

دور القيادة الخادمة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين
**The Role of Servant Leadership in Achieving Administrative
Creativity- An Empirical Study on University of Palestine**

د. إبراهيم أبو رحمة

جامعة غزة

كلية العلوم الادارية والمالية

قسم إدارة الأعمال

Dr.ibraheem@gu.edu.ps

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في جامعة فلسطين، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 65 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 52 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 80%، وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة، حيث أوصت الدراسة بتعزيز الممارسات الأخلاقية داخل الجامعة، وضرورة تعزيز مبدأ التمكين وتقويض الصلاحيات في الجامعة، ومنح حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: (القيادة الخادمة، الابداع الاداري، جامعة فلسطين)

Abstract:

This study aimed at identifying The Role of Servant Leadership in Achieving Administrative creativity through an empirical study on university of Palestine. In order to achieve the study objectives, the researchers depended on a questionnaire as the primary tool for data collection and adopted the descriptive analytical approach in conducting this study.

The study population is the employees working at the University of Palestine. The random method was used Where 65 questionnaires were distributed among the study population, and 52 questionnaires were retrieved representing (80%) a response rate. SPSS software program was used to analyze data.

The study found that there is a statistically significant relationship at $(0.05 \leq \alpha)$ between servant leadership and administrative creativity at University of Palestine.

The study concluded with a set of recommendations that can contribute in overcoming weaknesses and reinforcing strengths the study recommended that by promoting ethical practices within the university, and the necessity to strengthen the principle of empowerment and delegating powers at the university, granting freedom of expression opinion and creative ideas.

Key words: (Servant Leadership, Administrative Creativity, University of Palestine)

مقدمة:

لقد ظهرت في العقود القليلة الماضية الكثير من النظريات الإدارية والتي تولي التركيز تجاه أنسنة العلاقات في مجال العمل، كما وترکز على مصلحة الموظف كمدخل لمصلحة المنظمات العاملة في المجال الإعلامي، وكانت إحدى هذه النظريات هي نظرية القيادة الخادمة، والتي تقوم بشكل أساسي على كون القائد خادماً أولاً، وهي من الفلسفات الإدارية التي يتبناها القائد، حيث يعمل القائد في خدمة المرؤوسين وهذا بخلاف ما هو متعارف عليه في الأساليب القائمة على سيطرة القائد وسلطته على المرؤوسين (Spears, 2010)، حيث يعمل على إقناعهم بدل الإكراه، وتشجيعهم على المبادرة والمشاركة الفعالة والابتكار ضمن فريق يتسم بروح العمل، وذلك بالتماهي مع المجموعة بعيداً عن الحسابات والأهداف الشخصية، وإنما السعي في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات، وتحقيق ما يهدف إليه الأتباع في الإطار الوظيفي الذي يعملون به، ومن خلاله تمثل الوظيفة المجال المتاح لتحقيق الذات والأهداف، وليس فقط انتظار الراتب مقابل الجهد، وهذا التوجه التي ارتأته بعض المؤسسات الإعلامية العالمية مناسباً في نهايات القرن المنصرم، والذي ينادي بالتخلي عن أسلوب الإدارة التقليدية المعتمدة على الهرمية في العمل وسلطة المركز، وداعية إلى تبني أنماط واتجاهات قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني في الفريق، والمشاركة الفعالة في صنع القرار، وإبلاء الاهتمام للمرؤوسين وتعزيز النمو المهني لديهم، وكل ذلك ضمن إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بالأداء للمنظمات ونوعية الإنتاج والعناية الكاملة بالعاملين والاهتمام بهم (أبو تينة وآخرون، 2017). حيث تواجه المؤسسات والمنظمات العديد من المشاكل والقضايا التي تحتم على متخذي القرارات فيها

ضرورة تفعيل وتوظيف المنهج الإبداعي للتقليل من الاعتماد على التخمين، والمصادفة والذهاب إلى المجهول، وذلك في ظل تزاخم المنظمات وتنافسها للحصول على تواجد لها على المستوى السوقي، لذا يتوجب على المؤسسات أن تبحث عن المبدعين وتنمي قدراتهم، فالإبداع اليوم يعد عنصراً أساسياً وداعماً لأي منظمة، ويعتبر من أكثر المواضيع حداثة (مطر، 2018).

مشكلة الدراسة:

هناك حاجة ماسة في المؤسسات اليوم الى وجود القائد الخادم الذي يتسم بالعديد من الخصائص والسمات والمهارات الفنية ويكون قادراً على الإقناع بوجهة نظره ولديه القدرة على العمل مع الآخرين عن طريق استعمال مبادئ العلاقات الإنسانية وترسيخها لإيجاد جو عمل تزدهر فيه القيم والمبادئ الإنسانية . فالمتغيرات السريعة والمنافسة المتصاعدة والتحديات الكبيرة قد جعلت المؤسسات تحتاج الى نماذج من القيادات الإدارية تمتلك اتجاهات فكرية حديثة ولديهم القدرة والإمكانية في الارتقاء بأداء المنظمة من خلال التشجيع على الإبداع والتمكين النفسي والعمل الاستباقي والابتكار ، وان النمط الذي من الممكن ان يلبي هذه الطموحات هو نمط القيادة الخادمة.

