792**
		2	0.743**			2	0.838**
		3	0.791**			3	0.825**
		4	0.837**			4	0.870**
		5	0.750**			5	0.859**
	الاهتمام بالمرؤوسين بالتصرف بأخلاق	1	0.700**	الإبداع الإداري		1	0.795**
		2	0.710**			2	0.902**
		3	0.747**			3	0.860**
		4	0.785**			1	0.884**
		5	0.752**			2	0.894**
		6	0.776**			3	0.856**

0.711**	7		0.817**	1	المعالجة العاطفية	
0.758**	8		0.869**	2		
			0.892**	3		
			0.862**	4		
			0.832**	1	خلق قيمة المجتمع	
			0.764**	2		
			0.897**	3		
			0.881	4		

** العلاقة دالة عند مستوى (0.01)

3 – 6 الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة

بنسختها (SPSS (Statistical Packages for Social Sciences قام الباحث باستخدام حزمة (٢٦)

لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وتم استخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية التالية:

- مستويات الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على فقرات متغيرات الدراسة للتأكد من خلو البيانات من أنماط واضحة.
- **Simple Scatter dot diagram** لتحديد وتمثيلها باستخدام (Cook's distance) مسافة كوك - المشاهدات المتطرفة
- معامل الثبات كرونباخ ألفا (**Cronbach (a)**) للتحقق من الثبات الإحصائي للإستبيان الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من الإتساق الداخلي للإستبيان الدراسة.
- معامل الإلتواء (**Skewness**) ومعامل التفلطح (**Kurtosis**) للتحقق من مدى التوزيع الطبيعي لمنحنيات بيانات الدراسة.

- معامل التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) ومعاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي بين مجالات المتغير المستقل ومجالات المتغير الوسيط
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statics measures) وتشمل التكرارات والنسب المئوية لعرض توزيع المبحوثين تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستويات موافقة المبحوثين على مجالات الدراسة.
- اختبار (Independent Samples T-Test) لعينتين مستقلتين لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمقارنة ثلاثة متوسطات حسابية أو أكثر لتحديد الفروقات في مستويات متغيرات الدراسة تبعاً للجامعات المبحوثة.
- اختبار شيفة (Scheffe) للمقارنة البعدية المتعددة المتجانسة لتحديد مصادر الفروقات في اختبار ANOVA
- حزمة Process marco نسخة (3.4) وهي إضافة تابعة لحزمة SPSS وذلك لاختبار الوساطة واستخراج الأثر المباشر والغير المباشر.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي والنتائج ومناقشتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها باستخدام الأدوات والاختبارات الإحصائية المتنوعة، حيث يبدأ الفصل أولاً بعرض نتائج التحليل الأولي لملائمة النموذج للأساليب الإحصائية، ثم يعرض الفصل توزيع المبحوثين تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية يليه التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ومناقشتها ويليها اختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج.

(4 – 1) التحليل الأولي لملائمة النموذج للأساليب الإحصائية

يعرض هذا الجزء النتائج الخاصة بالتحقق من ملائمة النموذج للاختبارات الإحصائية، وشملت الاختبارات التحقق من خلو منحنيات البيانات من الالتواء أو التفلطح الشديد وذلك للتأكد من سلامة التوزيع الطبيعي (Normality) لمنحنيات البيانات. يقدم معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) مؤشرات حول مدى اقتراب المنحنى من التوزيع الطبيعي حيث حدد (Sposito et al., 1983) ألا تتجاوز قيم المعاملين نطاق (2.2) (+/-) حتى تعتبر منحنيات البيانات ذات توزيع طبيعي. لوحظ من النتائج المعروضة في جدول رقم (9) أن كافة قيم المعاملين لم تخرج عن النطاق الموصي به كما كانت تقترب من الصفر ليدلل هذا على سلامة منحنيات البيانات من مشاكل الالتواء والتفلطح وعليه يمكن استخدام الاختبارات المعملية لبيانات الدراسة الحالية.

جدول رقم (7): قيم معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) بمتغيرات الدراسة

ومجالاتها (ن = 328)

المتغير	المجال	معامل الالتواء	معامل التفلطح
	المهارات المفاهيمية	-0.417	-0.125
	التمكن	-0.435	-0.149
	مساعدة المرؤوسين	-0.414	-0.201

-0.432	-0.246	الإهتمام بالمرؤوسين	القيادة الخادمة
-0.3160	-0.747	التصرف بأخلاق	
-0.423	-0.400	المعالجة العاطفية	
-0.389	-0.269	خلق قيمة للمجتمع	
-0.114	-0.466	القيادة الخادمة ككل	
-0.200	-0.654	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
-0.466	-0.537	الالتزام المعياري	
0.245	-0.678	الالتزام الإستمراري	
-0.766	-0.460	الالتزام التنظيمي ككل	
-0.089	-0.575	الإبداع الإداري	

أما فيما يخص الارتباط الخطي (Multicollinearity) بين مجالات المتغير المستقل ومجالات المتغير الوسيط، فقد تم استخدام ثلاثة اختبارات تبعا لتوصيات (Pallant, 2020) والتي أكدت جميعها خلو مجالات المتغيرين من تشكل الارتباط الخطي الذي في حال وجوده ينعكس على نتائج نماذج الانحدار لاحقا، كانت جميع قيم معامل تضخم التباين (Variance inflation Factor (VIF)) أقل من 10 حيث تراوحت لمجالات متغير القيادة الخادمة بين (2.215) و (5.383)، بينما تراوحت بين (1.557) و (1.804) لمجالات متغير الالتزام التنظيمي ليدل هذا على عدم وجود الارتباط الخطي، أما مستويات معامل التباين المسموح به (Tolerances) فقد كانت جميعها أعلى من مستوى (0.10) لتؤكد مرة أخرى على عدم وجود الارتباط الخطي، كما تبين أن جميع معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation) دون مستوى ($r = 0.90$) ليعكس هذا عدم وجود ارتباط عالي بين مجالات المتغيرين، فقد سجلت أعلى علاقة بين مجالات القيادة الخادمة ($r = 0.863^*$) وسجلت أعلى علاقة بين مجالات الالتزام التنظيمي ($r = 0.668^{**}$). وعليه فقد أكدت النتائج السابقة على خلو مجالات المتغير المستقل والمتغير الوسيط من أي ارتباط خطي وبهذا يمكن

استخدام نماذج الانحدار لاختبار الأثر بين متغيرات الدراسة. يعرض الجدول رقم (8) نتائج اختبارات الارتباط الخطي بين مجالات القيادة الخادمة والجدول رقم (9) لمجالات الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (8): نتائج اختبارات الارتباط الخطي بين مجالات متغير القيادة الخادمة (ن=328)

المجال	VIF	Tolerance	علاقات بيرسون						
			1	2	3	4	5	6	7
1- المهارات المفاهيمية	2.809	0.356	1						
2- التمكين	4.922	0.203	0.784**	1					
3- مساعدة المرؤوسين	5.383	0.186	0.743**	0.863**	1				
4- الاهتمام بالمرؤوسين	2.215	0.451	0.537**	0.640**	0.701**	1			
5- التصرف بأخلاق	2.632	0.380	0.670**	0.720**	0.758**	0.571**	1		
6- المعالجة العاطفية	2.244	0.446	0.552**	0.653**	0.685**	0.653**	0.627**	1	
7- خلق قيمة للمجتمع	2.848	0.351	0.617**	0.667**	0.732**	0.568**	0.673**	0.728**	1

