



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية  
في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري  
من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد  
غدير زكريّا نصّار

إشراف  
د. حسام حسني القاسم  
د. جعفر وصفي أبو صاع

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،  
من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية  
في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري  
من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد  
غدير زكريّا نصّار

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/09/03م، وأُجيزت:



التوقيع



التوقيع



التوقيع



التوقيع

د. حسام القاسم

المشرف الرئيسي

د. جعفر أبو صاع

المشرف الثاني

د. أشرف ابو خيران

الممتحن الخارجي

د. حسن تيم

الممتحن الداخلي

## الإهداء

إلى المعلم الأول؛ إلى رسول السلام، سيدنا محمد خير الأنام، عليه أفضل الصلوات والسلام

إلى أرواح شهداء فلسطين؛ الأكرم منا جميعاً

إلى روح والدي الغالي

زكريا نصار - رحمه الله -

الذي انتقل إلى جوار ربّه في سنتي الأولى من دراسة الماجستير

إلى سندي ومُلهمي وداعمي الأول والأخير؛ زوجي الغالي

مُوسي نصار

إلى قلب وعيون أمي التي لم تنسني يوماً من دعائها واطمئنانها الدائم عليّ

إلى أبنائي فلذات كبدي الذين تحملوا انشغالي عنهم لفترات طويلة على الرغم من صغر سنهم

سارة وكرم ووزان

إلى أخواتي السبعة أنيسات الروح ولبسم الجروح

إلى أخوتي سندي وقوتي

إلى كل قارئ مُتذوّق، وباحثٍ يغوص في أعماق الكتب والرسائل، إليك أهدي هذا العمل

## الشكر والتقدير

الشُّكْرُ لله الكاملِ الَّذِي مَنْ عَلَيَّ بِإِتْمَامِ هَذَا الْعَمَلِ الْمَتَوَاضِعِ؛ فَالْكَمَالُ اللهُ وَحْدَهُ

شُكْرِي وَامْتِنَانِي لِزَوْجِي الَّذِي لَمْ يَبْخُلْ عَلَيَّ أَبَدًا؛ فَشَجَّعَنِي عَلَى الْإِلْتِمَاقِ بِبِرْنَامِجِ الْمَاجِسْتِيرِ، وَقَدَّمَ كَلَّ

مَا بَوَسَعَهُ مِنْ دَعْمٍ مَادِيٍّ وَمَعْنَوِيٍّ، لَكَ مِنِّي كُلِّ الْمَحَبَّةِ

امْتِنَانِي وَحُبِّي لِجَامِعَتِي الْعَرِيقَةِ-جَامِعَةِ النِّجَاحِ الْوَطْنِيَّةِ- بِكَافَّةِ هَيْئَتِهَا التَّدْرِيسِيَّةِ وَطَاقِمِ الْعَامِلِينَ فِيهَا

شُكْرِي وَامْتِنَانِي لِهَدْوِ اللَّيْلِ وَبِزَوْغِ الْفَجْرِ وَنَفْحَاتِهِ الْإِبْدَاعِيَّةِ الَّتِي رَافَقَتَنِي خِلَالَ مَسِيرَتِي

وَالشُّكْرُ الْكَبِيرُ مُوَصُولٌ إِلَى الْمُشْرِفِينَ عَلَى هَذِهِ الرَّسَالَةِ

الدكتور حسام القاسم

والدكتور جعفر أبو صاع

الَّذِينَ لَمْ يَتَوَانِيَا لِلْحِظَّةِ فِي تَقْدِيمِ الْعَوْنِ وَالْمُسَاعَدَةِ، وَكَانَا حَاضِرِينَ طَيِّلَةَ الْوَقْتِ يُشْرِفَانِ وَيُوجَّهَانِ

وَيَعْدِلَانِ

لَكُمْ مِنِّي كُلِّ الْإِحْتِرَامِ وَالتَّقْدِيرِ

## الإقرار

أنا الموقعُ أدناه مقدِّمةُ الرسالةِ التي تحملُ عنوانَ:

### واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين

أقرُّ بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاجُ جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارةُ إليه  
حيثما ورد، وأنَّ هذه الرسالة ككلُّ أو أيِّ جزءٍ منها لم يُقدِّم من قِبَل لنيل أية درجةٍ أو لقبٍ علميٍّ  
أو بحثيٍّ لدى أية مؤسسةٍ تعليميةٍ أو بحثيةٍ أخرى.

اسم الطالبة: عندركرّيا فواز رضار

التوقيع: [موقعة]

التاريخ: ٢٠٢٥/٩/٣

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء	.....
د	الشكر والتقدير	.....
هـ	الإقرار	.....
و	فهرس المحتويات	.....
ط	فهرس الجداول	.....
ل	فهرس الملاحق	.....
م	الملخص	.....
1	<b>الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري</b>	.....
1	1.1 مقدمة الدراسة	.....
5	1.2 الخلفية النظرية	.....
24	1.3 الدراسات السابقة	.....
24	1.3.1 دراسات تناولت القيادة الخادمة	.....
28	1.3.2 دراسات تناولت الإبداع الإداري	.....
34	1.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة	.....
35	1.4 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية	.....
37	1.5 مشكلة الدراسة وأسئلتها	.....
40	1.6 أهداف الدراسة	.....
41	1.7 أهمية الدراسة	.....
43	1.8 فرضيات الدراسة	.....
43	1.9 حدود الدراسة ومحدّداتها	.....
45	<b>الفصل الثاني: المنهجية والإجراءات</b>	.....
45	2.1 منهج الدراسة	.....

45	2.2 مجتمع الدراسة
46	2.3 عينة الدراسة
49	2.4 أدوات الدراسة
49	2.4.1 الخصائص السيكومترية لمحور القيادة الخادمة
53	2.4.2 الخصائص السيكومترية لمحور الإبداع الإداري
58	2.5 إجراءات تنفيذ الدراسة
58	2.5.1 إجراءات تنفيذ الاستبانة
59	2.5.2 إجراءات تنفيذ المقابلة
59	2.6 متغيرات الدراسة
60	2.7 المعالجات الإحصائية
<b>61</b>	<b>الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها</b>
61	3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها
61	3.1.1 نتائج سؤال الدراسة الأول
73	3.1.2 نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني
83	3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
85	3.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
86	3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
<b>87</b>	<b>الفصل الرابع: مناقشة النتائج وأهم التوصيات</b>
87	4.1 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها
87	4.1.1 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
94	4.1.2 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
101	4.1.3 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

102	..... 4.1.4 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته
103	..... 4.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته
104	..... 4.2 التوصيات
105	..... 4.3 المقترحات
106	..... المراجع العلمية
114	..... الملاحق
b	..... Abstract

## فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري (الجنس والمسمى الوظيفي) ..... 46
- جدول (2): توزيع عينة الدراسة الخاصة بالمعلمين والمديرين حسب متغيراتها المستقلة ..... 48
- جدول (3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لمصفوفة ارتباط واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس مع الدرجة الكلية 51
- جدول (4): معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha ..... 52
- جدول (5): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لمصفوفة ارتباط الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين مع الدرجة الكلية ..... 54
- جدول (6): معامل ثبات محور الإبداع الإداري، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha ..... 55
- جدول (7): درجات احتساب مستوى القيادة الخادمة والإبداع الإداري ..... 56
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات محور واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ..... 61
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (المهارات المفاهيمية) ..... 63
- جدول (10): النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الأول (المهارات المفاهيمية) ..... 64
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (التمكين) ..... 134
- جدول (12): النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الثاني (التمكين) ..... 135
- جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (المعالجة العاطفية) ..... 135
- جدول (14): النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الثالث (المعالجة العاطفية) ..... 136

- جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (تطوير المجتمع) ..... 136
- جدول (16): النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الرابع (تطوير المجتمع) ..... 137
- جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الخامس (المساعدة على التطور والنجاح) ..... 137
- جدول (18): النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الخامس (المساعدة على التطور والنجاح) ..... 138
- جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات محور مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ..... 138
- جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (القدرة على التحليل) ..... 139
- جدول (21): النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الأول (القدرة على التحليل) ..... 139
- جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (قيم الأصالة) ..... 140
- جدول (23): النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الثاني (قيم الأصالة) ..... 140
- جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (قيم المرونة) ..... 141
- جدول (25): النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الثالث (قيم المرونة) ..... 141
- جدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (قيم الطلاقة) ..... 142
- جدول (27): النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الرابع (قيم الطلاقة) ..... 142

- جدول (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الخامس (القدرة الإبداعية) ..... 143
- جدول (29): النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال (القدرة الإبداعية) ..... 143
- جدول (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) ..... 144
- جدول (31): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد Univariate لدلالة الفروق في مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) ..... 145
- جدول (32): نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق نحو مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ..... 145
- جدول (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) ..... 146
- جدول (34): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد Univariate لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) ..... 147
- جدول (35): مصفوفة بيرسون لدلالة العلاقة بين المتغيرات (Pearson Correlation Matrix) ..... 147

## فهرس الملاحق

- 114 ..... ملحق (أ): الاستبانة في صورتها الأولية .....
- 122 ..... ملحق (ب): قائمة المحكمين .....
- 123 ..... ملحق (ج): الاستبانة بصورتها النهائية .....
- 130 ..... ملحق (د): أسئلة المقابلة في صورتها الأولية .....
- 131 ..... ملحق (هـ): أسئلة المقابلة في صورتها النهائية .....
- 134 ..... ملحق (و): الجداول .....
- 148 ..... ملحق (ز): تسهيل مهمة .....

# واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

غدير زكريا نصار

إشراف

د. حسام حسني القاسم

د. جعفر وصفي أبو صاع

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، واعتمدت على المنهج الوصفي المختلط (Mixed Method) بنوعيه (الكمي والنوعي). وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس والبالغ عددهم (2963) معلماً ومعلمةً، والمديرين وعددهم (192). واستخدمت الباحثة أداتين مطبقتين؛ الأولى: استبانة مكونة من محورين هما: (القيادة الخادمة، والإبداع الإداري) تم توزيعها على (352) معلماً ومديراً؛ اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم استرداد (300) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. فيما كانت الأداة الثانية (المقابلة): مكونة من (10) أسئلة منّلت محاور الدراسة، وقد طبقت على (15) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية في محافظة نابلس تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وجرى التأكد من صدقهما، وثباتهما. وقد دلت النتائج على وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة و الإبداع الإداري، ووجود درجة استجابة كبيرة على محوري القيادة الخادمة والإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وعدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة نحو واقع ممارسة القيادة الخادمة بحسب متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي، ووجود اختلافات حسب سنوات الخبرة لصالح (أكثر من 15 سنة)، ولمتغير المؤهل

العلمي ولصالح البكالوريوس، وعدم وجود اختلافات في اتجاهات عينة الدراسة نحو الإبداع الإداري بحسب متغيرات الدراسة الأربعة، كذلك أظهرت نتائج أسئلة المقابلة وجود معرفة واسعة لدى المديرين والمديرات حول واقع ممارسة القيادة الخادمة والإبداع الإداري. ونتيجة لما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد خرجت بعدد من التوصيات كان أهمها تعزيز ممارسة أنماط القيادة الإدارية الخادمة الناجحة في المدارس وذلك لأهميتها في تحقيق الأهداف التربوية، وضرورة زيادة اهتمام المؤسسة التعليمية والمسؤولين فيها بتعزيز نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ومديراتها وذلك من خلال الحفاظ على البيئة المناسبة والمشجعة التي تعمل على صقل مهارات المديرين وزيادة تنميتها لما فيه من أهمية في تحقيق الإبداع الإداري لديهم.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، الإبداع الإداري، المدارس الحكومية، مديري المدارس، محافظة نابلس.

## الفصل الأول

### المقدمة والإطار النظري

#### 1.1 مقدمة الدراسة

لم يعدّ العالمُ قريةً صغيرةً كما يُقال، بل أصبحَ غرفةً صغيرةً ترى وتسمعُ فيها كلَّ شيءٍ من أيِّ مكانٍ؛ فلم يشهدْ العالمُ انفجاراً معرفياً وتكنولوجياً كالذي يشهدهُ في الآونةِ الحاليّةِ، ونحن إذْ نؤكِّبُ تطوراتِ متسارعةً في مختلفِ المجالاتِ نتيجةً لظهورِ العولمةِ وما نتجَ عنها من تسارعٍ في مختلفِ القطاعاتِ وخاصةً التربويّةِ منها، وما أنتجتَه من سهولةِ الوصولِ إلى المعرفةِ والمعلوماتِ من جميعِ أنحاءِ العالمِ من خلالِ الإنترنتِ والمنصّاتِ التعليميّةِ الإلكترونيّةِ، فقد أصبحتْ المؤسساتُ التعليميّةُ ملزمةً بالقيامِ بإجراءاتٍ تهدفُ إلى إحداثِ تغييراتٍ جوهريةٍ في أساليبِ القيادةِ الإداريّةِ؛ ولذا باتتْ مهمّةُ تلكِ المنظماتِ التربويّةِ هي تغييرَ ممارساتِ الإدارةِ التقليديّةِ ومحاولةِ الاستفادةِ من إدارةِ المواردِ البشريّةِ الحديثةِ التي تُعتبرُ محورَ الابتكارِ.

تعتبرُ الإدارةُ القياديّةُ جانباً إنسانياً أساسياً لتنظيمِ حياةِ الأفرادِ، فالقيادةُ تلعبُ دوراً حيوياً كونها القلبُ والعمودُ في أيِّ فريقٍ أو مؤسسةٍ. فلا يمكنُ تصورَ جيشٍ مزودٍ بهيكلٍ تنظيميٍّ دون وجودِ قيادةٍ عسكريّةٍ تديرُ شؤونَه، ولا يمكنُ لدولةٍ أن تنشأَ ككيانٍ رئيسٍ بدون قيادةٍ، سواء تكونت تلكُ القيادةُ من فردٍ واحدٍ أو مجموعةٍ من الأفرادِ. وتُطبّقُ هذه الفكرةُ على جميعِ المؤسساتِ والمنظماتِ الأخرى في المجتمعِ، ونظراً للأهميةِ القصوى التي تتولاها القيادةُ في حياةِ المؤسساتِ والمجتمعاتِ، فقد تمّ تحليلُها ودراسُتها بشكلٍ علميٍّ من قبلِ الباحثينِ والدارسينِ في مجالاتٍ مختلفةٍ لكونِ هذه الظاهرةِ معقّدةً حيثُ تتداخلُ جوانبٌ عدةٌ منها مع علماءِ النفسِ الذين ينصبُّونَ جلَّ تركيزهم على القيادةِ وما تتضمّنُه من سلوكِ القائدِ على نفسيّةِ الأتباعِ وسلوكياتهم، وفي المقابلِ تأثيرِ الأتباعِ على نفسيّةِ القائدِ وسلوكياته (جمال، 2017).

وتشمل المؤسسات أشخاصاً من مختلف الثقافات والأفكار والأنماط الشخصية يمثلون مجتمعات تعمل معاً ضمن هيكل تنظيمي معين، ووفق إجراءات محددة تحتاج هذه المجتمعات إلى التعاون والتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المُعدّة مسبقاً في هذا الإطار. وغالباً ما يظهر شخص متميز يتبعه الآخرون في جميع الأمور، بحيث يلجأ إليه الجميع لحل مشاكلهم، وهو ما يعرف بالقائد، والقيادة عنصرٌ حاسمٌ لنجاح المؤسسات حيث يستطيع القائد التأثيرَ على العنصر الأكثر أهميةً وتحدياً في المؤسسة وهو العنصر البشري (العلاق، 2020).

ومع تصاعد الاهتمام بمفهوم المدرسة كمنظمةٍ تعليميةٍ ومديرِ المدرسة باعتباره قائداً تعليمياً فقد تم تبني الأساليب والاستراتيجيات المناسبة زمنياً وتنفيذياً نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية استجابةً منها لضمان بقاء المنظمات واستمرار نجاحها، غير أن المشكلة تكمن في الواقع التنفيذي لمدارسنا، وفي معرفة تصورات المعلمين نحو التعلم مدى الحياة، وإن إدارة عمليات التغيير الاستراتيجية والتفاعل مع الآخرين لتحقيق المعادلة في أن يكون معدل التعلم متوافقاً مع معدل التغيير المطلوب تستلزم من المدارس كأي مؤسسة تربوية توفيرَ عناصر المنظمة المتعلمة فيها وتدريب العاملين بها تدريباً مستمراً لضمان بقائها واستمرارها. أما بالنسبة لنظرة المعلمين (الذين هم مرؤوسون في المنظمة) إلى مديرهم فهي لن تكون كنظرةٍ إلى قائدٍ إلا عند وجود مهارةٍ بناء العلاقات مع الآخرين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وممارسته لعملية التحفيز والتشجيع وتعزيز كمهارات قيادية أصيلة (جبران، 2018).

ونجاحُ المدرسة كمنظمةٍ تعليميةٍ يعتمد على مجموعة من العوامل تتعلقُ بأمرين منها ما يرتبط بقيادة المنظمة (المدرسة): كمساعدة المعلمين على تحديد فجوات الأداء، ثم تشجيع البحث والمعرفة لسد هذه الفجوات، ممارسة الديمقراطية وشفافية الإدارة والعمل على تمكين المعلمين. ومنها ما يرتبط بثقافة المنظمة؛ مثل تلك الثقافة التي تحقق التوازن بين مصالح كافة المتعاملين مع المنظمة من مديرين

ومعلمين وطلاب وغيرهم، كما تركز على الأفراد أكثر من الأنظمة، وذلك بالاعتقاد بجوهر القدرات الإنسانية (الرجوب ، 2008).

والقيادة الخادمة من الأنماط القيادية الحديثة نسبياً، وعلى الرغم من أنها ظهرت كنمط قيادي في بدايات السبعينيات، إلا أنها كانت فكرةً ولم تحظَ بإمكانيات التطبيق العملي لها إلا في الآونة الأخيرة، وقد قدمت مفهوماً اختلف عما قد تم طرحه في نظريات القيادة المختلفة والتي كانت ترى بأن القائد يؤثر والمرؤوس يتبع، ولكن المختلف في هذا النمط هو أن يكون القائد قائداً وخادماً في نفس الوقت (الربايعة، 2022).

وبما أنّ الوقت الحالي يشهدُ تغييراتٍ كبيرةً في جميع مناحي الحياة؛ الأمر الذي يؤدي إلى فهم متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل، ومواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية؛ فقد اتجه قطاع منظمات العمل ومؤسساته نحو إدخال القيادة الخادمة في مجالات عديدة ومن أهمها تعزيز الإبداع الوظيفي لدى أقسام إدارة الموارد البشرية، وذلك لكي تتمكن هذه المنظمات والمؤسسات من التكيف والتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة، لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفعالية، حيث أن رفع كفاءة الأداء لن يتم تحقيقه إلا بالاستخدام الأمثل للموارد، وسرعة التكيف مع الظروف المحيطة، والاستجابة للمستجدات في سوق العمل الذي يشهد نمواً مضطرباً يتطلب إبداعاً إدارياً على مستوى عالٍ من العمل (الشلبي وآخرون، 2015).

وتمتلك القيادة الخادمة أروع نماذج القيادة على الإطلاق؛ كونها احتلت الصدارة بين النظريات الأخلاقية التي تستند إلى الأفكار والمبادئ السماوية المرتبطة بالقيم والمثل الروحية وهو يجعل حاجات الأفراد التابعين أولوية القائد الخادم قبل كل شيء، حيث تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحوٍ مثير، ويأتي هذا إلى حد ما كنتيجة المنافسة الشديدة للاهتمام بالعنصر البشري وضرورة الاهتمام به لما له من أثر كبير في تحسين أدائه (متعب، 2015).

والقيادة الخادمة نهجٌ شامل للقيادات التي تؤكد على احترام القائد لأتباعه ومسئوليتهم الأخلاقية لتحفيزهم على النمو والتطور، وتتكون القيادة الخادمة من سبعة فروع: القيادة الجديرة، القيادة الشجاعة، تطوير وتمكين الآخرين، القيادة الملهمة، القيادة التشاركية، القوة والفخر والقيادة الحكيمة (الشلبي وآخرون، 2015).

في الجانب الآخر يُعبّر الإبداع عن عملياتٍ محددة تقوم بإخراج منتجاتٍ فريدةً من نوعها تعملُ على إحداث تحولٍ في منتج معين يحقق فيه الفردُ أو المجموعة القيمةَ والفائدةَ والهدف الذي تم وضعه أو القيام به من أجله (الأعسر، 2002).

والإبداع الإداري يعبرُ عن تطبيق فكرة تم تحسينها داخل المؤسسة أو استعيرت من خارجها، سواء كانت تختص بالمنتج أو الآلية أو العملية أو اللائحة أو البرامج أو الخدمة. وهذه الفكرة حديثة بالنسبة للمؤسسة عندما قامت بتطبيقها أو تجربتها، كما أنه يمثل الاستخدام المبدئي أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المؤسسات التي تنتمي لمجموعة المؤسسات والتي لها غايات مشتركة (Riaz et al., 2018).

ويتعلق الإبداع الإداري بإنتاج الأفكار الجديدة غير المعتادة واعتمادها وتطبيقها، وينصب جل تركيزه على أن إنتاج تلك الإبداعات ما هو إلا مرحلة من مراحل عمليات متعددة تتأثر بالعديد من المؤثرات الاجتماعية؛ وبالتالي فإن الإبداع الإداري لدى الفرد ينطلق أولاً بالقدرة على معرفة المشكلة ثم إنتاج الأفكار أو الحلول لها سواء تم تبني هذه الأفكار أو كانت حلولاً جديدة كلياً، ودعمها، وفي المرحلة الثالثة للإبداع يتم إيجاد أنموذج أولي للفكرة الجديدة والتي يمكن تجربتها ونشرها وإنتاجها على نطاق واسع ثم تحويلها إلى استعمال مفيد أو تطبيقها في المنظمة، وبالتالي فإن الإبداع الإداري كما يراه "كانتر" هو عبارة عن عملية متعددة الجوانب يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة إلى أخرى، كما قد يتطلب القيام بأكثر من نشاطٍ في المرحلة الواحدة (بوسماحة، 2018).

وبما أن العصر الذي نعيشه يشهدُ تغيّراتٍ هائلةً في معظم مجالات الحياة، الأمرُ الذي أدى إلى إدراك متطلبات التغيير والتطوير في الحاضر والمستقبل، ومواكبة التطورات التكنولوجية والتكنولوجية، فقد اتّجهت المؤسساتُ إلى إدخال القيادة الخادمة لتعزيز عنصر الإبداع لدى المستخدمين، وذلك لإيجاد نوع من التكيف والتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة والمتجددة لتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية، حيث أن رفع كفاءة الأداء لن يتم إلا بالاستخدام الأمثل للموارد، وسرعة التكيف مع الظروف المحيطة، والاستجابة للمستجدات والتكيف معها لتحقيق أعلى درجة من درجات الإنتاج (الشلبي وآخرون، 2015)؛ لذلك تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذين المتغيرين وللتعرّف إلى واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وترى الباحثة أن موضوع القيادة الخادمة من الموضوعات المهمة في عالمنا المعاصر؛ والتي لا تقل أهميةً عن الإبداع الإداري؛ فكلاهما مرتبطٌ ببعضهما البعض؛ حيث أن ارتفاع أحدهما يؤدي بالتأكيد إلى ارتفاع الآخر. ويُؤمل أن تفيّد هذه الدراسةُ كلّاً من المعلمين والمديرين العاملين في المدارس الحكومية أو الخاصة في مختلف محافظات فلسطين أو أي دولةٍ أخرى.

## 1.2 الخلفية النظرية

### تمهيد

يعد الإطار النظري الهيكل الفكري الذي تبنى عليه الفكرة التي يقوم الباحث بدراستها والذي يغذي المكتبات الجامعية بالمعلومات والمعارف المهمة حول الموضوع، وفي هذه الدراسة يقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة، وفي الجزء الأول تناولت الباحثة محورين رئيسيين هما القيادة الخادمة والإبداع الإداري، أما الجزء الثاني فيتناول الدراسات السابقة والتي لها صلة بالدراسة ووزعت حسب متغيرات الدراسة وتضمنت دراسات عربية وأجنبية.

## مفهوم القيادة الخادمة

يعرف كل من Franco & Antunes (2020) القيادة الخادمة بأنها أسلوب حياة دائم يبدأ بشعور طبيعي بأن من يرغب في القيادة يجب أن يبدأ بالخدمة أولاً؛ هذا المفهوم يُشجّع الفرد على السعي نحو القيادة، حيث يصبح القائد حجر الزاوية في المنظمة، والقيادة الخادمة تُبرز أهمية "الخدمة" وتركز على وضع احتياجات الموظفين كأولوية، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه الخدمة من خلال تقديم نماذج يحتذى بها وتوفير التوجيه والتدريب المناسب، كما ويمكن نقل قيم القيادة القائمة على الخدمة إلى الموظفين، مما يساعدهم على التطور ليصبحوا أفراداً ملتزمين وموجهين نحو تقديم الخدمات بكل فاعلية وإيجابية.

ويشير عبد ربه وآخرون (2020) إلى أن القيادة الخادمة ثقافة روحية تُركز على الإلهام وتعزيز القيم الأخلاقية بهدف خدمة الأفراد، مع السعي لتطويرهم وتنمية قدراتهم وتلبية تطلعاتهم ومتطلباتهم لضمان تحقيق الاستقرار والارتقاء بمكانة المنظمة

ويرى Taylor (2021) أن القادة الخدم يعتبرون أنفسهم خدماً أولاً، ويضعون احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم، فالدافع الأساسي للقائد هو الخدمة أولاً، فهم مختلفون عن القادة التقليديين؛ لأنهم يطورون مهارات موظفيهم إلى أقصى ما يمكن مثل تطويرهم على فعالية مهمة العمل والإشراف والتحفيز وتطوير مهاراتهم القيادية.

وبناءً على ما تقدم مما أورد التربويون والباحثون، ترى الباحثة أن القيادة الخادمة عبارة عن مجموعة من السلوكيات الحديثة التي يتبعها القائد الإداري مع المرؤوسين في المنظمة والتي تساهم في إيجاد بيئة عمل جاذبة وآمنة.

## أهمية القيادة الخادمة

يمثل التحول نحو القيادة الخادمة نقلة نوعية في طبيعة الإدارة داخل المنظمات، حيث يبتعد عن الأساليب التقليدية القائمة على السلطة الهرمية والتوجهات الاستبدادية ليقدّم نموذجاً حديثاً يركز على العمل الجماعي وروح الفريق؛ هذا النوع من القيادة يتميز بقدرته العالية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتوظيفها بما يخدم مصالح المنظمة. فضلاً عن ذلك، يعزز مفهوم العمل الجماعي، مما يسهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية وتطويرها، كما تولي القيادة الخادمة اهتماماً كبيراً بالموارد البشرية، فهي تهدف إلى تمكين العاملين وتحفيزهم على التعلم المستمر والنمو الشخصي والاستقلالية في أداء مهامه (Spears, 1996).

ويذكر ماجد (2020) أن القيادة الخادمة تبرز أهميتها من خلال الدور المحوري الذي يلعبه القائد الخادم، حيث يتمثل ذلك في تجاوز مصالحه الشخصية والتركيز على خدمة احتياجات الآخرين، ويسعى القائد الخادم إلى دعم الآخرين في تحقيق نموهم وتطويرهم، ويمنحهم الفرصة للوصول إلى تطلعاتهم سواء كانت مادية أو عاطفية. كما يعمل بشكل مشترك معهم لتحقيق الأهداف التي تتبناها المنظمة التي يتبعون لها.

وترى الباحثة من منظورها الشخصي ومن خلال عملها في المدارس الحكومية أن أهمية القيادة الخادمة لا تقلّ عن أهمية وجود مديرٍ خادمٍ للمدرسة؛ فالقائد الخادم يُعتبرُ المدرسةَ بيته الثاني فيخدمها ويخدم الهيئات العاملة فيها، وترى الباحثة أيضاً أن المدير بوسعه أن يكون قائداً خادماً للمعلمين من ناحية نفسية من خلال تقديم الدعم المعنوي وبتّ روح التعاون والمودة بينهم، ويقتصر الدعم المادي على ما هو متاح له من أهل الخير من مجالس محلية وبلديات، فالكلُّ يعاني من الأزمة الاقتصادية في هذا البلد.

## خصائص القيادة الخادمة

أشار ماجد (2020) إلى تصنيف أنموذج Wong & Page (2000) مجموعة من الخصائص المتعلقة بالشخصية والمهام والبيئة كالاتي:

### الخصائص الشخصية

وهي الخطوة الأولى على طريق تحديد الإطار للقائد الخادم والركن الأول في نظرية القيادة الخادمة؛ كونها تتعامل مع (ذاته) والتي تعد الأساس الذي يبني عليه صرح النظرية وتخلق القوة في نفس القائد لتجعله قادراً على التغلب على (الأنا) كما تعد منهج عمل لجعل خدمة الناس قيمة أولى وهذه الخصائص تظهر أي نوع من الأشخاص هو القائد، فهي تهتم بموقف القائد من ناحية العواطف التي يحملها، والقيم التي ينطلق منها ومواقفه؛ وتتمثل في الاستقامة، والتواصل، والخدمة.