(الحسيني، 2017) لذلك فإن مشكلة البحث تكمن في صياغة السؤال الرئيس التالي:

**ما دور القيادة الخادمة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين؟
وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:**

1. ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة لدى جامعة فلسطين؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين؟
3. هل تساهم القيادة الخادمة في تحقيق الإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين؟
4. هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

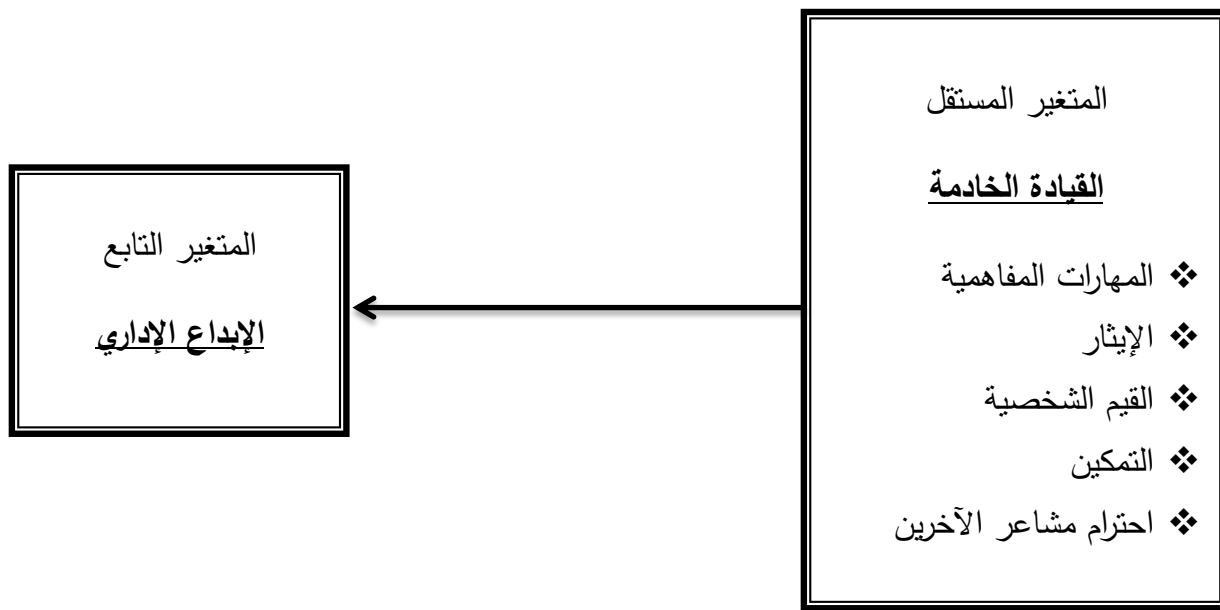
1. التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق الإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
2. التعرف على مستوى تصورات المبحوثين حول القيادة الخادمة وأبعادها لدى جامعة فلسطين.
3. التعرف على مستوى تصورات المبحوثين حول الإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
4. الكشف عن وجود علاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
5. تقديم توصيات ومقترحات علمية يمكن الاستفادة منها في تبني مفهوم القيادة الخادمة لدى جامعة فلسطين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول أحد الموضوعات الإدارية الهامة وتساهم تنمية وتطوير الموظفين ولها أثر بالغ الأهمية على المنظمات وهي دور القيادة الخادمة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة فلسطين في قطاع غزة، وسوف تساعد الدراسة على تزويد القائمين على القائمين على إدارة الجامعة بتوصيات ومقترحات فعالة وموثقة ومستمدة من البحث الميداني قد تساعد في تحقيق أهدافها.

متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير المستقل: القيادة الخادمة ويتفرع منها (المهارات المفاهيمية، الإيثار، القيم الشخصية، التمكين، احترام مشاعر الآخرين).
- 2- المتغير التابع: الإبداع الإداري.



Source: Adam & Michael, 2015: 51, Liden. Ropert c, wayne. S. j, zaho. Hao& Henderson. D, (2008), " Rivkin, W. Diestel, S. & Schmidt, K. (2014)

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات المفاهيمية والإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإيثار والإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم الشخصية والإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين والإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين احترام مشاعر الآخرين والإبداع الإداري لدى جامعة فلسطين.

الدراسات السابقة:

أولاً/ الدراسات العربية:

1. دراسة (الزعتري، 2020م) بعنوان: "القيادة الخادمة لدى مدري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على مدري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية، درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية الحكومية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها تطوير برامج تدريبية، وورشات عمل مشتركة، وعقد لقاءات لكل من المديرين والمعلمين من أجل تطوير مهاراتهم القيادية والعلاقات فيما بينهم.

2. دراسة (حريري، 2020م) بعنوان " معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات)، وتم تطبيق الدراسة على 37 قائد مدرسة ثانوية لنظام المقررات في منطقة الحدود الشمالية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية أن هناك معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس

الثانوية بدرجة كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات الإبداع الإداري (الدافعية) فقط تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح من (5- 10) سنوات، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها وضع نظام للحوافز على أسس تضمن التميز والإبداع الإداري في العمل، تشجيع القيادة المدرسية على تجريب أساليب العمل الجديدة وإبراز الأفكار المبدعة والخلاقة.

3. دراسة (أمين واخرون، 2020م) بعنوان " علاقة المناخ التنظيمي بمستوى الإبداع الإداري في الهيئات الرياضية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بمستوى الإبداع الإداري، وتم تطبيق الدراسة على المسيرين الإداريين في بعض النوادي بالجزائر العاصمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الرياضية في الأندية الرياضية. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها أن تولي إدارة الهيئات الرياضية الاهتمام بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره، وكذا الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساعد في التأثير على الإبداع الإداري لأعضاء الهيئات الرياضية مما يساهم في جذب اهتمامهم للنوادي وزيادة مستوى الإبداع الإداري لديهم.