** العلاقة دالة عند مستوى (0.01)

جدول رقم (9) نتائج إختبارات الارتباط الخطي بين مجالات متغير الالتزام التنظيمي (ن=328)

علاقات بيرسون			Tolerance	VIF	المجال
3	2	1			
		1	0.582	1.718	الالتزام العاطفي
	1	0.646**	0.642	1.557	الالتزام المعياري
1	0.598**	0.668**	0.554	1.804	الالتزام الإستمراري

** العلاقة دالة عند مستوى (0.01)

(2-4) توزيع المبحوثين تبعا للخصائص الديموغرافية والوظيفية

فيما يلي وصفا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، كما يبينها جدول رقم

(10) يتضح من الجدول ما يلي:

○ لوحظ من التكرارات والنسب الخاصة بتوزيع المبحوثين تبعا للخصائص الديموغرافية والوظيفية

أن عينة الدراسة اشتملت على نسب متقاربة من الذكور والإناث، فقد بلغ عدد الذكور في العينة

ن=181 (55.2%)، أما عدد الإناث فقد بلغ ن=147 (44.8%) ويدل ذلك على تقارب نسبة الاناث

والذكور في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يعطي انطبعا لتكافؤ الفرص بين

الموظفين بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي.

○ أما عن الفئات العمرية للمبحوثين، فقد كان ما يقرب من نصف العينة من الفئة العمرية التي تبلغ

31 – 40 سنة بتكرار ن=145 (44.2%)، بينما كان عدد المبحوثين في الفئة العمرية التي تبلغ 41 –

50 سنة ن=105 (32%)، وكان عدد المبحوثين الذين يبلغون من العمر 51 سنة فأكثر ن=60

(18.3%)، أما الفئات العمرية التي يقل عمرها عن 31 سنة فقد بلغ تكرارها في العينة ن=18

(5.5%). ويدل ذلك على تمتع الفئة الأكبر بروح الشباب والذي عادة ما تتوفر لديهم الديناميكية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجاباً على إبداعهم في عملهم.

الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=328)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	181	%55.2
	أنثى	147	%44.8
	المجموع	328	%100
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	18	%5.5
	31 – 40 سنة	145	%44.2
	41 – 50 سنة	105	%32
	51 سنة فأكثر	60	%18.3
	المجموع	328	%100
سنوات الخدمة في الجامعة	5 سنوات فأقل	44	%13.4
	6 – 10 سنوات	32	%9.8
	11 – 15 سنة	104	%31.7
	16 سنة فأكثر	148	%45.1
	المجموع	328	%100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	107	%32.6
	بكالوريوس	147	%44.8
	دراسات عليا	74	%22.6
	المجموع	328	%100
	إداري	274	%83.5

طبيعة العمل	فني	54	16.5%
	المجموع	328	100%
مكان العمل في الجامعة	كلية	318	97%
	وحدة إدارية/ فنية	10	3%
	المجموع	328	100%

- أشارت التكرارات الخاصة بفئات سنوات الخبرة في الجامعة إلى أن غالبية المبحوثين هم من الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات حيث جاءت تكرارات فئات الخبرة كما يلي: 16 سنة فأكثر بتكرار ن= 148 (45.1%)، 11 – 15 سنة بتكرار ن= 44 (13.4%)، وقد تفسر الباحث ذلك بوجود استقرار عام للموظفين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يدفعهم للتمسك بوظائفهم، وأيضاً قد يشير ذلك إلى إرتفاع نسبة إلتزام وولاء هؤلاء الموظفين لجامعاتهم.
- بلغ عدد المبحوثين حاملي درجة البكالوريوس ن= 147 (44.8%)، وبلغ عدد حاملي درجات الدراسات العليا ماجستير أو دكتوراة ن= 74 (22.6%)، وأخيراً بلغ عدد حاملي درجة الدبلوم فأقل ن= 107 (32.6%)، ويتضح أن معظم أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس، أي ممن يمتلكون معرفة ومهارات عالية تؤثر بدورها في مستوى أدائهم، وقد يشير ذلك إلى إهتمام الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بتعيين هذه الفئة لتمتعهم بالمعرفة اللازمة لإنجاز العمل.
- أما عن طبيعة عمل المبحوثين فقد كانت غالبية العينة من الموظفين الإداريين بتكرار ن= 274 (83.5%)، يقابلهم ن= 54 (16.5%) من الموظفين الفنيين، ويعود ذلك إلى أن التواصل مع الموظفين المتواجدين في مكاتبتهم كان أكثر سهولة من التواصل مع الفنيين.
- كما كان غالبية المبحوثين من العاملين في الكليات بتكرار ن= 318 (97%)، بينما بلغ عدد العاملين في الوحدات الإدارية والفنية ن= 10 (3%)، وهذا منطقي وكما تم ذكره سابقاً بأن عملية جمع البيانات كانت في الفترة بين انتهاء الفصل الصيفي وبداية الفصل الأول في الجامعات أي في الوقت الذي يتم

فيه تسجيل الطلبة المستجدين وتنظيم أمور الطلبة الخريجين والأمور المالية والإدارية التي تخصهم، الأمر الذي أدى إلى صعوبة التواصل مع الموظفين في الوحدات الإدارية والفنية نظراً لإنشغالهم.

(3-4) مستويات القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في مدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين (التحليل الوصفي)

باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، يعرض هذا الجزء مستويات القيادة الخادمة، ومستويات الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في محافظات الشمال من وجهة نظر المبحوثين.

أولاً: مستويات ممارسة القادة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين:

يقدم جدول رقم (11) نتائج التحليل الوصفي لمستويات ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية كما يراها المبحوثون:

جدول رقم (11): التحليل الوصفي لمستويات القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين (ن=238)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المهارات المفاهيمية	3.60	0.88	2	متوسطة
2	التمكين	3.40	0.95	4	متوسطة
3	مساعدة المرؤوسين	3.46	0.93	3	متوسطة
4	الإهتمام بالمرؤوسين	3.10	0.99	7	متوسطة
5	التصرف بأخلاق	3.74	0.96	1	متوسطة
6	المعالجة العاطفية	3.20	1.00	6	متوسطة
7	خلق قيمة للمجتمع	3.40	0.94	5	متوسطة
القيادة الخادمة ككل		3.41			متوسطة

يرى المبحوثون العاملون في الجامعات الحكومية أن القادة في جامعاتهم يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، حيث سجل المتوسط الحسابي العام (3.41). وهذا يدل على أن ممارسات هؤلاء القادة كما يراها المبحوثون فيما يخص القيادة الخادمة مازالت محدودة. كما تبين من المتوسطات الحسابية أن كافة مجالات القيادة الخادمة تتم ممارستها بدرجة متوسطة باستثناء مجال التصرف بأخلاق والذي سجل متوسط حسابي بلغ (3.74) وهو بالدرجة المرتفعة وبهذا يمكن القول أن المبحوثون يرون أن قادتهم يتصرفون بأخلاقية بدرجة مرتفعة، وبهذا يكون هذا المجال أعلى مجال يمارس من بين مجالات القيادة الخادمة. أما المجالات الأخرى فقد سجلت جميعها درجات متوسطة من الموافقة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60) و (3.10)، وجاءت المجالات وفقا للترتيب التنازلي التالي تبعا لدرجة ممارستها: المهارات المفاهيمية، ثم مساعدة المرؤوسين، ثم التمكين، ثم خلق قيمة للمجتمع، ثم المعالجة العاطفية وأخيرا الاهتمام بالمرؤوسين.