### الخصائص الموجهة نحو الآخرين

وهي العوامل التي تؤثر في المجتمع وثقافته بما فيها التابعين، الركن الأساسي الثاني في النظرية والأنموذج، والتي تتشدها القيادة الخادمة بوصفها نتاجاً لها تجاه الآخرين. وتبين هذه الخصائص الكيفية التي يتعامل بها القائد مع الآخرين فهي تهتم بتطوير الموارد البشرية؛ وتركز على الاهتمام بالآخرين، وتمكين الآخرين، وتطوير الآخرين.

### الخصائص الموجهة نحو المهام

وهي الخصائص التي تكون ضمن المنظمة والتي تهتم بالفعاليات القيادية داخلها على مستوى الإطار العام أو الاستراتيجيات وتركز على المهام التي يضطلع بها القائد الخادم والمهارات الأساسية التي تؤدي به إلى النجاح؛ وتبدو جلية من خلال الرؤية، ووضع الأهداف، والقيادة.

## الخصائص الموجهة نحو العمليات

وهي الخصائص التفصيلية التي يحملها القائد ويؤثر من خلالها في كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة. وتهتم هذه الخصائص بزيادة كفاءة المنظمة وتركز على قدرة القائد لتشكيل وتطوير نظام كفاء ومفتوح ومرن، وهي: النمذجة، وبناء الفريق، والمشاركة في صنع القرار.

وترى الباحثة أن هذه الخصائص مجتمعة تشكل نموذجاً متكاملًا للقيادة الخادمة؛ فمدير المدرسة عليه أن يتمتع بصفات خاصة تجاه (شخصه) كمدير، وتجاه الأفراد العاملين معه في المؤسسة التعليمية (المدرسة) والتي تجعله قائداً خادماً، كما أن عليه أن يكون على دراية ومعرفة كاملة بالمهام والعمليات التي يجب عليه القيام بها كي يُطلق عليه لقب القائد الخادم بجدارة.

## أبعاد القيادة الخادمة

أشارت مجموعة من الدراسات التربوية إلى وجود خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي (الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، الإقناع، مراعاة البعد الاجتماعي)، وفيما يلي تعريف كلّ بعد من هذه الأبعاد.

### 1. الإيثار Altruism

وتعني حسب حجازي (2021) بأنها الرغبة العميقة لدى القائد في إحداث تغيير جذري وجوهري في حياة العاملين؛ فهي تشكل جانباً رئيسياً يشير إلى تفضيل اهتماماتهم على أولوياته الشخصية. ووفقاً لما أكده (الشرييني وآخرون، 2021) يتجلى ذلك من خلال سعي القائد المستمر الدؤوب لتحقيق تطلعات مرؤوسيه والعمل بجد لضمان تحقيق تلك الأهداف. كما ويتضمن مفهوم الإيثار كذلك استعداد القائد لخدمة الآخرين، مترافقاً مع الرغبة الصادقة للتضحية بمصالحه الشخصية من أجل منفعة الفريق والعمل الجماعي. هذا النهج يعكس التزاماً حقيقياً من القائد نحو دعم وتطوير البيئة التي يعمل فيها (لطرش و بن يحي، 2022)، فيجب أن يمتلك القادة الإيثار للتأثير بشكل كبير في المنظمة وأعضائها حيث يتجه القادة الخادمين لخدمة الآخرين (Chon & Zoltan, 2019) كما ينال القادة الذين يقدمون التضحية والاهتمام

بمصلحة العاملين على مصلتهم الاحترام والولاء من جانب العاملين مما ينعكس على زيادة انتمائهم للمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وظهور سلوك المواطنة التنظيمية (Hanse et al., 2016) ، ووفقاً لنظرية القيادة الخادمة، يتمتع القائد الخادم بشخصية إيثارية لصالح أتباعه حيث يقوم بمساعدة العاملين على النمو والتعلم من خلال إتاحة الفرص لتعزيز حالتهم المادية والمعنوية (Eva et al., 2019) .

## 2. الاحتواء العاطفي Emotional Containment

يشير (حجازي، 2021) أن الاحتواء العاطفي يعكس قدرة القائد على احتواء تابعيه فكرياً وعاطفياً من خلال معرفته لطبائعهم وعاداتهم وتقاليدهم.

ويشير أيضاً إلى تركيز القائد على الاهتمام بأتباعه وتوفير الرعاية الشاملة لهم عبر تقدير أفكارهم واحترامها (الزعتري، 2020)؛ مما يعكس قدرة المدير على استيعاب مرؤوسيه من الناحية الفكرية والعاطفية؛ ويتمثل ذلك في فهمه لطبيعة شخصياتهم والالتزام بالتقاليد التنظيمية التي يحتفظون بها ويحرصون عليها (حجازي، 2021). فمن صفات القائد الناجح احتواء العاملين من خلال الإنصات الجيد لمشاكل العاملين والتعاطف معهم؛ فعلى القادة إيجاد بيئات آمنة للعاملين للتعبير عن مخاوفهم الشخصية والمهنية، وبالتالي سيلجأ العاملون الذين يعانون من مشاكل شخصية إلى القادة الذين يجيدون الاحتواء العاطفي (Eva et al., 2019).

## 3. الحكمة Wisdom

تعني الحكمة الوعي بالتغيرات المحيطة والقدرة على استشراف نتائجها أو تأثيراتها مما يمثل أحد أهم سمات القائد الناجح. ويتطلب ذلك أن يكون القائد على درجة عالية من الإدراك بما يجري حوله، وأن يتحلى بجاهزية واستعداد دائمين. ومن خلال الجمع بين كل من المعرفة العميقة وفعاليتها، يستطيع القائد تطوير مهارة مراقبة الإشارات القادمة من البيئة المحيطة، وتحليلها لفهم تداعياتها، مما يتيح له اتخاذ خطوات استباقية للإعداد والتعامل معها بفعالية (علام، 2020).

كما وتعبّر عن قدرة القائد على الوعي بالظروف المحيطة، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية (الزعتري، 2020) فالقادة ذوو الحكمة يتمتعون بملاحظة مميزة واستباقية في معظم (Gnankob et al., 2022) حيث يعكس بُعد الحكمة قدرة القائد على تدبّر الأمور وامتلاك الرؤية المستقبلية المبنية على حرصه على مصلحة المنظمة من أجل تمييزها عن باقي المنظمات (حجازي، 2021).

#### 4. الإقناع Persuasion

يرى علام (2020) أن الإقناع عنصر محوري يفصل بين القائد الخادم والقائد التقليدي، حيث أن للإقناع دوراً فعالاً لتقريب وجهات النظر بين القائد والأتباع للتوصل إلى حلول ممتازة لجميع الأطراف دون استخدام السلطة للإجبار.

#### 5. مراعاة البعد الاجتماعي Social Dimension

يرى أبو يوسف و المقدادي (2020) أن على القائد أن يدرك ويعي أن من حق المجتمع عليه أن يقوم بالاهتمام به وتطويره ومساعدته على الارتقاء بمقدرات أفراد.

تعتبر خدمة المجتمع من المبادئ المهمة للقيادة الخادمة؛ فالقيادة تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها (فارس، 2018)، ويتم في هذا البعد قيام القادة بتشكيل فريق من العاملين لتقديم مساهمة إيجابية للمجتمع من خلال تنمية المجتمع ونشر البرامج التوعوية ومساعدة المرؤوسين على التصرف بشكل أخلاقي وإيجاد قيمة للمجتمع تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية التي تتضمن تقديم الخدمة الاجتماعية الشخصية والتنظيمية (الزعتري، 2020).

ويرى ليدن وآخرون (Liden et al., 2014) أن بُعد خدمة المجتمع يشمل أخلاقياتٍ وقيماً تحمل المسؤولية تجاه المجتمع والتأكد من أن الاستراتيجيات والقرارات المتخذة تعكس الالتزام بردّ الجميل. كما أنهم يعملون على تنمية روح العمل الجماعي في مكان العمل، حيث تركز القيادة الخادمة على خدمة الآخرين بدلاً من الأشخاص الذين يسعون جاهدين لخدمة القائد.

## 6. التمكين Empowerment

ويعنى قدرة القائد على إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في القيادة وصنع القرار، وتقديم المقترحات الإبداعية، وبناء الخطط المستقبلية، والعمل على توفير فرص الدعم والمساندة والتنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمنظمة (أحمد، 2022) كذلك مُنح العاملين السلطة والصلاحيات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم على الوجه الأكمل، وتحريرهم من التعليمات الصارمة التي تؤخر إنجازهم المهام المنوطة بهم (أبو طه، 2020) وقد أوضح بعض الباحثين أن القادة الخدم يميلون إلى تشجيع وتقديم المساعدة اللازمة للعاملين من خلال التمكين، حيث يتم منحهم مسؤولية إنجاز العمل واتخاذ القرارات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبذلك يتم التخلي عن السيطرة عليهم. كما يظهر العاملون الذين يشعرون بالتمكين الولاء والانتماء لمؤسساتهم (Frisch & Huppenbauer, 2014) .

وترى الباحثة أن تلك الأبعاد مجتمعةً تشكّل القاعدة الرئيسة للقيادة الخادمة؛ فالقائد الخادم عليه أن يتصف بالإيثار؛ فيقدم مصلحة العاملين على مصلحته الشخصية حين يقتضي الأمر ذلك، وعليه أن يتمتع بالاحتواء العاطفي؛ فيفهم الآخرين ويحاول حل مشاكلهم ما أمكن، وأن يكون واعياً حكيماً قادراً على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وأن يكون مقنعاً قادراً على التأثير في الآخرين بأفكاره، مراعيّاً للبعد الاجتماعي وعلاقاته في المجتمع المحلي، وأن يكون مُيسراً ممكناً لمرؤوسيه؛ فيشجعهم على اتخاذ القرارات التي تناسبهم والتي تصبّ في مصلحة العملية التعليمية.

وتذكر الربايعة (2022) عشرة أبعاد للقيادة الخادمة لهم الخصائص الأساسية توصل إليها لاري سبيرز (Larry Spears) المدير التنفيذي لمركز جرينليف (Greenleaf) في عام (2004) وتتضمن: الاستماع والذي يعتبر أساس بناء العلاقات مع المرؤوسين، وهذا يمكنهم من الحصول على المعلومات وإعطاء معنى لما يُقال، ومن خلالها يستوعب القائد الخادم وجهات نظر المرؤوسين ويتفهمها. والتعاطف؛ فالقائد الخادم يسعى لفهم الأفراد والارتباط معهم، وتبدأ من فهم القائد بأنه مسؤول لإدارة المجموعة، التي

تتشكل من أفراد. وعلى القائد أن يعرف كل واحد منهم ويقدره، وتتعلق هذه الخاصية بأن يضع الشخص نفسه مكان الأفراد ويرى من منظورهم، فهو يتعاطف معهم ويركز على فهم ما يفكر به المرؤوسين وما يشعرون به.

أما البعد الثالث فهو العناية؛ فالقائد مجبر للتحول والاعتراف بأن هناك كثيراً من القضايا تأتي لبيئة العمل من حياة الفرد، ويجب أن يركز القائد هنا على فهم حاجات الأفراد ومساعدتهم للتغلب على مشاكلهم الشخصية، فهو يهتم بصحة وسلامة مرؤوسيه. أما بُعد الوعي؛ فيعني أن يكون القائد واعياً لمناخ المنظمة خصوصاً القضايا الأخلاقية والروحية والتي تمكن القائد إدراك التناقض في الاهتمامات وتأسيس القيم ضمن المنظمة والتي تقوي قدرة القائد على إدراك الآخرين؛ فامتلاك القائد لقدرات ذهنية أمر ضروري لوضع رؤية واضحة، فالوعي يشمل فهم القائد لذاته وتأثيره في الآخرين وفهم البيئة المحيطة بالمنظمة، ومن ثم الإقناع ويعبر عن قدرة إقناع القائد للآخرين من أجل الاستجابة، فالقائد الخادم يحلم بشكل كبير للمنظمة ويشكل رؤية ثم ينقلها ويعلمها للمرؤوسين من أجل تحقيقها، فهو يركز على إقناع المرؤوسين لأن يتغيروا وهذا قد يؤدي لبناء علاقات اجتماعية، والتصور: وهي قدرة التعلم من أخطاء الماضي، والنمو من الفشل ومحاولة تجنب نفس الأخطاء، والتنبؤ بالقرارات المستقبلية، وتعني قدرة القائد على تكوين رؤية للمنظمة أو أن يكون لديه فهم واضح للأهداف مما يمكنه من مواجهة المشكلات التنظيمية بصورة إبداعية. كذلك بُعد تحمل الدور ويعني تحمل مسؤولية النجاح والفشل في المنظمة شخصياً، فهي تتعلق بتحمل مسؤولية القائد للدور القيادي الملقى على عاتقه من أجل إدارة المنظمة بحرص، والالتزام بتطوير الأفراد والذي من خلاله يفهم القائد الخادم دينامية المسؤولية المشتركة والتفويض، ويفهم قوة وضعف الموظفين ويحدد مهامهم، وقوة القائد في وضع الأفراد في مواقع تمكنهم من النجاح، وكذلك يساهم بالتطوير والنمو المستمر، فهو يهتم بمعاملة كل مرؤوس كشخص مميز، كما أن لديه التزاماً بمساعدة كل المرؤوسين على النمو شخصياً ومهنيًا، كما هذه الخاصية تشتمل على توفير الفرص للموظفين للتطور المهني وتطوير

مهاراتهم والاهتمام بأفكارهم. وبناء مجتمع المنظمة وهي انعكاس لخدمة القوى العاملة في المنظمة، وتصل هنا جهود القائد الخادم إلى أبعد من حدود المنظمة، فهو يسهم في تطوير أخلاقيات المجتمع، أي أنه يهتم بتطوير المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة. \*والبصيرة وتتعلق بقدرة القائد على معرفة المستقبل، أي توقع ما يحدث في المستقبل وفهم ما حصل في الماضي، فهو مسؤول عن أي فشل ناتج عن القصور في رؤيته.

وتتفق الباحثة مع هذه الدراسات؛ حيث أن القيادة الخادمة تقوم على أبعاد واضحة يمارسها المدير أو القائد تجعل منه ذلك القائد الميسر المسهل لمرؤوسيه؛ فهو يستمع لهم جيداً، ويتعاطف معهم ومع مشاكلهم، ويعتني بالقضايا التي تهمهم، ويتصرف بوعي وحكمة، وهو أيضاً قادراً على التنبؤ بقراراته المستقبلية التي تخصهم ويتحمل دوره ومسؤوليته بالشكل المناسب، كما أنه ذو بصيرة ناقبة.

### نظريات القيادة الخادمة

ارتبطت القيادة الخادمة بالعديد من النظريات، من أهمها: (بوسماحة، 2018)

**نظرية التبادل الاجتماعي: Social exchange theory** هي تعد أنموذجاً اجتماعياً نفسياً يتناول تفسير التغيير والاستقرار في المجتمع كعملية تقوم على التفاوض والتبادل بين الأطراف المختلفة. تؤكد هذه النظرية أن العلاقات الإنسانية تُبنى وفقاً لتحليل غير موضوعي للتكاليف والفوائد، فضلاً عن مقارنة الخيارات المتاحة، وتستمد جذورها من مجالات الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويُلاحظ استخدامها بشكل واسع في عالم الأعمال اليوم. وقد نشأت نظرية التبادل الاجتماعي كاتجاه نظري في بداية الستينات من القرن العشرين؛ كردّ فعلٍ على النقد الموجه للبنائية الوظيفية، التي عُدّت غير قادرة على تطوير رؤية تعكس الواقع التجريبي أو تفسير السلوك الإنساني بمستوياته المختلفة. جاءت المحاولة الأولى لتفسير السلوك البشري بناءً على اعتبارات نفسية بحتة، ترتبط أحياناً بعوامل بيولوجية. أما المحاولات اللاحقة فقد سعت لتوسيع المنظور عبر ربط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافة، مما أكسب

النظرية عمقاً أكبر في تفسير الظواهر. وعلى الرغم من الاختلافات بين علماء التبادلية في تفسير السلوك، إلا أنه يمكن الجمع بين وجهتي النظر للاستفادة منهما. الجانب الأول يركز على دراسة عملية التفاعل وتأثيراته المتبادلة بين أطرافها، بينما يكمن الجانب الثاني في فهم التحول من مستويات التفاعل البسيطة إلى تحليل الأنظمة الاجتماعية والتنظيمات المعقدة ضمن المستوى المجتمعي الأشمل.

وترى الباحثة أن هذه النظرية ترتبط بالقيادة الخادمة؛ حيث أن العلاقة بين المدير والمعلم قائمة على التكلفة والمنفعة؛ فالمعلم يبحث عن القائد القدوة والذي يحاول أن يخدم مرؤوسيه بكل ما يستطيع، وفي الجانب الآخر، يبحث المدير عن المعلم الذي يقوم بأعماله لتحقيق أهداف العملية التعليمية على أكمل وجه.

**النظرية الوظيفية:** ركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعات على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة، ويمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة. وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تعد أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات. وترى الباحثة أن هذه النظرية ترتبط بشكل كبير مع موضوع القيادة الخادمة؛ فوظيفة القائد الخادم تتعين عليه أن يساعد المعلمين على بلوغ أهدافهم، وأن يوزع المسؤوليات بينهم بما يُمليه عليه دوره ووظيفته.

**النظرية التفاعلية:** تقوم النظرية التفاعلية على مفهوم أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها مع بعض، وهي: خصائص القائد، خصائص التابعين وحاجاتهم، المواقف المرتبطة بالقيادة، طبيعة العمل، والمناخ الذي يحدد المواقف المختلفة، وتشير النظرية إلى أن النجاح في القيادة يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم، وحل مشاكلهم، وإشباع حاجاتهم.

وترى الباحثة أن القيادة الخادمة أساساً تقوم على التفاعل؛ فالمدير الخادم يتفاعل مع معلمين ومواقف وطبيعة فينبغي عليه أن يعي طبيعة ذلك التفاعل ويسخره في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

### معوقات القيادة الخادمة

يذكر الرفاعي (2013) معوقات في تحقيق القيادة الخادمة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحاضر، ويمكن حصرها وفق ما ذكرها فيما هو آت:

1. المعوقات الإدارية: وتشمل المركزية الشديدة وعدم التفويض، التخطيط غير السليم، عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات، والوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.
2. المعوقات البيئية: وتشمل عدم استقرار الأنظمة السياسية والاجتماعية بالإضافة إلى الانتقاسات داخل منظمة العمل، غموض في اللوائح والأنظمة الموجودة في الدولة، وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي.

وترى الباحثة أن غالبية هذه المعوقات موجودة بالفعل في مدارسنا؛ حيث أن السياسات التربوية التي تتصف بالمركزية والسلطوية في القرارات من الوزارة أو المديرية تُضعف من استقلالية المديرين لممارسة القيادة الخادمة، كما وترى أن العادات المجتمعية السائدة التي ترى أن المدير يجب أن يكون هو الأمرُ النهائي قد تسيء فهم التواضع وخدمة المرؤوسين من مديرهم.

### الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري من السلوكيات أو العناصر الأساسية لمنظمة ناجحة وفعالة في الوسط المهني، حيث يعتبر الاهتمام بالإبداع الإداري طريقاً واسعاً ومهماً لنجاح أي مؤسسة وبروزها بين المؤسسات الأخرى المنافسة.

## مفهوم الإبداع الإداري

عرفت بوسماحة (2018) الإبداع الإداري بأنه استخدام الفرد لمهارة الإبداع الإداري على توظيف المهارات الشخصية والإبداعية للموظف في تطوير طرق وأساليب جديدة لإدارة العمل في المؤسسات، أو في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، ويتم ذلك من خلال التحليل المنطقي، والتجريب والتقييم لاستنباط أفضل الحلول، ويتجسد الإبداع الإداري في إنتاج أو تبني أفكار غير مألوفة وتطبيقها عملياً، ويُنظر إليه كعملية ديناميكية متعددة المراحل تتأثر بعوامل اجتماعية متداخلة، وتبدأ عملية الإبداع الإداري لدى الفرد بتحديد المشكلة وفهمها، ثم تأتي مرحلة توليد الأفكار أو الحلول المناسبة لها سواءً أكانت هذه الحلول جديدة تماماً أم نتيجة تحسينات للأفكار القائمة، فإن النجاح يكمن في توفير الدعم اللازم لها. يلي ذلك المرحلة التالية التي تركز على تصميم نموذج مبدئي للفكرة المُبتكرة واختبارها، ثم العمل على نشرها وتوسيع نطاق تطبيقها إلى أن تصبح جزءاً من العمليات العملية في المنظمة، وتتميز هذه العملية بتعدد أبعادها واختلاف الدور الذي يؤديه الفرد خلال كل مرحلة، في بعض الأحيان، يتطلب الأمر تنفيذ أكثر من نشاط ضمن المرحلة الواحدة لتحقيق الأهداف المرجوة؛ لذا، فإن الإبداع الإداري يمثل جوهرًا أساسيًا للتطور التنظيمي المستدام.

ويعرف بن حفيظ، (2017، 203) الإبداع التنظيمي بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤتمرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها، ويضيف إلى أنه ولكي يقوم الفرد بهذا السلوك الإبداعي لا بد أن تكون هناك بيئة تسمح وتشجع ذلك فهذا من دور رئيس المنظمة حيث عليه تقبل الأفكار الجديدة والتطور والتغيير حيث أن الفرد لا يستطيع أن يبدع في بيئة ترفض التجديد فلذلك ظهر أسلوب جديد للقيادة وهو القيادة بالخدمة.

كما وعرفها (2022) Simons-Profit بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعه الإبداعية الفطرية للقيادة.

ويشير قاموس Webster (2017) إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع ويعني ذلك ضرورة أن يبدو الإبداع الإداري على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل سواءً كان ذلك في المجال الإداري أو الإنتاج العلمي (رعد، 2017).

وترى الباحثة أن مفهوم الإبداع الإداري يتعلق بقدرة المدير على خلق أفكار جديدة غير مألوفة وبوقت محدد، وأن المدير المبدع هو المدير المتجدد الذي لا يبقى على وتيرة واحدة في كل الظروف؛ بل يتصف بالمرونة؛ فيتغير تبعاً للموقف الذي يواجهه.

### عناصر الإبداع الإداري

أشار بوسماحة (2018) إلى مجموعة من العناصر والمكونات الأساسية للإبداع الإداري متمثلة في الآتي:

أ. الإحساس بالمشكلة: يمثل الشعور بالمشكلة أحد أهم عناصر التفكير الإبداعي، حيث يشمل القدرة على رؤيتها بوضوح، وتحديدتها بدقة، وفهم جوانبها المختلفة من حيث الحجم والأبعاد والآثار المرتبطة بها. وأهم ما فيها أن العامل الأساسي هنا يكمن في الواقعية والقدرة على رؤية الحقائق كما هي والكشف عن الروابط بينها. إن الانغماس العميق في المشكلة أو الموضوع الذي يثير اهتمام الفرد يعد مفتاحاً للإبداع، إذ أن بذل جهد مكثف في دراسة المشكلة يفتح المجال أمام ظهور أفكار جديدة ومبتكرة بشكل أكبر.

ب. وفرة الأفكار: يتطلب الإبداع توفر وفرة من الأفكار، حتى وإن كان معظمها غير قابل للتطبيق، والأهم في ذلك أن لا يقوم العنصر المبتكر أو الفرد المبدع برفض أي فكرة تخطر في ذهنه، بل يقع على عاتقه تجميع أكبر عدد ممكن من الأفكار، بعد ذلك يبدأ بعملية فحصها، وتقييمها، وتصنيفها. ويكمن المفتاح الأساس هنا في معدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية محددة..

ج. المرونة: تعبر المرونة عن مقدرة الشخص على التحكم في حالته الذهنية وتعديلها حسب تغيّر الظروف والمواقف، وهي انعكاس لتنوع الأفكار التي يمتلكها الفرد المبدع، وتشير المرونة إلى مدى سهولة تغيير الفرد لرؤيته أو موقفه تجاه قضية ما، حيث أن أحد أهم ما يتميز به المبدع هو عدم التقيد بنهج واحد أو طريقة محددة، بل يظهر قدرة عالية على التكيف مع التحولات والمستجدات والمتغيرات المحيطة، ويتم ذلك من خلال استجابات غير تقليدية وأفكار مبتكرة، مما يدفعه إلى البحث عن أساليب جديدة للعمل عندما يشعر بالملل من الطرق المعتادة، ويسعى المبدع دائماً للنظر إلى الأمور من زوايا متنوعة، مما يمكنه من إيجاد ارتباطات وعلاقات بين عناصر قد تبدو للآخرين متناقضة أو يصعب الربط بينها؛ هذه الطريقة تعزز الابتكار والاكتشاف، حيث يفتح ذلك المجال أمام اكتشاف مفاهيم وأفكار جديدة لم تكن مألوفة لديه مسبقاً.

د. الأصالة: وتعني أن يُحاول الفرد الابتعاد عن أساليب التفكير التقليدية واستكشاف الأفكار الجديدة المبتكرة، حيث تُعتبر الأصالة ثمرة للتخيل وعدم القبول بالوضع الراهن، مع السعي لإبداع شيء جديد أو مميز، وعادةً يبدأ الفرد المبدع بتقليد ما هو موجود، ثم يعمل على تحسينه أو إكمال جوانب النقص فيه، قبل أن يبادر إلى تقديمه بأسلوب جديد.

هـ. مواصلة الاتجاه: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه؛ وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

و. القدرة على التحليل: يتميز الشخص المبدع بقدرته على الاكتفاء بكمية بسيطة من المعلومات عند الشروع في عمل جديد، حيث يمتلك مهارة تبسيط وتنظيم الأفكار والعمل بطريقة منهجية ومتوازنة. كما يُعتبر الفرد الذي يتمتع بقدرة تحليلية شخصاً قادراً على التعامل مع فكرة أو عمل بفعالية، من خلال تحديد تفاصيله واستيعاب مكوناته، المبدع هو أيضاً الذي يتمكن من توظيف المعرفة المتراكمة لديه بشكل مناسب في الظروف المختلفة، مما يمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة التي تستدعي الاستفادة من تلك المعلومات.

ز. المخاطرة :وتعني هنا المبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والسعي لإيجاد حلول مبتكرة، مع القدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن هذه الإجراءات، والاستعداد الكامل لتولي المسؤوليات التي تتجم عنها وما يترتب عليها.

ويعد الإبداع الإداري الهدف الرئيس لأي منظمة؛ حيث يقوم بدور كبير في دعم المنظمة وتمييزها عن غيرها من منظمات الأعمال، ولا يمكن أن يتوفر الإبداع الإداري داخل أي منظمة مهما كان نوعها إلا بتوافر عناصره المتمثلة في الآتي:

1. الموظفين: وهم جميع الأشخاص الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذي يتم توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها بكفاءة وفقاً لثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، وكذلك مجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية؛ ولقاء ذلك يتقاضى الموظفون تعويضات متنوعة متمثلة في رواتب وأجور ومزايا وظيفية وغيرها، ويعتبر الموظف هو العنصر الأساس للمؤسسة إذ أن تحسن أدائه ينعكس على زيادة الإنتاجية، الذي بدوره يؤثر على زيادة الأرباح، كما ويلعب سلوك الموظف دوراً في تحقيق أهداف المؤسسة (عبد ربه ل.، 2019).

والموظفون هم مصدر قوة المنظمة؛ والاعتناء بتتميتهم ورعايتهم يجعلها الأفضل والأكثر إبداعاً وابتكاراً وربحاً، لذا يجب احترام الموظفين وتشجيعهم وتمييزهم لإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق نجاح للمنظمة، وهذا بدوره كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء بصورة إبداعية (آدم ، 2019).

2. بيئة العمل: تمثل بيئة العمل مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكمُ بها بشكل مباشر وأكيد، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى، فهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع

القائد التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير فيها (عكر، 2020).

ويرى العبابنة (2022) أن بيئة العمل يجب أن تكون آمنة وصحيحة وسليمة بعيدة عن المخاطر وذات جو هادئ ليستطيع كل فرد من أفراد المؤسسة بدءاً من القائد وانتهاءً بالموظفين على أداء مسؤولياته، حيث تؤثر بيئة العمل المناسبة من جميع الجهات؛ مثل توفير بنية تحتية جيدة وطقس جيد ومرافق عامة وحوافز وغيرها على أداء القائد وكيف يستطيع أن يستثمر مواهب الموظفين وبالتالي تحقيق أقصى درجات الإبداع لكل من القائد والموظفين.

3. القيادة (الإدارة): والتي لها دور بالغ الأهمية في تحقيق الإبداع الإداري، حيث ينبغي على المؤسسات ألا تكتفي بجذب الكفاءات بل أن تسعى للاحتفاظ بها، وبناء بيئة عمل تشجع على الإبداع الإداري ومنح المزيد من الفرص لخوض الكثير من التجارب حتى يتمكن الموظف من تحقيق الإبداع الإداري في جميع الأعمال الموكلة لهم (مقيح، 2020).