4. دراسة (الشمري، 2019م) بعنوان: "واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة جفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، وتم تطبيق الدراسة على رؤساء الأقسام العلمية في جامعة جفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية درجة الممارسة في مجال الاهتمام بالمرؤوسين أولاً لرؤساء الأقسام عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد الدراسة، أن درجة الممارسة في مجال التمكين لرؤساء الأقسام عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها التزام القيادات بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها الإسهام في اهتمام وإنصات المرؤوسين لهم، الاهتمام بالتطبيق العملي للصفات القيادية التي تؤثر إيجابيا في التابعين كالإيثار والاحتواء العاطفي.

1. دراسة (Xie, 2020) بعنوان: " أثر القيادة الخادمة والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة: تحليل مقارن "

"The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية والخدمية على المنظمة المتعلمة (منظمة تحول نفسها باستمرار باستخدام تقنيات التعلم والتطوير) في سياق الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة الحجم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى لا ترتبط القيادة الخادمة بشكل كبير بمنظمة التعلم ، في حين أن القيادة التحويلية لها علاقة مهمة وإيجابية مع منظمة التعلم في الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة، لذلك، يجب على أقسام الموارد البشرية تصميم وتنفيذ برامج تدريب القيادة التحويلية بشكل منهجي وتوفير الفرص للقيادة التحويليين في المنظمة.

2. دراسة (Gaskova,2020) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بأداء العمل"

"SERVANT LEADERSHIP AND ITS RELATION TO WORK PERFORMANCE"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء في العمل، وتم تطبيق الدراسة على طلاب ماجستير في برنامج إدارة قياسي في جامعة الاقتصاد في براغ في ألمانيا الذين يعملون لمدة 20 ساعة في الأسبوع وأكثر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وأداء المرؤوسين في العمل، على مستوى الأبعاد الفردية للقيادة الخادمة أظهر "التمكين" فقط أنه يرتبط بشكل إيجابي وملحوظ بأداء العمل، وأوصت الدراسة على المؤسسة توظيف طلاب الأعمال يكونوا قادرين على تحمل المزيد من المسؤولية وأن يصبحوا أكثر استقلالية. قد يساعدهم مثل هذا النهج في حل أزمة المواهب القيادية.

3. دراسة (Fleming and etc,2020) بعنوان: "العلاقة بين سلوك القيادة الخادمة المشرف والرضا

الوظيفي في ولاية أيوا"

" The Relationship Between Superintendent Servant Leadership Behavior and Principal Job Satisfaction in Iowa"

هدفت الدراسة إلى التعرف على لعلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على جميع مديري المدارس العاملين في ولاية أيوا في الولايات المتحدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة

لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخادمة المشرف والرضا الوظيفي، وأظهرت البيانات أيضاً علاقات ذات دلالة إحصائية بين كل من خصائص القيادة الخادمة الثمانية والرضا، وأوصت الدراسة يجب أن يستخدم البحث المستقبلي نهجاً نوعياً للتحقيق في علاقة خصائص القيادة الخادمة بالرضا الوظيفي لتوفير نظرة ثاقبة على صحة هذه الدراسة من خلال نهج مختلف، يجب أن يدرس البحث المستقبلي تأثير خصائص القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للموظفين الذين ليسوا مديريين في منطقة المدرسة.

4. دراسة (Lin and etc,2020) بعنوان: " العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وتأثير

التمكين الوظيفي كمتغير وسيط"

"The Relationship Between Servant Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Job Empowerment"

هدفت الدراسة إلى التعرف استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وما إذا كان التمكين الوظيفي سيؤثر على الرضا الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على مرؤوسي وحدة الطيران بالجيش في تايوان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة كان لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وكان للتمكين الوظيفي تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة يجب أن يكون البحث اللاحق بطريقة نوعية بما في ذلك فهم أكثر عمقاً حول مواقف البحث الحقيقية.

الإطار النظري:

أولاً: القيادة الخادمة

1. مفهوم القيادة الخادمة

إن " القيادة الخادمة "تُشجّع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحثّ القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجّع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من " القيادة الخادمة "هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم ، وتقوم تلك القيادة على فكرة ذكية، وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين.(Lin and etc,2020) ومما يكمل تلك الفكرة حقاً هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة يجب أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين.

فالقيادة الخادمة هي أسلوب فاعل للقيادة يساعد القائد والمنظمة على تحولهم من حالة الزعامة والتسلط الى خدمة العاملين لتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام القائد الخادم قوتين تأثيريتين هما القوة الرسمية من خلال التحديد والتعريف الدقيق بمهام وواجبات وحقوق العاملين وموقعهم على خارطة التنظيمية وتوفير بيئة عمل ونشر ثقافة منظمة تتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين القائد الخادم والعاملين ومن بعدها يستفاد من قوة الشخصية لديه في تحفيز ومتابعة وتقييم الأفراد العاملين ومكافأة المتميزين منه.(اليمني،2018)، وتعتبر القيادة الخادمة نظرية من نظريات القيادة تبدأ في الرغبة بتقديم الخدمات للآخرين في المقام الأول.(خضير،يزن،2019) وتعرف أيضا بأنها: بيئة مفتوحة حيث يبدو الناس مرتاحين كل شخص عنده صوت مسموع واعمال تؤدي بمهارة وتعاون، وصدق، وتخطيط للعمليات.(صالح،ليث،2014).

2. أبعاد القيادة الخادمة

من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة والتي تعلقت بموضوع القيادة الخادمة قام كل من (Wayne)، وتشاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson) في عام 2008م بتطوير أنموذجاً للقيادة الخادمة، وقد عرف هذا الفريق تسعة أبعاد ممكنة وتتعلق بشكل كبير بالقيادة الخادمة، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي قام الباحثين باعتماد سبعة أبعاد وهي (Henderson & eta, 2008):

1. المهارات المفاهيمية

وتعني حيازة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين

2. التمكين

وتتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.