أما الانحراف المعياري فقد قدم مؤشر آخر في غاية الأهمية حيث لوحظ أن مجال المعالجة العاطفية سجل إنحراف معياري يبلغ (1)، ليشير هذا إلى تباين في آراء المبحوثين، وقد يفسر هذا بتباين مستويات ممارسة المعالجة العاطفية بين المدراء مما انعكس على تقييم مرؤوسهم.

لإلقاء المزيد من الضوء على مستويات ممارسة المدراء لمجالات القيادة الخادمة كما يراها المبحوثون، تم عرض الإحصاء الوصفي للفقرات الخاصة بكل مجال في جدول رقم (14) وتبين أن مستويات موافقة المبحوثين على كافة فقرات مجال التصرف بأخلاق سجلت مستويات مرتفعة من الموافقة، فيما سجلت مستويات موافقة المبحوثين على كافة فقرات المجالات الأخرى درجات متوسطة من الموافقة باستثناء فقرة واحدة ذات علاقة بـ "لدى القائد فهم شامل ومعلومات كافية عن الجامعة وأهدافها" في مجال المهارات المفاهيمية وفقرة ذات علاقة بـ "يتأكد القائد من تحقيق المرؤوسين لأهداف العمل كما هو مخطط له" في مجال مساعدة المرؤوسين، حيث سجلت الفقرتان مستويات مرتفعة من الموافقة، على خلاف الفقرات الأخرى في ذات المقاييس التي سجلت درجات موافقة متوسطة. وهذا يدل على أن القادة يطبقون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة لكافة مجالاتها باستثناء مجال التصرف بأخلاق. أما الانحرافات المعيارية فقد لوحظ تجاوزها (1) لغالبية الفقرات ليعكس هذا تباين واضح في موافقة المبحوثين على

الفقرات. وقد يعزو الباحث هذا إلى التفاوت في تطبيق القيادة الخادمة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من قبل القادة الذي أدى بدوره إلى تباين تقييم المبحوثين لأساليب قيادة مدراءهم، بالإضافة إلى أن الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة التي تمر بها الجامعات قد يؤثر على طبيعة عمل القادة الإداريين بحيث تفرض عليهم القواعد والقوانين التي قد تمنعهم من تطبيق أسلوب قيادتهم.

جدول رقم (12): التحليل الوصفي لمستويات فقرات مجالات القيادة الخادمة من وجهة نظر

المبحوثين (ن=328)

الرقم	المجال/ الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
المهارات المفاهيمية					
1	لدى القائد فهم شامل ومعلومات كافية عن الجامعة وأهدافها	3.80	0.98	1	مرتفعة
2	يستطيع القائد معرفة نقاط الضعف الكامنة في أداء الجامعة	3.55	0.96	3	متوسطة
3	يستطيع القائد إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة التي تحدث في عمله في الجامعة	3.57	1.03	2	متوسطة
4	يمكن للقائد حل مشاكل العمل بأفكار جديدة وإبداعية	3.49	1.06	4	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي		3.60	متوسطة		
التمكين					
1	يشارك القائد مرؤوسيه بالخبرات العملية التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة	3.55	1.08	1	متوسطة

2	يعطي القائد مرؤوسيه حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها الأنسب	3.40	1.07	3	متوسطة
3	يفعل القائد ما بوسعه لتسهيل أعمال مرؤوسيه وتمكينهم من اتمامها بالطريقة الصحيحة	3.51	1.09	2	متوسطة
4	يمنح القائد مرؤوسيه صلاحية اتخاذ قرارات مهمه بشأن كيفية أداء مهامهم	3.28	1.11	5	متوسطة
5	يعمل القائد على تطوير مهارات مرؤوسيه القيادية	3.29	1.14	4	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي		3.40			متوسطة
مساعدة المرؤوسين					
1	يتأكد القائد من تحقيق المرؤوسين لأهداف العمل كما هو مخطط له	3.68	0.98	1	مرتفعة
2	يقدم القائد المشورة الصادقة لمرؤوسيه لتمكينهم من تحقيق أهداف العمل	3.58	1.05	2	متوسطة
3	يعقد القائد دورات ولقاءات لتطوير كفاءة المرؤوسين في أداء مهامهم	3.32	1.19	4	متوسطة
4	يعتبر القائد أن تطوير المرؤوسين مهنيًا من أهم أولوياته	3.25	1.17	5	متوسطة
5	يتواصل القائد مع مرؤوسيه بصورة مباشرة للتشارك في المعلومات ذات العلاقة بالعمل	3.49	1.15	3	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي		3.46			متوسطة

الاهتمام بالمرؤوسين				
1	يتغلب القائد مصالح مرؤوسيه على مصالحه الوظيفية	2.89	1.21	3 متوسط
2	يظهر القائد الاهتمام بمشاعر مرؤوسيه	3.17	1.12	2 متوسط
3	يبدل القائد جهودا واضحة في مساعدة مرؤوسيه لتحقيق أهدافهم الوظيفية	3.26	1.17	1 متوسط
المتوسط الحسابي الكلي		3.10		متوسطة
التصرف بأخلاق				
1	يتمتع القائد بصفات اخلاقية حميدة تنعكس بشكل ايجابي على العمل	3.84	1.06	1 مرتفة
2	يتصف القائد بالصدق عند تعامله مع مرؤوسيه	3.69	1.11	3 مرتفعة
3	لا يتنازل مديري عن قيمة الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح	3.70	1.12	2 مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي		3.74		مرتفة
المعالجة العاطفية				
1	يطلب الموظفون المساعدة من القائد إذا كانت لديهم مشكلة شخصية	3.33	1.14	1 متوسط
2	يخصص القائد وقتا للحديث عن أمور شخصية تهم الموظفين	3.04	1.19	4 متوسط
3	يدرك القائد مشاعر الأفراد العاملين من خلال تعابير وجوههم	3.14	1.17	3 متوسط

4	يلتمس القائد الأعذار للموظفين بهدف تشجيعهم لتصويب الخطأ في أداء مهامهم	3.30	1.14	2	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي		3.20	متوسطة		
خلق قيمة للمجتمع					
1	يهتم القائد دوما بمساعدة الناس في الجامعة	3.51	1.06	2	متوسطة
2	يشارك القائد في الأنشطة الي تقام في الجامعة	3.58	1.02	1	متوسطة
3	يشجع القائد موظفيه على القيام بأعمال تطوعية لخدمة الجامعة	3.23	1.16	4	متوسطة
4	يبادر القائد بأعمال تطوعية كقدرة لموظفيه	3.28	1.20	3	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي		3.40	متوسطة		

● مناقشة النتائج:

❏ **أولاً:** بناء على آراء الباحثين حصلت درجة ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المبحوثة على متوسط حسابي (3.41) وهو بالدرجة المتوسطة وقد يعزو الباحث أن هذه النتيجة سببها عدم انتشار ثقافة القيادة الخادمة بين القادة والمدراء ومجتمعات العمل الإداري في المملكة العربية السعودية وتبين ذلك من خلال الباحثين حيث أن عدد كبير من الباحثين قد أعلموا الباحثة أثناء توزيع الاستبيان بأن ليس لديهم معرفة بالمقصود بالقيادة الخادمة كمصطلح علمي. وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (دهليز، غالي، 2018) التي وجدت أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة متوسطة في الجامعات السعودية.