وترى الباحثة بناءً على ما سبق أن كل هذه العناصر مجتمعة يُكمل بعضها بعضاً في خلق بيئة مدرسية مُبدعة بقائدها المبدع، والإبداع لا يتم إلا بالممارسة؛ فالصبر بالتصبر، وقيم المرونة والأصالة ووفرة الأفكار لا تولد مع المدير؛ بل يجب عليه أن يُجبر نفسه على التحلي بها حتى يحصل على لقب المدير المبدع.

### مراحل العملية الإبداعية

يذكر بن حفيظ، (2017) أن دراسات كل من ولاس (Wallas)، وجيلفورد (Gillford)، وباتريك (Patrick) قد اتفقت على أن الإبداع يمر بمراحل هي الأكثر شيوعاً وتداولاً، تتمثل بما يلي:

أ. مرحلة الإعداد (التحضير) ويتم فيها تحديد المشكلة بوضوح وجمع وتنظيم المعلومات اللازمة، كما يتم فيها صياغة استنتاجات أولية بناء على المعلومات المتوفرة.

ب. مرحلة الاحتضان (الاختمار) وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة، حيث يتم فيها استيعاب كل المعلومات والخبرات المكتسبة وتمثيلها عقلياً.

ج. مرحلة الإشراق (الإلهام): تشير ومضة الإبداع إلى تلك اللحظة التي تتبثق فيها فكرة جديدة تسهم في حل المشكلة، وتُعرف هذه المرحلة بشرارة الإبداع أو اللحظة الإبداعية، تتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد؛ مما يؤدي إلى حالة من المخاض الفكري، يليها انطلاق الإبداعات المتعددة، من بين هذه الإبداعات، يقوم الفرد بانتقاء الأفضل منها لتوظيفها في اتخاذ قرار إبداعي مميز.

د. مرحلة التحقق (البرهان): يمكن اعتبار هذه المرحلة هي الأخيرة من مراحل الإبداع، حيث يتوجب على المبتكر اختبار الفكرة الإبداعية وإعادة تقييمها، بالإضافة إلى عرض جميع تصوراتهِ للتقييم؛ فهي مرحلة التجريب والتحقق من صلاحية الفكرة الجديدة والإبداعية؛ ويعني ذلك أن التحقق أكثر منه تقييمٌ أو نقد، فالتحقق يعني المهارة التطبيقية، والتي نقصد بها إمكانية تحول الفكرة إلى موضوع له طبيعة محسوسة.

وترى الباحثة أن مراحل عملية الإبداع تشبه عملية الزراعة، فلا يمكن أن يجني المزارع ثمره إلا بعد وقت، وبعد مرور بذرته بعدة مراحل، وكلما اهتمَّ القائد بهذه البذرة ورعاها واحتضنها؛ آتت أكلها بإذن ربِّها؛ فالأرض الخصبة والبيئة الطيبة يُعطيان أجمل الثمر.

### معوقات الإبداع الإداري

يذكر البشباشة (2018) أن هناك معوقات تقف حاجزاً أمام الإبداع الإداري، تتمثل في خمس معوقات منها: المعوقات الإدراكية؛ وهي الرؤية غير الصحيحة للأشياء والصعوبة في عزل المشكلة الحقيقية ومعرفتها، والمعوقات الاجتماعية والثقافية: وهي معوقات تتمثل في التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع. ومعوقات تنظيمية: وهي معوقات تتمثل فيما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح

والتعليمات. والمعوقات الفنية والعاطفية: كالخوف من الفشل أو انتقاد الآخرين. أما بالنسبة للمعوقات البيئية فهي تتمثل بالآتي: فقر المناخ التنظيمي ويتمثل في قلة الدعم وقلة الاتصالات في المنظمة، القيود ونقص الحرية للاختيار لما تفعل وكيف تفعل، اللامبالاة التنظيمية: قلة الحماس وعدم الإيمان بالنجاح، سوء إدارة المشروع: ويتمثل في سوء التنظيم والتخطيط، وضغط الوقت: ويعني عدم وجود وقت كاف للبحث عن موضوع جديد.

وترى الباحثة من خلال خبرتها في المدراس الحكومية أن جزءاً من تلك المعوقات يواجه المديرين والمديرات في محافظة نابلس، وقد لمست ذلك خلال المقابلات التي تم إجراؤها معهم شخصياً، ولم تقتصر المعوقات على تلك المذكورة أعلاه، بل إن الوضع السياسي الذي تعاني منه كافة محافظاتنا من إغلاقات عسكرية وحواجز تفتيش في الوقت الحالي أصبح عائقاً أمام الإبداع لدى المدير؛ فالقلق المستمر والوقت الضائع بين هذا الحاجر وذاك يعتبر عائقاً أيضاً.

### العلاقة بين القيادة والإبداع

تؤدي القيادات الإدارية دوراً بالغ الأهمية والحساسية في تحقيق الإبداع الإداري، وتأتي علاقة القيادة في الإبداع من واقع دورها المهم والحيوي في إدارة الشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث ينظر إلى دورها في الإبداع من خلال قدرتها على إدخال التقنية الإدارية الحديثة وتكيفها مع الظروف المحيطة تمهيداً لتهيئة الإدارة تنظيمياً وأسلوبياً وسلوكياً للعمل الإبداعي؛ فالإبداع يتطلب قيادة ملتزمة وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى القائد أن يساعد الموظفين على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم (مومني و ظافر، 2018).

ويذكر بوسعدة (2018) أن القائد المبدع هو شخص محدد يبحث دائماً عن وسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة وهو أيضاً إنسان لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العميقة، رافضاً أن يكون سبباً

للروتين، يحدد خطواته المستقبلية ويبحث دائماً عن تركيبات جديدة وتراطات نادرة للأفكار والأشياء، ثم هو في ذلك يبني ويربط العلاقات بين الموظفين فيما بينهم من جانب وبينهم وبين الإدارة من جانب آخر.

### 1.3 الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم أهم الدراسات العربية والأجنبية حول مفهومي (القيادة الخادمة والإبداع الإداري) مع التعقيب عليها، حيث تم عرضها وفق حدثا نشرها:

#### 1.3.1 دراسات تناولت القيادة الخادمة

أجرى حميد وحويد (2024) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الوظيفي في مديريات بلدية صلاح الدين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة الدراسة التي بلغت (85) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة الخادمة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغيرات العمر، والجنس وسنوات الخبرة، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

كذلك أجرت الشلبي (2023) دراسة تهدف إلى استكشاف العلاقة بين مستوى ممارسة نمط القيادة الخادمة ومستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الواقعة ضمن لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان، وذلك من وجهة نظر المعلمين ومن خلال توظيف المنهج الوصفي الارتباطي؛ حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تضمنت (172) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس التعليم الخاص في المنطقة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة، والتي تشمل التمكين، السلوك الأخلاقي، دعم تطور المرؤوسين، التواضع، والمساهمة في تطوير المجتمع، كان له ارتباط مباشر بمستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري

المدارس الخاصة والتي بشكل عام جاءت مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الميزة التنافسية طردية ومرتفعة، وأوصت الدراسة بممارسة نمط القيادة الخادمة في المدارس الخاصة والحكومية لزيادة مستوى الميزة التنافسية للمدارس.

قامت السواعير (2022) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مادبا في الأردن للقيادة الخادمة والتميز التنظيمي باستخدام المنهج الوصفي؛ حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من المعلمين عددهم (124) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي لدى مديري مدارس مادبا، بينت الدراسة وجود ارتباط واضح بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، وأوصت بإقامة دورات تدريبية موجهة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا؛ تهدف هذه الدورات إلى تعزيز فهم القيادة الخادمة من حيث أهميتها وأهدافها وأساليب تطبيقها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على المناخ التنظيمي من خلال تعريف مكوناته، إبراز أهميته، وتقديم إرشادات حول كيفية توفير مناخ تنظيمي ملائم لدعم العملية التربوية داخل المدرسة.

بالإضافة إلى دراسة العبادلة (2022) والتي هدفت إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وتم توزيع استبيان على (163) من العاملين في الدوائر المذكورة شكلت عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية مرتفع، كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع معايير تحدد جودة الخدمات التي تقدمها تلك الدوائر، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين.

هدفت الدراسة التي أجرتها العفدة (2022) إلى بيان درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة في العاصمة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وقد بلغ حجم العينة (178) معلماً

ومعلمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ووظفت الاستبانة كأداة بحث، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغير الجنس والسلطة المشرفة وعدد سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية وورش عمل مشتركة لمديري المدارس والمعلمين بهدف تعزيز المهارات القيادية وتوسيع مداركهم حول القيادة الخادمة.

وهدف الربايعة (2022) من خلال دراسته إلى تحديد تأثير سلوكيات القيادة الخادمة في بناء رأس المال الاجتماعي المؤسسي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وزعت على (317) مستجيباً. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الخاصة بالعاصمة عمان كان متوسطاً، وكذلك مستوى توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي المؤسسي، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الخادمة ككل على رأس المال الاجتماعي المؤسسي بأبعاده المختلفة. أوصت الدراسة بضرورة إيصال رؤية الجامعة بشكل واضح للموظفين، تقديم الدعم العاطفي لهم، وإدراجهم ضمن أولويات الاهتمام المؤسسي.

كما وهدفت دراسة الرفاعي (2020) إلى تحديد درجة توفر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام في ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتنمية المهنية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة كأداة للبحث، وقد شملت العينة (160) معلماً، وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام في ينبع الصناعية جاءت بمستوى مرتفع، وأن مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام جاءت متوسطة، كما وأشارت إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الخادمة على التنمية المهنية للمعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

كما قام **Nastiezaie & Ghalavi (2020)** بدراسة كان الغرض منها هو دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين مع دور الوسيط للتمكين النفسي، وتم اعتماد المنهج الوصفي

والتحليلي، ولجمع المعلومات من أفراد الدراسة تم استخدام الاستبانة؛ وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغ قوامها (129) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً متوسطاً للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

وأجرى عبد ربه (2019) دراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى من خلال اتباع المنهج الوصفي الارتباطي وتوزيع استبانة على عينة من العاملين في المؤسسة المذكورة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية على البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة بالعمل على توعية العاملين بأهمية نشاطات تطوير المجتمع.

وسعت دراسة Reyes (2019) إلى فحص أثر القيادة الخادمة والالتزام الوظيفي في قطاع الخدمات المالية الأمريكية من خلال اتباع المنهج الوصفي وتوزيع استبانات على عينة من (220) موظف من موظفي قطاعات الأعمال. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين القيادة الخادمة والتزام الموظف، وقد أوصت الدراسة بعدد من المقترحات.

كذلك دراسة Dehleez & Ghali (2018) والتي هدفت لاختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الكبرى، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة كأداة للدراسة على عينة من الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة تطوير واقع القيادة الخادمة لأهميتها في رفع مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية العالية.

وأجرت بوسماحة (2018) دراسة هدفت إلى فحص طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري، بالإضافة إلى تقييم مستويات الإبداع الإداري ومستوى ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات

الجنس وسنوات العمل في مستشفى محمد بوضياف. اعتمدت الباحثة في الدراسة على أداتين مركبتين، هما استبيان القيادة الخادمة واستبيان الإبداع الإداري. شملت العينة (85) موظفاً تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، حيث توزعوا بين (40) موظفة من الإناث و(45) موظفاً من الذكور. أظهرت نتائج الدراسة أن المسؤولين يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض، بينما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفعاً لدى أفراد العينة، كما بينت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري. علاوةً على ذلك، أثبتت الدراسة عدم وجود اختلاف في مستوى ممارسة القيادة الخادمة أو الإبداع الإداري بناءً على الجنس أو سنوات العمل، مما يعكس استقراراً نسبياً لهذه المتغيرات في السياق المحدد للدراسة.

### 1.3.2 دراسات تناولت الإبداع الإداري

دراسة **سعد (2021)** والتي تناولت دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري بين العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في بيت لحم، من وجهة نظر الموظفين والإدارة على حد سواء. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واختيرت عينة بحثية بطريقة قصدية تشمل (10) مؤسسات أهلية فلسطينية استناداً إلى دراسة حالة. ولجمع البيانات المطلوبة، تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات رئيسية، وأشارت أبرز نتائج الدراسة إلى أن المدير الذي يتمتع بصفات قيادية ويمارس خصائص القيادة بشكل فعال يلعب دوراً رئيسياً وإيجابياً في تعزيز الإبداع الإداري، كما أظهرت وجود علاقة مباشرة وطردية بين عناصر القيادة الإدارية ومكونات الإبداع الإداري، وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة أن يولي المديرون في المؤسسات الأهلية الفلسطينية اهتماماً كبيراً بتطبيق الأساليب الحديثة للقيادة الإدارية، والتركيز على ممارسة المهام وتنفيذ الممارسات التي تعزز الإبداع الإداري.

وأجرى **Lee & Kim (2021)** دراسة هدفت إلى استكشاف دور القيادة الإدارية في تعزيز إبداع الموظفين عبر مهارات التواصل الاستراتيجية، تمت دراسة هذا الموضوع من خلال تحليل بيانات استقصائية شملت (405) موظفاً يعملون بدوام كامل، وركزت الدراسة على كيفية تأثير الاتصال

الداخلي للمؤسسات بتواصل القيادة على المستويات الإشرافية والعليا، ودور سلوكيات الموظفين كوسيط في هذه العلاقات. أظهرت النتائج أن تواصل القيادة على المستويات الإشرافية والعليا يؤثر بشكل إيجابي على نظام الاتصال الداخلي المتناسق في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، كشف التحليل أن هذا النوع من التواصل يدفع الموظفين للبحث المستمر عن ملاحظات من مصادر متنوعة، مثل المشرفين، الزملاء، والأقران في الأقسام الأخرى، مما يعزز قدرتهم على الإبداع ويساهم في تطوير أدائهم المهني.

وأجرى **Hoang et al. (2020)** دراسة تناولت كيفية تأثير القادة على المناخ التنظيمي لشركاتهم بهدف تعزيز الإبداع؛ لتحليل هذه العلاقة، تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عشرين رئيسًا تنفيذيًا يمثلون شركات صغيرة ومتوسطة في قطاع السياحة بفيتنام. أظهرت النتائج أن قادة هذه الشركات لعبوا دورًا هامًا في تشكيل مناخ تنظيمي يمكن الموظفين من استقلالية العمل ويدعم الإبداع عبر تبني أساليب قيادية متنوعة. كما اعتمدوا على ممارسات يومية للتفاعل مع الموظفين، مما ساهم في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، بالإضافة إلى تطوير أنظمة المكافآت لتشجيع الابتكار داخل مؤسساتهم، وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة المديرين بالعمل على تعزيز الإبداع في شركاتهم من خلال تحسين آليات المكافآت والحوافز، بالتوازي مع تعزيز برامج تطوير القيادة وبناء الفرق.

وأجرى **Koziol-Nadolna (2020)** دراسة هدفت إلى استكشاف دور القيادة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى العاملين داخل المؤسسات، تم استخدام أداة الاستبانة كوسيلة لقياس تأثير القادة في تحفيز النشاط الإبداعي لدى الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور القائد يتمثل بشكل رئيسي في تشجيع الإبداع وتقديم المكافآت التي تحفز السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى تحليل دور القيادة في تعزيز التحفيز التنظيمي، كما بينت النتائج أن الأغلبية العظمى من المشاركين، بنسبة تصل إلى 86%، أقرروا بأهمية دور القيادة في هذا السياق، وبناءً على هذه النتائج، يرى الباحث أن على القادة أن يسطلعوا بأدوار متعددة تساهم في تنمية الإبداع لدى الموظفين وتعزيزه بشكل مستدام.

دراسة عبد الحي (2019) التي تناولت واقع الإبداع الإداري في هيئة التقاعد الفلسطينية، عبر محاور متعددة تشمل الثقافة التنظيمية، القيادة، الاتصال، البيئة الخارجية، والموارد البشرية، هدفت إلى تقييم تأثير هذه الأبعاد على تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين، والذي يتمثل في الكفاءة، الفاعلية، وجودة الخدمات المقدمة، كما سعت إلى تقديم توصيات لصنّاع القرار لمعالجة أي مظاهر قصور أو ضعف في هذه الجوانب، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث جرى تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من (78) موظفاً وموظفة في الهيئة، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير كبير لواقع الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي، إذ تبين ارتباط التطبيق السليم للثقافة التنظيمية والقيادة بمستوى أداء الموظفين بشكل إيجابي للغاية، كما كشفت الدراسة عن علاقة قوية بين القيادة والأداء، ما يعكس أهمية الدور القيادي في تحفيز وتوجيه الموظفين، وجاء من بين أبرز التوصيات، أن دعت الدراسة المسؤولين إلى تعزيز الأفكار الإبداعية ودعم العمل الجماعي، مع العمل على توفير بيئة مهنية محفزة للإبداع. كذلك أكدت على أهمية تقديم حوافز معنوية ومادية لتحسين دافعية الموظفين، بما يساهم في تحقيق أهداف الهيئة بكفاءة أعلى.

وأجرى بلحاج وبوغازي (2019) دراسة تناولت دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع التكنولوجي من منظور موظفي مؤسسة الاتصالات الجزائرية بفرع سكيكدة، ركز البحث على تحليل الواقع داخل المؤسسة لتحديد المزايا والمعوقات التي قد تعيق تحقيق هذا الهدف، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لشرح دور القيادة في دعم الابتكار التكنولوجي وتقييمها، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجّه للموظفين. أوضحت النتائج أن القيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في تطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة، مع وجود بعض التحديات مثل ميل القادة للحفاظ على سلطتهم وترسيخ طاعة الموظفين؛ بناءً على ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تحسين قنوات الاتصال والتواصل بين القادة والعاملين، وتشجيع الابتكار ودعم الموظفين لتنمية أفكارهم الإبداعية.

تناولت دراسة عطاري (2018) موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، مستخدمة جامعة فلسطين التقنية خضوري كأ نموذج للدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض وشملت العينة (154) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. كشفت الدراسة عن نتائج بارزة، من أهمها وجود تأثير كبير لمستوى الإبداع الإداري على كفاءة وفعالية أداء الموظفين في الجامعة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور مقارنة بالإناث في قياس الإبداع الإداري في الجامعة المستهدفة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين وتطوير أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري لدى العاملين، مما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الفعال والكفؤ. كما شددت على أهمية الالتزام بتطبيق استراتيجية الجامعة وتطوير مؤشرات أداء رئيسية تساعد في قياس الأداء على المستوى الوظيفي والمؤسسي بشكل متكامل.

وأجرى **Wipulanusat et al. (2018)** دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير مناخين للابتكار، وهما القيادة والثقافة التنظيمية، على الإبداع في بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات المجمعة من (3125) مهندساً يعملون في الخدمة العامة الأسترالية (APS)، وأظهرت النتائج أن تعزيز القيادة الابتكارية والثقافة التنظيمية المتميزة يسهم بشكل كبير في دعم الإبداع في مكان العمل، مما ينعكس إيجابياً على تحسين الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، أوضحت النمذجة الهيكلية وجود علاقة ذات دلالة واضحة بين قوة الثقافة الابتكارية ومستوى الرضا الوظيفي.

وقام **عبد الباقي وعبدوس (2018)** بدراسة هدفت إلى تحليل دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع المؤسسي يبرز أهمية القيادة في مختلف المستويات لترسيخ الابتكار داخل المؤسسات، واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي لعرض تأثير القيادة الإدارية على تطوير الإبداع، مع الاعتماد على تحليل محتوى

الأدبيات والمراجع ذات الصلة. وأظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق أهداف المؤسسة، سواء في البقاء أو النمو، من خلال تحفيز الموظفين، خلق بيئة عمل داعمة للإبداع وتطوير المواهب، واستغلال الإمكانيات المتاحة، وقد أشارت التوصيات إلى ضرورة تعزيز مهارات القيادات الإدارية من خلال التعلم المستمر، مواكبة التطورات العالمية، وتبني توجهات قيادية جديدة تُسهم في تطوير قدراتهم الفكرية ومهاراتهم بما يتماشى مع مفهوم القيادة العالمية، ويعدّ هذا التوجه أمراً ملحاً لمواجهة تحديات المرحلة الراهنة وتحقيق استدامة الابتكار والنمو المؤسسي.

وأجرى **Wenjing et al. (2017)** دراسة تناولت مسألة تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات من خلال دعم الهياكل القيادية والمناخ التنظيمي، مع التركيز على أبرز الجامعات المبتكرة عالمياً التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات التجريبية السابقة. تم اعتماد منهجية استنتاجية لتحقيق أهداف البحث، حيث صُممت استبانة الإبداع التنظيمي لتقييم مستوى الإبداع داخل المنظمات حيث تم توزيعها على الموظفين بمختلف مستوياتهم، بدءاً من كبار المديرين وصولاً إلى باقي أعضاء الطواقم العاملة. أما بالنسبة للقيادة التحويلية، فقد تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل، واستخدم نظام إلكتروني متكامل عبر الشبكة العنكبوتية لجمع البيانات بصورة منظمة. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة، أبرزها أن الجامعات الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم تُظهر اعتماداً كبيراً على أسلوب القيادة التحويلية؛ الذي يسهم مباشرة في تعزيز الإبداع التنظيمي، وهو ما ينسجم مع نتائج الدراسات السابقة، في حين أن أسلوب القيادة المعتمد على المعاملات أظهر علاقة إيجابية مع الثقافة التنظيمية والإبداع، إلا أن التأثيرات لم تكن ذات دلالة إحصائية بارزة، واقتُرحت الدراسة جملة من التوصيات، من بينها ضرورة أن تركز الجامعات حول العالم على اعتماد سمات وأساليب القيادة التحويلية لدورها الحيوي في تحفيز الإبداع التنظيمي ضمن أفضل الجامعات المبتكرة ذات التصنيف العالي في الدول المتقدمة، كما شددت على أهمية إجراء المزيد من الدراسات لتحليل عوامل إضافية تسهم في خلق بيئة إبداعية أكثر

نشاطاً، بهدف تقديم توجيهات شاملة للجامعات والمعاهد البحثية التي تواجه ركوداً أو تحديات في تحفيز الإبداع داخل مؤسساتها.

وأجرى **Su & Baird (2017)** دراسة هدفت إلى استكشاف دور القادة في تعزيز الإبداع بين العاملين داخل منظمات الخدمة الأسترالية، مع تصميم إطار تكاملي للإبداع الإداري يركز على أربعة أبعاد رئيسية: الممارسات الإدارية الجديدة، العمليات، الهياكل التنظيمية، والتقنيات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات باستخدام استبانة بريرية وُزعت على (445) من مديري المستوى المتوسط. أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة يلعب دوراً مؤثراً في بُعدين من أبعاد الابتكار الإداري: حيث ساهم الأسلوب الأكثر استباقية في تعزيز استخدام التقنيات الإدارية الجديدة، بينما أدى الأسلوب الأقل مراعاة إلى انخفاض تأثير الهيكل التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك، تبين أن الإبداع الإداري يتأثر بقيود إدارية مصحوبة بنهج أكثر تفاعلاً، مما يرتبط بدرجة استخدام العمليات والممارسات الإدارية الجديدة وكذلك الهياكل والتنظيمات.

كذلك **العربي (2017)** فقد قام بدراسة هدفت إلى بيان أهمية أنماط القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري داخل المنظمات، مسلطة الضوء على تأثير القيادة في دفع عجلة التطور، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتقديم تحليل شامل للحقائق والمعلومات المستخلصة من الكتب النظرية والدراسات السابقة. وخلصت النتائج إلى أن الإبداع لدى الأفراد العاملين في المنظمات يمثل أحد العناصر الأساسية التي تسهم في تقدم المؤسسة عبر تقديم أفكار جديدة وقابلة للتنفيذ. كما يُعتبر الإبداع قوة مميزة تساعد المنظمة على التفوق مقارنة بغيرها. ومن جهة أخرى، أثبتت الدراسة أن الإدارة التقليدية بأساليبها وقياداتها لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات المنظمات الحديثة، لأنها تقيد حرية التفكير وإمكانية التجديد لدى العاملين، مما يؤدي إلى الحد من قدراتهم الإبداعية.

وتطوّرت دراسة الشاعر (2017) إلى دور القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة (2145) موظفًا، بينما تكونت العينة من (327) موظفًا اختيروا بطريقة عشوائية طبقية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية مماثلة بين أخلاقيات القيادة على المستوى الشخصي والإداري والعلائقي من جهة وبين الإبداع الإداري من جهة أخرى. بناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة أن تعمل القيادات على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة بهدف استثمار الطاقات الكامنة لدى الموظفين. كما شدد على أهمية ترسيخ الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال اعتبارها جزءًا أساسيًا في عملية تقييمهم وترقيتهم. إلى جانب ذلك، تمت التوصية بنقل القيم والممارسات الأخلاقية إلى جميع المستويات الإدارية لتعزيز بيئة عمل أخلاقية ومبتكرة.

### 1.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات التي اطّعت عليها الباحثة ذات الصلة بالدراسة الحالية، يمكن ملاحظة عدة أمور وهي:

1. اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها أحد متغيرات الدراسة الأساسية (القيادة الخادمة، والإبداع الإداري). وقد تنوعت الموضوعات التي تم تناولها في الدراسات السابقة؛ فمنها ما تناول موضوع القيادة الخادمة، ومنها ما تناول موضوع الإبداع الإداري؛ أي أن هذه الدراسة ربطت بين هذين المفهومين بشكل خاص؛ من أجل إثراء الأدب النظري، ومن أجل تسليط الضوء على أهميتهما كمتغيرين معاً.
2. في ما يتعلق بالمنهج، اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، أما الدراسة الحالية فقد اتبعت المنهج المختلط (الكمي والنوعي).

3. أما فيما يتعلق بمجتمع الدراسة وعينتها؛ فمعظم الدراسات السابقة كان المجتمع العاملين في المؤسسات المختلفة، بينما الدراسة الحالية مجتمعا مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس في فلسطين.
4. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة الجغرافية.
5. اتفقت الدراسة الحالي مع دراسة سعد (2021) باستخدام أداتين لجمع المعلومات وهما (الاستبانة والمقابلة)، بينما اختلفت مع باقي الدراسات والتي استخدمت الاستبانة فقط كأداة لجمع البيانات.
6. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها العلاقة بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين في حدود علم الباحثة.
7. كما تميزت الدراسة الحالية \_حسب علم الباحثة\_ بأنها استخدمت متغير (المسمى الوظيفي)، في حين لم يتم استخدام هذا المتغير في جميع الدراسات السابقة.
8. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة المشكلة وتحديدها، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها، وصياغة الفروض الملائمة، وتطوير أدوات القياس.

#### 1.4 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

تحددت مصطلحات الدراسة الحالية في الآتي:

**القيادة الخادمة (اصطلاحاً):** وهي "مجموعة من السلوكيات التي تركز بشكل خاص على إشباع الحاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولائهم

وزيادة انتمائهم للعمل" (Chan & Mark, 2014)

تعرفها عطا الله (2015، 32) على أنها "نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة، من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة وذلك لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة، من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مقرون بالعمل من أجل الآخرين وبهم".

وتُعرفُ إجرائياً على أنها مجموعة من الممارسات التي تهتم بإشباع رغبات المعلمين وتحقيق مساعيهم من أجل خلق بيئة تعليمية يكون انعكاسها على تحصيل الطلبة إيجاباً وعلى الانتماء والولاء المؤسسي لدى المعلمين، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الدرجة التي سيتم الحصول عليها من استجابة عينة الدراسة على محور واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

الإبداع الإداري: يعرفه كل من مقدم وعدناني (2019,244) على أنه "عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، ويمكن أن يكون هذا الشيء سلعة جديدة، أو أسلوب جديد، أو عملية جديدة، ويعود تطبيقها بالمنفعة على المنظمة بصورة خاصة وعلى المجتمع بشكل عام".

والإبداع الإداري عملية إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة بواسطة الموظفين بالمنظمة (Matsuo, 2018, p. 532). وتعرفه الغيداني (2022,256) على أنه "القدرة الشخصية للموظف في المؤسسة على تحقيق الأهداف بالقيم والأخلاق القوية، والسعي المستمر في بذل الجهد والوقت من أجل تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، والإرادة القوية للبقاء في الوظيفة".

وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه درجة الابتكار والتجديد التي يتحلى بها المدير أمام المعلمين وقدرته على خلق أفكار قيادية جديدة غير مألوفة، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الدرجة التي سيتم الحصول عليها من استجابة عينة الدراسة على محور مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

المدارس الحكومية: هي "مدارس تقدم لجميع الطلبة دون مقابل، باعتبارها ممولة كلياً أو جزئياً من الضرائب الشعبية تكون الجهة المسؤولة عنها هي الحكومة وتتكفل بكافة مصاريف الدراسة للتخفيف عن التلميذ وأهله، فالتعلم في المدارس الحكومية مجاني لكل طالب." (وزارة التربية والتعليم، 2022، صفحة 32).