3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

وتتمثل في إيلاء الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم، لكي يمتلكوا المهارات المهنية اللازمة لكي يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة.

4. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً

وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديدًا مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.

5. التصرف بأخلاق

وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.

6. المعالجة العاطفية

وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.

7. الالتزام بتطوير المجتمع

ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.

أهمية القيادة الخادمة

هناك مجموعة من النقاط التي تبرز الأهمية الكبيرة للقيادة الخادمة، وتمثلت فيما يلي (العجمي، 2008):

1. تعمل كحلقة وصل بين المرؤوسين والخطط والتصورات والقراءات المستقبلية للمؤسسة.
2. تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.
3. تقوم بنشر المفاهيم والمبادئ الإيجابية في المؤسسة وتحاول أن تلقي بالمفاهيم السلبية جانباً.
4. تقلل من نسبة المشاكل الناشئة في مجال العمل، وتساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للمعالجة.
5. تولي الكثير من الاهتمام بالعاملين في المؤسسة ، بالإضافة إلى حرصها على تدريبهم وتنميتهم.
6. تواكب المتغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية توظيفها وتطوعها بطريقة مناسبة لتحقيق المصالح والأهداف المنشودة.
7. رفع وتحفيز الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات بسبب اسهاماتها الفاعلة في تحقيق أعلى مستوى من المشاركة.
8. تشكيل كوادر قيادية بالتدرج بهدف الاستفادة من فاعليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق إرضائهم والتفاني في تلبية احتياجاتهم ومطالبهم.
9. ترفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين القائد والمرؤوسين.

10. تسهم في تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي والذي يؤثر بشكل ملحوظ على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين في مجال عملهم.

ثانياً: الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع الإداري:

يعد الإبداع الإداري من الموضوعات الهامة والحديثة في العلوم الإدارية، أنه أصبح من أهم مقومات العملية التنموية للأفراد والمؤسسات على السواء، ولالإبداع دور مهم في بقاء المؤسسة وتطورها، إذ أن المنظمة التي لا تبذل ولا تتطور، فقد عرف (Bernard, 2003) الإبداع الإداري بأنه " القدرة على توليد الأفكار الجديدة المبتكرة والتي تقيد في حل المشكلات والتحديات اليومية التي تواجهها المؤسسات والعاملين في إطار العمل. ويعرف الإبداع الإداري على أنه تطوير وتحسين كفاءات العمليات الإدارية في المنظمة من خلال المقدرة على التفكير استراتيجيات ووسائل وسبل جديدة وغير تقليدية في العمل يمكن عبرها حل الصعوبات والمشاكل (Bosiok & Sad, 2013). ويعرف أيضاً على أنه إبداع جماعي ومنظمي أيضاً وهو أم وأشمل من الإبداع الفردي، ويعني المقدرة على ابتكار أفكار وأساليب يمكن أن تلقى التجاوب الأنسب من العاملين وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Kasabeh et al, 2014). ويعرفه (Yosset and Rakha, 2017) بأنه ما يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الرئيسية، كما أنه المقدرة الإدارية الأولى التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل.

أهمية الإبداع: (الخصائص، 2018):

1. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها.
2. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
3. أن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
4. يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، ويؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية .

5. يعتبر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح، كونه يحتل موقع القلب في ممارس أنشطتها وعملياتها.

عناصر الابداع الاداري

1. الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع ابعادها والعوامل المؤثرة فيها.
2. الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة .
3. المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.
4. الأصالة: وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.
5. البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

منهجية الدراسة:

الطريقة والإجراءات

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في جامعة فلسطين، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 65 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 52 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 80%، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=52)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية	
71.2	37	ذكر	الجنس
28.8	15	أنثى	
21.2	11	أقل من 30 سنة	العمر

32.7	17	30- أقل من 35 سنة	
34.6	18	35- أقل من 40 سنة	
11.5	6	40 سنة فأكثر	
13.5	7	دبلوم	المؤهل العلمي
40.4	21	بكالوريوس	
32.7	17	ماجستير	
13.5	7	دكتوراه	
17.3	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
46.2	24	5- أقل من 10 سنوات	
26.9	14	10- أقل من 15 سنة	
9.6	5	15 سنة فأكثر	
76.9	40	اداري	المسمى الوظيفي
23.1	12	أكاديمي	

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (36) فقرة موزعة على مجالين هما: المجال الأول: القيادة الخادمة: وينقسم إلى خمس مجالات فرعية هم: (المهارات المفاهيمية، الإيثار، القيم الشخصية، التمكين، احترام مشاعر الآخرين)، المجال الثاني: الإبداع الإداري.

وقد تم استخدام مقياس من 1 إلى 10 لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان.

صدق الاستبانة:

يوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1- الصدق الظاهري " صدق المحكمين ":

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم عمل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

- الاتساق الداخلي لمجال " القيادة الخادمة "

جدول (2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة الخادمة " والدرجة الكلية للمجال