❏ **ثانياً:** بناء على نتائج التحليل الوصفي لمجالات القيادة الخادمة تبين أن مجال التصرف بأخلاق حصل على أعلى درجة ممارسة، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع السعودي حيث أن الصفة الغالبة له بأنه مجتمع إسلامي محافظ بحيث يتحلى القادة والمؤوسين فيه بشكل عام وفي الجامعات بالمملكة العربية السعودية بشكل خاص بدرجة عالية من الأخلاق الطيبة الحميدة النابعة

من من الخلق الإسلامي الذي يحث على التصرف بأخلاق علاوة على خصوصية الجامعات منارات العلم في المجتمع الأردني حيث يمثل القادة والعاملون بهذه الجامعات جامعاتهم من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم الأخلاقية .

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (دهليزو غالي، 2018) حيث توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة العاملين الأكاديميين والإداريين الذين يمثلون عينة الدراسة للقيادة الخادمة كانت متوسطة ، كما توصلت الدراسة إلى أن كافة مجالات القيادة الخادمة تتم ممارستها بدرجة متوسطة بإستثناء مجال التصرف بأخلاق حيث جاءت بدرجة مرتفعة ، حيث يعزو الباحثان الدرجة المرتفعة لمجال التصرف بأخلاق إلى خصوصية الجامعات في المجتمع الفلسطيني حيث يتمتع المسؤولون والعاملين فيها بدرجة عالية من الأخلاق الطيبة وحسن المعاملة. في حين أن بقية المجالات ممارسة بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب التنازلي التالي تبعا لدرجة ممارستها: المهارات المفاهيمية، ثم مساعدة المرؤوسين، ثم التمكين، ثم خلق قيمة للمجتمع، ثم المعالجة العاطفية وأخيرا الإهتمام بالمرؤوسين. كما قد يعزو الباحث الدرجة المتوسطة التي حصلت عليها أبعاد القيادة الخادمة التالية إلى ما يلي:

- **المهارات المفاهيمية:** جاء في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة وهذا يكشف مدى معرفة القادة والمسؤولون في قوانين الجامعة وأهدافها والمهام الموكولة لهم ومعرفتهم بنقاط الضعف الكامنة في أداء الجامعة ومحاولتهم لإيجاد الحلول للمشاكل المعقدة التي تحدث في عملهم في الجامعة.
- **مساعدة المرؤوسين:** جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك بحرص القادة والمسؤولين في الجامعات على تقديم يد العون والمساعدة لمرؤوسهم والإرتقاء بهم والعمل على تنمية روح العمل الجماعي الهادف لديهم.
- **التمكين:** وقد يعزو الباحث حصول بعد التمكين على مستوى متوسط إلى أنه من الصعب تفويض الموظفين على الدوام في عملية إتخاذ القرارات، فهناك قرارات يمكن أن يفوض المسؤول مرؤوسيه باتخاذها، ولكن يبقى هناك العديد من القرارات الهامة التي يجب على القائد أن يتخذها لوحده ودون مناقشة مرؤوسيه بها.

■ خلق قيمة للمجتمع: وقد يعزو الباحث هذه الدرجة إلى عدم تفرغ القادة والمسؤولين في الجامعات للمشاركة في أنشطة تخص المجتمع وعدم وعي القادة بالقدر الكاف بأهمية العمل التطوعي في المجتمع وأيضاً لعدم جود عائد مادي مقابل هذا التطوع نظراً للمشاكل المالية والعجوزات المتراكمة التي تمر بها الجامعات الحكومية.

■ المعالجة العاطفية: وقد يعزو الباحث هذه الدرجة إلى وجود بعض الإهتمام من قبل القادة والمسؤولين في الجامعات بالتحدث مع المرؤوسين بقضايا شخصية تهمهم بالإضافة إلى عدم تلمس القادة الأعذار للموظفين بالقدر الكاف الذي يشجعهم لتصويب الأخطاء التي قد تحدث في مهامهم، ولكن هذا الإهتمام من وجهة نظر المبحوثين غير كاف وهذا يفسر الدرجة المتدنية التي حظي بها بعد الإهتمام بالمرؤوسين.

■ الإهتمام بالمرؤوسين: جاء ترتيبه بالمرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الخادمة وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم إظهار القائد الإهتمام بمشاعر مرؤوسيه وعدم بذله أي جهد واضح في مساعدة مرؤوسيه لتحقيق أهدافهم الوظيفية وقد تعزى أيضاً هذه النتيجة إلى عدم محاولة القادة بوضع مصالح مرؤوسيه فوق مصالحهم الوظيفية نظراً لمحاولتهم الحفاظ على المعاملة الرسمية الروتينية في العمل وربما يكون السبب في ذلك سوء الوضع المالي في الجامعات بحيث لا يتقاضى القادة والموظفون العوائد المادية بالقدر الكاف لقاء قيامهم بأي جهد إضافي.

وقد يعزو الباحث تدني مجالي المعالجة العاطفية والاهتمام بالمرؤوسين إلى ضيق وقت القادة وخصوصاً في الكليات وعدم وجود وقت فراغ لديهم، بحيث أن القادة في الكليات هم من أعضاء الهيئة التدريسية والذين يعملون لساعات المساء المتأخرة وهذا يترتب عليه عدم الحصول على الوقت الكافي للاهتمام بالمرؤوسين ومناقشة أحوالهم والأمور التي تهمهم بالدرجة المطلوبة.

وعليه يعكس تدني مجال المعالجة العاطفية ومجال الاهتمام بالمرؤوسين والتي من المفترض أن تكون من أهم أولويات القادة ضعفاً واضحاً في ممارسة هؤلاء القادة تتطلب إعادة النظر فيها لتحسين أساليب قيادتهم.

ثالثاً: وبالنظر إلى الإحصاءات الوصفية لمجالات القيادة الخادمة تبين أن هناك تشتت واضح في مجال المعالجة العاطفية ليعكس هذا تباين شديد ملحوظ في آراء المبحوثين تجاه هذا الجانب وقد يعزو الباحث ذلك إلى التباين في مستوى تطبيق المدراء لهذا المجال، بالإضافة إلى أن غالبية المجالات سجلت انحرافات معيارية تقترب من (1) ليعكس هذه تشتت ملحوظ على مستوى فقرات هذه المجالات. ومرة أخرى يعكس هذا تباين في مستويات تطبيق مجالات القيادة الخادمة بين القادة والمسؤولين في الجامعات وبالتالي لا بد لهم من إعادة النظر في ممارساتهم.

يعرض الجدول رقم (13) نتائج التحليل الوصفي لمستويات الالتزام لدى المبحوثين:

جدول رقم (13) التحليل الوصفي لمستويات الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين (ن = 328)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الالتزام العاطفي	3.80	0.94	3	مرتفعة
2	الالتزام المعياري	4.01	0.78	2	مرتفعة
3	الالتزام الإستثماري	4.06	0.81	1	مرتفعة
الالتزام التنظيمي ككل		3.96			مرتفعة

دلت نتائج التحليل الوصفي للالتزام التنظيمي أن المبحوثين بينوا أن لديهم مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي تجاه جامعاتهم، حيث سجل المتوسط الحسابي الكلي (3.96) وهو بالدرجة المرتفعة، كما سجلت جميع مجالات الالتزام التنظيمي درجات موافقة مرتفعة تعكس وجود مستويات مرتفعة من الالتزام العاطفي والمعياري والاستثماري لدى المبحوثين بينت النتائج أن الالتزام الاستثماري (4.06) كان بأعلى درجة لدى المبحوثين، يليه الالتزام المعياري (4.01) ومن ثم الالتزام العاطفي (3.80). وكانت مستويات الانحراف المعياري تقترب من مستوى (1) لتشير إلى وجود تشتت في إجابات المبحوثين على مستوى فقرات كل مجال وهذا ما لوحظ من نتائج جدول رقم (13) الذي قدم التحليل الوصفي على مستوى فقرات مجالات الالتزام

التنظيمي، حيث لوحظ أن غالبية الفقرات سجلت مستويات موافقة مرتفعة إلا أن التباين في آراء المبحوثين كان واضحاً لغالبية الفقرات حيث تجاوز الانحراف المعياري (1).