**المعلم:** هو "الشخص الذي يتولى التعليم في أي مؤسسة تعليمية بإجازة تمنحه إياها وزارة التربية والتعليم أو أي مؤسسة أخرى تستطيع منح مثل هذه الإجازة" (وزارة التربية والتعليم، 2022، صفحة 32)

**مدير المدرسة:** هو "صاحب أهم منصب في المدرسة والذي غالباً ما يصدر القرارات، وصاحب مسؤولية تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها وغاياتها التعليمية والتربوية إلى جانب تطوير وتحسين أداء المعلمين، عن طريق جعلهم يلتحقون بالبرامج والورش التدريبية التي تساعد على تلبية الإحتياجات " (الشقران وآخرون، 2020، صفحة 123).

**محافظة نابلس:** يمكن تعريفها إجرائياً بأنها إحدى المحافظات ال (16) في الضفة الغربية الفلسطينية، وتقع في شمال الضفة الغربية، وتعتبر نابلس عاصمة المحافظة، وتعد مركزاً حضارياً وتجارياً هاماً في المنطقة، ويقع جبل عيبال وجبل جرزيم في نطاق المحافظة، وتضم (56) قرية.

## 1.5 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يتميز قطاع التعليم بتطورات كبيرة، وللحفاظ على هذه التطورات يجب أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على التغيير والتبدل والتكيف مع المتغيرات من أجل تحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها، وتعتبر القيادة عنصراً أساسياً ومهماً في تحقيق هذه النتائج، ولتكون قادرة على تحقيق أهدافها التعليمية يستلزم ذلك تلبية احتياجات العاملين في الحقل التعليمي وتحقيق تطلعاتهم، ومن هنا يتجلى دور القيادة الخادمة بكونها تقوم على فكرة أن خدمة القادة للمرؤوسين تجعلهم أكثر استعداداً من خلال أدائهم الوظيفي لكي

يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين بالنظر للقادة أنهم قدوة يُقتدى بهم، وبالنظر إلى أنّ القيادة في المنظمات تمارس تأثيراً كبيراً في تشكيل سلوكيات أعضائها، طُرحت نظرية القيادة الخادمة كأحد الاتجاهات الحديثة في القيادة، والتي من الممكن أن تقوم بدور إيجابي في بناء عمل المؤسسات والإبداع في المنظمات ومنها المؤسسات التعليمية لما لها من أهمية عظيمة في المجتمع بما يتضمنه هذا الاتجاه من مفاهيم تقوم على خدمة الآخرين والتواصل معهم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.

وبالنظر إلى أهمية القيادة الخادمة في قطاع التعليم الفلسطيني فنجد أنه لا يزال غير ناضج؛ ويرجعُ السببُ في ذلك إلى قلة الأبحاث التطبيقية التي تدعم أهميتها وتساوم في بناء أدبيات بحثها، وبالتالي وجود نقص في نتائج ومقومات تطبيق هذا النوع من أنواع القيادة الإدارية في المجال التعليمي، وكون الباحثة تعمل في المجال التعليمي، فقد لمست ضرورة وجود قيادة أخلاقية هادفة تعمل على تعزيز الإبداع الإداري مما ينعكس إيجاباً على الأداء، وقد ارتأت ضرورة وجود دراسات حديثة تفي بالغرض المطلوب.

وفي ضوء المراجعة المستفيضة للأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الخادمة في القطاع التعليمي؛ كدراسة الشاعر (2017) والتي هدفت إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري، فقد أوصت بضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة، لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، والاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين، ودراسة حميد وحويد (2024)، ودراسة العبادلة (2022)؛ واللذان أكدتا على أهمية التركيز على موضوع القيادة الخادمة لدى المديرين.

والإبداع الإداري من الموضوعات المهمة التي بدأت تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في عالمنا العربي في الوقت الحاضر، وذلك لأن الإبداع عنصرٌ أساسيٌّ في عملية التنمية الشاملة، فالتنمية تؤدي إلى مولد

حضارة جديدة، وهي بهذا عملية إبداعية، كما وأجمعت الدراسات والأدبيات على أهمية الإبداع الإداري كأحد الأدوار الهامة في العملية الإدارية باعتباره مدخل هام للتغيير والتطوير في المنظمات التي تهتم بالقدرات الإبداعية، وتوفير الفرص لتطوير أساليب العمل المختلفة؛ كون الإبداع لا يقتصر على ابتكارات العلماء في العلوم البحثية والتطبيقية، وإنما يمتد ليشمل الابتكارات في العلوم الإدارية بميادينها المختلفة، وتكمن أهمية الإبداع في مساهمته بالخروج من أسر الطريقة التقليدية والرقى بها إلى آفاق أوسع وأرحب وفي ممارسة الإبداع الإداري المتجدد والمتطور؛ والذي يمكن من خلاله تجاوز العديد من العقبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة (المدني، 2019)، ومن خلال المراجعة المستفيضة للدراسات ذات العلاقة كدراسة عطاري (2018) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، واتخاذ جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً، فقد أظهرت وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري في كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، كما أوصت بضرورة تحسين أساليب الإدارة العليا، وتطويرها بما يدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة، ويحقق مستويات أعلى من كفاءة وفاعلية الأداء، ودراسة شهاب (2017)؛ والتي بينت الأهمية الكبيرة لإجراء الدراسات المكثفة حول موضوع الإبداع الإداري. وفيما يتعلق بالدراسات المحلية، فقد وجدت دراسة سعد (2021) والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في بيت لحم من وجهة نظرهم ووجهة نظر الإدارة، وجدت أن هناك دور رئيسي وإيجابي من قبل المدير الذي يمارس صفات وخصائص القيادة في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين، وبناءً على ذلك تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
3. هل تختلف متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
4. هل تختلف متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين ومستوى الإبداع الإداري لديهم في المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

## 1.6 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
2. التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

3. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابة مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حول واقع ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الحكومية تُعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).
4. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً في درجات الإبداع الإداري لدى عينة من مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين في محافظة نابلس تبعاً للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
5. التحقق من وجود علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة نابلس والإبداع الإداري لديهم.

### 1.7 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

#### أ. الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على موضوع مهم للإدارة المدرسية متعلق بالقيادة الخادمة وارتباطه بالإبداع الإداري، كونها تتناول أحد الأنماط القيادية المهمة وهي القيادة الخادمة التي يجب تطبيقها من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري، لما له الأثر من تحسين وتطوير الأداء لدى المديرين والمعلمين في المدارس، وتكمن أهمية العينة المستهدفة والتي تم اختيارها من المديرين والمعلمين في القطاع الحكومي بمحافظة نابلس؛ كونها بحاجة للبحث والدراسة من أجل تحسين مستوى القيادة الخادمة والإبداع الإداري وتدريبهم عليها واستثمار ما لديهم من قدرات وإمكانيات. كما تكمن أهمية هذه الدراسة الحالية على أنها الدراسة الأولى-حسب علم الباحثة- التي تناولت تقديم القيادة الخادمة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وتستمد الدراسة أهميتها من طبيعة الجانب التي تتناوله، إذ يُعدّ مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الحديثة، والذي يلقى اهتماماً متزايداً بالجانب الإيجابي للإدارة المدرسة، سواءً على المستوى النظري أم التطبيقي، لما له أهمية في تحسين الجانب الإداري، والفني، والإبداعي لدى العاملين في المدارس الحكومية، كما تكمن الأهمية النظرية في إلقاء المزيد من الضوء على مفهوم القيادة الخادمة والإبداع الإداري، وستشكل هذه الدراسة إطاراً نظرياً للدراسات اللاحقة خصوصاً في موضوع الدراسة، ومن خلال ما تم التوصل إليه من توصيات ونتائج ستضيف معلومات جديدة تلفت نظر الباحثين في المؤسسات التربوية إلى أهمية القيادة الخادمة والإبداع الإداري كنقطة انطلاق بحوث مستقبلية ذات صلة، وقد يفيد المهتمين في تطوير مجال الإدارة.

#### ب. الأهمية التطبيقية

في حدود ما أتيح للباحثة الاطلاع عليه من الدراسات السابقة لا توجد دراسات تطرقت إلى موضوع مجال الدراسة في البيئة الفلسطينية عامة ومحافظة نابلس خاصة، ويمكن تلخيص الأهمية التطبيقية بالآتي:

يمكن أن تسهم في نشر ثقافة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والهيئة التدريسية، كما وتُعدُّ إضافةً جديدة في مجال التربية لما يتوافر من نتائج علمية وميدانية تساعد المديرين والمختصين العاملين في ميدان الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على موضوع مهم للعمل المؤسسي لم يتم التطرق إليه من قبل (حسب علم الباحثة) في البيئة الفلسطينية، مما يجعلها تشكل قاعدة معلوماتية للباحثين فيما بعد.

## 1.8 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة سعت الباحثةُ لفحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لمستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين ومستوى الإبداع الإداري لديهم في المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

## 1.9 حدود الدراسة ومحدداتها

1. تبلورت هذه الدراسة في الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- **الحد البشري:** أجريت هذه الدراسة على عينة من مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الأكاديمي الثاني من العام (2024-2025)
- **الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس.

- الحد المفاهيمي: اقتصر على المفاهيم والمصطلحات الواردة في عنوان الدراسة.

## 2. محددات الدراسة

تحدّدت نتائج هذه الدراسة بالمحددات الآتية:

- أ. مدى موضوعية أفراد عينة الدراسة ودقتهم في الإجابة عن فقرات الاستبانة؛ فقد تكون استجابات بعض المعلمين والمديرين على أسئلة الاستبانة غير دقيقة نتيجة قيام بعض المشاركين بالإجابة بسرعة أو دون قراءة متأنية لبنود الاستبانة.
- ب. قد تتأثر استجابات المديرين والمديرات على أسئلة المقابلة بالتحيز الاجتماعي أو الرغبة في إعطاء إجابات مثالية.
- ت. خصائص الصدق والثبات لأدوات الدراسة؛ الأمر الذي قد يقيّد تعميم نتائج الدراسة على مجتمعات أخرى أو في سياقات مختلفة.

## الفصل الثاني

### المنهجية والإجراءات

يركز هذا الفصل على استعراض الطرق والإجراءات التي جرى اتباعها، حيث يشمل ذلك تحديد منهجية الدراسة المستخدمة، وتوصيف مجتمع الدراسة والعينة المختارة، إلى جانب توضيح الخطوات العملية التي تم تنفيذها في بناء أدوات الدراسة وبيان خصائصها. كما يتناول شرح تصميم الدراسة والتعرف على متغيراتها، مع الإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة وتنظيمها

#### 2.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط، (Mixed Method) والذي يتكون من المنهجين الكمي والنوعي، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي، إذ يساعد المنهج النوعي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً نوعياً دقيقاً، كما يساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً كمياً دقيقاً، ولملاءمته لأغراض هذه الدراسة، حيث يركز هذا المنهج على دراسة الظواهر كما تظهر في الواقع، مع السعي إلى وصفها وتحليلها وربطها بظواهر أخرى. وقد استندت الباحثة في عملها إلى مصادر معلومات مرتبطة بموضوع الدراسة، فقامت بتحليلها وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة التي تم تصميمها بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.2 مجتمع الدراسة

تشكل مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعددهم (192) مديراً ومديرةً و (2963) معلماً حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم\_نابلس. قسم التخطيط؛ للعام 2024-2025.

## جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري (الجنس والمسمى الوظيفي)

العدد	مجتمع الدراسة
192	عدد مدارس نابلس الحكومية
88	عدد مديري المدارس الذكور
104	عدد مديرات المدارس الإناث
1179	عدد المعلمين الذكور
1784	عدد المعلمات الإناث

### 2.3 عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة كالاتي:

أولاً: العينة الاستطلاعية (exploratory sample): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً: عينة الدراسة (study sample) اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وفقاً لمتغيري: الجنس، والمسمى الوظيفي، وقد حُدد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

M: حجم المجتمع

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة  
(1.96)

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

عينة الدراسة =  $(0.05 * 0.05) \times 2963 + 1 \div 2963$

$(0.0025 * 2963) + 1 / 2963$

$8.40 / 2963 = (7.40) + 1 / 2963$

$n = 352$  وهي عينة الدراسة من المعلمين والمديرين، حيث تم توزيع الاستبانة على (352) منهم، وتم استرداد (300) استبانة صالحة للاستخدام والتحليل.

وبذلك يكون قد بلغ حجم العينة (300) مديرٍ ومعلمٍ؛ منهم (52) مديراً و (248) معلماً. وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة من المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغيراتها الديمغرافية:

## جدول (2)

توزيع عينة الدراسة الخاصة بالمعلمين والمديرين حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	136	45.3
	أنثى	164	54.7
	المجموع	300	100.0
المسمى الوظيفي	مديرة/	52	17.3
	معلم/ة	248	82.7
	المجموع	300	100.0
	5 سنوات فأقل	83	27.7
سنوات الخبرة	6-10 سنوات	79	26.3
	11-15 سنة	33	11.0
	أكثر من 15 سنة	105	35.0
	المجموع	300	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	227	75.7
	دراسات عليا	73	24.3
	المجموع	300	100.0

يتضح من جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة الخاصة بالمعلمين والمديرين حسب متغيراتها المستقلة، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

ثالثاً: عينة المقابلة: تكونت عينة المقابلة من (15) مديراً ومديرة، منهم (7) ذكور و(8) إناث من المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة نابلس.

## 2.4 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين هما: أداة المقابلة، وأداة الاستبانة المكونة من محورين هما: المحور الأول القيادة الخادمة، المحور الثاني الإبداع الإداري، كما يلي:

### أولاً: محور القيادة الخادمة

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أبعاد القيادة الخادمة المذكورة في بعض الدراسات ومنها: دراسة حجازي وآخرون (2021)، ودراسة الربابعة (2022)، قامت الباحثة بتطوير محور القيادة الخادمة استناداً إلى تلك الدراسات، وقد تشكل محور القيادة الخادمة في صورته الأولية من (25) فقرة موزعة على خمس مجالات وهي: المهارات المفاهيمية، التمكين، المعالجة العاطفية، تطوير المجتمع، والمساعدة على التطور والنجاح.

### 2.4.1 الخصائص السيكومترية لمحور القيادة الخادمة

#### الصدق

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

#### أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، المعروف أيضاً بصدق المحكمين لمحور القيادة الخادمة، تم عرض المحور في نسخته الأولية على مجموعة مختارة من الخبراء والمختصين الحاصلين على درجة الدكتوراة، حيث بلغ عددهم عشرة محكمين وفقاً لما هو موضح في ملحق (ب). (تكونت النسخة الأولية من المحور من 25 فقرة، واعتمد معيار الاتفاق بنسبة %80 كحد أدنى لقبول الفقرة بناءً على الملاحظات والآراء التي وردت من المحكمين، تم إدخال التعديلات المقترحة لتعزيز دقة المحتوى

وملاءمته، فقد عُدلت صياغة (10) فقرات، وأضيفت فقرة واحدة إلى كل مجال وأصبح محور القيادة

الخادمة بصورته النهائية مكون من (30) فقرة يضم مجالات:

المجال الأول: المهارات المفاهيمية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: التمكين، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: المعالجة العاطفية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: تطوير المجتمع، ويتكون من (6) فقرات

المجال الخامس: المساعدة على التطور والنجاح، ويتكون من (6) فقرات.

### ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق لمحور القيادة الخادمة استخدم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية

مكونة من (30) من المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، ومن خارج عينة

الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم

معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور

(القيادة الخادمة)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور، كما هو مبين في

الجدول (3):

### جدول (3)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لمصفوفة ارتباط واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس مع الدرجة الكلية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.477**	0.000	11	0.571**	0.000	21	0.617**	0.000
2	0.406**	0.000	12	0.363**	0.000	22	0.597**	0.000
3	0.645**	0.000	13	0.538**	0.000	23	0.639**	0.000
4	0.539**	0.000	14	0.613**	0.000	24	0.449**	0.000
5	0.542**	0.000	15	0.485**	0.000	25	0.614**	0.000
6	0.570**	0.000	16	0.723**	0.000	26	0.773**	0.000
7	0.553**	0.000	17	0.673**	0.000	27	0.713**	0.000
8	0.614**	0.000	18	0.698**	0.000	28	0.693**	0.000
9	0.547**	0.000	19	0.669**	0.000	29	0.653**	0.000
10	0.471**	0.000	20	0.617**	0.000	30	0.593**	0.000

\*\* دالة إحصائية عند 0.001. \* دالة إحصائية عند 0.050.

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.36-0.77)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30-0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور.

#### ثبات محور القيادة الخادمة

للتأكد من ثبات محور القيادة الخادمة، وزعت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، ويهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمحور، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (30) فقرة، والجدول

(4) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور القيادة الخادمة، كما في الآتي:

#### جدول (4)

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المهارات المفاهيمية	6	0.912
2	التمكين	6	0.860
3	المعالجة العاطفية	6	0.875
4	تطوير المجتمع	6	0.900
5	المساعدة على التطور والنجاح	6	0.924
	الدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة القيادة الخادمة	30	0.952

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمحور القيادة الخادمة تراوحت بين (0.860-0.924)

للمحور الثاني (التمكين) والخامس (المساعدة على التطور والنجاح)، في حين بلغ الثبات الكلي للمحور

(0.925) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي، وتعد هذه القيم مرتفعة وتجعل من

الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

#### ثانياً: محور الإبداع الإداري

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات

السابقة وعلى عناصر الإبداع الإداري المذكورة في بعض الدراسات ومنها: دراسة بوسماحة (2018)

ودراسات عن العلاقة بين القيادة والإبداع كدراسة بوسعدة (2018)، قامت الباحثة بتطوير محور

الإبداع الإداري استناداً إلى تلك الدراسات، وقد تشكل محور الإبداع الإداري في صورته الأولية من

(25) فقرة موزعة على خمس مجالات وهي: القدرة على التحليل، قيم الأصالة، قيم المرونة، قيم

الطلاقة، والقدرة الإبداعية.

## 2.4.2 الخصائص السيكومترية لمحور الإبداع الإداري

### أ. الصدق

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

#### أولاً: صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين لمحور الإبداع الإداري، عرض المحور بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكل المحور في صورته الأولية من (25) فقرة، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد تمت إضافة خمس فقرات. وأصبح محور الإبداع الإداري بصورته النهائية يضم خمس مجالات، موزعة على النحو الآتي:

- المجال الأول: القدرة على التحليل، وتكون من (6) فقرات.
- المجال الثاني: قيم الأصالة، وتكون من (6) فقرات.
- المجال الثالث: قيم المرونة، وتكون من (6) فقرات.
- المجال الرابع: قيم الطلاقة، وتكون من (6) فقرات.
- المجال الخامس: القدرة الإبداعية، وتكون من (6) فقرات.

#### ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق لمحور الإبداع الإداري استخدم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط

الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور، كما هو مبين في الجدول (5):

### جدول (5)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) (Matrix) لمصفوفة ارتباط الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين مع الدرجة الكلية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.592**	0.000	11	0.811**	0.000	21	0.708**	0.000
2	0.619**	0.000	12	0.874**	0.000	22	0.684**	0.000
3	0.679**	0.000	13	0.688**	0.000	23	0.746**	0.000
4	0.643**	0.000	14	0.634**	0.000	24	0.740**	0.000
5	0.617**	0.000	15	0.750**	0.000	25	0.788**	0.000
6	0.626**	0.000	16	0.807**	0.000	26	0.808**	0.000
7	0.806**	0.000	17	0.823**	0.000	27	0.760**	0.000
8	0.825**	0.000	18	0.801**	0.000	28	0.758**	0.000
9	0.782**	0.000	19	0.823**	0.000	29	0.738**	0.000
10	0.755**	0.000	20	0.785**	0.000	30	0.743**	0.000

\*\* دالة احصائياً عند 0.001. \* دالة احصائياً عند 0.050.

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لفقرات ارتباط الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين مع الدرجة الكلية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي يمكن الحكم بصدق فقرات أداة الدراسة ذات الدلالة الإحصائية وبالتالي الاطمئنان على تطبيقها.

### ثبات محور الإبداع الإداري

للتأكد من ثبات محور الإبداع الإداري، وزعت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، ويهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمحور، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (30) فقرة، والجدول

رقم (6) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري، كما في الآتي:

### جدول (6)

معامل ثبات محور الإبداع الإداري، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	القدرة على التحليل	6	0.933
2	قيم الأصالة	6	0.946
3	قيم المرونة	6	0.933
4	قيم الطلاقة	6	0.936
5	القدرة الإبداعية	6	0.939
	الدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري	30	0.980

يتضح من الجدول رقم (6) أن معاملات الثبات لمحور الإبداع الإداري تراوحت بين (0.933-0.946)

للمحور الأول والثالث (القدرة على التحليل، وقيم المرونة) والثاني (قيم الأصالة)، في حين بلغ الثبات

الكلي للمحور (0.980) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي، وتعد هذه القيم

مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

### تصحيح أداة الاستبانة

أولاً: محور القيادة الخادمة: تكون محور القيادة الخادمة في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من

(30) فقرة موزعة على خمس مجالات كما هو موضح في ملحق (ج)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه

الإيجابي للقيادة الخادمة.

ثانياً: محور الإبداع الإداري: تكون محور الإبداع الإداري في صورته النهائية بعد استخراج الصدق

من (30)، فقرة، موزعة على خمس مجالات كما هو موضح في ملحق (ج)، وقد مثلت جميع الفقرات

الاتجاه الإيجابي للإبداع الإداري.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجابته على الاستبانة عن طريق تدرج ليكترت (Likert scale) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتان، قليلة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى القيادة الخادمة والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاث مستويات: منخفضة ومتوسطة وعالية، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على محاور الاستبانة تكون على النحو الآتي:

#### جدول (7)

درجات احتساب مستوى القيادة الخادمة والإبداع الإداري

النسبة	الدرجة
2.33 فأقل	درجة قليلة
2.34 - 3.67	درجة متوسطة
3.68 - 5	درجة كبيرة

#### ثانياً: أداة المقابلة

استخدمت الباحثة المقابلة الفردية من خلال طرح الأسئلة بشكل منفرد على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (15) مديراً ومديرة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة نظام الأسئلة المفتوحة التي حددت مسبقاً، والتي تسمح للمستجيب التعبير بلغته الخاصة، بناءً على تجربته العملية؛ إذ يتم عن طريق هذا النوع من المقابلات توجيه الأسئلة للمستجيبين بالصياغة والترتيب نفسها.

## صدق أداة المقابلة

من أجل التحقق من صدق أداة المقابلة استخدمت الباحثة الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، وقد تشكلت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من (10) أسئلة؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول السؤال، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الأسئلة.

## ثبات المقابلة

من أجل التوصل إلى ثبات المقابلة؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، إذ حُللت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أُعيدَ التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يلي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{2 \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المُحللين}}{100 \times \text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}}$$

وبناءً على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (40) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (48) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (41) وبناءً عليه يمكن استخراج النتائج:  $(82=41*2)$  وعليه يكون  $(0.93=88/82)$  وبالتالي فإن قيمة الثبات بلغت (0.93) وهي قيمة مقبولة حسب ما جاء في هولستي والذي حدد قيمة معامل الثبات للأدوات النوعية مثل المقابلة ب (0.85) (Holsti, 1969)

## 2.5 إجراءات تنفيذ الدراسة

### 2.5.1 إجراءات تنفيذ الاستبانة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
- الحصول على إحصائية بعدد المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.
- تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
- تطوير أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
- تحكيم أداة الدراسة.
- تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (30) من المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة.
- تطبيق أداة الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة عن فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
- مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

## 2.5.2 إجراءات تنفيذ المقابلة

1. كتابة مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي تعد مناسبة لموضوع الدراسة
2. تحكيم أسئلة المقابلة؛ إذ عرضت على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بينوا مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.
3. كتابة الأسئلة بصورتها النهائية.
4. جرى التواصل مع مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم للحصول على ورقة تسهيل المهمة؛ من أجل إجراء المقابلات مع المديرين.
5. إجراء المقابلات مع العينة المختارة والبالغ عددهم (15) مدير ومديرة.

## 2.6 متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

### أ. المتغيرات الديمغرافية (التصنيفية)

- الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى)
- المسمى الوظيفي: وله مستويان (مدير/ة، ومعلم/ة)
- سنوات الخبرة: وله أربعة مستويات (أقل من خمس سنوات، ومن 6-10 سنوات، ومن 11-15 سنة وأكثر من 15 سنة)
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا)

### ب. المتغير المستقل

واقع القيادة الخادمة

## ت. المتغير التابع

1. ويتمثل في الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس واقع القيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة

2. الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة

## 2.7 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وذلك وفق الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. معادلة كرونباخ – ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاختبار

3. اختبار تي (T-test) لمجموعتين مستقلتين (independent sample t test) لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي

4. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Matrix لتعرّف العلاقة بين واقع ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الإبداع الإداري، كذلك لفحص صدق أداة الدراسة الأولى بمحوريها (القيادة الخادمة والإبداع الإداري)

5. اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لفحص الفرضيات المتعلقة ب (سنوات الخبرة)

6. المقارنات البعدية باستخدام (S-chette)

7. معادلة هولستي لتعرّف نسبة الاتفاق على بنود أداة المقابلة بين المحللين.

## الفصل الثالث

### عرض النتائج ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طُرحت وقد نُظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض كما يلي:

#### 3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

##### 3.1.1 نتائج سؤال الدراسة الأول

والذي ينص على: ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات أداة الدراسة؛ والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات محور واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	المهارات المفاهيمية	4.11	0.71	82.2	كبيرة
2	4	تطوير المجتمع	4.09	0.65	81.8	كبيرة
3	2	التمكين	3.87	0.66	77.4	كبيرة
4	5	المساعدة على التطور والنجاح	3.83	0.86	76.6	كبيرة
5	3	المعالجة العاطفية	3.74	0.76	74.8	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.93	0.56	78.6	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) أن مجالات (واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.74) و (4.11) وهما المجالان (المعالجة العاطفية) و (المهارات المفاهيمية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.93).

أما بالنسبة لترتيب المجالات، فقد حصل المجال الأول (المهارات المفاهيمية) على أعلى رتبة، يليه مجال (تطوير المجتمع)، ثم مجال (التمكين)، ومن ثم مجال (المساعدة على التطور والنجاح)، وأخيراً مجال (المعالجة العاطفية) في المرتبة الأخيرة، وجميعها حصلت على درجة استجابة كبيرة.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات محور القيادة الخادمة كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

## 1. المهارات المفاهيمية

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (المهارات المفاهيمية)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
4	يفهم المدرسة جيداً وأهدافها	4.30	0.79	86.0	كبيرة جداً
1	يخبر المدير المعلمين بوجود خطأ يتعلق بالعمل في المدرسة	4.18	0.82	93.6	كبيرة
2	يواجه المشكلات الصعبة في المدرسة بفاعلية	4.17	0.93	83.4	كبيرة
3	يمتلك القدرة على التفكير الفعال لحل المشكلات	4.06	0.97	81.2	كبيرة
6	يعمل المدير كحلقة وصل بين المعلمين	4.02	0.99	80.4	كبيرة
5	يحل مشكلات العمل بطرق تتميز بالإبداع والحدائثة	3.96	0.91	79.2	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.11	0.71	82.2	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9) أن فقرات (المهارات المفاهيمية) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.96) و (4.30) وهما الفقرات (يحل مشكلات العمل بطرق تتميز بالإبداع والحدائثة) و (يفهم المدرسة جيداً وأهدافها)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.11).

أما النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول رقم (10):

### جدول (10)

النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الأول (المهارات المفاهيمية)

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
	برأيك كمدير للمدرسة إلى أي مدى ترى نفسك ممتكاً للمهارات المفاهيمية؟ وهل يتم استخدامها وتوظيفها في خدمة المعلمين وتحقيق أهداف المدرسة؟		
1	أمتك تلك المهارات ولدي معرفة تامة بها.	14	0.93
2	معرفة المفاهيم سهل ومتاح، ولكن التحدي هو تطبيقها.	12	0.80
3	أحاول وأسعى جاهداً لامتلاكها بالشكل والمستوى المطلوبين وأسيرها لتحقيق أهداف المدرسة.	10	0.67
4	أرى نفسي ممتكاً لها إلى الحد الذي يجعلني قادراً على معالجة المشكلات بكفاءة وفعالية.	8	0.54

بالاعتماد على المقابلات التي أُجريت مع (15) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية في محافظة نابلس، تم تحليل البيانات النوعية باستخدام الترميز الموضوعي، وخلصت النتائج إلى وجود وعي كبير لدى المديرين بمفهوم القيادة الخادمة وأبعادها، وبشكل خاص مجال المهارات المفاهيمية المتعلقة بها.