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
أولاً: المهارات المفاهيمية			
1.	يعي المسؤول جيداً خصائص وسلوكيات العاملين في الجامعة.	.686*	0.000
2.	يوجد لدى المسؤول معرفة تامة بأهداف واستراتيجيات الجامعة.	.884*	0.000
3.	يتمتع المسؤول بمهارات في تكوين فرق عمل ناجحة.	.821*	0.000
4.	يبدل المسؤول قصارى جهده لمنع حالات التداخل في المهام والصلاحيات.	.803*	0.000
5.	يدرك المسؤول مصادر القوة والضعف داخل الجامعة.	.811*	0.000
ثانياً: الإيثار			
1.	يقدم المسؤول التعليمات للزمّة للعاملين.	.636*	0.000
2.	يضحّي المسؤول بمصلحته الشخصية في سبيل دعم مصالح العاملين.	.809*	0.000
3.	يبيدي المسؤول مرونة كافية في تعامله مع العاملين.	.870*	0.000
4.	يعزو المسؤول النجاح إلى جهود فريق العمل.	.815*	0.000
5.	يبدل المسؤول قصارى جهده لتسهيل أعمال وأنشطة العاملين.	.866*	0.000
ثالثاً: القيم الشخصية			
1.	يتعامل المسؤول مع كافة العاملين بنزاهة دون تمييز.	.880*	0.000
2.	يركز المسؤول اهتمامه نحو خدمة العاملين.	.855*	0.000
3.	يتمتع المسؤول بالصدق في أقواله وأفعاله.	.913*	0.000
4.	يتمتع المسؤول بقدر كاف من التواضع في تعامله مع كل الأطراف.	.870*	0.000
5.	يلتزم المسؤول بالممارسات الأخلاقية داخل الجامعة.	.792*	0.000
رابعاً: التمكين			
1.	يعرف المسؤول دوره في خطط الجامعة.	.793*	0.000
2.	يفوض المسؤول صلاحياته للعاملين بموضوعية.	.792*	0.000
3.	يضع المسؤول جداول زمنية لتحقيق الأهداف.	.737*	0.000
4.	يقدم المسؤول الدعم دون تدخل مباشر في صلاحيات العاملين.	.889*	0.000
5.	يقدم المسؤول توجيهات تفيد في سرعة إتمام المهام.	.778*	0.000

خامساً: احترام مشاعر الآخرين		
0.000	.882*	1. يتمتع المسؤول بذكاء انفعالي يساعده على فهم مشاعر الآخرين.
0.000	.902*	2. يمنح المسؤول العاملين الفرصة للتعبير عن مشاعرهم.
0.000	.839*	3. يهتم المسؤول بمصالح العاملين الشخصية عند اتخاذ القرارات.
0.000	.878*	4. يبادر المسؤول بعلاج مشاعر القلق والضيق لدى العاملين.
0.000	.731*	5. يبدي المسؤول اهتمام خاص بالمناسبات الاجتماعية عند العاملين.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لمجال " الابداع الإداري "

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابداع الإداري " والدرجة الكلية للمجال

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	أنجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.	.760*	0.000
2.	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأملك القدرة والحجة على الإقناع.	.640*	0.000
3.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	.705*	0.000
4.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	.657*	0.000
5.	أنتبأ بمشاكل العمل قبل حدوثها.	.599*	0.000
6.	أستقبل انتقادات الآخرين بصدق ورحب.	.768*	0.000
7.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	.734*	0.000
8.	تعطي الإدارة الموظفين فرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم.	.789*	0.000
9.	تتبنى الإدارة كل فكرة جديدة ومبدعة.	.804*	0.000
10.	يمنح الرؤساء للمؤوسين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية.	.791*	0.000
11.	يعمل الرؤساء على تفويض الصلاحيات مما يخلق مناخ جيد للموظفين على زيادة قدراتهم الإبداعية.	.740*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي Structure Validity

للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4).

جدول (4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.806*	المهارات المفاهيمية
0.000	.907*	الإيثار
0.000	.934*	القيم الشخصية
0.000	.894*	التمكين
0.000	.899*	احترام مشاعر الآخرين
0.000	.974*	القيادة الخادمة
0.000	.822*	الابداع الإداري

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (4) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة Reliability

تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، حيث بلغت قيمته للاستبيان (0.968)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

يستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.841) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.479) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات " القيادة الخادمة "

- تحليل فقرات مجال المهارات المفاهيمية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" المهارات المفاهيمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يعي المسؤول جيداً خصائص وسلوكيات العاملين في الجامعة.	7.40	1.61	74.04	4
2.	يوجد لدى المسؤول معرفة تامة بأهداف واستراتيجيات الجامعة.	7.69	1.84	76.92	2
3.	يتمتع المسؤول بمهارات في تكوين فرق عمل ناجحة.	7.54	1.82	75.38	3
4.	يبدل المسؤول قصارى جهده لمنع حالات التداخل في المهام والصلاحيات.	7.29	2.01	72.88	5
5.	يدرك المسؤول مصادر القوة والضعف داخل الجامعة.	7.77	2.04	77.69	1
	فقرات المجال بشكل عام	7.54	1.50	75.38	

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال المهارات المفاهيمية يساوي 7.54 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 75.38%، وقد حصلت الفقرة " يدرك المسؤول مصادر القوة والضعف داخل الجامعة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.69%، بينما حصلت الفقرة " يبدل المسؤول قصارى جهده لمنع حالات التداخل في المهام والصلاحيات " على أقل درجة موافقة بنسبة 72.88%. ويغزو الباحث ذلك لتمتع المسؤولين في الجامعة بخبرة طويلة في الجامعة حيث ان نسبة كبيرة من المسؤولين في الجامعة عملوا فيها منذ نشأتها لذلك لديهم الدراية الكافية بنقاط القوة والضعف لدى الجامعة، ولكن

لحدثة الجامعة قد يكون هناك بعض التداخلات في الهيكل التنظيمي في الجامعة يسبب عدم وضوح في المهام والصلاحيات للعاملين في بعض الاحيان وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الزعتري، 2020م) التي أكدت على عقد لقاءات لكل من المديرين والعاملين من أجل تطوير مهاراتهم القيادية والعلاقات فيما بينهم، واتفقت مع دراسة Xie, (2020) حيث أوصت أقسام الموارد البشرية بتصميم وتنفيذ برامج تدريب القيادة التحويلية بشكل منهجي واتفقت أيضا مع دراسة(Lin and etc,2020) حيث أكدت أن القيادة الخادمة كان لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