جدول رقم (14): التحليل الوصفي لمستويات فقرات الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين (ن = 328)

الرقم	المجال/ الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
الالتزام العاطفي					
1	اتحدث عن هذه الجامعة مع أصدقائي كجامعة رائعة للعمل من أجلها.	3.84	1.01	2	مرتفعة
2	أنا فخور بأن اخبر الآخرين أنني جزء من هذه الجامعة.	4.02	1.02	1	مرتفعة
3	تمنحني هذه الجامعة الدافعية لتقديم أفضل ما لدي في أداء المهام المطلوبة مني	3.63	1.15	4	متوسطة
4	بالنسبة لي هذه الجامعة هي أفضل جامعة للعمل بها.	3.74	1.21	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي		3.80			مرتفعة
الالتزام المعياري					
1	أنا على استعداد لبذل قدر كبير من الجهد يتجاوز ما هو متوقع مني من أجل مساعدة هذه الجامعة على النجاح والتطور.	4.25	0.87	2	مرتفعة
2	أجد أن قيمي وقيم هذه الجامعة متشابهة بشكل كبير	3.84	1.01	3	مرتفعة
3	يفعل لا أجد صعوبة في الموافقة على سياسات وإجراءات هذه الجامعة في الأمور المهمة المتعلقة بموظفيها	3.63	1.13	4	متوسطة
4	يهمني حقاً مصير هذه الجامعة ومستقبلها	4.32	0.91	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي		4.01			مرتفعة
الالتزام الإستمراري					

مرتفعة	1	0.83	4.37	أشعر بقدر عال من الولاء لهذه الجامعة	1
مرتفعة	3	0.98	4.05	أقبل أي نوع من مهام العمل من أجل الاستمرار في العمل بهذه الجامعة	2
مرتفعة	5	1.16	3.90	ليس لدي الرغبة في أن أعمل في جامعة أخرى حتي لو كان نوع العمل متشابهاً	3
مرتفعة	4	1.11	4.00	سيكون من الصعب علي ترك هذه الجامعة لتأتي ر ذلك على حياتي المهنية والعائلية سلبياً	4
مرتفعة	6	1.10	3.90	يتواهنالك الكثير الذي يمكن كسبه بالبقاء مع هذه الجامعة إلى أجل غير مسمي	5
مرتفعة	2	1.04	4.15	كان قراري بالعمل في هذه الجامعة صائباً	6
مرتفعة		4.06		المتوسط الحسابي الكلي للإلتزام التنظيمي	

🔍 مناقشة النتائج:

■ **أولاً:** يرى المبحوثون أن لديهم درجات مرتفعة من الإلتزام التنظيمي وتعكس هذه الدرجات نقطة قوة لا بد للقادة من الإنتباه لها و العمل على استغلالها وتعزيزها لدى المرؤوسين من خلال تبني عدة أمور ومن أهمها إعادة النظر بممارسات القيادة الخادمة، وقد تعزو الباحثة مستوى الإلتزام التنظيمي المرتفع إلى أن العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لديهم مستوى عال من الولاء لجامعاتهم بحيث يرون ان جامعاتهم هي أفضل جامعة للعمل بها وتمنحهم الدافعية لتقديم أفضل ما لديهم في أداء المهام المطلوبة منهم ويجدون أن قيمهم وقيم جامعاتهم متشابهة بشكل كبير، كما أن مستوى الرواتب التي يحصل عليها العاملون الإداريون والفنيون والإمتميازات الوظيفية أعلى من زملائهم في القطاع العام الأردني وكذلك في القطاع الخاص. ويعكس الإلتزام التنظيمي مستوى الإستقرار الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون في جامعاتهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القصور، 2010) التي توصلت إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى

رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية كان مرتفعاً، واتفقت النتائج أيضاً مع دراسة (دهليز و غالي، 2018) التي كشفت عن مستوى عال من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين في الجامعات السعودية.

■ **ثانياً:** بما أن أبعاد الالتزام التنظيمي كان الالتزام الإستمراري فإن هذا يعكس نقطة ضعف في الجامعات بالمملكة العربية السعودية المبحوثة وقد يعزو الباحث هذه النتيجة أن الجانب المادي هو المحرك الأساسي لإستمرار التزام هؤلاء المبحوثين لجامعاتهم وبالتالي لا بد للقادة من التنبيه إلى ضرورة تنمية الجوانب الأخرى الأعمق من الالتزام ليصبح التزامهم نابعاً من الالتزام العاطفي والمعياري. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يرون أن قرارهم بالعمل كان صائباً وليس لديهم الرغبة في العمل في جامعات أخرى لما تقدمه جامعاتهم من إستقرار وأمان في العمل، وسيكون من الصعب عليهم ترك الجامعة التي يعملون بها لتأثير ذلك على حياتهم المهنية والعائلية سلباً. وتتطابق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (دهليز و غالي 2018) التي أظهرت حصول محور الالتزام الإستمراري على أعلى درجة التزام ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين يضيفون في اعتبارهم المكاسب الحالية والمستقبلية التي قد تعود عليهم في حال الإستمرار في العمل في الجامعات الفلسطينية المبحوثة ويجدون صعوبة في ترك العمل. وتعارض نتائج هذه الدراسة فيما يخص مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي مع دراسة (مطلق ، 2020) حيث حصل الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس على مستوى مرتفع وعلى مستوى المحاور حصل الالتزام المعياري على أعلى متوسط، يليه الالتزام العاطفي ، وأخيراً الالتزام الإستمراري ويعود ذلك لدور القيادة للمؤسسة والتي تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز روح المسؤولية لدى المدراء كما يعزو الباحث ذلك إلى الأقدمية في التعيين. كما تتعارض مع دراسة (2012) Awwad & Agti التي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لديهم التزام عاطفي والتزام معياري أقوى ولكن التزام إستمراري أقل.

■ **ثالثاً:** وأيضاً تبين أن هناك تباين في مستويات الالتزام التنظيمي بين المبحوثين وقد يعزو الباحث هذه النتيجة أن التباين قد لا يكون على مستوى الجامعة بل بين الكليات والوحدات الإدارية نفسها.

ثالثاً: مستويات الإبداع الإداري لدى المبحوثين:

يلخص جدول رقم (15) نتائج التحليل الوصفي لمستويات الإبداع الإداري لدى المبحوثين، وتبين أن لدى المبحوثين مستوى مرتفع من الإبداع الإداري وفقاً لإجاباتهم، حيث سجل المتوسط الحسابي الكلي (4.16)، وسجلت جميع فقرات الإبداع الإداري مستويات مرتفعة من الموافقة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.35) و (3.87). كما لوحظ وجود إجماع في إجابات المبحوثين حيث لم يتجاوز الإنحراف المعياري (1) لكافة الفقرات باستثناء فقرة واحدة ذات علاقة بـ "أفضل العمل في فريق تسوده روح المخاطرة"، ليعكس هذا تباين في آراء المبحوثين تجاه العمل في فرق العمل التي تميل إلى المخاطرة. وتشكل النتائج الخاصة بمستويات الإبداع الإداري مؤشر إيجابي تجاه المبحوثين لآبد لقادتهم من العمل على استغلال هذه الطاقات لدى هؤلاء المرؤوسين.