أولاً: أظهرت المقابلات أن غالبية المديرين يمتلكون تلك المهارات المفاهيمية وعلى علم تام بها؛ إذ بلغت نسبتهم 93%، ومن الاقتباسات التي تؤكد ذلك ما عبر عنه معظم المديرين بقولهم:

م1: "أمتك كافة المهارات المفاهيمية من خلال تخصصي المناهج وأساليب التدريس ومن خلال الدورات التدريبية التي خضتها في مسيرتي المهنية والتغذية الراجعة التي تقدمها الأقسام أثناء زيارتها للمدرسة فكل ذلك شكل حصيلة تراكمية جيدة"

م2: "كوني لي فترة في الإدارة فإنني أتوقع أنني أمتلك هذه المهارات وأستخدمها بشكل فعال في خدمة وتحقيق أهداف المدرسة والمعلمين".

م3: "نعم صحيح، أمتلك هذه المهارات المعرفية بحكم إني دارسة ماجستير مناهج في جامعة النجاح، وطبعاً أكيد بطبقها في المدرسة لخدمة التعلم والتعليم".

ثانياً: أشار ما نسبته 80% من المديرين إلى أن امتلاك المعرفة في العصر الحالي سهل ومتاح بفضل التكنولوجيا، ولكن يبقى تحدي تطبيقها على أرض الواقع، وقد عبر عن ذلك أحد المديرين بقوله:

م4: "المهارات موجودة وهي المعرفة النظرية، لكن التحدي هو كيف أحول العلم النظري إلى تطبيق؛ والعلم لا يكفي لوحده، لازم المدير يصيغ هاي المعرفة ويطبقها على أرض الواقع. فأنا بحاول أي مفهوم مميز، أي مصطلح جديد أتعرف عليه وأطبقه، وسائل المعرفة كثيرة وواسعة جداً. فالتطبيق هو الأهم".

ثالثاً: أشارت نسبة جيدة من المديرين إلى أن المهارات المتعلقة بمفاهيم القيادة الخادمة متطورة ومتجددة وأن على المدير ملاحقة التطور والتجدد بشكل مستمر، ومما يدل على ذلك قول أحد المديرين:

م5: "كمديرة مدرسة حديثة عهد بالإدارة أعمل جاهدة على الحرص الدائم على امتلاك هذه المهارات وتطويرها وتسييرها لتطوير المدرسة ودعم الفريق المدرسي، وعلى كل مدير مواكبة كل مفهوم جديد متعلق بمجال عمله".

رابعاً: ذكرت نسبة لا بأس بها من المديرين أن امتلاكهم لهذه المهارات يجعلهم قادرين على حل المشكلات التي تواجههم بشكل فعال، ومما جاء في أحد المقابلات:

م6: "حينما أمتلك هذه المهارات تنعكس بشكل إيجابي على تعاملي مع بيئة العمل والمشكلات التي تواجهني".

## 2. التمكين

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (11) في الملحق (و) أن فقرات (التمكين) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.51) و (4.13) وهما الفقرات (يتخذ المعلم قرارات مهمة ضمن صلاحياته دون الرجوع للمدير) و (يشعر المعلم بأهميته كعنصر فعال في المدرسة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.51).

أما النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول رقم (12) في الملحق (و).

أظهرت النتائج النوعية أن المديرين يفهمون جيداً بعد التمكين وإسهامه في تعزيز البيئة التعليمية. وقد برزت أربع ممارسات رئيسية في هذا المجال وفقاً للترتيب التكراري والنسب المئوية.

أولاً: أشار معظم المديرين إلى أنهم يشجعون المعلمين لاتخاذ قرارات تخصّ عملهم في المدرسة وتنفيذها ولكن ضمن إطار وحدود معينة، إذ بلغت نسبة هذه الممارسة 80%، ومن الاقتباسات التي جاءت تؤكد ذلك ما يلي:

م1: "يمكن إعطاء مساحة للمعلمات لاتخاذ قرارات تخص بيئتهم التعليمية ولكن ضمن حدود مثل اتخاذ قرارات بشأن التخطيط لأنشطة معينة أو تنفيذ بعض الفعاليات الخاصة بصفوفهن ضمن القوانين والأطر العامة للوزارة"

ثانياً: أكدت 67% من نتائج المقابلات أن المديرين يشجعون المعلمين على اتخاذ القرارات ولكن بالمشورة؛ ومثال ذلك قول أحدهم:

م2: "حلو التمكين، ولكن في نفس الوقت الاستشارة لازمة، مش كل المواقف بقدر أعطي فيها صلاحيات لإنني أنا نفسي كمديرة يرجع للمديرية والوزارة؛ هناك تسلسل إداري كل مرؤوس لازم يرجع لرئيسه؛ يعني يتوجب علينا في أمور معينة نرجع للأعلى منا في السلطة ونستشيرهُ"

ثالثاً: أجمع 60% من المديرين أن تمكينهم لمرؤوسيهم يخفف من ثقل الأعمال الإدارية على المدير ويحل مشكلات الطلبة؛ وقد عبّر عن ذلك بعضهم بالقول:

م3: "إنّ التفويض أمر مهم وضروري لضمان سير العملية التعليمية على أحسن وجه، كما إنّ استفراد المدير بالقرارات يسهم في تأخر إنجاز المهام ويوقف عجلة التطور والنمو المهني في المدرسة"

م4: "منح الثقة للمرؤوسين يمكنهم من القدرة على القيادة كما أنني أشجعهم على اتخاذ قرارات وتنفيذها ومن ثم إخباري بالحدث؛ مثال: حل مشكلات متعلقة بالطلبة سواء سلوكية أو أكاديمية"

م5: "نعم أشجع المعلمين لاتخاذ قرارات وتنفيذها وحدهم؛ مثال: قيام معلمو المبحث الواحد بتوزيع حصصهم بين بعضهم البعض بأنفسهم وحسب رغبتهم"

رابعاً: أكد 54% من المديرين أن التشجيع والتمكين يُشعران المعلم بأهميته كجزء فاعل في المدرسة، وفيما يؤكد ذلك قول أحدهم:

م6: "التمكين ضرورة لا بد من وجودها في بيئة العمل؛ فالمعلم يشعر بمكانته وقيّمته حينما يتم تفويضه ببعض القرارات"

### 3. المعالجة العاطفية

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (13) أن فقرات (المعالجة العاطفية) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.41) و (3.98) وهما الفقرات (لديه قدرة على الشعور

بأي مشكلة يعاني منها المعلم من غير أن يسأله) و (يقدم طاقة ايجابية تحفز المعلم على العمل والأداء المناسب)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.74).

أما النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول رقم (14) في الملحق (و).

وقد بينت النتائج النوعية أن 100% من المديرين أكدوا أنهم يرون أنفسهم قادة متعاطفين مع مرؤوسيه؛ وأنهم يأخذون بعين الاعتبار مشاعر المعلمين ومشاكلهم الشخصية؛ فالتعاون والنفاهم أساس المدرسة الناجحة. ومن الأقوال التي تكررت في إجابات المشاركين ما يلي:

م1: "المدير أولاً هو إنسان قبل أن يكون مدير، وأكد نحن\_ أنا والهيئتين الإدارية والتعليمية\_ \*أسرة\*، ويجب أن يفعل الجانب الإنساني، ومراعاة ظروف جميع العاملين في المدرسة؛ فالتعاون والنفاهم هما أساس المدرسة المميزة والناجحة. أحاول معالجة مشكلاتهم فأتفهمها وأساعدهم على تخطيها، وأوفر الظروف المناسبة لهم، وأعمل على تيسير أمورهم."

م2: "طبعاً كثير بحس فيهم وبمشاكلهم، والمعلمات كثير بيحبو يشوفو المدير متعاون معهم وبيحس في مشاكلهم مش يزيدا عليهم."

م3: "متعاطفة جداً جداً، بشوف نفسي أختهم للمعلمات، كثير بحس فيهم وفي مشاكلهم ونفسياتهم."

ثانياً: أكد 87% من المشاركين أن مراعاة مشاعر المرؤوسين ينعكس على التماسك في المدرسة؛ ما أشار إليه مديرٌ بحدّ قوله:

م4: "بالطبع يجب على المدير أن يكون على دراية بظروف موظفيه وحالاتهم الاجتماعية ومراعاة مشاعرهم؛ ينعكس ذلك على تماسك الفريق"

ثالثاً: يرى 80% من المديرين المبحوثين أنهم يحاولون فهم شخصيات المعلمين وظروفهم وأنهم يتعاملون معهم كلُّ حسب ظرفه؛ ما أشارت إليه إحداهنَّ بقولها:

م5: "نعم أرى نفسي متعاطفة جداً مع مرؤوسيّ وأراعي مشاعر معلماتي النفسية والاجتماعية وأتعامل معها حسب الوضع الخاص بالمعلمة كلُّ حسب ظرفها"

رابعاً: يرى 54% من المبحوثين أنهم يفصلون بين الشخصية والمهنية، فالتعامل بإنسانية مع المعلمين لا تحدده أسوار المدرسة، وقد أكد ذلك قول إحداهن:

م6: "أنا صدقاً من أهم عوامل نجاحي مع المعلمات إنني براعي الظروف الشخصية وبتعاطف مع الجميع وبفصل بين الشخصية والمهنية. يعني إذا ما في قبول شخصي من معلمة معينة بفصله عن المهنية".

#### 4. تطوير المجتمع

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (12) أن فقرات (تطوير المجتمع) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.04) و (4.14) وهما الفقرات (يهتم المدير بضرورة الارتباط والتواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة) و (يهتم بالحصول على مساعدات عينية ومعنوية من المجتمع المحلي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.09).

أما النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول (16) في الملحق (و)؛ والتي أظهرت أن الغالبية العظمى من المديرين يدركون أهمية مجال تطوير المجتمع؛ بحكم أن المدرسة هي مجتمع مصغر للمجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، ومن جملة الممارسات التي يقومون بها ما يلي:

أولاً: أكد ما نسبته 100% من المديرين أنهم يعملون كحلقة وصل بين المدرسة والمجتمع المحلي؛ وذلك لدعم المدرسة مادياً، ومن الاقتباسات التي حصلت عليها الباحثة وجاءت لتؤكد ذلك ما يلي:

م1: "أشبه المدرسة بالسمة والمجتمع هو الماء الذي تعيش فيه؛ مرتبط نجاح أي مدير بعلاقته القوية مع المجتمع المحلي؛ لأن 90 بالمئة من تجهيزات المدرسة جاءت من العلاقة القوية مع المجتمع المحلي، يوجد عندي مكيفات لكل الغرف في المدرسة، وكذلك شاشات عرض ٥٥ بوصة، مختبرات كاملة، أثاث وتجهيزات كاملة غير موجودة في مدارس أخرى"

ثانياً: أكد 100% من المديرين أن العلاقة التكاملية بين الهيئة التعليمية وأولياء الأمور، وتوظيف مجلس أولياء الأمور لها الأثر الكبير في تطوير بيئة المدرسة وواقع الطلبة، وذلك يؤكد قول إحداهن:

م2: "تطوير المجتمع عن طريق التواصل المستمر مع أولياء الأمور، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأمور التي تخص بناتهم، والعمل على علاج المشاكل الخاصة بهم اجتماعات -زمرية وفردية- حسب الحالة وتوظيف مجلس أولياء الأمور ومشاركته في أخذ القرارات إلى حد معين. كمديرة للمدرسة أستطيع أن أصف علاقتي بالمجتمع المحلي ممتازة، وهناك تعاون كبير معي من قبل المجتمع المحلي"

م3: "علاقتي بالمجتمع المحلي ممتازة فنحن شركاء هدفنا الرئيسي هو تقدم العملية التعليمية وتحقيق مصلحة المدرسة"

ثالثاً: أشار ما نسبته 67% من المديرين أن التواصل مستمر مع أهالي الطلبة من خلال مجموعات الواتساب لمشاركتهم أي سلوك أو ظاهرة غريبة تظهر على الطلاب والتعاون في إيجاد حل لها، وقد عبّرت عن ذلك إحداهن بقولها:

م4: "أكدت المدرسة هي اللبنة الأساسية بعد الأسرة لتكوين المجتمع، فما بالك لو تعاونوا الطرفين مع بعض! يعني لما تكون مدرسة فيها 600 طالب، مجبور تكون مطلع على سلوكياتهم، على نتائجهم

وتحصيلهم، تحليل البيئة المدرسية، كلها مؤشرات بتبين وضع الطلاب لوين رايح. بالنسبة للعلاقة مع المجتمع المحلي، الحمد لله العلاقة جيدة جدا وتكاملية وقائمة على التعاون، هاي الأيام التواصل صار أسهل بكثير سواء مع الأهل أو مع المجالس المحلية، مجموعات الواتساب، صفحات الفيسبوك، كلها بتخلي التواصل ما بين المدرسة والمجتمع الخارجي أسهل".

رابعاً: أوضح 60% من المديرين أن مشاركة المدير المجتمع في الأفراح والأتراح تقوي الروابط فيما بينهم وتجعله أقرب من المجتمع المحلي، ومن الاقتباسات التي بينت ذلك ما يلي:

م5: "العلاقات عامل مهم جدا سواء كانت داخلية أو خارجية، يعني صارت مع إحدى المعلمات حالة وفاة أو فرح، بسأل كل المعلمات مين حابة تروح معنا، ما بروح أنا وسين من المعلمات. والعلاقات الخارجية مهمة جدا برضو والمجتمع براقب وبقدر وبميزر، يعني بيجو عندي عالمدرسة ع السمعة، والمجتمع الخارجي لا يشمل فقط المجالس ولكن أيضاً الجامعات والبلديات. مثلاً قبل كم يوم أجو عندي عملوا معي مقابلة من جامعة النجاح الوطنية كنشاط توعوي في المدرسة."

## 5. المساعدة على التطور والنجاح

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (17) في الملحق (و) أن فقرات (المساعدة على التطور والنجاح) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.54) و (4.04) وهما الفقرات (يتجاوز عن بعض مصالحه الشخصية مقابل تحقيق مصلحة معلميه) و (يحرص المدير على نجاح المعلمين كحرصه على نجاحه الشخصي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.83).

أما النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، والموضحة في الجدول (18) في الملحق (و)؛ فقد بينت أن معظم المعلمين يعملون على تطبيق مبدأ (المساعدة على التطور والنجاح)، وقد اختلفت الممارسات التي يقومون بها فيما بينهم وتعددت إلى أربع مجالات كما يلي:

أولاً: أكد 80% من المديرين أنهم يعملون على مساعدة المعلمين على التطور والنجاح من خلال تقديم الدعم المعنوي والمساندة الحقيقية لهم وذلك لتحقيق أهداف التعليم، ومن الاقتباسات التي جاءت لتؤكد ذلك ما يلي:

م1: "طبعاً أشجع معلماتي على تطوير الذات وأسأهم في مساعدتهن على النجاح وتحسين الأداء وكثير من معلماتي أصبحن مديرات مدارس بمساعدتي وبتشجيعي المستمر لهن. طبعاً أكيد هذا موجود في مدارسنا الحكومية أو الكثير منها."

م2: "نعم يتم تطبيقه في مدارسنا الحكومية وفي مدرستي يتم ذلك وبشكل واسع حتى تظهر كل معلمة إمكانياتها وإبداعها في تخصصها ومع طالباتها".

ثانياً: أشار 80% من المديرين إلى أن تطور المعلم يأتي من الخبرة المتراكمة وسنوات العمل الطويلة، يؤكد ذلك ما ذكرته المديرية مشيرةً إلى أن الزيارات الإشرافية والحصص التبادلية بين المعلمين لها الأثر الأكبر في تطويره ونموه المهني، وهذا ما صرحت به بقولها:

م3: "المعلم يتطور وينمو مهنيًا من خلال الخبرة المتراكمة خلال سنوات عمله المتعاقبة فالمعلم في بداية تعيينه لا يشبه نفسه بعد عدة سنوات من الخبرة، أما دوري كمشرف مقيم يرتب عليّ متابعة أداء المعلمين وتوجيههم عند الحاجة إلى ذلك من خلال الزيارات الخاطفة أو الإشرافية، كما يتم توجيه المعلمين بشكل دائم إلى حضور الحصص التبادلية لاكتساب مهارات وتبادل الخبرات بين الزملاء، وعند وجود حاجة يتم ترشيح بعض المعلمين لدى المديرية لإحاقهم بدورات محددة تخدم احتياجاتهم"

ثالثاً: ذكر نسبة لا بأس بها من المديرين بلغت 67% أن تشجيع المعلم بإعطائه تقدير مرتفع؛ له الأثر الكبير في التطور والنجاح، وما يؤكد ذلك قول المديرية:

م4: "كمديرة للمدرسة، دائماً أشجع زميلاتي المعلمات على تقديم المبادرات التربوية والمشاريع الريادية، والعمل على توفير ما يلزمهم؛ دائماً أشجعهم بإعطاء تقدير ممتاز للمعلمة التي تقوم بمبادرة أو مشروع."

رابعاً: ذكر 60% من المديرين أن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسات المحلية تكاد تكون معدومة، ومن الأقوال التي تدعم ذلك:

م5: "اقوم بمساعدة زملاء بكل ما يحتاجونه وتوفير الأوقات التي تناسبهم، أرى أن التطوير للموظف في الغالب يكون بشكل فردي، مؤسساتنا لا تساعد على التطوير، لأن القوانين جامدة، وهناك نقص في الحوافز المادية أو المعنوية المقدّمة للمعلمين"

### 3.1.2 نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني

والذي ينص على: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات أداة الدراسة؛ والجدول (19) في الملحق (و) يوضح ذلك.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (19) أن مجالات (مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.64) و (3.99) وهما المجالات (قيم المرونة) و (القدرة الإبداعية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.86).

أما بالنسبة للمجالات، فقد حصل المجال الخامس (القدرة الإبداعية) على أعلى رتبة، يليه مجال (قيم الطلاقة)، ثم مجال (القدرة على التحليل)، ومن ثم مجال (قيم الأصالة)، وأخيراً مجال (قيم المرونة) في المرتبة الأخيرة، وجميعها حصلت على درجة استجابة كبيرة.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات محور الإبداع الإداري كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

### 1. القدرة على التحليل

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (20) في الملحق (و) أن فقرات (القدرة على التحليل) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.81) و (3.99) وهما الفقرات (لديه القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها) و (يمتلك المدير رؤية لاكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث بالعمل)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.90)

أما النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول (21) في الملحق (و)، وقد تراوحت إجابات المديرين في الإجابة على سؤال (كيف تنتبأ بالمشكلات قبل وقوعها) إلى أربع مجالات، جاءت على النحو الآتي:

أولاً: أجمع 87% من المديرين أن التعمق في تحليل البيئة المدرسية والطلبة وفريق العمل والمجتمع المحلي والاتصاف بالحكمة والمرونة والصبر والرؤية المستقبلية والحزم والتخطيط الجيد والقياس على المواقف المتشابهة، كل ذلك من شأنه أن يساعد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، ومن الاقتباسات التي حصلت عليها الباحثة من إجابات المديرين ما يؤكد ذلك والتي جاءت على النحو الآتي:

م1: للخبرة دور كبير في القدرة على التنبؤ في المشكلات والعمل على تداركها وخاصة إذا خدم المدير لفترة أطول في نفس المدرسة حينها يكون قد تمكن من التعمق في تحليل البيئة والطلبة وفريق العمل والمجتمع المحلي، ومهما كانت المشكلة سواء وقعت أم تم التنبؤ بها قبل وقوعها فلا بد من أن يتصف المدير بالحكمة والمرونة والصبر والحزم والتخطيط الجيد والتعاون مع الأطراف المعنية لتخطي

المشكلة وحلها بأقل الأضرار الممكنة فكل المشاكل يمكن حلها والتخفيف من حدتها إذا تم التخطيط الجيد لذلك."

م2: "المتابعة اليومية الدقيقة والأخذ بالملاحظات الصغيرة وعدم إهمالها"

ثانياً: تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية، وتحليل المدرسة والمتابعة اليومية الدقيقة لها، وذلك ما أكد عليه مديرٌ بقوله:

م3: "في خططنا الإدارية نستخدم تحليل سوات بمعنى تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بالإضافة إلى القدرة إلى تحليل ما يدور من حولنا".

ثالثاً: الخبرة وسنوات الممارسة الطويلة تجعل المدير قادراً على التنبؤ بالمشكلات والعمل على تفاديها قدر الإمكان؛ ومما ورد على لسان أحد المديرين ما يلي:

م4: "الممارسة الطويلة في العمل في الإدارة يجعل المدير قادراً على الرؤية المستقبلية للأمر وتوقعها، ويجب على المدير أن يكون ملماً بالأمر في المدرسة حتى يدرك ما سيحدث ويكون قادراً على معالجته"

رابعاً: أجمع 60% من المديرين أن التنبؤ يكون من خلال القياس على المواقف المشابهة، وما يدل على ذلك قول أحدهم:

م5: "أنتبأ بالمشكلات من خلال القياس على المواقف المشابهة ومن خلال الخبرة والقدرة على دراسة الأفراد والمجتمع ومنحى تفكيرهم ونظرتهم للأمر، حل المشكلات يكون بإيجاد بدائل تجنباً للوقوع في المشاكل أو التمهيد للموضوع وتجميع داعمين له قبل تنفيذه أو المواجهة لفرض قانون أو إجراء معين".

خامساً: أجمع نسبة لا بأس بها من المديرين على أن التنبؤ بالمشكلات يكون من خلال فهم العادات والتقاليد للمجتمع المحلي، جمع ملاحظات المعلمين، وملاحظة السلوكيات التي تظهر على الطلبة سواء أكان أكاديمي أو نفسي، وقول المديرية الآتي يدل على ذلك:

م6: "أنا بدي أجابك على اعتبار إنها المشكلات معنوية متعلقة بالطالبات وليست مادية، كيف أنتبأ؟ أول اشي إذا لاحظت أي سلوك غريب على الطالبات، والملاحظات اللي توصلني من المعلمات. هذه المشكلات تختلف من منطقة إلى أخرى، يعني أنا كمديرة اشتغلت في مدارس قضاء سلفيت وكفر اللبد، عندهم عادات وتقاليد تختلف كلياً عن مدرستي الحالية كمال جنبلاط؛ هذه المدرسة فيها مزيج من الخلفيات والثقافات يعني محاذيرها أكبر. كمان بقدر أنتبأ من تحصيل الطلبة إذا تراجع، من توتر الطلبة أيضاً بقدر أنتبأ انها تتعرض لمشكلة معينة وقد تكون من بيتها والأسباب كثيرة مثل الطلاق، حضانة أحد الأبوين، التدخل الأسري والأمثلة كثيرة، والوضع السياسي اللي نعيش فيه من حصار وتضييق، كثير من الآباء فقدوا عملهم، فزاد الوضع المادي والاستقرار الأسري سوء وكثرت المشاكل الأسرية."

## 2. قيم الأصالة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (22) في الملحق (و) أن فقرات (قيم الأصالة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.68) و (4.03) وهما الفقرات (يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه) و (يعزز قيم الانتماء والولاء الوظيفي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.83)

أما النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول رقم (23) في الملحق (و)؛ وقد تراوحت الإجابات على سؤال (بصفتك قائداً ومديراً لمدرسة؛ إلى أي مدى ترى أن تطبيق قيم الأصالة سهلاً؟ ما الذي يمكن أن يؤثر على تلك القيم لدى المدير؟) إلى أربع مجالات موضحة بالآتي:

أولاً: اتفق 80% من المديرين أن المدير يستطيع تطبيقها من خلال الخبرة التي يكتسبها من بيئة العمل، ومن الاقتباسات التي جاءت تؤكد ذلك ما يلي:

م1: " بيئة العمل هي المؤثر الأكبر على القيم "

ثانياً: اشتملت إجابات 67% من المديرين على أن أخلاق المرء يجب أن تكون ثابتة ولا تتغير بتغير الزمان أو المكان، ولا يمكن لأي شيء أن يؤثر على أخلاقيات المدير، ومن الأقوال التي أكدت ذلك:

م2: "كون نفسك وبس، أنت لست عبداً للوظيفة، حتى وإن لم يرضى عنك من حولك، المهم أن ترضى أنت عن نفسك، و(ابتعد عن الدهن والنوتيلأ أنا بسميها)، وابتعد عن كل المراوغات لإرضاء أي طرف إن كنت أنت على حق "

م3: " لا شيء يمكن أن يؤثر في أخلاقيات المدير "

ثالثاً: أجمع 54% منهم على أن المصداقية والشفافية تخلق جو من المودة بين المعلم والمدير

م4: "الأصالة والقيم والأخلاق هي أساسات النجاح لأي مجتمع، ويجب أن تبقى الأصالة جزء أساسي من أي عمل أو فعالية للحفاظ على ترسيخها وغرسها عند الأفراد، وهي كالذهب يجب ألا تتغير بتغير الظروف"

رابعاً: اتفق 54% منهم على أن الضغوطات والظروف البيئية والمعتقدات السائدة في المجتمع الداخلي والخارجي قد تفرض نوع من الممارسات التي قد تتعارض مع المعتقدات الشخصية

م5: " يواجه المدير غالباً بحكم موقعه ومسؤولياته الكثير من الضغوطات وذلك بحكم ثقل الأمانة الملقاة على كاهله ولكن ذلك لا يمنع أن يحافظ المدير على الاتزان في إدارة الامور والشفافية والصدق في التعامل مع ما يدور حوله وأن يكون لديه وعي ذاتي وحس عال بالمسؤولية تجاه العاملين معه

فالمصداقية والشفافية والأصالة تخلق جو من الألفة والمودة بين الرئيس والمرؤوس وتشجع الفريق على العمل بهمة وشغف "

م6: "يجب ان تتبع الافعال من المعتقدات ولكن احيانا الظروف والبيئة تجعل الامور أصعب فمراعاة المجتمع الداخلي والخارجي والمرونة امر ضروري والقوانين العامة في المؤسسة تفرض نوع من الممارسات التي من الممكن ان تتعارض والمعتقدات الشخصية "

### 3. قيم المرونة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (24) في الملحق (و) أن فقرات (قيم المرونة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.56) و (3.72) وهما الفقرات (بغير موقفه بسرعة إذا ثبت انه خاطئ) و (يعمل على معالجة القصور في العمل بحكمة وروية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.64)

أما النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول رقم (25) في الملحق (و)، وقد تراوحت إجابات المبحوثين على السؤال المطروح (ما هي المواقف التي يتم الحكم من خلالها على مدير ما بأنه يتصف بقيم المرونة؟ ما أهمية أن يكون المدير مرناً؟) إلى أربعة مجالات موضحة في الآتي:

أولاً: من خلال الحنكة والذكاء في التعامل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ومن الاقتباسات التي جاءت تؤكد ذلك:

م1: "المرونة عنصر أساسي في الإدارة الناجحة فلا بد أن يكون المدير مرناً ديمقراطياً ولكنه في الوقت ذاته لا بد من أن يكون حازماً وصارماً "

م2: "أهمية ان يكون المدير مرناً هو خلق جو من الألفة والمحبة بين أفراد المجتمع المدرسي بالإضافة إلى الحصول على نتائج أفضل. والمواقف كثيرة مثل: حرية التصرف للمعلم داخل الغرفة الصفية، مراعاة ظروف معينة للمعلم والطالب حسب الظروف "

ثانياً: اتفق 60% من المديرين أن المرونة تتمثل في التعامل مع التغيرات والأخطاء التي قد تتم في بيئة العمل، ومع الاختلافات التي تنشأ بين المعلمين، والتعامل بالوسطية ما بين الحزم والرفق، قول المدير الآتي يؤكد ذلك:

م3: "المدير المرن هو الذي يتعامل بالوسطية ما بين الحزم والتسيب مع تحقيق الفائدة القصوى من العملية التعليمية، ويجاد بيئة جاذبة للطلبة والمعلمين غنية بالأفكار الملائمة لمستوى التطور والتغير في المجتمع، يتقبل وجهات النظر الأخرى، وينظر بشمولية لكافة الظروف المحيطة ويوظفها في خدمة العملية التعليمية"

م4: "على مدير المدرسة أن يكون مرناً متعاوناً لا يتصف بالجمود والجدية التامة في التعامل مع الآخرين، وقادراً على الإبداع ودائماً لديه الأفكار الخلاقة والرؤية الثاقبة وتعامله باحترام مع الجميع، فإذا كان المدير مشاوراً لزملائه في العمل يتقبل الآراء على اختلافها ويراعي الآخرين فإنه يتصف بالمرونة"

ثالثاً: أجمع نسبة لا بأس بها من المديرين على أهمية أن يكون المدير مرناً في المواقف التي تكون فيها القوانين جامدة نوعاً ما، فيعمل المدير على تسخيرها بما يناسب الظروف المحيطة، كذلك من الأهمية بمكان أن يكون المدير مرناً في ظل الظروف السياسية التي يعيش فيها أبناء مجتمعنا الفلسطيني، وأقوال المديرات الآتية يوضح ذلك:

م5: "مهم جداً يكون المدير مرن، أحياناً التسلسل الإداري ممكن يكون عقيم، فالمدير لازم يكون طري شوي، أنا دائماً بحكيها للمعلمات انهم محظوظين بوجود المدير بينهم في بيئة عملهم، إحنا المديرين

كثير بنعاني إذا بدنا نرجع للمديرية أو الوزارة. المدير لما يعمل تحليل لبيئة المدرسة يعرف مين المعلمين اللي لازم يكون مرن معهم ومين لا"

م6: "في ظروفنا الحالية ومع وجود الحواجز العسكرية يجب أن يكون هناك مرونة كبيرة في وقت حضور ومغادرة المعلمين"

#### 4. قيم الطلاقة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (26) أن فقرات (قيم الطلاقة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.95) و (4.13) وهما الفقرات (بهيئ مناخاً تنظيمياً مناسباً للإبداع) و (يعمل على احترام العمل الإبداعي للمعلمين ويشجع عليه)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.95)

أما النتائج النوعية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول رقم (27) في الملحق (و)، وقد جاءت إجابات المديرين على سؤال: ما هو مفهوم الطلاقة من منظورك الشخصي كمدير؟ وكيف يتحلّى المدير بقيم الطلاقة؟ موزعة على النحو الآتي:

أولاً: أجمع 87% من المديرين أن مفهوم الطلاقة يتمثل في قدرة المدير على توليد أكبر قدر من الأفكار التي يمكن أن تخدم العملية التعليمية ويتم ذلك من خلال تبادل تلك الأفكار مع الآخرين، وفهم خفايا الأمور، ومن الاقتباسات التي تؤكد ذلك، ما قاله بعضهم على النحو الآتي:

م1: "الطلاقة الفكرية هي غالباً قدرة المدير على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار والتي يمكن أن تخدم العملية التعليمية وتعمل على تطوير المؤسسة ومهما امتلك الإنسان من مهارات وقدرات فكرية إلا إنها تنمو وتتطور من خلال تبادلها مع الآخرين وإعطاء حيز للشورى بين أعضاء الفريق لتستفيد المؤسسة التعليمية من الأفكار الولادة التي تميز أفراد الفريق كل في مجاله".

