

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

محمد حسين هادي 222001832

نورة علي النخلي 222001866

فارس غنيم الحربي 222001918

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

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 يرتكز 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 ومنتبهين للقادة الخادمين الذين يريدون تمكينهم ومساعدتهم على النمو.

وأصبح الإبداع الإداري ضرورة ملحة للمؤسسات والشركات من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة. ويُعرف الإبداع الإداري بأنه "قدرة الأفراد أو الجماعات على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تساهم 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 لمرؤوسهم تجعلهم أكثر استعداداً لخدمة الآخرين أنفسهم، بحيث يرون في نظر قادتهم كنموذج يحتذى به، فإن وضع المرؤوسين 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 ناضج 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. علميا وعمليا 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 في 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 ($\alpha < 0.05$) للقيادة الخادمة على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

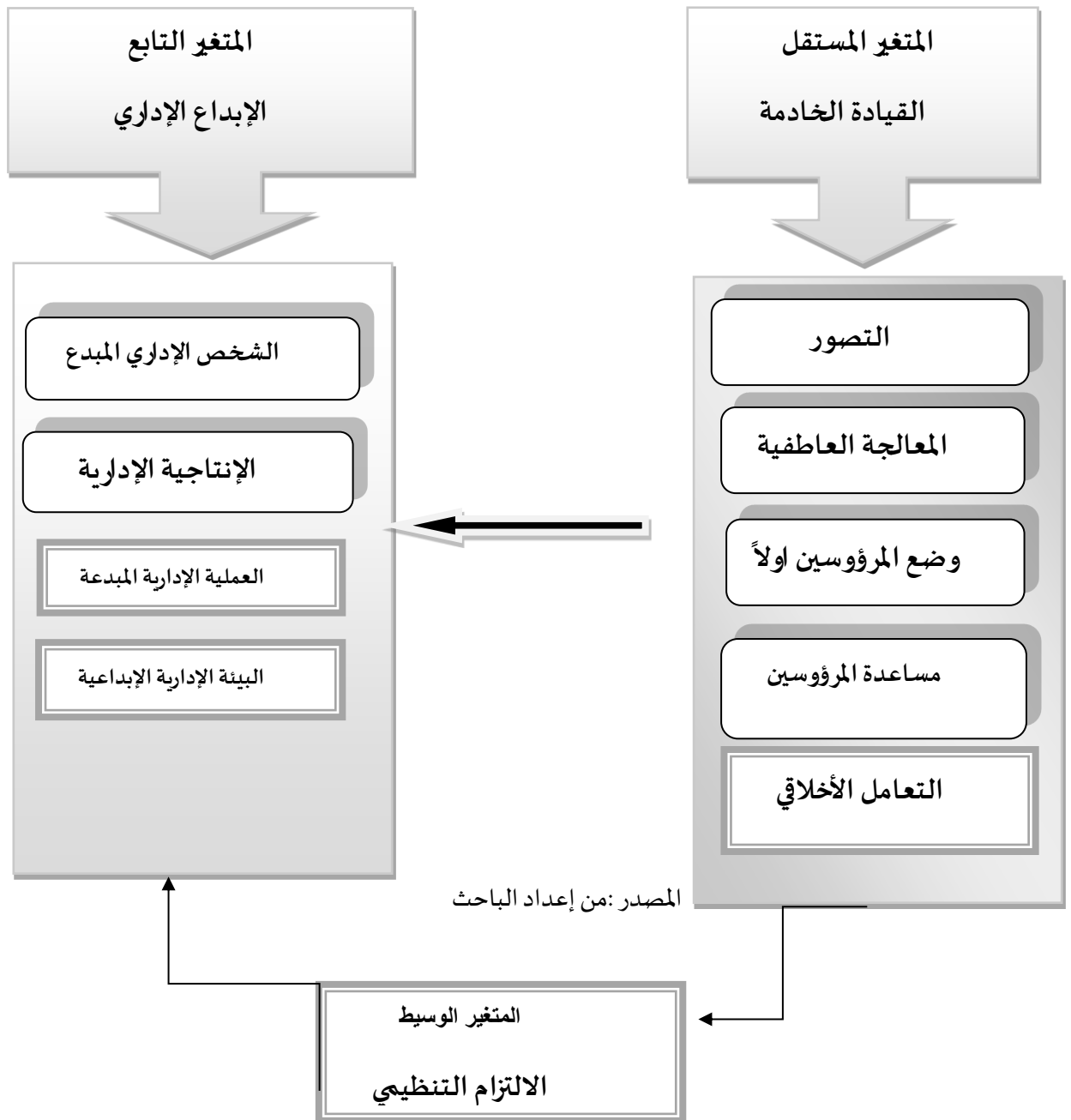
- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتصور على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية..
- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للمعالجة العاطفية على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) 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 ($\alpha < 0.05$) 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 ($\alpha < 0.05$) 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 ($\alpha < 0.05$) للتمكن على الإبداع الإداري باستخدام الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية السابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) 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، التمكن ، خلق قيمة للمجتمع)
 - المتغير التابع: الإبداع الإداري (الشخص الإداري المبدع، الإنتاجية الإدارية المبدعة، العملية الإدارية المبدعة، البيئة الإدارية الإبداعية)
 - المتغير الوسيط : الالتزام التنظيمي