جدول رقم (15) التحليل الوصفي لمستويات فقرات الإبداع الإداري لدى المبحوثين (ن = 328)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	لدي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المفيدة في العمل.	4.21	0.74	6	مرتفعة
2	أقدم أفكاراً عملية لتحسين أداء مهامي.	4.26	0.74	2	مرتفعة
3	أعبر عن أفكار ومقترحاتي أمام زملائي بثقة.	4.24	0.81	3	متوسطة
4	أسعى بجد لكي يكون التميز السمة الغالبة على عملي	4.35	0.76	1	مرتفعة
5	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي لتطوير ذاتي	4.11	0.89	7	مرتفعة
6	أمتلك القدرة على دراسة وتحليل المعلومات لإنجاز العمل بكل كفاءة	4.22	0.82	5	متوسطة

مرتفعة	4	0.79	4.22	مستعد لتحمل نتائج ما أقوم به من مهام وقرارات بهدف إيجاد أفكار إبداعية في عملي	7
مرتفعة	9	1.01	3.87	أفضل العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	8
مرتفعة	8	0.98	3.98	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك	9
مرتفعة		4.16		المتوسط الحسابي الكلي	

مناقشة النتائج:

- أولاً: يرى المبحوثون أن لديهم مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري وكان ذلك واضحاً على مستوى الفقرات حيث سجلت غالبية الفقرات مستويات مرتفعة من الموافقة وبإجماع ملحوظ ويرى الباحث بأن هذه تعكس نقطة إيجابية يجب على القادة تعزيزها والعمل على توظيفها في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وقصيرة الأجل. وقد يعزو الباحث الدرجة المرتفعة في إبداع الموظفين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تزايد الاهتمام بالإبداع في المجالات التعليمية، بحيث تنصف الجامعات في الوقت الراهن بسرعة تغير غير مسبوق، مما يستوجب عليها سرعة الإستجابة لهذا التغير، والمثال الواقعي على الإستجابة هو التعلم عن بعد نتيجة لآثار جائحة كورونا والتي أوجبت على الجامعات تبني الأساليب التكنولوجية التفاعلية وبصورة إبداعية. وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (الحميدي، 2017) والتي أظهرت مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية الخاصة والتي وضحت أن ذلك سببه حرص الجامعات الخاصة على امتلاك قدرات إبداعية تساعد على تقديم خدمات جديدة تتواءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها. وتتطابق مع دراسة (Yang 2009) Choi, التي أظهرت أن أكثر من 80% من موظفي البلديات في الولايات المتحدة الأمريكية أجابو بأن فرقهم تتمتع بدرجة كبيرة من الإبداع. وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الخالدي،

(2013) التي أظهرت مستويات متوسطة للإبداع الإداري لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال.

- ثانياً: على الرغم من المستويات المرتفعة من الموافقة لجوانب الإبداع الإداري تبين أن هناك تباين ملحوظ في آراء المبحوثين فيما يخص العمل في فرق تتسم بروح المخاطرة وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف إدارة فرق العمل في الجامعات الحكومية وبالتالي لا بد للقادة من العمل على تدعيم أسس العمل بروح الفريق وممارسة المخاطرة بطريقة مدروسة.

(4 - 4) اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة حيث كانت النتائج كما يلي:

أولاً: نتائج اختبار الأثر الوسيط:

تختبر الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر وسيط للإلتزام التنظيمي بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري:

✎ الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الإهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، تطوير المجتمع) في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام الإستمراري) كعامل وسيط في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في مدينة الرياض .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام حزمة Process macro نسخة (3.4) وهي إضافة تابعة لحزمة SPSS وذلك لاختبار الوساطة واستخراج الأثر المباشر والغير مباشر، حيث يتم معاينة عدة نماذج إنحدار وفقاً للطريقة (Baron & Kenny, 1986) في اختبار الوساطة في النموذج الأول يتم اختبار أثر المتغير المستقل وهو القيادة الخادمة على المتغير التابع وهو الإبداع الإداري بدون وجود المتغير الوسيط وهو الإلتزام التنظيمي، حيث تتطلب أول خطوة أن يحقق المتغير المستقل أثراً دال إحصائياً على المتغير التابع. أما في النموذج الثاني، فيتم اختبار أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط ومن ثم يقدم النموذج الثالث أثر المتغير المستقل والوسيط على التابع حيث يجب أن يسجل المتغير الوسيط أثراً دال إحصائياً على المتغير التابع. بتحقيق الخطوة الثانية والثالثة أي وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ومن ثم المتغير الوسيط على المتغير التابع يصبح حاصل ضرب الخطوتين هو مقدار الأثر الغير مباشر، يلي ذلك يتم معاينة الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط لتحديد طبيعة الوساطة.

تم تطبيق نماذج الإنحدار و بين النموذج الأول الخاص بأثر القيادة الخادمة على الإبداع الإداري بدون وجود الإلتزام التنظيمي في النموذج وجود أثر دال إحصائياً حيث بلغت قيمة F المحسوبة للنموذج (F)

= (34.7344, $P = 0.000$) كما بلغ معامل الارتباط ($r = 0.3103$) ليشير الى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط، أي بارتفاع ممارسة القيادة الخادمة يتحسن الإبداع الإداري، أما معامل التفسير فقد بلغ ($R^2 = 9.63\%$) ليشير هذا الى أن قدرة النموذج التفسيرية لم تتجاوز (10%) وهذا يشير الى وجود عوامل أخرى تلعب دوراً جوهرياً في تفسير الإبداع الإداري لابد للدراسات المستقبلية من العمل على إستقصائها، كما يجب الإشارة الى أن انخفاض قدرة النموذج التفسيرية لا يعني عدم أهمية القيادة الخادمة في تفسير الإبداع الإداري و التي أكدها الأدب النظري و الدراسات السابقة، و إنما يشير الى عدم تطبيق القيادة الخادمة بشكل فعال في المجتمع المبحوث لذلك لم تتمكن من تفسير الإبداع الإداري بشكل مرتفع. أما عن أثر القيادة ليشير هذا الى أن ($\text{Coeff} = 0.3103, P = 0.000$) الخادمة على الإبداع الإداري فقد بلغ معامل الأثر كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في تطبيق القيادة الخادمة يقابله تحسن في الإبداع الإداري بنسبة (31.03%)، تشير هذه النتائج الى وجود أثر مباشر بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري وهذه أول خطوة من خطوات اختبار الأثر الوسيط.

أما النموذج الثاني فقد قام باختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي و تبين وجود أثر دال إحصائياً حيث بلغت قيمة F المحسوبة للنموذج ($F = 95.6568, P = 0.000$) ، كما بلغ معامل الارتباط ($r = 0.4763$) ليشير الى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط، أي بارتفاع ممارسة القيادة الخادمة يتحسن الالتزام التنظيمي، بلغ معامل التفسير ($R^2 = 22.69\%$) ليشير هذا الى أن القيادة الخادمة فسرت نسبة متوسطة من التغير في الالتزام التنظيمي، بلغ معامل الأثر ($\text{Coeff} = 0.4763, P = 0.000$) ليشير هذا الى أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في تطبيق القيادة الخادمة يقابله تحسن في الالتزام التنظيمي بنسبة (47.63%)، وهكذا تتحقق الخطوة الثانية لاختبار الوساطة .