- تحليل فقرات مجال الإيثار

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" الإيثار "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يقدم المسؤول التعليمات اللازمة للعاملين.	7.81	1.69	78.08	1
2.	يضحى المسؤول بمصلحته الشخصية في سبيل دعم مصالح العاملين.	6.12	2.44	61.15	5
3.	ييدي المسؤول مرونة كافية في تعامله مع العاملين.	7.00	1.97	70.00	4
4.	يعزو المسؤول النجاح إلى جهود فريق العمل.	7.15	2.09	71.54	2
5.	يبدل المسؤول قصارى جهده لتسهيل أعمال وأنشطة العاملين.	7.04	2.01	70.38	3
	فقرات المجال بشكل عام	7.02	1.64	70.23	

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الإيثار يساوي 7.02 وبذلك فإن الوزن النسبي 70.23%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 70.23%، وقد حصلت الفقرة " يقدم المسؤول التعليمات اللازمة للعاملين " على أعلى درجة موافقة بنسبة 78.08%، بينما حصلت الفقرة " يضحى المسؤول بمصلحته الشخصية في سبيل دعم مصالح العاملين " على أقل درجة موافقة بنسبة 61.15%. ويعزو الباحث ذلك ان هناك عند نسبة ليست بالبسيطة من المسؤولين لا يغلبون مصالحهم الشخصية لدعم مصالح العاملين ولا يوجد مرونة كافية للتعامل مع الموظفين حيث يرجح الباحث ذلك لضعف في تطبيق نظام الحوافز والمكافئات لذلك يسعى كل مسؤول للإنجاز واحتسابه له وحده وتتفق هذه الدراسة مع دراسة(Gaskova,2020) حيث أكدت على تحمل المسؤولين المزيد من المسؤولية يصبحوا أكثر استقلالية، وهذا قد يساعدهم مثل هذا النهج في حل أزمة المواهب القيادية، واختلفت مع دراسة (الشمري، 2019م) حيث وجدت أن درجة الممارسة في مجال الاهتمام بالمرؤوسين أولاً لرؤساء الأقسام عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أفراد الدراسة.

- تحليل فقرات مجال القيم الشخصية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.
جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " القيم الشخصية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يتعامل المسؤول مع كافة العاملين بنزاهة دون تمييز.	6.58	2.36	65.77	5
2.	يركز المسؤول اهتمامه نحو خدمة العاملين.	6.60	1.99	65.96	4
3.	يتمتع المسؤول بالصدق في أقواله وأفعاله.	7.02	2.03	70.19	2
4.	يتمتع المسؤول بقدر كاف من التواضع في تعامله مع كل الأطراف.	7.02	2.07	70.19	2
5.	يلتزم المسؤول بالممارسات الأخلاقية داخل الجامعة.	7.65	1.89	76.54	1
	فقرات المجال بشكل عام	6.97	1.79	69.73	

يبين جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال القيم الشخصية يساوي 6.97 وبذلك فإن الوزن النسبي 69.73%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 69.73%، وقد حصلت الفقرة " يلتزم المسؤول بالممارسات الأخلاقية داخل الجامعة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 76.54%، بينما حصلت الفقرة " يتعامل المسؤول مع كافة العاملين بنزاهة دون تمييز " على أقل درجة موافقة بنسبة 65.77%. ويعزو الباحث ذلك ان هناك التزام جيد لدى المسؤولين بالممارسات الاخلاقية بالعمل، ولكن هناك تمييز واضح بين العاملين عند بعض المسؤولين بالجامعة حيث يولد هذا التمييز الاحباط لدى العاملين ويبدد القدرات الابداعية لديهم وانفتحت هذه الدراسة مع دراسة(الشمري، 2019م) حيث أكدت أن التزام القيادات بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها الإسهام في اهتمام وإنصات المرؤوسين لهم. ودراسة (Fleming and etc,2020) فهي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخادمة المشرف والرضا الوظيفي.

- تحليل فقرات مجال التمكين

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.
جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " التمكين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يعرف المسؤول دوره في خطط الجامعة.	7.63	1.98	76.35	1

4	69.62	2.11	6.96	2. يفوض المسؤول صلاحياته للعاملين بموضوعية.
3	72.31	1.91	7.23	3. يضع المسؤول جداول زمنية لتحقيق الأهداف.
5	69.04	2.05	6.90	4. يقدم المسؤول الدعم دون تدخل مباشر في صلاحيات العاملين.
2	73.08	1.71	7.31	5. يقدم المسؤول توجيهات تفيد في سرعة إتمام المهام.
	72.08	1.56	7.21	فقرات المجال بشكل عام

يبين جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التمكين يساوي 7.21 وبذلك فإن الوزن النسبي 72.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 72.08%، وقد حصلت الفقرة " يعرف المسؤول دوره في خطط الجامعة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 76.35%، بينما حصلت الفقرة " يقدم المسؤول الدعم دون تدخل مباشر في صلاحيات العاملين " على أقل درجة موافقة بنسبة 69.04%. ويعزو الباحث ذلك الى ان المسؤولين لديهم سنوات طويلة من الخبرة وبما أن الجامعة حديثة النشأة فان معظمهم كانوا يعملون فيها منذ نشأتها لذلك فإن للمسؤولين دور كبير في خطط الجامعة مما يتيح له الدور في اصدار التوجيهات التي تساهم في الوصول للأهداف المرجوة، ولكن يبدو أحيانا ان اصدار التوجيهات بشكل دائم يمكن ان يربك العاملين ويعيق صلاحياتهم ومهامهم، لذلك يجب منح الموظفين التفويض اللازم لإنجاز العمل المطلوب منهم حيث يساهم ذلك بالكشف عن ابتكارات وابداعات العاملين، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Lin and etc,2020) حيث أكدت أن للتمكين الوظيفي تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، و دراسة (Gaskova,2020) أظهرت أن التمكين فقط أنه يرتبط بشكل إيجابي وملحوظ بأداء العمل.