م2: " الطلاقة في التفكير الإبداعي، أن يكون لدى المدير أفق واسع، وأن يكون بالتالي مستمع جيد لمعلميه، وأن يتيح للمعلمين بالتعبير عن آرائهم دائماً. "

م3: "من خلال سرعة البديهة وحل المشاكل وتطوير المؤسسة".

ثانياً: اتفق 60% منهم على أنها تتمثل في قدرة المدير على تحليل بيئة العمل والواقع المدرسي والتصرف في المواقف المختلفة.

م4: " كل شغل المدير يحتاج لطلاقة، بدءاً من إعداد الخطط إلى القدرة على تنفيذها، مثلاً الوزارة عاملة مسابقة (أجمل بيئة مدرسية) في كل مدارس الوطن، وكل مدير فهمها من منظوره الخاص؛ منهم قرروا يدهنوا الحيطان ويزرعوا الساحات، في غيرهم اشتغلوا على البيئة التعليمية والبيئة الأكاديمية"

م5: "الطلاقة هي القدرة على التفكير خارج الصندوق مع القدرة على التفكير السليم واتخاذ القرار في الوقت المناسب".

ثالثاً: أكد 60% من المديرين أن الطلاقة هي حسن التصرف في الأمور الطارئة، وذلك أكدته أمتلتهم الآتية:

م6: "الطلاقة أن يحسن المدير التصرف في المواقف المختلفة، وأن يكون واسع الأفق وأن يخلق بيئة تلائم الوضع الحالي السائد، مثلاً احنا في ظرف إنه يوم الخميس يعتبر يوم مهمات، فطلاب العلمي اعترضوا بدهم حذف من مادة الفيزياء، والوزارة ترى انه لا يلزم، فأنا قررت كخطة للسنيين القادمة إنا نضيف حصص إضافية وحصص سابعة للتوجيهي كخطة احترازية، فالطلاقة هي حسن التصرف في المواقف الطارئة."

## 5. القدرة الإبداعية

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (28) في الملحق (و) أن فقرات (القدرة الإبداعية) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.91) و (4.08) وهما الفقرات (الديه القدرة على الإسهام بأفكار جديدة ومتطورة ومتميزة لمواجهة كل ما يستجد) و (يتحمل المدير مسؤولية ما يقوم به من أعمال)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.99).

أما النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول رقم (29) في الملحق (و)؛ وقد أوضحت النتائج أن إجابات المديرين على السؤال (هل تعتبر نفسك تمتلك القدرة الإبداعية كمدير؟ ما هي مؤشرات ذلك؟) جاءت بمؤشرات مختلفة كما يلي:

أولاً: أشار 87% من المديرين إلى أنهم يمتلكون القدرة الإبداعية، ويتم ذلك من خلال طرح الأفكار وتبادلها مع الآخرين، وإعطاء حيز لتطبيقها، وتحمل عبء العمل، ومن الاقتباسات التي جاءت تدعم ذلك ما يلي:

م1: "الإبداع يتولد من الرغبة والرضا فإذا أحب الإنسان عمله واقتنع به فإنه يبذل فيه والقدرة الإبداعية للإنسان تحتاج إلى التغذية والتطوير والمدير الناجح هو من يتعاون مع فريقه بطرح أفكار إبداعية مختلفة عن المعتاد وإعطاء المعلمين الحيز الكافي لتطبيقها وكذلك الاستماع لأفكارهم الإبداعية ودعمها وتطويرها".

ثانياً: أكد 80% منهم أن من أبرز مؤشرات القدرة الإبداعية هي رفع تحصيل المدرسة ونتائج الطلبة، والمستوى المهني للمعلمين، وكذلك التخطيط لتنفيذ أنشطة صفية ولا صفية، وما يدل على ذلك قول أحدهم:

م2: "تعم فالظروف العامة بما فيها من أحداث أمنية وتنوع في بيئات الطالبات وفروق في القدرات والدافعية لدى افراد العملية التعليمية والقدرة على توجيهها للاستفادة القصوى منها واتخاذ القرارات المناسبة بما يوفر امان نفسي وجسدي ورفع مستوى الدافعية ورفع مستوى التحصيل والتخطيط لتنفيذ أنشطة صافية ولا صافية مؤشرات على امتلاك القدرة الإبداعية".

ثالثاً: أكد 67% منهم أن الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني تولد عند المدير المقدر على الإدارة في الطوارئ والأزمات؛ ما يزيد الإبداع لديه، في الاقتباسات الآتية ما يؤكد ذلك:

م3: "مررنا بظروف مختلفة من كورونا واضرابات معلمين ووضع أمني صعب جداً ولكن الحمد لله كانت لدي القدرة على العمل بوسط هذه الظروف وتحمل العبء من خلال الحصص الإلكترونية وإدارة المدرسة وأفرادها بشكل ممتاز".

م4: "نعم، أمتلك القدرة الإبداعية، حيث أنني أكون دائماً ميسرة، ومسهلة لجميع أمور المعلمات، والعمل على تذليل أي عائق لإتاحة الفرصة للمعلمة بتنفيذ ما ترغب بما تحب وبما يصب في مصلحة الطالبات خاصة والمدرسة عامة".

م5: ". الحمد لله، أعتقد أنني أمتلك هذه القدرة، المؤشرات تظهر من خلال المخرجات المرتبطة بالمقدمات؛ مثل سمعة المدرسة العالية وحب الطلاب للمدرسة والإنجازات التي تم تحقيقها".

### 3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل تختلف متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

من أجل الإجابة عن السؤال الثالث صيغت الفرضية الأولى الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لمستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

ومن أجل فحص صحة الفرضية الأولى، فقد استخدم تحليل التباين المتعدد Univariate ونتائج الجداول (30، 31، 32) في الملحق (و) توضح ذلك.

يتضح من الجدول (30) في الملحق (و) وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد Univariate كما يبين الجدول (31) في الملحق (و).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (31) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس والمسمى الوظيفي) فقد بلغت قيم مستوى الدلالة على التوالي (0.255، و0.484) وهذه القيم أكبر من (0.05). في المقابل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) فقد بلغت قيم مستوى الدلالة على التوالي (0.007، و0.001) وهذه القيم أقل من (0.05). وان الفروق في متغير المؤهل العلمي تعود لصالح مستوى (بكالوريوس) بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.00)، بينما بلغ متوسط مستوى (دراسات عليا) الحسابي (3.71).

ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق في مستويات متغيرات سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD، والجدول (32) في الملحق (و) يوضح ذلك؛ حيث يُلاحظ من الجدول وجود فروق بين مستوى (أكثر من 15 سنة) ومستوى (5 سنوات فأقل) ولصالح مستوى (أكثر من 15 سنة).

### 3.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل تختلف متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ من أجل الإجابة عن السؤال الرابع صيغت الفرضية الثانية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

ومن أجل فحص صحة الفرضية الأولى، فقد استخدم تحليل التباين المتعدد Univariate ونتائج الجداول (33، 34) في الملحق (و) توضح ذلك.

يتضح من الجدول (33) في الملحق (و) وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد Univariate كما يبين الجدول (34) في الملحق (و).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (34) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= .05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والمؤهل

العلمي) فقد بلغت قيم مستوى الدلالة على التوالي (0.637، و 0.101، و0.517، و0.167) وهذه القيم أكبر من (0.05).

#### 3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين ومستوى الإبداع الإداري لديهم في المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال صيغت الفرضية الصفرية الآتية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين ومستوى الإبداع الإداري لديهم في المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

للإجابة عن هذا السؤال والفرضية التي صيغت له، ومن أجل معرفة العلاقة بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تم استخدام مصفوفة بيرسون Pearson Correlation Matrix، والجدول (35) في الملحق (و) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول (35) وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس، مقدارها (0.711) عند مستوى دلالة (0.000). بمعنى كلما زادت واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس يزداد الإبداع الإداري ويرتفع.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج وأهم التوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة، من خلال الأسئلة وما نتج عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي خرجت بها الباحثة في ضوء هذه النتائج.

#### 4.1 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

##### 4.1.1 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أشارت النتائج إلى أن مجالات (واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين) كانت جميعها كبيرة، وأن أدناها جاء بمتوسط حسابي (3.74) وبدرجة تقدير كبيرة وأن أعلاها بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة تقدير كبيرة، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

أما بالنسبة للمجالات، فقد حصلت المجالات جميعها على درجة استجابة كبيرة. وهذا ما أكدته النتائج الكيفية من خلال إجابات غالبية المديرين؛ حيث أشار معظم المديرين إلى اهتمامهم الكبير بعناصر القيادة الخادمة وتطبيق أبعادها ومجالاتها في أعمالهم الإدارية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة من إدراك المديرين الكبير لمفهوم القيادة الخادمة يعود إلى اعتقادهم الكبير أن أولويتهم هي خدمة المرؤوسين، واستثمار جميع الفرص الخاصة لتحقيق الهدف الحقيقي من العملية التعليمية في المدارس حيث أن الهدف الرئيس من هذا النمط القيادي الحديث هو رفع مستوى الأداء لدى

الموظفين لتحقيق الهدف التعليمي، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ظل التطورات الحاصلة في أنماط القيادة المدرسية في فلسطين، من النمط التقليدي المركزي إلى القيادة الإنسانية التفاعلية التي تتميز بالتشارك وخدمة الآخرين.

وبالنظر إلى الواقع الفلسطيني، بما يعانيه من ضغوط سياسية واجتماعية ومهنية، فإنه يفرض على المديرين أن يكونوا أكثر رافةً بالعاملين، متفهمين لرغباتهم، مما يعزز تبنّيهم للقيادة الخادمة كنمط قيادي حديث يتلاءم مع الوضع الراهن، وقد يكون لسياسات وزارة التربية والتعليم، وبرامج التدريب التي تُركّز على القيادة التحويلية والتمكينية، الدور الأكبر في رفع الوعي لدى المديرين بأساليب القيادة الحديثة التي تقوم على تمكين المعلمين وبناء مجتمعات تعليمية فاعلة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حميد وحويد، (2024) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من القيادة الخادمة، ودراسة العبادلة (2022) التي أظهرت أن مستوى القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية مرتفع

وتختلف من نتيجة دراسة الربايعة (2022) التي أظهرت أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة بوسماحة (2018) التي أظهرت أن المسؤولين يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض

أما تفسير مجالات واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، فجاءت على النحو الآتي:

#### أولاً: مجال المهارات المفاهيمية

أشارت النتائج أن فقرات مجال (المهارات المفاهيمية) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.96) و (4.30) وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.11) وقد حصل على المرتبة الأولى.

وتتماشى هذه النتيجة مع ما جاء في البيانات المفتوحة؛ حيث تبين من خلال المقابلات أن المديرين لديهم مهارات مفاهيمية كبيرة ومعرفة تامة بها، وأنهم يشجعون المعلمين لاتخاذ قرارات وتنفيذها وحدهم دون الرجوع للإدارة ضمن حدود معينة.

ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس يتمتعون بمعرفة كل شيء عن بيئة عملهم، وكيفية إدارتها في سبيل تحقيق الأهداف. بالإضافة إلى أن التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم في الوقت الحالي أتاح الفرصة لجميع المديرين الاطلاع على المهارات المفاهيمية المعاصرة والحديثة وتطبيقها بالشكل الأمثل. وتغزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن معظم المديرين يمتلكون شهادات عليا أو قد حصلوا على دورات تأهيلية بالتزامن مع اهتمام وزارة التربية والتعليم في تدريب الإداريين حول مهارات التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي زاد من حصيلتهم المعرفية ووعيهم حول مفهوم وأنواع القيادة ومنها القيادة الخادمة، وأن الواقع الفلسطيني الذي تشهده كافة محافظاتنا يُحتم على كل المديرين أن يتمتعوا بالحنكة والذكاء الروحي والأخلاقي والعقلية الفذة؛ والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة في أوقات الطوارئ، ووضع الخطط الاستراتيجية والتي تتم عن القائد المستبصر، في ظلّ الضغوطات الفجائية التي قد تواجه بيئاتنا التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حميد وحويد (2024)، التي بيّنت أن المهارات المفاهيمية تمثل ركيزة أساسية في القيادة الخادمة، كونها تمكن القائد من الربط بين الأهداف والواقع، ومن توجيه العاملين نحو رؤية موحدة. كما دعمتها دراسة (دهليز ووالي، 2018) التي أظهرت أن المديرين المتقنين للمهارات المفاهيمية أكثر تمكيناً لمرؤوسيهم وتحفيزاً لهم نحو الإبداع.

## ثانياً: مجال التمكين

أشارت النتائج أن فقرات (التمكين) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.51) و (4.13) وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ

(3.51) وقد حصل على المرتبة الثالثة، وقد عكست إجابات المشاركين انسجاماً مع النتائج الكمية لهذا المجال حيث إن غالبية المديرين يشجعون المعلمين على اتخاذ قرارات وتنفيذها وحدهم ضمن إطار وحدود واضحة؛ الأمر الذي بدوره يؤدي إلى تخفيف العبء عن كاهل المدير وحل مشكلات الطلبة، ويمكن القول بأن المدير القائد يرى في إشراك موظفيه في صنع القرار أهمية قصوى في سبيل إنجاح العملية التعليمية والخروج بأهدافها على أكمل وجه.

تعكس هذه النتيجة واقعاً مفاده أن الغالبية العظمى من مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس على وعي تام بأهمية التمكين، وأن السياسات التربوية في مدارس فلسطين آخذة بالتحول التدريجي من المركزية والسلطوية إلى اللامركزية؛ فالواقع الاجتماعي في فلسطين يؤكد لنا ضرورة إشراك المعلمين في وضع القرارات وإشعارهم بالثقة في أنفسهم، وألا يكونوا في دور المتلقي والمنفذ فقط، كما ويمكن أن يساهم تمكين المعلمين من زيادة مستوى الإبداع لديهم؛ الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري لدى المديرين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد ربه (2019)، التي أشارت إلى كون التمكين أحد أبرز مؤشرات القيادة الخادمة التي ترفع من أداء المعلمين وتعزز بيئة العمل الإبداعية.

### ثالثاً: مجال المعالجة العاطفية

أظهرت النتائج أن فقرات (المعالجة العاطفية) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.41) و (3.98) وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.74). وقد حصل على المرتبة الخامسة، وقد بدا هذا جلياً في إجابات المشاركين حول هذا المجال؛ حيث أن المديرين يشجعون المعلمين ويبنون الطاقة الإيجابية في بيئة العمل، ويعتبرون أنفسهم قادة متعاطفين مع المرؤوسين لأن التفاهم أساس المدرسة الناجحة، مع مراعاة مشاعر المعلمين والذي ينعكس على تماسك الفريق محاولين فهم شخصياتهم وظروفهم، والتعامل معهم كل حسب ظرفه.

ويمكن الإشارة في هذا السياق من قبل الباحثة إلى أن المديرين يدركون أن القيادة الخادمة تعزز الروابط العاطفية المتناغمة بين القادة والمرؤوسين وأنها تتضمن ثقافة الاهتمام بهم، من خلال أن القائد الخادم يقدم المساعدة للمرؤوس، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة العمل التربوي القائم على الاتصال والتواصل بين المدير والمعلم؛ ما يتطلب ذكاء عاطفي وشعور إنساني متبادل. وبالنظر إلى الواقع الفلسطيني المضطرب اجتماعياً وعاطفياً؛ فإن ذلك يتطلب من المديرين تقديم الدعم النفسي والاحتواء العاطفي لمرؤوسيه. أما من خلال ما لامسته الباحثة على أرض الواقع في مدارس نابلس الحكومية؛ فإن الثقافة المجتمعية السائدة في مدينة نابلس تقوم على احترام العلاقات الإنسانية وبشكل خاص في بيئة العمل، بالإضافة إلى أن سنوات الخبرة في الإدارة تلعب دوراً هاماً في جعل المدير يستخدم أسلوب التفاهم والتعاطف من أجل الحفاظ على استقرار البيئة المدرسية.

كما أن هذه النتيجة تتسق مع ما توصلت إليه دراسة (الربابعة، 2022)، التي أشارت إلى أن المديرين الذين يُمارسون المعالجة العاطفية يتمكنون من تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ويخلقون مناخاً داعماً يسهّل عمليات الإبداع والتطوير.

#### رابعاً: مجال تطوير المجتمع

أشارت النتائج أن فقرات (تطوير المجتمع) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.04) و (4.14) وهما الفقرات (يهتم المدير بضرورة الارتباط والتواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة) و (يهتم بالحصول على مساعدات عينية ومعنوية من المجتمع المحلي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.09). وقد حصل على المرتبة الثانية

ما يدعم هذا التوجه هو ما ورد في إفادة معظم المديرين حول هذا المجال حيث أنهم يعملون كحلقة وصل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي، ويساهمون في تطوير بيئة المدرسة وواقع الطلبة من خلال

علاقة تكاملية مع الجميع والتواصل مع أهالي الطلبة من خلال المجموعات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ومن خلال مشاركتهم أي سلوك أو ظاهرة غريبة تظهر على الطلاب والتعاون في إيجاد حل لها.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى إدراك المديرين في المدارس الحكومية في نابلس أهمية التواصل مع المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات التي تتعلق بالطلبة والعملية التعليمية من خلال أولياء الأمور أو المجالس المحلية. هذه النتيجة أيضاً تتسق مع طبيعة المجتمع الفلسطيني التعليمي الذي يمجّد دور المدرسة كمؤسسة مجتمعية لها وزنها في المجتمع، ما يحتمّ على المديرين إصلاح العلاقات المجتمعية، كما أن القائد الخادم الذي يهتم بتمكين مرؤوسيه فإنه حتماً سيعزز من المسؤولية الجماعية، بالإضافة إلى أن الواقع الفلسطيني المهذّب دائماً بالخوف، يجعل من تطوير المجتمع المدرسي ضرورة واجبة على المديرين لخلق جو من الأمان والاستقرار لدى المعلمين.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Dehleez & Ghali, 2018)، التي أوضحت أن القيادة الخادمين الناجحين يُولون اهتماماً كبيراً ببناء مجتمعات مدرسية فاعلة، تسودها الثقة والاحترام والتعاون.

كما تدعمها نتائج دراسة (Reyes, 2019) التي أشارت إلى أن تطوير المجتمع المهني داخل المدرسة يُعزز من فاعلية العمل الجماعي، ويخلق بيئة محفزة للإبداع والمبادرة.

#### خامساً: مجال المساعدة على التطور والنجاح

أشارت النتائج أن فقرات (المساعدة على التطور والنجاح) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.54) و (4.04) وهما الفقرات (يتجاوز عن بعض مصالحه الشخصية مقابل تحقيق مصلحة معلميه) و (يحرص المدير على نجاح المعلمين كحرصه على نجاحه

الشخصي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.83). وقد حصل على المرتبة الرابعة.

أما فيما يتعلق بالنتائج الكيفية، فقد عكست إجابات المشاركين انسجاماً مع هذه النتائج الكمية؛ حيث أن بعض المديرين يرون أنه يتم تطبيق المساعدة على التطور والنجاح في المدارس الحكومية وذلك لتقديم الدعم والمساندة للمعلمين لتحقيق أهداف التعليم.

وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين أن من الواجبات القيادية ما يحتم عليهم المساعدة في تطور المدرسة ونجاحها من خلال اتباع المنهجية الإدارية الحديثة التي تعتمد على استراتيجيات القيادة الحديثة التي أثبتت فعاليتها في القطاع التعليمي المحلي.

توحي هذه النتيجة بوجود وعي كبير لدى المديرين بأهمية تمكين الكادر التعليمي؛ فالمديرون باتوا يدركون أن نجاح المؤسسة التعليمية من نجاح أفرادها، وأن عليهم الالتزام بالتطوير والنمو المهني لهم، إلى جانب ذلك فإن الوضع السياسي غير المستقر أصبح يستوجب من المديرين العمل على تقديم الدعم والتطوير المهني للحفاظ على الاستقرار داخل البيئة المدرسية، علاوةً على ذلك، فإن سياسات وزارة التربية والتعليم القائمة على توفير برامج تدريبية للتطوير المهني قائمة على النمو لا العقاب؛ كل ذلك شكّل بنية تحتية لا يُستهان بها من أجل التطور والنجاح.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nastiezaie & Ghalavi (2020، التي أكدت أن القيادة الخادمين يسهمون في بناء بيئة عمل تحفز الأفراد على النمو والتميز، عبر تقديم التشجيع والدعم المستمر.

كما دعمتها دراسة (Reyes (2019 التي بيّنت أن أحد أهم أبعاد القيادة الخادمة هو التركيز على رفاه الموظفين وتطويرهم المهني والشخصي.

#### 4.1.2 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أشارت النتائج إلى أن مجالات (مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين) كانت جميعها كبيرة، وكذلك الاستجابة على الدرجة الكلية كانت كبيرة أيضاً.

أما بالنسبة للمجالات، فقد حصل المجال الخامس (القدرة الإبداعية) على أعلى رتبة، يليه مجال (قيم الطلاقة)، ثم مجال (القدرة على التحليل)، ومن ثم مجال (قيم الأصالة)، وأخيراً مجال (قيم المرونة) في المرتبة الأخيرة، وجميعها حصلت على درجة استجابة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن درجة الإبداع الإداري الكبيرة نابعة من إدراك عينة الدراسة لأهمية عنصر الإبداع في تحقيق أهداف المؤسسة، كون المديرين على درجة كبيرة من فهم أهمية إدخال التقنية الإدارية الحديثة وتكيفها مع الظروف المحيطة بالواقع التعليمي والتي تمهد الطريق للإدارة تنظيمياً وسلوكياً للعمل الإبداعي.

وتعكس هذه النتيجة واقعاً مفاده أن الوعي لدى المديرين بأهمية الإبداع الإداري تزايد وارتفع؛ نظراً لأهميته الكبيرة في مواجهة التحديات، وخاصةً في ظل التعقيدات الإدارية في المدارس الفلسطينية؛ فأصبح المدير بحاجة إلى حلول ابتكارية غير مألوفة لتحسين جودة الأداء. بالإضافة إلى أن الظروف الاجتماعية والسياسية تحتم على المدير أن يكون مرناً في إدارة الكادر التعليمي بما يتناسب والواقع المعاش، كما أن برامج التطوير والتأهيل المهني المنظمة والمقدمة من وزارة التربية والتعليم عززت قدرات المديرين على ممارسة الإبداع الإداري. كما وترى الباحثة أن للبيئة الداخلية في المدرسة الأثر

الكبير في التحفيز على الإبداع؛ فتفعيل المشورة في اتخاذ القرار ودعم أفكار الآخرين يؤدي إلى خلق بيئة إبداعية بدلاً من الروتين والنمطية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كوزيل نادولنا (2020) Koziol-Nadolna التي أظهرت أن دور القائد هو تحفيز إبداع الموظفين ومكافأتهم على سلوكهم الإبداعي، وتحليل دور القيادة في التحفيز التنظيمي، وأن الغالبية العظمى من البيانات المتعلقة بدور القيادة بمتوسط 86% من المبحوثين.

أما بالنسبة لمجالات محور مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، فجاءت على النحو الآتي:

#### أولاً: مجال القدرة على التحليل

أشارت النتائج أن فقرات (القدرة على التحليل) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.81) و (3.99) وهما الفقرات (لديه القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها) و (يمتلك المدير رؤية لاكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث بالعمل)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.90) وحصل على المرتبة الثالثة.

كما وأكدت النتائج النوعية هذا الاتجاه وبدا ذلك جلياً في إجابات المشاركين والتي أشار معظمها إلى أن المدير يتنبأ بالمشكلات فهو قادرٌ على التحليل من خلال التعمق في تحليل البيئة المدرسية والطلبة وفريق العمل والمجتمع المحلي والاتصاف بالحكمة والمرونة والصبر والرؤية المستقبلية والحرص والتخطيط الجيد والقياس على المواقف المتشابهة، ومما دعم هذا التوجه هو ما ورد في إفادة معظم المشاركين من خلال تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية، وتحليل المدرسة والمتابعة اليومية الدقيقة لها، ومن خلال الخبرة وسنوات الممارسة الطويلة والتي تجعل المدير قادراً على التنبؤ بالمشكلات والعمل على تفاديها قدر الإمكان.

وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن المدير القائد يتوجب عليه أن يكون على سعة كبيرة من الإدراك للعالم المحيط به وبالتالي استكشاف الواقع وحل مشكلات العمل، وهذا يتسق مع طبيعة المجتمع الفلسطيني التعليمي؛ فالمشكلات التي يتعرض لها المدير من تراجع أداء الطلبة، مناوشات يومية بين المعلمين، والشكاوى المستمرة من أولياء الأمور تفرض عليه أن يكون بارعاً في عمل تحليل دقيق للأسباب والعمل على تقديم حلول منطقية تقوم على بيانات واضحة. كما أن لوزارة التربية والتعليم والتحويلات نحو الإدارة المبنية على البيانات شجعت المديرين على استخدام أدوات التقييم والتحليل لنتائج الطلبة وتقارير الأداء ما أدى إلى تعزيز هذا الجانب لديهم. توجي هذه النتيجة بوجود درجة كبيرة من الوعي لدى المديرين بأهمية التفكير الناقد والمنطقي؛ فالمدير الناجح هو من يفكك المشكلات الكبيرة إلى جزئيات صغيرة، ويحلها من مختلف جوانبها حتى يصل إلى أنجع الحلول.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الحي (2019) التي أشارت إلى أن القدرة على التحليل من أكثر عناصر الإبداع الإداري وضوحاً لدى مديري المدارس الناجحين، إذ تُعد مدخلاً لاتخاذ قرارات واقعية وفعالة.

كما أيدتها دراسة لي وكيم (2021) التي بينت أن التفكير التحليلي يُعد مؤشراً قوياً على كفاءة المدير في التعامل مع التحديات المعقدة في بيئة المدرسة.

### ثانياً: مجال قيم الأصالة

أشارت النتائج أن فقرات (قيم الأصالة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.68) و (4.03) وهما الفقرات (يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه) و (يعزز قيم الانتماء والولاء الوظيفي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.83) وجاء في المرتبة الرابعة.