قدم النموذج الثالث اختبار أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري بوجود القيادة الخادمة، و بهذا يربط النموذج كافة المتغيرات في ان واحد، بلغت قيمة F المحسوبة للنموذج ($F = 58.6097, P = 0.000$) ، بلغ معامل الارتباط ($r = 0.5149$) ليشير الى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط، أي بارتفاع ممارسة القيادة الخادمة و وجود الالتزام التنظيمي يتحسن الإبداع الإداري، بلغ معامل التفسير ($R^2 = 26.51\%$) ليشير هذا الى أن القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي فسرتا نسبة متوسطة من

التغير في الإبداع الإداري، أما فيما يخص أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري فقد تبين وجود أثر دال إحصائياً حيث بلغ معامل الأثر (Coeff = 0.4672, P = 0.000) ليشير هذا إلى أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في الالتزام التنظيمي يقابله تحسن في الإبداع الإداري بنسبة (46.72%)، وهذه النتائج تتحقق الخطوة الثالثة لاختبار الوساطة. تقدم الخطوة الثانية والثالثة مقدار الأثر الغير مباشر و هو حاصل ضرب $0.4672 = 0.2225 \times 0.4763$ ، و لاختبار دلالة الأثر الغير مباشر قدم اختبار Bootstrapping فترات الثقة حيث كان الحد الأدنى (0.1555) و الحد الأعلى (0.2992) و بهذا تكون الفرضية الصفريّة القائلة بعدم وجود أثر غير مباشر و هي الصفر خارج فترات الثقة و بهذا يكون الأثر الغير مباشر دالاً إحصائياً.

أخيراً، تبين أن طبيعة الوساطة هي وساطة كلية، حيث أن النموذج الذي ربط المتغيرات الثلاث في آن واحد، بين أن الأثر المباشر للقيادة الخادمة على الإبداع الإداري أصبح غير دال إحصائياً (Coeff = 0.878, P = 0.000)، حيث كان دالاً إحصائياً في النموذج الأول الذي لم يضم المتغير الوسيط وبدخول المتغير الوسيط أصبح غير دال إحصائياً. تشير الوساطة الكلية إلى أن القيادة الخادمة لا بد لها من أن تحقق الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين حتى تتمكن من تحقيق الإبداع الإداري لديهم. وأخيراً، يمثل حاصل جمع الأثر الغير مباشر والأثر المباشر مقدار الأثر الكلي للقيادة الخادمة على الإبداع الإداري وهي $0.2225 + 0.878 = 0.3103$ بهذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة الأولى.

يلخص جدول رقم (16) نتائج نماذج اختبار الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري.

جدول رقم (16) ملخص نتائج نماذج اختبار الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي بين القيادة الخادمة و

الإبداع الإداري (ن = 328)

الأثر	F	R	R ²	Coeff
القيادة الخادمة ← الإبداع الإداري	34.7344*	0.3103	0.0963	0.3103*
القيادة الخادمة ← الالتزام التنظيمي	95.6568*	0.4763	0.2269	0.4763*
الالتزام التنظيمي ← الإبداع الإداري	58.6097	0.5149	0.2651	0.4672*
القيادة الخادمة ← الالتزام التنظيمي	الأثر الغير مباشر (0.2225*) الأثر المباشر (0.0878) الأثر الكلي (0.3103*)			

* الأثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

☞ مناقشة نتائج اختبار الأثر الوسيط

■ أولاً: بالنظر الى نتائج نماذج اختبار الوساطة بينت أن القيادة الخادمة حققت أثراً دالاً إحصائياً على الإبداع الإداري والالتزام التنظيمي ولكن كان أثرها على الإبداع الإداري منخفض نوعاً ما ومتوسط على الالتزام التنظيمي. وهذا يقدم مؤشرين في غاية الأهمية: الأول إيجابي وهو أن القادة في الجامعات الحكومية يجب أن يدركوا الدور الجوهرى للقيادة الخادمة في تحقيق مخرجات متعددة للجامعة منها: الإبداع الإداري والالتزام التنظيمي. أما المؤشر السلبي فهو أن الأثر وبالذات على الإبداع الإداري كان بمستويات متواضعة وهذا لا يقلل من أهمية القيادة الخادمة التي اجمع الأدب النظري على دورها في تحسين الإبداع الإداري والالتزام التنظيمي. وهذا ما أبرزته (دراسة دهليز وغالي، 2018) التي كشفت عن وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ودراسة (علي

والقرني ، 2017) التي وجدت علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية لجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي الأعضاء هيئة التدريس، ودراسة (عبد الوهاب، 2021) التي وجدت تأثير إيجابي مباشر للقيادة الخادمة في القطاع النفطي الحكومي في العراق في السلوك الإبداعي للعاملين فيه وانما هذا يدل على وجود ضعف في ممارسات القيادة الخادمة وبالتالي لم تتمكن من تحقيق النتائج المرجوة وهذا كان واضحاً عند النظر إلى نتائج التحليل الوصفي الذي بين مستويات متوسطة من الموافقة الى جانب تشتتات ملحوظة.

■ **ثانياً:** ان تحقيق الالتزام التنظيمي وساطة كلية في نموذج الدراسة الحالي يقدم أيضاً مؤشرين في غاية الأهمية الأول ايجابي وهو أن المدراء أو القادة في الجامعات الحكومية لا بد لهم من إدراك أن تطبيق القيادة الخادمة ليس فقط لغايات مجارة التطور في علم الإدارة وإنما يهدف إلى تعزيز جوانب نفسية مثل الالتزام التنظيمي للموظفين والتي بدورها تلعب دوراً مهماً في تحسين الإبداع الإداري. أما المؤشر السلبي فهو أنه بالأصل كان يتوقع أن يكون تبني القيادة الخادمة بحد ذاته قادراً على تحسين الإبداع لما له من دور في محاكاة جوانب متعددة لدى الموظفين. وهذا ما لم يحدث في هذه الدراسة الحالية حيث تبين أن الالتزام التنظيمي هو وسيط كلي، هذا يدل مرة أخرى على القصور النابع من تطبيق القيادة الخادمة وبالتالي لا بد للقادة في الجامعات الحكومية كما تمت الإشارة له سابقاً إعادة النظر في ممارساتهم لتكون فاعلة في لعب دورها.

■ **ثالثاً:** وأخيراً، على الرغم من تحقيق نموذج الدراسة الواسطة المقترحة إلا أنه بالإجمال الأثر كان بحدود متواضعة ويأخذنا مرة أخرى إلى تدني مستوى تطبيق القيادة الخادمة في الجامعات الحكومية بالملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر القيادة الخادمة في ممارسة الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي كعامل وسيط في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى عرض لأهم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.

2-5 نتائج الدراسة :

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، توصلت الدراسة إلى

النتائج التالية :

- (1) وجود مستوى ممارسة متوسط للقيادة الخادمة بمعدل (3.41) في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية وتبين أن جميع أبعاد القيادة الخادمة تتم ممارستها بدرجة متوسطة باستثناء بعد التصرف بأخلاق حيث جاء بالدرجة المرتفعة وبمعدل (3.74) أما المجالات الأخرى فقد سجلت جميعها درجات متوسطة من الموافقة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60) و (3.10)، وجاءت المجالات وفقاً للترتيب التنازلي التالي تبعاً لدرجة ممارستها: المهارات المفاهيمية، ثم مساعدة المرؤوسين، ثم التمكين، ثم خلق قيمة للمجتمع، ثم المعالجة العاطفية وأخيراً الاهتمام بالمرؤوسين .
- (2) وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي وبمعدل (3.96) في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث تبين وجود مستويات مرتفعة من الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري لدى المبحوثين، وبينت النتائج أن الالتزام الاستمراري (4.06) كان بأعلى درجة، يليه الالتزام المعياري (01.4) ومن ثم الالتزام العاطفي (3.80).
- (3) وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري وبمعدل (4.16) في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- (4) وجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الخادمة على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث كان هناك أثر ذو دلالة

إحصائية للقيادة الخادمة على الإبداع الإداري بمعامل انحدار بلغ (0.31)، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي بمعامل انحدار بلغ (0.47)، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري بمعامل انحدار بلغ (0.46).