- تحليل فقرات مجال احترام مشاعر الآخرين

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك. جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " احترام مشاعر الآخرين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يتمتع المسؤول بذكاء انفعالي يساعده على فهم مشاعر الآخرين.	6.83	1.96	68.27	2
2.	يمنح المسؤول العاملين الفرصة للتعبير عن مشاعرهم.	6.75	1.89	67.50	3
3.	يهتم المسؤول بمصالح العاملين الشخصية عند اتخاذ القرارات.	6.69	1.73	66.92	4
4.	يبادر المسؤول بعلاج مشاعر القلق والضيق لدى العاملين.	6.35	2.02	63.46	5
5.	يبيد المسؤول اهتمام خاص بالمناسبات الاجتماعية عند العاملين.	6.92	2.24	69.18	1

فقرات المجال بشكل عام	67.04	1.65	6.70
-----------------------	-------	------	------

يبين جدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال احترام مشاعر الآخرين يساوي 67.04 وبذلك فإن الوزن النسبي 67.04%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 67.04%، وقد حصلت الفقرة " يبدي المسؤول اهتمام خاص بالمناسبات الاجتماعية عند العاملين " على أعلى درجة موافقة بنسبة 69.18%، بينما حصلت الفقرة " يبادر المسؤول بعلاج مشاعر القلق والضيق لدى العاملين " على أقل درجة موافقة بنسبة 63.46%. ويعزو الباحث ذلك أن الظروف الحالية التي يمر بها المجتمع الفلسطيني وخاصة تلك الظروف التي تسيطر عليها جائحة كورونا أثرت بشكل كبير على اهتمام المسؤولين في العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين وأيضا أثرت بشكل سلبي على الذكاء الانفعالي لديهم مما فقدهم القدرة الكافية على تفهم مشاعر العاملين وحل اشكالياتهم، وقد تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Fleming and etc,2020) و دراسة (Lin and etc,2020) حيث أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخادمة المشرف والرضا الوظيفي

ثانيا: تحليل فقرات مجال الابداع الإداري

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " الابداع

الإداري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أنجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.	7.63	1.56	76.35	4
2.	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة والحجة على الإقناع.	7.88	1.46	78.85	1
3.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	7.73	1.32	77.31	2
4.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وبسر.	7.73	1.47	77.31	2
5.	أنتبأ بمشاكل العمل قبل حدوثها.	7.23	1.81	72.31	7
6.	أستقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	7.25	1.88	72.50	6
7.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	7.62	2.03	76.15	5
8.	تعطي الإدارة الموظفين فرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم.	6.87	1.99	68.65	11
9.	تتبنى الإدارة كل فكرة جديدة ومبدعة.	6.98	2.18	69.81	10
10.	يمنح الرؤساء للمرؤوسين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية.	7.02	1.98	70.19	8

8	70.19	2.07	7.02	يعمل الرؤساء على تفويض الصلاحيات مما يخلق مناخ جيد للموظفين على زيادة قدراتهم الإبداعية.	11
	73.60	1.31	7.36	فقرات المجال بشكل عام	

يبين جدول (10) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الابداع الإداري يساوي 7.36 وبذلك فإن الوزن النسبي 73.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 73.60%، وقد حصلت الفقرة " أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأملك القدرة والحجة على الإقناع " على أعلى درجة موافقة بنسبة 78.85%، بينما حصلت الفقرة " تعطي الإدارة الموظفين فرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم " على أقل درجة موافقة بنسبة 68.65%. ويعزو الباحث أن لدى المسؤولين بالجامعة القدرة على التأثير والاقناع للعاملين ونظرا للبيئة الخارجية للجامعة التي تتصف بغير مستقرة أصبح لدى المسؤولين الخبرة على التعامل مع المتغيرات الطارئة وخلق حلول سريعة استجابة لتلك المتغيرات لذلك يقوم عدد كبير من المسؤولين بتشجيع العاملين على تقديم أفكار ابداعية جديدة لتطوير الاداء، ولكن يبدو ان ليست كل الافكار الابداعية يمكن أن تحظى باهتمام المسؤولين ويرجح الباحث ذلك لعدم توفر كل الامكانيات لرعاية تلك الافكار وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (حريري، 2020م) حيث أكدت على وضع نظام للحوافز على أسس تضمن التميز والإبداع الإداري في العمل، تشجيع القيادة على تجريب أساليب العمل الجديدة وإبراز الأفكار المبدعة والخلاقة، ودراسة (أمين واخرون، 2020م) حيث وجدت علاقة طردية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الرياضية في الأندية الرياضية

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10):

معامل الارتباط بين القيادة الخادمة والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.540*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات المفاهيمية والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
0.000	.633*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإيثار والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
0.000	.610*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم

		الشخصية والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
0.000	.622*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
0.000	.572*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين احترام مشاعر الآخرين والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين.
0.000	.670*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (10) أن معامل الارتباط يساوي 0.670، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

بعد إجراء الدراسة الميدانية حول دور القيادة الخادمة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. لدى المسؤولين بجامعة فلسطين معرفة تامة بأهداف واستراتيجيات الجامعة و مصادر القوة والضعف داخلها.