ويبدو هذا واضحاً في إفادات المشاركين حول هذا المجال؛ حيث أشار معظمهم إلى سهولة تطبيق قيم الأصالة من خلال الخبرة التي يكتسبها من بيئة العمل من جانب، ومن جانب آخر أفاد جزء منهم إلى أن تطبيقها قد يتأثر بالضغوطات والأمانة الملقاة على كاهل المدير وبيئة العمل الضاغطة، والممارسات التي تتعارض مع المعتقدات الشخصية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المديرين كقادة تربويين يملكون مفاهيم تتعلق برغبتهم بإيجاد كل ما هو جديد ونافع في المجال الإداري التربوي والابتعاد عن كل ما هو تقليدي وقديم. كما تعكس هذه النتيجة واقعاً مفاده أن الرغبة المتزايدة لدى مديري مدارس نابلس الحكومية في التميّز تفرض عليه أن يسعى إلى تمييز مدرسته بأساليب إدارية فريدة بعيدة عن الأساليب النمطية الروتينية. كما وأن توجه السياسات التربوية نحو تشجيع المبادرات والمشاريع الفريدة من نوعها في الممارسات الإدارية عزّز التفكير الإبداعي لدى المديرين والخروج بأفكار ابتكارية ما أدى إلى خلق روح المبادرة والتجديد والتجريب لديهم. وتوحي هذه النتيجة بوجود درجة استجابة كبيرة لدى المديرين للمتغيرات والاحتياجات المختلفة؛ فالتحديات اليومية التي يتعرض لها المدير من ضعف الحوافز وضغوط أولياء الأمور أجبرتهم على طرح حلول ابتكارية جديدة غير مأخوذة حرفياً من تجارب الآخرين. وقد عكست إجاباتهم بوجود إيمان كبير لديهم بأهمية التفكير المستقل؛ فالأصالة تتمثل أساساً بقدرة المدير على خلق أفكار جديدة يستتبها من تجاربه الخاصة التي يمرّ بها ويوظفها بما يخدم بيئته التعليمية.

تتفق هذه النتيجة مع ما وجدته دراسة (Hoang et al., 2020) والتي بيّنت أن مديري المدارس ذوي الأداء العالي يميلون إلى طرح حلول إبداعية خاصة بهم دون تكرار النماذج القديمة. كما تدعمها نتائج دراسة سعد (2021) التي وجدت أن الأصالة تُعد من أقوى أبعاد الإبداع الإداري تأثيراً في رفع دافعية المعلمين وتحسين سمعة المدرسة.

### ثالثاً: مجال قيم المرونة

أشارت النتائج أن فقرات ((قيم المرونة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.56) و (3.72) وهما الفقرات (بغير موقفه بسرعة إذا ثبت انه خاطئ) و (يعمل على معالجة القصور في العمل بحكمة وروية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.64) وجاء في المرتبة الخامسة.

وتتماشى هذه النتيجة مع ما ورد في البيانات المفتوحة التي حصلت عليها الباحثة من إجابات المديرين حول هذا المجال والتي أكد غالبيتها أن المدير يستطيع أن يتصف بالمرونة من خلال الحنكة والذكاء في التعامل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وخلق جو من الألفة والمحبة بين أفراد المجتمع التعليمي في مواقف المشكلات والضغوط الزائدة بالإضافة إلى التعامل مع التغيرات والأخطاء التي قد تتم في بيئة العمل، ومع الاختلافات التي تنشأ بين المعلمين، والتعامل بالوسطية ما بين الحزم والرفق.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المديرين ونتيجة لخبرتهم الإدارية يمتلكون اختلافاً في الأفكار تمكنهم من تغيير مواقفهم للأفضل بكل سهولة ويسر. وهذا يتسق مع طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي يتميز عن غيره من المجتمعات بمواقفه الطارئة وظروفه المتغيرة ما يستوجب على المديرين التعامل معها بروح منفتحة غير جامدة، والعمل على تعديل الخطط بما يتلاءم مع الواقع المعاش. كما ترى الباحثة أن مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس يمرون بتحديات سياسية واقتصادية مختلفة تؤثر على نظام التعليم في مدارسهم، الأمر الذي فرض عليهم أن يتمتعوا بقدر عالٍ من المرونة تمكنهم من إدارة مدارسهم وقت الطوارئ والأزمات؛ ومن أبرز هذه التحديات: إضرابات المعلمين، التعليم الإلكتروني، أو حتى نقص الكادر التعليمي. كما وتُعزى هذه النتيجة إلى تعدد الخلفيات التي يأتي منها الطلبة والمعلمون ما يعني احتياجات مختلفة يتعرض لها المدير يومياً؛ هذا الأمر يستوجب منه أن يكون قادراً على التكيف مع هذه الاختلافات. كما وترى الباحثة أن تكثيف وزارة التربية والتعليم لدورات التطوير

المهني التي استهدفت المديرين شكّلت لديهم قدرة كبيرة على التفكير المرن، بالإضافة إلى أن الوعي الكبير لديهم بأهمية العلاقات الإنسانية جعلهم قادرين على التسامح مع المعلمين وعلى استعداد دائم للتغيير من أجل المصلحة العامة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العربي (2017) التي أظهرت أن المرونة سمة مميزة لمديري المدارس المبدعين، وتسهم في تحسين العلاقات التربوية واتخاذ قرارات فعالة في البيئات المعقدة. كما أن دراسة الشاعر (2017) وجدت أن المرونة من أبرز مكونات الإبداع الإداري التي ترتبط إيجابياً بتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في البيئات التي تواجه ضغوطاً متزايدة وتغيرات مفاجئة.

#### رابعاً: مجال قيم الطلاقة

أشارت النتائج أن فقرات (قيم الطلاقة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.95) و (4.13) وهما الفقرات (يهيئ مناخاً تنظيمياً مناسباً للإبداع) و (يعمل على احترام العمل الإبداعي للمعلمين ويشجع عليه)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.95) وجاء في المرتبة الثانية.

وقد أشارت النتائج الكيفية لهذا المجال إلى أن المدير يفهم الطلاقة على أنها قدرة المدير على توليد أكبر قدر من الأفكار التي يمكن أن تخدم العملية التعليمية ويتم ذلك من خلال تبادل تلك الأفكار مع الآخرين، وفهم خفايا الأمور، وقدرة المدير على تحليل بيئة العمل والواقع المدرسي والتصرف في المواقف المختلفة، وأن الطلاقة هي حسن التصرف في الأمور الطارئة. وبهذا تتفق مع نتائج السؤال الكمية التي كانت الاستجابة عليها كبيرة.

ويمكن الإشارة بهذه النتيجة إلى أن المدير القائد المبدع يشجع الإبداع في مدرسته ويعمل على توفير مناخ ملائم لتنمية إبداع العاملين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معظم مديري مدارس نابلس الحكومية لديهم سنوات خبرة طويلة مع الإدارة؛ ما يجعلهم أكثر قدرة على توليد أكبر قدر ممكن من

الحلول عند مواجهة مشكلات إدارية، كما أن الواقع الفلسطيني ولدى المديرين مرونة ذهنية عالية؛ فأصبح المدير قادراً على استحضار إجابات متعددة وسريعة لكل تساؤلاته، وترى الباحثة أيضاً أن هذه النتيجة الكبيرة تعود إلى ثقافة المشاركة والتفاعل مع الآخرين التي جعلتهم منفتحين على أفكار المعلمين ما جعلهم يتمتعون بطلاقة كبيرة في التفكير، كما وترى أن التشجيع على خلق بيئة فيها إبداع مؤسسي أصبح من أهم ميزات العصر الحالي الذي نعيش فيه، ما أدى إلى وجود تنافس كبير بين المديرين في تطبيق مفهوم طلاقة التفكير الإبداعي.

تتماشى هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطاري (2018) التي أكدت أن الطلاقة تعد من أبرز صور الإبداع الإداري لدى المديرين الناجحين، حيث تمكنهم من طرح حلول متعددة وسريعة تواكب احتياجات المدرسة.

كما دعمتها نتائج دراسة بلحاج وبوغازي (2019) التي أوضحت أن ارتفاع الطلاقة يرتبط بشكل مباشر بفعالية القرارات الإدارية، ويدل على مرونة ذهنية واستعداد للمبادرة.

#### خامساً: مجال القدرة الإبداعية

أشارت النتائج أن فقرات (القدرة الإبداعية) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.91) و (4.08) وهما الفقرات (لديه القدرة على الإسهام بأفكار جديدة ومتطورة ومتميزة لمواجهة كل ما يستجد) و (يتحمل المدير مسؤولية ما يقوم به من أعمال)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.99) وجاء في المرتبة الأولى.

وقد دعمت النتائج النوعية هذه النتيجة؛ حيث جاءت إجابات معظم المديرين تؤكد أن المدير يمتلك القدرة الإبداعية كقائد من خلال طرح الأفكار وتبادلها مع الآخرين، وإعطاء حيز لتطبيقها، وتحمل عبء العمل، ورفع تحصيل المدرسة ونتائج الطلبة والمستوى المهني للمعلمين، وكذلك التخطيط لتنفيذ أنشطة

صفية ولا صفية. كما أشار معظم المشاركين إلى أن الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني تولّد عند المدير المقدرة على الإدارة في الطوارئ والأزمات؛ ما يزيد الإبداع لديه.

وترى الباحثة في تفسير هذه النتيجة أن المديرين المدربين مهنيًا قادرين على إحداث تعاون مشترك بينهم وخلق بيئة عمل مريحة وإيجابية تحفز العاملين على رفع مستوى أدائهم المهني والوصول إلى درجات الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية، كما وترى أن هذه النتيجة المرتفعة دليل على امتلاك مديري مدارس نابلس الحكومية كافة مقومات الإبداع بما في ذلك التفكير الناقد، الجرأة في الطرح، التعاون والمشورة، وامتلاك روح المبادرة؛ كل ذلك أدى بدوره إلى وجود مديريين مبدعين.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الباقي وعبدوس (2018) التي أظهرت أن القيادة ذوي القدرة الإبداعية يُحدثون فرقًا ملموسًا في تطوير بيئة العمل وتحقيق التميز المؤسسي. كما تدعمها دراسة عطاري (2018) التي وجدت أن القدرة الإبداعية لدى المدير ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بمستوى الأداء الأكاديمي للمعلمين وبفعالية البرامج التعليمية.

### 4.1.3 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

هل تختلف متوسطات استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

والفرضية التابعة له والتي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لمستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس والوظيفة). وذلك يعود إلى درجة الإدراك المتشابهة بين الذكور والإناث المعلمين والمديرين والمعلمات والمديرات لمفهوم القيادة الخادمة. والقائد الخادم الذي يرى في نفسه شخص يبحث عن وسائل جديدة ويوظف ذكاهه في تحقيق جو عمل إيجابي وبيئة عمل مريحة. في المقابل توجد فروق ذات دلالة إحصائية باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة ولصالح مستوى أكثر من 15 سنة، والمؤهل العلمي ولصالح مستوى (بكالوريوس). وذلك يعود إلى تأثير الخبرة الكبيرة على النظرة نحو نمط القيادة الخادمة أكثر نتيجة للتجارب التي عاصرها هذا المستوى. بالإضافة إلى أن حملة شهادة البكالوريوس لهم نظرة أوسع من غيرهم كونهم يمثلون نسبة لا بأس بها من المديرين والمعلمين والذين لهم نظرة أعمق نحو نمط القيادة الخادمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حميد وحويد، (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغيرات والجنس وسنوات الخبرة.

وتختلف مع نتيجة دراسة بوسماحة (2018) التي أظهرت أنه لا يختلف مستوى ممارسة القيادة الخادمة باختلاف الجنس والخبرة.

#### 4.1.4 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

هل تختلف متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

والفرضية الثانية التابعة له والتي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ويمكن تفسير ذلك بأن الإبداع الإداري له دوره الحيوي في العملية التعليمية نتيجة للتطورات المتلاحقة التي تحصل في هذا القطاع والتي بدورها يدركها الجميع بغض النظر عن الاختلافات في مستويات المتغيرات الديمغرافية لديهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطاري (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة لصالح الذكور على الإناث بما يخص قياس الإبداع الإداري. كما وتختلف مع دراسة عبد الحي (2019) التي أظهرت فروق ذات دلالة لصالح أكثر من 15 سنة بما يخص قياس الإبداع الإداري.

#### 4.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

والفرضية الثالثة التابعة له والتي نصت على: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين ومستوى الإبداع الإداري لديهم في المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة بين واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس، بمعنى كلما زادت واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس يزداد الإبداع الإداري ويرتفع.

ويعني ذلك أنه عند تطبيق نمط القيادة الخادمة في المدارس يصبح لدى المديرين إبداع إداري؛ كون القيادة الخادمة تدعم الإبداع الإداري بمجالاته (القدرة على التحليل، قيم الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة الإبداعية)، وكونها ثقافة الإنصاف الحقيقي والالتزام والخدمة؛ فإن ذلك من شأنه أن يرفع درجة الإبداع لدى المدير الخادم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبادلة (2022) التي أظهرت كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، ومع نتيجة سعد (2021) التي أظهرت أنّ هنالك علاقة طردية بين عناصر القيادة الإدارية وعناصر الإبداع الإداري، ومع نتيجة دراسة الشاعر (2017) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية، ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة بين الأخلاقيات الشخصية والأخلاقيات الإدارية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حميد وحويد، (2024) التي أظهرت عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، ومع نتيجة دراسة بوسماحة (2018) التي أظهرت أنه لا توجد علاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري.

## 4.2 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة التي توصلت إليها، فإن الباحثة تضع مجموعة من التوصيات، أهمها:

1. تعزيز مستوى القدرات المعرفية والمهارية لدى القيادات المدرسية والمعلمين فيما يتعلق بنمط القيادة الخادمة.
2. ضرورة الاهتمام برفع مستوى قيم المرونة لدى القيادات المدرسية لأهميتها في توفير أقصى مقومات البيئة المدرسية الناجحة.
3. ضرورة العمل على رفع مستوى المعالجة العاطفية لدى المديرين والمديرات كونها أحد أركان القيادة الخادمة وذلك من أجل بث روح الفريق الواحد بين الرؤساء والمرؤوسين في المدارس لإيجاد بيئة عمل مريحة تحفز على الإبداع الإداري والوظيفي.

4. زيادة اهتمام المؤسسة التعليمية والمسؤولين فيها بتطوير نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ومديراتها وذلك من خلال توفير دورات تدريبية وورشات عمل تعمل على صقل معارفهم وتمييزها وذلك لأهميتها في تحقيق الإبداع الإداري.

5. ضرورة توفير ميزانيات ملائمة لتحفيز الموظفين المبدعين، وتفعيل دور المواهب والطاقات البشرية في تعزيز الإبداع

6. العمل على عقد دراسات واسعة تتضمن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري عند مديري المدارس ومعلميها وذلك لأهميتها.

### 4.3 المقترحات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ فتقدم الباحثة بعضاً من المقترحات والتي أهمها:

1. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغيري القيادة الخادمة والإبداع الإداري معاً على فئات أخرى غير المديرين؛ كالمشرفين، أو نائبي المدير.
2. إجراء دراسة مشابهة ولكن بقياس واقع متغير القيادة الخادمة للمديرين، ومستوى الإبداع الإداري لدى المعلمين؛ لتعرف أثر تطبيق المتغير الأول على أداء المعلمين.
3. القيام بدراسة تعتمد على أداة المقابلة للمعلمين، لتعرف رأيهم بشكل أوسع حول رؤيتهم لمدى تطبيق مديريهم مفهوم القيادة الخادمة في مدارسهم.

## المراجع العلمية

### أولاً: المراجع العربية

أبو طه، حسام. (2020). سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. أطروحة دكتوراة كلية التربية، جامعة الاقصى، غزة.

أبو يوسف، سناء جميل سالم؛ المقدادي، محمود حامد حسين. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس عمان الثانية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت). عمان، الأردن.

أحمد، محمد. (2022). ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج. م. ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهما. مجلة الإدارة التربوية، 35(35)، 411-229.

آدم، زهراء. (2019). أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات في ولاية الخرطوم في الفترة من 2018-2019م. رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

الأعسر، صفاء. (2002). عمان: دار قباء للنشر والتوزيع.

البشاشنة، عبير. (2018). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها (الإصدار 1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

بلحاج، حبيبة؛ بوغازي، فريدة. (2019). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة". مجلة التكامل الاقتصادي، 7(2)، 271-256.

بن حفيظ، شافية. (2017). علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرس وبلانشارد" بالإبداع الإداري. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

بوسعدة، سميحة. (2018). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، 14(19)، 296-287.

- بوسماحة، نسمة. (2018). *علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري في المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقلة*. رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- جبران، علي. (2018). *المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن*. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 9(1)، 427-458.
- جمال، لينا. (2017). *إدارة التميز والإبداع الإداري (الإصدار 1)*. مكة المكرمة: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- حجازي، سامح. (2021). *القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي*. مجلة البحوث المالية والتجارية، 2(1)، 270-305.
- حسن، ابراهيم. (2021). *علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية*. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، 22(4)، 146-186.
- حميد، عباس؛ حويد، علي. (2024). *دور القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الوظيفي في مديريات بلدية صلاح الدين*. مجلة كلية الإسراء للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 5(11)، 159-190.
- الربايعة، فاطمة. (2022). *سلوكيات القيادة الخامة وأثرها في بناء رأس المال الاجتماعي المنظمي - دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة*. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37(3)، 39-94.
- الرجوب، غادة. (2008). *التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك*. سالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- رعد، سلام. (2017). *الإبداع الإداري في الوظيفة العامة*. وزارة الزراعة الفلسطينية.
- الرفاعي، رجا الله. (2013). *مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة.
- الرفاعي، عبدالعزيز. (2020). *درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالانتماء المهنية، المحلية الالكترونية الشاملة ومقدرة التخصصات* (23)، 1\_38.
- السطوحى وآخرون. (2017). *العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 4(8)، 834-877.

سعد، فادية. (2021). دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

السوايعر، تغريد (2022). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشربيني، صفاء أحمد؛ زهرة، وائل محمود؛ مهنا، مدحت عبد الحميد. (2021). تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 3(45)، 24.

الشقران، رامي بن إبراهيم بن عبد الرحمن؛ الموسى، نسية علي؛ الحبيب، خلود إبراهيم؛ الفيومي، خليل عبد الرحمن. (2020). درجة تطبيق مديري المدارس الأردنية لمعايير مهنة التعليم وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية*، 7(2)، 694-717.

الشليبي، ريماء حسني، (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الشليبي، هيثم؛ قطيشات، مازن؛ أبو عرابي، طارق؛ السعودي. (2015). أثر مستويات غدارة الوقت في الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم. *المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية*، 6، 71-103.

العبابنة، سرين. (2022). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 41، 623-633.

العبادلة، عبد الرحمن. (2022). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. *المجلة العربية للإدارة*، 42(2).

عبد الباقي، حياة؛ عبدوس، عبد العزيز. (2018). دور القيادة الإدارية في تنمية و تطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة. *مجلة دفاثر اقتصادية*، 9(1)، 265-279.



- الغيداني، بشائر. (2022). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 71، 255-289.
- فارس، رامي. (2018). *أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالفوائد كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة*. رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- لزعتري، دنيا نور الدين. (2020). *القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم*. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
- لطرش، محمد؛ بن يحيى، إبراهيم. (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 6(1)، 82-98.
- ماجد، زيد. (2020). علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(3)، 114-130.
- متعب، حامد. (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 17، 212-256.
- المدني، معن. (2019). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 181(3)، 299-362.
- مقدم، عبد الجليل؛ عدنان، خولة. (2019). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بشار. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 4(2)، 263-254.
- مقيح، صبري. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، الجزائر. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، 2(5)، 39-56.
- مومني، سارة؛ ظافر، زهير. (2018). قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، 6، 571-591.

وزارة التربية والتعليم. (2022). توزيع معلمي المدارس في فلسطين حسب الجهة المشرفة والمنطقة والمحافظات للاعوام الدراسية 2021/2020-2012/2011. رام الله - فلسطين: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Abd Rabbo, Z. M. (2020). *The Impact of Servant Leadership on Organizational Excellence in Greater Amman Municipality*. Unpublished Master's Thesis, Al Isra Private University, Amman.

Abdul Karim, M. (2019). Internal Factors Affecting The Job Performance of The Employees of the Real Estate Portfolios in Baqalma City in Algeria. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 2(71), 24-77.

Chan, S., & Mark, W.-M. (2014). The Impact of Servant Leadership and Subordinates, Organizational Tenure on Trust in Leader and Attitudes. *Personnel Review*, 43. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2011-0125>.

Chon, K. S., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Dehleez, K., & Ghali, M. (2018). The impact of serving leadership on the organizational commitment in the Palestinian academic institutions. *the Jordanian Journal of Business Administration*, 17(3), 465-488.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., & Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.

Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*, 11(3), 345-369.

Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 123, 23-43.

Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 236-253.

Hanse, J. J., Harlin, U., & Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of nursing management*, 24(2), 228-234.

Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, I. (2020). Leaders influencing innovation. *Employee Relations. The International Journal*, 43(2), 416-437. <https://doi.org/10.1108/er-07-2019-0279>

- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis).
- James, T. (2016). *What's in a name? A mix methods study of the perceptions, complexity and paradoxical nature of servant leadership among business professionals*. Unpublished Doctoral dissertation). Cardinal Stritch University.
- Kozioł-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59.
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public relations review*, 47(1). <https://doi.org/101998>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
- Matsuo, M. (2018). Effects of team unlearning on employee creativity: The mediating effect of individual reflection. *Journal of Workplace Learning*, 30(7), 531-544.
- Nastiezaie, N., & Ghalavi, Z. (2020). Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(89), 241-265.
- Nobari, E., Mohamadkhani, E., & Mohammad Davoudi, A. (2014). The relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior of employees at valiasr academic complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch. *International Journal of Management and Business Research*, 4(4), 247-254.
- Reyes, P. R. (2019). *A Mixed-Methods Study On The Effects Of Servant Leadership And Employee Commitment To Supervisor On Service Standards Communication Within The Financial Service Sector*. Unpublished Doctoral dissertation). Indiana University of Pennsylvania.
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective. *Administrative Sciences*, 8(3), 46.
- Simons-Profit, V. (2022). *The Development of Leadership Styles of African American Women Human Resources Administrators and Diversity, Equity, and Inclusion Initiative*. Charleston Southern University.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & organization development journal*, 17(7), 33-35.
- Su, S., & Baird, K. (2017). The role of leaders in generating management innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 1-22.
- Taylor, S. Y. (2021). *The Role of Servant Leadership in Community Schools: Perspectives of Community School Principals Characterized as Servant Leaders*. Doctoral dissertation, Saint Joseph's University.

- Webster. (2017). *Humanity*. Merriam-Webster Dictionary.
- Wenjing, L., Bhutto, T. A., & Ali Reza Nasiri, H. A. (2017). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33-47.
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. (2018). Pathways to workplace innovation and career satisfaction in the public service. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(5), 890-914.
- Wong, T. P., & Page, D. (2000). *A conceptual framework for measuring servant-leadership*. *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*. University Press of America: Lanham, MD, USA.
- Wu, X., Kwan, H. K., & Wu, L., and Ma, J. (2018). The Effect of Workplace Negative Gossip on Employee Proactive Behavior in China: The Moderating Role of Traditionality. *J Bus Ethics*, 148, 801-815.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة في صورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

تحكيم

حضرة الأستاذ الدكتور ..... المحترم

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها " واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية؛ ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقياسي الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما

وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراج هاتين الأداتين بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صمم المقياس من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الديمغرافية (التصنيفية).

الجزء الثاني: يشتمل على مقياس ممارسة القيادة الخادمة.

الجزء الثالث: يشتمل على مقياس الإبداع الإداري.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: غدير زكريا فواز نصار

إشراف: د. حسام القاسم

د. جعفر أبوصاع

بيانات المُحكّم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية:

الرجاء وضع (✓) حول رقم الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. الوظيفة:

( ) مدير/ة ( ) معلم/ة

3. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

( ) 5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات

( ) 11-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: تُعرّف القيادة الخادمة بأنها: "نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة، من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة وذلك لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة، من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مقرون بالعمل من أجل الآخرين وبهم." عطا الله (2015,201).

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها الدرجة التي سيتم الحصول عليها من استجابة عينة الدراسة على محور واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

واستندت الباحثة في تطوير مقياس القيادة الخادمة إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة ومنها دراسة العبدلة (2022) ودراسة حسن (2021). وقد شمل المقياس في صورته الأولى (25) فقرة ركزت على مستوى القيادة الخادمة علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5	4	3	2	1

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<b>المجال الأول: المهارات المفاهيمية (امتلاك المدير للمعرفة والمعلومات اللازمة عن دائرة العمل لدعم المرؤوسين لتأدية أعمالهم)</b>							
							1 يخبر المدير المعلمين بوجود خطأ يتعلق بالعمل في المدرسة.
							2 يواجه المشكلات الصعبة في المدرسة بفاعلية
							3 يمتلك القدرة على التفكير الفعال لحل المشكلات
							4 يفهم المدرسة جيداً ويعي أهدافها
							5 يحل مشكلات العمل بطرق تتميز بالإبداع والحدثة
<b>المجال الثاني: التمكين (منح المرؤوسين القدرة على القيادة من خلال تسهيلات معينة)</b>							
							6 يمنح المدير المعلمين صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بأعمالهم
							7 يشجع المعلمين لتنفيذ قرارات العمل لوحدهم
							8 يمنح المعلمين صلاحيات التعامل مع المواقف الصعبة بما يناسبهم

							9	يتخذ المعلم قرارات مهمة ضمن صلاحياته دون الرجوع للمدير
							10	يشعر المعلم بأهميته كعنصر فعال ومهم في المدرسة
<b>المجال الثالث: المعالجة العاطفية (القدرة على التركيز على الاهتمامات الشخصية للآخرين)</b>								
							11	يُعين المدير المعلم عند مواجهة مشكلة شخصية صعبة
							12	يبدى اهتماماً بالمصلحة الشخصية للمعلم
							13	يقضي وقتاً كافياً للحديث مع المعلم على المستوى الشخصي
							14	لديه القدرة على الشعور بأي مشكلة يعاني منها المعلم من غير أن يسأله
<b>المجال الرابع: تطوير المجتمع (الوعي بضرورة تطوير المجتمع الداخلي والخارجي وتقديم المساعدة لتحقيق الأهداف المطلوبة)</b>								
							15	يهتم المدير بضرورة التواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة
							16	يحرص على تقديم المساعدة للمجتمع باستمرار
							17	يهتم بالمشاركة في المناسبات والأنشطة الاجتماعية
							18	يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التطوعية التي تخدم المجتمع
							19	يعمل على احترام ثقافة المجتمع ويشجع المعلمين على ذلك
							20	يوظف نتائج التقييم في تطوير وتنمية الموهوبين لخدمة المجتمع المحلي
<b>المجال الخامس: المساعدة على التطور والنجاح (إتاحة الفرصة للموظف للاهتمام بتطوير نجاحاته وتحسين وضعه الوظيفي)</b>								
							21	يحرص المدير على نجاح المعلمين كحرصه على نجاحه الشخصي
							22	يضع مصلحة معلميه نصب عينيه كمصلحته

							يتجاوز عن بعض مصالحة الشخصية مقابل تحقيق مصلحة معلميه	23
							يبذل أقصى جهده لجعل عمل المعلم أسهل	24
							يعتبر نجاح المعلم نجاح شخصي له	25

### الجزء الثاني: مقياس الإبداع الإداري:

يعرفه كل من مقدم وعدناني (2019: 244) على أنه "عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، ويمكن أن يكون هذا الشيء سلعة جديدة، أو أسلوب جديد، أو عملية جديدة، ويعود تطبيقها بالمنفعة على المنظمة بصورة خاصة وعلى المجتمع بشكل عام".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الدرجة التي سيتم الحصول عليها من استجابة عينة الدراسة على محور واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس. واستندت الباحثة في تطوير مقياس القيادة الخادمة إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة ومنها دراسة سعد (2021) ودراسة المدني (2019). وقد شمل المقياس في صورته الأولية (25) فقرة ركزت على مستوى القيادة الخادمة علماً ان الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5	4	3	2	1

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة
	مناسبة غير مناسبة	مناسبة	واضحة غير واضحة	واضحة	منطوية غير منطوية	منطوية	
<p><b>المجال الأول: القدرة على التحليل</b> (هي القدرة على قراءة ما بين السطور ورؤية الخفايا والأشياء الصغيرة وغير الملحوظة وتحليلها عبر التفكير الدقيق في مستجداتها العملية المصاحبة لدورها وتأثيرها الواقعي).</p>							
							1 يمتلك المدير رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث بالعمل
							2 يتوفر لديه القدرة للتعامل مع الأمور من زوايا مختلفة.
							3 يخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.
							4 يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلة التي يعاني منها الآخرون في العمل.
							5 لديه القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.
<p><b>المجال الثاني: قيم الأصالة</b> (هي الدرجة التي تتوافق فيها أفعال الفرد مع معتقداته ورغباته، على الرغم من الضغوط الخارجية)</p>							
							6 يقدم المدير أفكاره مدعومة بالحجة والبرهان.
							7 يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.
							8 يقوم بالمهام الوظيفية الموكلة إليه طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
							9 يعزز قيم الانتماء والولاء الوظيفي.
							10 يحرص على رضا المعلمين عن عملهم مما يقود إلى الإبداع.
<p><b>المجال الثالث: قيم المرونة</b> (قدرة المرء على خلق الأفكار الجديدة وغير التقليدية، وهي ما تعبر عن سلاسة أفكاره وقدرته على تغييرها بما يلائم المواقف المختلفة التي يواجهها أو المواقف الطارئة)</p>							

							11	يتمتع المدير بمرونة عالية في التفكير في وقت محدد.
							12	يغير موقفه بسرعة إذا ثبت أنه غير صائب.
							13	يمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
							14	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.
							15	يتقبل الفشل والإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
<b>المجال الرابع: قيم الطلاقة (ينظر إلى الطلاقة في التفكير الإبداعي باعتبارها القدرة على التفكير السريع في العديد من الأفكار المتنوعة).</b>								
							16	يقوم المدير بمنح العاملين مجالاً لتقديم الأفكار مما يقود إلى المبادرة.
							17	يهيئ مناخاً تنظيمياً مناسباً للإبداع.
							18	يشجع العمل بروح الفريق.
							19	يوفر المستلزمات المطلوبة للقيام بالأعمال بفعالية وكفاءة.
							20	يحرص على احترام العمل الإبداعي للمعلمين.
<b>المجال الخامس: القدرة الإبداعية (وهي قدرة الموظف على القيام بعمله وسط ظروف عمل متفاوتة)</b>								
							21	يتحمل المدير مسؤولية ما يقوم به من أعمال
							22	يقوم بأعماله بأسلوب متطور وجديد
							23	يمتلك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل الطارئة
							24	يسهم بأفكار جديدة ومتطورة ومتميزة لمواجهة المستجدات
							25	يحرص على التنافس الفاعل من خلال الإبداع في عمله.