3-5 التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث القادة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية

السعودية بما يلي:

- 1) العمل على تعزيز مفهوم القيادة الخادمة لدى القادة في الجامعات لما لها من أثر إيجابي يعود بالنفع على الإبداع الإداري وعلى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من خلال عقد الدورات التدريبية للقيادات الإدارية لتعزيز الوعي بأهمية القيادة الخادمة وما يمكن أن تعود به من نفع على القادة أنفسهم والموظفين والجامعات الحكومية بشكل عام.
- 2) ضرورة إعادة نظر القادة بممارساتهم للعمل على تحسينها وتفعيل دورها في قيادة المرؤوسين في الجامعات الحكومية من خلال قياس مستوى الإنجاز والعمل على تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتفادي النقاط السلبية التي تؤثر على الأداء.
- 3) تعزيز ثقافة تمكين الموظفين الإداريين وإعطائهم فرصة اتخاذ قرارات مهمة بشأن كيفية أداء مهامهم ومنحهم حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها الأنسب بما لا يتعارض مع صلاحياتهم.
- 4) تعزيز ثقافة اهتمام القائد بموظفيه وتطوير العلاقات النمطية بين المدراء والموظفين وممارسة الذكاء العاطفي من خلال تخصيص وقت للجلوس مع الموظفين للتداول في أمور شخصية تهمهم، وتلمس الأعذار لهم بهدف تشجيعهم لتصويب الخطأ في أداء مهامهم.
- 5) تشجيع القادة والموظفين في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية على المشاركة في الأعمال التطوعية المجتمعية التي من شأنها خلق قيمة للمجتمع.

Abstract

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البشر، نجلاء، والتويجري، وفاء. (2019). متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية 19 (137)، 215-272.
- بوديار، فتيحة، و عبد الجليل، طواهر. (2021). دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج6، ع2 ، 373 - 396. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1250129>
- البطي، عبدالله بن محمد بن عبدالله. (2016). التنظيمية لإبداع العاملين بجامعة حائل. مجلة كلية التربية، مج16، ع3 ، 541 - 573. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1040413>
- الجبني، سارة بنت رجاء الله. (2019). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية، ع20، ج14 ، 175 - 211. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1036639>
- جمعة، سليمان سالم أمبارك. المبروك ، عبد الجواد (2021) الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعالف البيضاء.
- الحسيني، سوسن ، جواد (2017)، " دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي "، بحث منشور ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخمسون.
- خوج حنان. (2018). دمج مبادئ الابتكار الاستراتيجي والإبداع الإداري لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 19 (130)، 115-148.

- خضير، أرادن حاتم. (2018). أثر الإبداع الإستراتيجي في الحد من مظاهر الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع4 ، 145 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/639637>
- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر ، ليث علي (2016). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين دار نيبو للطباعة والنشر.
- دهليز، خالد عبد، وغالي محمد أحمد (2018) أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 14 (3)، 465 - 494
- السطوحى، محمد محمد عبدالعظيم محمد، النجار، حميدة محمد البدوي، و عشري، تامر إبراهيم السيد. (2017). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج8، ع4 ، 834 - 877. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/889930>
- السكر، هديل بسام شاهر، بني ملحم، يحيي سليم، و عبابنه، رائد إسماعيل. (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1014919>
- الشقران عبد الله (2021). مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 123- 81 (4) 36
- طاهر غرار نورية سواملية (2020) ، دور الثقافة التنظيمية في بلورة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المعاصرة مجلة الراصد العلمي، جامعة احمد بن بله وهران، الجزائر .
- العروسي، عبدالسلام أحمد حسين قاسم. (2019). الممارسة النبوية للقيادة الخادمة: دراسة نوعية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مج1، ع1 ، 135 - 154. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1080915>

- العتيبي، سهير بنت فايق بن ناصر. (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف. عالم التربية، ع62، ج5، 196 - 211. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/970310>
- عواد، آيات (2017). أثر التدريب على مستوى الإبداع الإداري في شركات القطاع الخاص الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- العازمي، نورة، ومحمد أحمد، وإبراهيم، محمد. (2019). الإبداع الإداري وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة التربية بدولة الكويت : دراسة ميدانية: الإبداع الإداري: مفهومه ونطاقه وطبيعته وأنواعه. مجلة الثقافة والتنمية ، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 20 (142)، 263-284.
- عمرو، طارق، وزميلان محمد (2020) أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة. مجلة الدراسات الاجتماعية جامعة العلوم والتكنولوجيا، 25-1(2)26
- العتيبي، راشد غازي الهويل (2022). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء : دراسة ميدانية في كليات محافظة الدوادمي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 9(1)، 466 - 488.
- القحطاني، نجوى بنت على بن محمد أبو عوة. (2018). مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. مجلة البحث العلمي في التربية، ع19، ج2، 195 - 238. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1022521>
- مهدي، أمال كاظم (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 535-566، 25،
- المربع، صالح بن سعد. (2014). التفكير الاستراتيجي والابداع. الأمن والحياة، مج34، ع392، 86 - 89. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/634343>

— محمد بن عصمان، خيرية (2019) دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية مجلة كلية التربية بنغاز .

— نجم، عبود نجم (2020). القيادة في القرن الواحد والعشرين مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Distract, Hamed Jawdat. (2017). The impact of training programs on administrative creativity among employees at the General Pensions and Social Security Authority in the United Arab Emirates. Conditional Thought, vol. 26, pp. 103, 199 - 253. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/867165>
- Amr, Tariq Ali Abdullah, and two colleagues, Muhammad Abdul Rashid Ali. (2020). The impact of administrative empowerment on employees' creativity: a case study of the Kamran Factory in Hodeidah. Journal of Social Studies, Volume 26, Issue 2, 1-25. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1106397>
- Abu Nafaa, Ibrahim Samir Mufaddi, and Hawamdeh, Bassem Ali Obaid. (2019). Servant leadership and its relationship to perceived organizational support in Latin Patriarchate schools in Jordan (Unpublished master's thesis). Mu'tah University, Mu'tah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1056314>
- Abu Al-Ghanem, Ola Adel Sharif, and Al-Hamadin, Khaled Muhammad. (2019). Servant leadership practiced by public secondary school principals in Madaba Governorate and its relationship to the prevailing organizational climate in their schools from the point of view of teachers and assistant principals (unpublished master's thesis). Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1016334>

- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S), 188–196. Retrieved from <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/2628>
- Hyejin, C., Pyoungsoo, L., & Choong, H., S. (2019). Becoming a Sustainable Organization: Focusing on Process, Administrative Innovation and Human Resource Practices, *Sustainability*, 11,355417 ,
- Thabane, L. J., Radebe, P. Q., & Dhurup, M. (2017). The effect of job satisfaction on the organisational commitment of administrators. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(6 ()), 188-198.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of general Management



**The impact of servant leadership on practicing
administrative creativity using organizational commitment
as a mediating variable, an applied study on public
universities in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Preparation:

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023