2. يقدم المسؤولون بجامعة فلسطين التعليمات اللازمة للعاملين ويبدون مرونة ليست بالكبيرة بالتعامل معهم.

3. يلتزم أغلب المسؤولين بالجامعة بالممارسات الأخلاقية داخلها .

4. يوجد بالجامعة نسبة جيدة من المسؤولين لديهم قدر من التواضع في تعاملهم مع كل الأطراف.

5. يعرف المسؤولون بالجامعة دورهم في خطط الجامعة ويقدمون توجيهات تفيد في سرعة إتمام المهام.

6. لا توجد رؤية واضحة حول احترام المسؤولين بالجامعة لمشاعر الآخرين منها الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية وعلاج مشاكل القلق والضيق لدى العاملين.

7. يوجد ضعف لدى المسؤولين بالجامعة بالذكاء الانفعالي الذي يساعدهم على فهم مشاعر الآخرين.

8. يتوفر لدى المسؤولين بالجامعة المهارة الجيدة في النقاش والحوار القدرة على الإقناع.

9. يتوفر لدى المسؤولين بالجامعة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل وتحليل مهام العمل.

10. هناك ضعف في منح إدارة الجامعة للموظفين فرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم كما ان مستوى التشجيع لخلق افكار جديدة ومبدعة ضعيف

11. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والابداع الإداري لدى جامعة فلسطين.

ثانيا: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يقترح الباحث توصيات التالية:

1. ضرورة الاهتمام بخصائص وسلوكيات العاملين في الجامعة، وأن يبذل المسؤولين قصارى جهدهم لمنع حالات التداخل في المهام والصلاحيات.
2. يجب تغليب مصلحة الجامعة العاملة على المصلحة الشخصية لدى المسؤولين، وأن يبدو مرونة كافية في التعامل مع العاملين بنزاهة دون تمييز.
3. تعزيز الممارسات الأخلاقية داخل الجامعة والصدق في الأقوال والأفعال لدى المسؤولين.
4. ضرورة تعزيز مبدأ التمكين وتفويض الصلاحيات في الجامعة، والالتزام بجداول زمنية لتحقيق الأهداف.
5. ضرورة اهتمام المسؤولين بعلاج القلق والضيق لدى العاملين، والاهتمام بمصالحهم الشخصية عند اتخاذ القرارات.
6. يجب منح العاملين الفرصة للتعبير عن مشاعرهم.
7. ضرورة منح الإدارة الموظفين فرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم، وتبني كل فكرة جديدة ومبدعة.
8. يجب منح حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية.
9. ضرورة تفويض الصلاحيات للعاملين مما يخلق مناخ جيد لهم على زيادة قدراتهم الإبداعية.
11. ضرورة تقبل انتقادات الآخرين بصدق، لما لها من أهمية في تقويم الاداء.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. الحصينات، سعود راشد (2018). دور إدارة الموارد البشرية في الابداع الإداري في وزارة الاشغال الكويتي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن.
2. العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2003): الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. العطوي ، الحسيني (2017)، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي ، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية.
5. اليماني ، احمد (2018) قياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الحداباء الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
6. أمين، حسيني، ولاوسين، سليمان، صالح، موفق. (2020م). علاقة المناخ التنظيمي بمستوى الإبداع الإداري في الهيئات الرياضية، مجلة حلويات جامعة الجزائر، 34، (1)، 853- 869.
7. حريري، نجلاء هاشم. (2020م). معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة الحدود الشمالية، 17، (67)، 79- 116.
8. الشمري، راضي. (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة جفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة جفر الباطن، السعودية، (8)، 3.
9. الزعتري، دنيا. (2020م). القيادة الخادمة لدى مدري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
10. أبو تينة، عبد الله محمد، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد لطفي (2007). القيادة الخادم في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(4): 137-160.
11. خضير، سامر، محمد، يزن،(2019)، دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء المجلد 16، العدد 64.

12. صالح ، ليث (2014) سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
13. مطر، خليل ماجد (2018). دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Focht, Adam, Ponton. Michael., (2015), "identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi study", international Journal of leadership studies, Vol9, Iss1, P. 45-61.
2. Liden. Ropert c, wayne. S. j, zaho. Hao& Henderson. D, (2008), "servant leadership: Development of a multidimensional measure and mult-level Assessment", leadership Quarterly, V.19, N.2.
3. Rivkin, W. Diestel, S. & Schmidt, K. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees psychological health: A multi-method approach. *Festschrift Fur Personal for hung*, 28(1-2): 52 – 72.
4. Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*.
5. Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113-122.
6. Kasasbeh, E. A., Harada, Y., & Osman, A. B. (2014). The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: A Applicative Study on the industrial companies (Mining and Extraction) in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 382.
7. Bosiok, Delia., & Sad, Novi. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1 (2), 64-77 .
8. Gašková, J. (2020). Servant Leadership and Its Relation to Work Performance. *Central European Business Review*, 2020(3), 24-37.
9. Fleming, B., De Jong, D., von Fischer, P., Avoseh, M., & Santo, S. (2020). The Relationship Between Superintendent Servant Leadership Behavior and Principal Job Satisfaction in Iowa. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 7(1), 2.
10. Lin, L. L. C., Irawan, A. P., Anggarina, P. T., & Yu-Wen, Z. (2020, June). The Relationship Between Servant Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Job Empowerment. In *8th International Conference of Entrepreneurship and Business Management Untar (ICEBM 2019)* (pp. 301-306). Atlantis Press.
11. Liden, Robert C., Wayne, S. J., Zhao, Hao, & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *Leadership Quarterly*, Vol. (19), No. (2), PP 161-177.
12. Spears, L, C (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristic of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol (1), No. (1), PP 25.30.