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: تركيز 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:

نظراً 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 تناول 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 لتناسب 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 بـ: 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 بأبعادها (الشخص الإداري المبدع ، الإنتاجية الإدارية المبدعة، العملية الإدارية المبدعة، البيئة الإدارية الإبداعية) باستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2023.
- حدود بشرية: العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية

(السطوح، وآخرون، 2017)	الدراسة
• فحص العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب. • تحديد تأثير القيادة الخادمة على إدارة المواهب.	أهداف الدراسة
القيادة الخادمة	المتغير المستقل
إدارة المواهب	المتغير التابع
استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
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.	أهم النتائج والتوصيات
(السكر، وآخرون، 2019)	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.	أهداف الدراسة
القيادة الخادمة	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	المتغير التابع

المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وجود مستوى متوسط في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية.	أهم النتائج والتوصيات
وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.	
تأثير القيادة الخادمة ومن خلال بعديها (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.	
(العروسي، 2019)	الدراسة
التعرف على عناصر القيادة الخادمة كما بحثت في الأدبيات المعاصرة.	أهداف الدراسة
تحليل ممارسات القيادة النبوية لهذه العناصر.	
الوصول إلى الكشف عن ممارسات القيادة النبوية للقيادة الخادمة بأمثلة عملية.	
القيادة الخادمة	المتغير المستقل
ممارسات القيادة النبوية	المتغير التابع
التحديد المنهج التاريخي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات

خلصت الدراسة إلى أن القيادة النبوية الإسلامية ممثلة بشخص الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم تتجاوز القيادة الخادمة التي وضعها (جرينليف 1970, Greanleaf) 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.

(الجهني ، 2019)

الدراسة

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.

القيادة الخادمة

المتغير المستقل

مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة

المتغير التابع

المنهج الوصفي (التحليلي)

منهجية البحث

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).

أهم النتائج والتوصيات

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
(المربع، 2014)	الدراسة
تسليط الضوء على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والإبداع تحديد المتغيرات المؤثرة على التفكير الاستراتيجي تطوير أدوات ووسائل لتنمية التفكير الاستراتيجي	أهداف الدراسة

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

أهداف الدراسة

الكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف.
تحديد أهم معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف.
اقتراح حلول لمعالجة معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف.

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.
مقاومة بعض القيادات المدرسية للتغير هو ثاني أهم معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف.
التوصيات:

أهم النتائج والتوصيات

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

أهداف 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.

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.	أهم النتائج والتوصيات
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.	
ضرورة الاهتمام بتطوير المناخ الأكاديمي الداعمة للإبداع الإداري.	
ضرورة التطوير المستمر للهيكل التنظيمي الداعمة للإبداع الإداري.	
ضرورة مراجعة التشريعات الداعمة للإبداع الإداري.	

الدراسات الأجنبية

(Abu Nafaa, 2019)	الدراسة
تعرف درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس البطيركية اللاتينية في الأردن.	أهداف الدراسة
معرفة العلاقة بين درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ودرجة الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين.	
القيادة الخادمة	
الدعم التنظيمي المدرك.	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات

جاءت درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس البطريركية 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 البطريركية 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.

أهداف الدراسة

الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.

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 ومساعدى المديرين كانت متوسطة.

أهم النتائج والتوصيات

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. 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

أهداف الدراسة	دراسة تأثير البرامج التدريبية على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين. تقديم رؤية مقترحة لتطوير البرامج التدريبية.
المتغير المستقل	البرامج التدريبية
المتغير التابع	الإبداع الإداري
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود مستوى مرتفع من أداء العمل والعمل الجماعي والمعارف المكتسبة ورضا الموظفين عن البرامج التدريبية. وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري. 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.
الدراسة	(Amr, et.al . 2020)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران.
المتغير المستقل	التمكين الإداري
المتغير التابع	إبداع العاملين،
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	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.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 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>
- 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>
- 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>
- بوديار، فتيحة، و عبدالجليل، 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>

- المربع، صالح بن سعد. (2014). التفكير الاستراتيجي والابداع. الأمن والحياة، مج34، ع392 ، 86 - 89.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/634343>
- خضير، أراذن 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>
- 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>
- العتيبي، سهير بنت فايز 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>
- القحطاني، نجوى بنت علي 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>

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>

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:

Mohammed Hussain Hadi222001832

Nourah ali alnakhli222001866

Faris Ghunaim Alharbi222001918

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023