## ملحق (ب)

### قائمة المحكمين

#	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1.	د. أشرف أبو الخيران	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
2.	د. جمال بحيص	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
3.	د. حسن محمد تيم	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة النجاح الوطنية
4.	د. حنين جبارة	أستاذ مساعد	قيادة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي
5.	د. خالد قيرواني	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. رهام سلحب	أستاذ مساعد	تعليم وتعلم	فلسطين التقنية- الخصوري
7.	د. زاهي ياسين	أستاذ مساعد	القيادة التربوية والتممية البشرية	جامعة النجاح الوطنية
8.	د. محمود حسين	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي
9.	د. محمود الشمالي	أستاذ مساعد	مناهج وأساليب تدريس	جامعة النجاح الوطنية
10.	د. يوسف حرفوش	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة القدس

## ملحق (ج)

### الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية / كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المدير/ة، المعلم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، كمتطلب برنامج ماجستير الإدارة التربوية. يُرجى من حضرتكم التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون سرية لا يطلع عليها سوى الباحثة وسوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا/ن بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: غدير زكريا فواز نصار

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية:

الرجاء وضع (✓) حول رقم الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المسمى الوظيفي:

( ) مدير/ة ( ) معلم/ة

3. سنوات الخبرة:

( ) 5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات

( ) 11-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة

4. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

القسم الثاني: محاور الدراسة

1. المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الخادمة

#	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: المهارات المفاهيمية (امتلاك المدير للمعرفة والمعلومات اللازمة عن دائرة العمل لدعم المرؤوسين لتأدية أعمالهم)						
1	يخبر المدير المعلمين بوجود خطأ يتعلق بالعمل في المدرسة					
2	يواجه المشكلات الصعبة في المدرسة بفاعلية					
3	يمتلك القدرة على التفكير الفعال لحل المشكلات					
4	يفهم المدرسة جيداً وأهدافها					
5	يحل مشكلات العمل بطرق تتميز بالإبداع والحدثة					
6	يعمل المدير كحلقة وصل بين المعلمين					
المجال الثاني: التمكين (منح المرؤوسين القدرة على القيادة من خلال تسهيلات معينة)						
1.	يمنح المدير المعلمين صلاحيات اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بأعمالهم					
2.	يشجع المعلمين لتنفيذ قرارات العمل وحدهم					
3.	يمنح المعلمين صلاحيات التعامل مع المواقف الصعبة بما يناسبهم					
4.	يتخذ المعلم قرارات مهمة ضمن صلاحياته دون الرجوع للمدير					
5.	يشعر المعلم بأهميته كعنصر فعال في المدرسة					
6.	يقوم المعلم بحل مشكلات تواجهه ضمن نطاق عمله وضمن حدود اختصاصه					
المجال الثالث: المعالجة العاطفية (القدرة على التركيز على الاهتمامات الشخصية للآخرين)						

					يُعين المدير المعلم عند مواجهة مشكلة شخصية صعبة	1.
					يبدى اهتماماً بالمصلحة الشخصية للمعلم	2.
					يقضي وقتاً كافياً للحديث مع المعلم على المستوى الشخصي	3.
					لديه قدرة على الشعور بأي مشكلة يعاني منها المعلم من غير أن يسأله	4.
					يحافظ على أسرار المعلمين ولا يعمل على إفشائها	5.
					يقدم طاقة إيجابية تحفز المعلم على العمل والأداء المناسب	6.
المجال الرابع: تطوير المجتمع (الوعي بضرورة تطوير المجتمع الداخلي والخارجي وتقديم المساعدة لتحقيق الأهداف المطلوبة)						
					يهتم المدير بضرورة الارتباط والتواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة	1.
					يحرص على تقديم المساعدة للمجتمع	2.
					يحرص على المشاركة في المناسبات والأنشطة الاجتماعية	3.
					يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التطوعية التي تخدم المجتمع	4.
					يعمل على احترام ثقافة المجتمع ويشجع المعلمين على ذلك	5.
					يهتم بالحصول على مساعدات عينية ومعنوية من المجتمع المحلي	6.
المجال الخامس: المساعدة على التطور والنجاح (إتاحة الفرصة للموظف للاهتمام بتطوير نجاحاته وتحسين وضعه الوظيفي)						
					يحرص المدير على نجاح المعلمين كحرصه على نجاحه الشخصي	1.
					يضع مصلحة معلميه نصب عينيه كمصلحته	2.
					يتجاوز عن بعض مصالحه الشخصية مقابل تحقيق مصلحة معلميه	3.

					4. يبذل أقصى جهده لجعل عمل المعلم أسهل
					5. يعتبر نجاح المعلم نجاحاً شخصياً له
					6. يقدم المدير تغذية راجعة فورية للمعلم

## 2. المحور الثاني: الإبداع الإداري

#	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: القدرة على التحليل (هي القدرة على قراءة ما بين السطور ورؤية الخفايا والأشياء الصغيرة وغير الملحوظة وتحليلها عبر التفكير الدقيق في مستجداتها العملية المصاحبة لدورها وتأثيرها الواقعي)						
1	يمتلك المدير رؤية لاكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث بالعمل					
2	لديه القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.					
3	يخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.					
4	يمتلك رؤية لاكتشاف المشكلة التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
5	لديه القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.					
6	يحلل نقاط القوة والضعف عند المعلمين					
المجال الثاني: قيم الأصالة (هي الدرجة التي تتوافق فيها أفعال الفرد مع معتقداته ورغباته، على الرغم من الضغوط الخارجية)						
1.	يقدم المدير أفكاره مدعومة بالحجة والبرهان.					
2.	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.					
3.	يقوم بالمهام الوظيفية الموكلة له طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
4.	يعزز قيم الانتماء والولاء الوظيفي.					
5.	يحرص على رضا المعلمين عن عملهم مما يقود إلى الإبداع.					

					6. يفتح مجالاً واسعاً للحوار البناء وتبني أفكار جديدة
المجال الثالث: قيم المرونة (قدرة المرء على خلق الأفكار الجديدة وغير التقليدية، وهي ما تعبر عن سلاسة أفكاره وقدرته على تغييرها بما يلائم المواقف المختلفة التي يواجهها أو المواقف الطارئة)					
					1. يتمتع المدير بمرونة في التفكير في وقت محدد.
					2. يغير موقفه بسرعة إذا ثبت أنه خاطئ.
					3. يمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
					4. يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.
					5. يتقبل الفشل والإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					6. يعمل على معالجة القصور في العمل بحكمة وروية
المجال الرابع: قيم الطلاقة (ينظر إلى الطلاقة في التفكير الإبداعي باعتبارها القدرة على التفكير السريع في العديد من الأفكار المتنوعة)					
					1. يقوم المدير بمنح العاملين مجالاً لتقديم الأفكار مما يقود إلى المبادرة.
					2. يهيئ مناخاً تنظيمياً مناسباً للإبداع.
					3. يشجع العمل بروح الفريق.
					4. يوفر المستلزمات المطلوبة للقيام بالأعمال بكفاءة وفعالية.
					5. يعمل على احترام العمل الإبداعي للمعلمين ويشجع عليه
					6. يتمتع بمعرفة واسعة عن قدرات معلميه الإبداعية
المجال الخامس: القدرة الإبداعية (وتعتبر قدرة الموظف على القيام بعمله وسط ظروف عمل متفاوتة)					
					1. يتحمل المدير مسؤولية ما يقوم به من أعمال
					2. يقوم بأعماله بأسلوب متطور وجديد

					3. لديه القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل الطارئة
					4. لديه القدرة على الإسهام بأفكار جديدة ومتطورة ومتميزة لمواجهة كل ما يستجد
					5. يحرص على التنافس الفاعل من خلال الإبداع في عمله
					6. يواكب التطورات الإبداعية في مجال التعليم والإدارة التربوية

## ملحق (د)

### أسئلة المقابلة في صورتها الأولية

واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين

#### أسئلة عن القيادة الخادمة:

1. كيف تعرف القيادة الخادمة وما هي مميزاتها من وجهة نظرك؟
2. هل تعتقد أن القيادة الخادمة تؤثر على أداء الموظفين؟ كيف؟
3. ما هي الصفات التي تراها ضرورية في القائد الخادم؟
4. هل لديك تجارب شخصية مع قادة خادمين في مكان العمل؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف أثرت هذه التجارب عليك؟
5. كيف يتم تشجيع القيادة الخادمة في مدرستك؟

#### أسئلة عن الإبداع الإداري:

1. ما هو مفهومك للإبداع الإداري وكيف يمكن تحقيقه في بيئة العمل؟
2. ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها لتعزيز الإبداع لدى فريقك؟
3. هل هناك أي عقبات تواجهها في تحقيق الإبداع الإداري؟ كيف تتجاوزها؟
4. كيف تقيم تأثير الإبداع الإداري على أداء المدرسة؟
5. ما هي أفضل الممارسات التي يمكن تنفيذها لتعزيز الإبداع في الإدارة؟

## ملحق (هـ)

### أسئلة المقابلة في صورتها النهائية

واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالأبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين

### أسئلة المقابلة

#### المجال الأول: القيادة الخادمة

السؤال الأول: يُقصد بمصطلح المهارات المفاهيمية: امتلاك المدير للمعرفة والمعلومات اللازمة عن دائرة العمل لدعم المرؤوسين لتأدية أعمالهم؛ برأيك كمدير للمدرسة إلى أي مدى ترى نفسك ممتلكاً لهذه المهارات؟ وهل يتم استخدامها وتوظيفها في خدمة المعلمين وتحقيق أهداف المدرسة؟

.....

السؤال الثاني: ونعني بالتمكنين: منح المرؤوسين القدرة على القيادة من خلال تسهيلات معينة؛ من خلال عمالك كمديراة، هل تشجع المعلمين لاتخاذ قرارات وتنفيذها لوحدهم دون الرجوع إليك؟ هل بإمكانك إعطائي مثالا واقعيًا على ذلك؟

.....

السؤال الثالث: ونقصد بالمعالجة العاطفية: القدرة على التركيز على الاهتمامات الشخصية للآخرين؛ من منظورك الشخصي كمدير للمدرسة، هل ترى نفسك قائداً متعاطفاً مع مرؤوسيه؟ هل تأخذ بعين الاعتبار مشاعر المعلمين ومشاكلهم الشخصية التي يمرون بها؟ كيف تعالج ذلك؟

.....

السؤال الرابع يتعلق بوجود الوعي بضرورة تطوير المجتمع الداخلي والخارجي وتقديم المساعدة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ما هي الممارسات التي تقوم بها كمدير لمجتمع صغير داخل مجتمع كبير للمشاركة في التطوير والتنمية؟ وكيف تصف علاقتك بالمجتمع المحلي؟

يتعلق السؤال الخامس بالمساعدة على التطور والنجاح ويتضمن إتاحة الفرصة للموظف للاهتمام بتطوير نجاحاته وتحسين وضعه الوظيفي؛ من وجهة نظرك كمدير؛ هل ترى أن ذلك يتم تطبيقه في مدارسنا الحكومية؟ هل تعمل أنت شخصياً على تطبيقه؟ إذا كانت الإجابة لا، ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقه؟

#### المجال الثاني: الإبداع الإداري

السؤال الأول يتعلق بالقدرة على التحليل وهي القدرة على قراءة ما بين السطور ورؤية الخفايا والأشياء الصغيرة وغير الملحوظة وتحليلها عبر التفكير الدقيق في مستجداتها العملية المصاحبة لدورها وتأثيرها الواقعي، من خلال خبرتك كمدير للمدرسة كيف لك أن تنتبأ بالمشكلات قبل وقوعها؟ وكيف تخطط لحلها؟

السؤال الثاني: تشير قيم الأصالة إلى الدرجة التي تتوافق فيها أفعال الفرد مع معتقداته ورغباته، على الرغم من الضغوط الخارجية، بصفتك قائداً ومديراً لمدرسة؛ إلى أي مدى ترى أن تطبيق ذلك الأمر سهلاً؟ ما الذي يمكن أن يؤثر على قيم الأصالة لدى المدير؟

السؤال الثالث يتعلق بـ بقيم المرونة وهي قدرة المرء على خلق الأفكار الجديدة وغير التقليدية، وتعتبر عن سلاسة أفكاره وقدرته على تغييرها بما يلائم المواقف المختلفة التي تواجهه أو المواقف الطارئة، من خلال عمالك كمدير، ما هي المواقف التي يتم الحكم من خلالها على مدير ما بأنه يتصف بـ بقيم المرونة؟ ما أهمية أن يكون المدير مرناً؟

.....

السؤال الرابع: يُنظر إلى الطلاقة في التفكير الإبداعي باعتبارها القدرة على التفكير السريع في العديد من الأفكار المتنوعة، ما هو مفهوم الطلاقة من منظورك الشخصي كمدير؟ وكيف يتحلّى المدير بـ بقيم الطلاقة؟

.....

السؤال الخامس: القدرة الإبداعية وهي قدرة الموظف على القيام بعمله وسط ظروف عمل متفاوتة، هل تعتبر نفسك تمتلك القدرة الإبداعية كمدير؟ ما هي مؤشرات ذلك؟

.....

## ملحق (و)

### الجدول

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (التمكين)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة
5	يشعر المعلم بأهميته كعنصر فعال في المدرسة	4.13	0.86	82.6	كبيرة
6	يقوم المعلم بحل مشكلات تواجهه ضمن نطاق عمله وضمن حدود اختصاصه	4.01	0.80	80.2	كبيرة
2	يشجع المعلمين لتنفيذ قرارات العمل وحدهم	3.98	0.88	79.6	كبيرة
1	يمنح المدير المعلمين صلاحيات اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بأعمالهم	3.90	0.90	78.0	كبيرة
3	يمنح المعلمين صلاحيات التعامل مع المواقف الصعبة بما يناسبهم	3.66	0.93	73.2	كبيرة
4	يتخذ المعلم قرارات مهمة ضمن صلاحياته دون الرجوع للمدير	3.51	1.16	70.2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.87	0.66	77.4	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (12)

النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الثاني (التمكين)

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
	من خلال عملك كمدير/ة، هل تشجع المعلمين لاتخاذ قرارات وتنفيذها لوحدهم دون الرجوع إليك؟ هل بإمكانك إعطائي مثالاً واقعياً على ذلك؟		
1	نعم/ ولكن ضمن إطار وحدود معينة	12	0.80
2	أشجعهم ولكن كل قرار يصدر بالتشاور فيما بيننا	10	0.67
3	نعم، لأنه يخفف من ثقل الأعمال الإدارية على المدير ويحل مشكلات الطلبة	9	0.60
4	بتشجيع المعلمين فإن ذلك يشعرهم بأهميتهم ومكانتهم في المدرسة	8	0.54

## جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (المعالجة العاطفية)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة
6	يقدم طاقة إيجابية تحفز المعلم على العمل والأداء المناسب	3.98	1.00	79.6	كبيرة
1	يُعين المدير المعلم عند مواجهة مشكلة شخصية صعبة	3.96	0.92	79.2	كبيرة
5	يحافظ على أسرار المعلمين ولا يعمل على إفشائها	3.83	1.06	76.6	كبيرة
2	ييدي اهتماماً بالمصلحة الشخصية للمعلم	3.79	1.10	75.8	كبيرة
3	يقضي وقتاً كافياً للحديث مع المعلم على المستوى الشخصي	3.51	1.12	70.2	كبيرة
4	لديه قدرة على الشعور بأي مشكلة يعاني منها المعلم من غير أن يسأله	3.41	1.07	68.2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.74	0.76	74.8	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (14)

النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الثالث (المعالجة العاطفية)

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
	هل ترى نفسك قائداً متعاطفاً مع مرؤوسيه؟ هل تأخذ بعين الاعتبار مشاعر المعلمين ومشاكلهم الشخصية التي يمرون بها؟ كيف تعالج ذلك؟		
1	نعم، فالتعاون والتفاهم أساس المدرسة الناجحة	15	0.100
2	يجب على المدير مراعاة مشاعر المعلمين؛ ما ينعكس على تماسك الفريق	13	0.87
3	نعم، أحاول فهم شخصياتهم وظروفهم، وأتعامل معهم كل حسب ظرفه	12	0.80
4	الفصل بين الأمور الشخصية والمهنية أمر حتمي في التعامل مع المعلمين	8	0.54

## جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (تطوير المجتمع)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة
6	يهتم بالحصول على مساعدات عينية ومعنوية من المجتمع المحلي	4.14	0.87	82.8	كبيرة
5	يعمل على احترام ثقافة المجتمع ويشجع المعلمين على ذلك	4.13	0.87	82.6	كبيرة
3	يحرص على المشاركة في المناسبات والأنشطة الاجتماعية	4.10	0.79	82.0	كبيرة
4	يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التطوعية التي تخدم المجتمع	4.09	0.81	81.8	كبيرة
2	يحرص على تقديم المساعدة للمجتمع	4.05	0.84	81.0	كبيرة
1	يهتم المدير بضرورة الارتباط والتواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة	4.04	0.94	80.8	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.09	0.65	81.8	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (16)

النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الرابع (تطوير المجتمع)

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
	ما هي الممارسات التي تقوم بها كمدير لمجتمع صغير داخل مجتمع كبير للمشاركة في التطوير والتنمية؟ وكيف تصف علاقتك بالمجتمع المحلي؟		
1	العمل كحلقة وصل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي وذلك لدعم المدرسة مادياً	15	0.100
2	تطوير بيئة المدرسة وواقع الطلبة من خلال علاقة تكاملية مع الجميع	15	0.100
3	التواصل المستمر مع أهالي الطلبة من خلال المجموعات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مشاركتهم أي سلوك أو ظاهرة غريبة تظهر على الطلاب والتعاون في إيجاد حل لها	10	0.67
4	مشاركة المدير المجتمع في الأفراح والأفراح تقوي الروابط	9	0.60

## جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الخامس (المساعدة على التطور والنجاح)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
1	يحرص المدير على نجاح المعلمين كحرصه على نجاحه الشخصي	4.04	0.97	80.8	كبيرة
6	يقدم المدير تغذية راجعة فورية للمعلم	4.03	0.92	80.6	كبيرة
5	يعتبر نجاح المعلم نجاحاً شخصياً له	3.90	1.03	78.0	كبيرة
2	يضع مصلحة معلميه نصب عينيه كمصلحته	3.84	1.10	73.8	كبيرة
4	يبدل أقصى جهده لجعل عمل المعلم أسهل	3.63	1.13	72.6	كبيرة
3	يتجاوز عن بعض مصالحه الشخصية مقابل تحقيق مصلحة معلميه	3.54	1.17	70.8	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.83	0.86	76.6	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (18)

النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الخامس (المساعدة على التطور والنجاح)

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
	من وجهة نظرك كمدير؛ هل ترى أنه يتم تطبيق المساعدة على التطور والنجاح في مدارسنا الحكومية؟ هل تعمل أنت شخصياً على تطبيقه؟ إذا كانت الإجابة لا، ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقه؟		
1	نعم وذلك لتقديم الدعم والمساندة للمعلمين لتحقيق أهداف التعليم	12	0.80
2	عند تقديم الدعم والمساعدة للتطور والنجاح فإن ذلك ينعكس على نجاح المدرسة	12	0.80
3	مساعدة المعلم على التطور والنجاح تكون من خلال تشجيع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين، وإعطاء تقدير ممتاز للمعلم الناجح	10	0.67
4	الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسات المحلية تكاد تكون معدومة	9	0.60

## جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات محور مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	5	القدرة الإبداعية	3.99	0.73	79.8	كبيرة
2	4	قيم الطلاقة	3.95	0.72	79.0	كبيرة
3	1	القدرة على التحليل	3.90	0.72	78.0	كبيرة
4	2	قيم الأصالة	3.83	0.84	76.6	كبيرة
5	3	قيم المرونة	3.64	0.81	72.8	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.86	0.68	44.0	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (القدرة على التحليل)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
1	يمتلك المدير رؤية لاكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث بالعمل	3.99	0.87	79.8	كبيرة
2	لديه القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	3.98	0.87	79.6	كبيرة
3	يخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.	3.92	0.87	78.4	كبيرة
6	يحل نقاط القوة والضعف عند المعلمين	3.91	0.88	78.2	كبيرة
4	يمتلك رؤية لاكتشاف المشكلة التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.82	0.86	76.4	كبيرة
5	لديه القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	3.81	0.91	76.2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.90	0.72	78.0	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (21)

النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الأول (القدرة على التحليل)

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
	من خلال خبرتك كمدير للمدرسة كيف لك أن تتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها؟ وكيف تخطط لحلها؟		
1	التعمق في تحليل البيئة المدرسية والطلبة وفريق العمل والمجتمع المحلي والاتصاف بالحكمة والمرونة والصبر والرؤية المستقل والحزم والتخطيط الجيد والقياس على المواقف المتشابهة	13	0.87
2	تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية، وتحليل المدرسية والمتابعة اليومية الدقيقة لها.	12	0.80
3	الخبرة وسنوات الممارسة الطويلة تجعل المدير قادراً على التنبؤ بالمشكلات والعمل على تفاديها قدر الإمكان	10	0.67
4	التنبؤ يكون من خلال القياس على المواقف المشابهة	9	0.60
5	التنبؤ بالمشكلات يكون من خلال فهم العادات والتقاليد للمجتمع المحلي، جمع ملاحظات المعلمين، وملاحظة السلوكيات الجديدة	9	0.60

## جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (قيم الأصالة)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
4	يعزز قيم الانتماء والولاء الوظيفي	4.03	0.90	80.6	كبيرة
1	يقدم المدير أفكاره مدعومة بالحجة والبرهان	3.90	0.91	78.0	كبيرة
5	يحرص على رضا المعلمين عن عملهم مما يقود إلى الإبداع	3.87	0.98	77.4	كبيرة
3	يقوم بالمهام الوظيفية الموكلة له طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.77	1.06	75.4	كبيرة
6	يفتح مجالاً واسعاً للحوار البناء وتبني أفكار جديدة	3.70	1.01	74.0	كبيرة
2	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه	3.68	1.05	73.6	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.83	0.84	76.6	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (23)

النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الثاني (قيم الأصالة)

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
	بصفتك قائداً ومديراً لمدرسة؛ إلى أي مدى ترى أن تطبيق قيم الأصالة سهلاً؟ ما الذي يمكن أن يؤثر على تلك القيم لدى المدير؟		
1	يستطيع المدير تطبيقها من خلال الخبرة التي يكتسبها من بيئة العمل.	12	0.80
2	أخلاق المرء يجب أن تكون ثابتة ولا تتغير بتغير الزمان أو المكان، ولا يمكن لأي شيء أن يؤثر على أخلاقيات المدير.	10	0.67
3	المصداقية والشفافية تخلق جو من المودة بين المعلم والمدير. الضغوطات والظروف البيئية والمعتقدات السائدة في المجتمع	8	0.54
4	الداخلي والخارجي قد تفرض نوع من الممارسات التي قد تتعارض مع المعتقدات الشخصية	8	0.54

## جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (قيم المرونة)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
6	يعمل على معالجة القصور في العمل بحكمة وروية	3.72	1.00	74.4	كبيرة
3	يملك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	3.68	0.93	73.6	كبيرة
4	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	3.68	0.96	73.6	كبيرة
1	يتمتع المدير بمرونة في التفكير في وقت محدد.	3.63	0.98	72.6	كبيرة
5	يتقبل الفشل والإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	3.58	1.03	71.6	كبيرة
2	يغير موقفه بسرعة إذا ثبت أنه خاطئ	3.56	0.97	71.2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.64	0.81	72.8	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (25)

النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الثالث (قيم المرونة)

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
1	ما هي المواقف التي يتم الحكم من خلالها على مدير ما بأنه يتصف بقيم المرونة؟ ما أهمية أن يكون المدير مرناً؟	12	0.80
2	من خلال الحنكة والذكاء في التعامل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور	10	0.67
3	خلق جو من الألفة والمحبة بين أفراد المجتمع التعليمي في مواقف المشكلات والضغوط الزائدة	9	0.60
	التعامل مع التغييرات والأخطاء التي قد تتم في بيئة العمل، ومع الاختلافات التي تنشأ بين المعلمين، والتعامل بالوسطية ما بين الحزم والرفق.		

## جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (قيم الطلاقة)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
5	يعمل على احترام العمل الإبداعي للمعلمين ويشجع عليه	4.13	0.81	82.6	كبيرة
4	يوفر المستلزمات المطلوبة للقيام بالأعمال بكفاءة وفعالية	4.05	0.86	81.0	كبيرة
6	يتمتع بمعرفة واسعة عن قدرات معلميه الإبداعية	4.00	0.85	80.0	كبيرة
3	يشجع العمل بروح الفريق	3.92	0.89	78.4	كبيرة
1	يقوم المدير بمنح العاملين مجالاً لتقديم الأفكار مما يقود إلى المبادرة.	3.82	0.92	76.4	كبيرة
2	يهيئ مناخاً تنظيمياً مناسباً للإبداع.	3.81	0.90	76.2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.95	0.72	79.0	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (27)

النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال الرابع (قيم الطلاقة)

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
	ما هو مفهوم الطلاقة من منظورك الشخصي كمدير؟ وكيف يتحلّى المدير بقيم الطلاقة؟		
1	قدرة المدير على توليد أكبر قدر من الأفكار التي يمكن أن تخدم العملية التعليمية ويتم ذلك من خلال تبادل تلك الأفكار مع الآخرين، وفهم خفايا الأمور	13	0.87
2	قدرة المدير على تحليل بيئة العمل والواقع المدرسي والتصرف في المواقف المختلفة	9	0.60
3	الطلاقة هي حسن التصرف في الأمور الطارئة	9	0.60

## جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الخامس (القدرة الإبداعية)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة
1	يتحمل المدير مسؤولية ما يقوم به من أعمال	4.08	0.85	81.6	كبيرة
6	يواكب التطورات الإبداعية في مجال التعليم والإدارة التربوية	4.06	0.85	81.2	كبيرة
2	يقوم بأعماله بأسلوب متطور وجديد	4.05	0.87	81.0	كبيرة
5	يحرص على التنافس الفاعل من خلال الإبداع في عمله	3.96	0.88	79.2	كبيرة
3	لديه القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل الطارئة	3.92	0.90	78.4	كبيرة
4	لديه القدرة على الإسهام بأفكار جديدة ومتطورة ومتميزة لمواجهة كل ما يستجد	3.91	0.87	78.2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.99	0.73	79.8	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (29)

النتائج الكيفية التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة حول المجال (القدرة الإبداعية)

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
	هل تعتبر نفسك تمتلك القدرة الإبداعية كمدير؟ ما هي مؤشرات ذلك؟		
1	نعم، ويتم ذلك من خلال طرح الأفكار وتبادلها مع الآخرين، وإعطاء حيز لتطبيقها، وتحمل عبء العمل.	13	0.87
2	نعم من خلال رفع تحصيل المدرسة ونتائج الطلبة، والمستوى المهني للمعلمين، وكذلك التخطيط لتنفيذ أنشطة صفية ولا صفية.	12	0.80
3	الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني تولد عند المدير المقدر على الإدارة في الطوارئ والأزمات؛ ما يزيد الإبداع لديه	10	0.67

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	136	4.02	0.49
	أنثى	164	3.85	0.61
	الكلي	300	3.93	0.56
المسمى الوظيفي	مدير/ة	52	4.08	0.48
	معلم/ة	248	3.90	0.58
	الكلي	300	3.93	0.56
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	83	3.92	0.65
	6-10 سنوات	79	3.98	0.46
	11-15 سنة	33	3.91	0.57
	أكثر من 15 سنة	105	3.90	0.57
المؤهل العلمي	الكلي	300	3.93	0.56
	بكالوريوس	227	4.00	0.52
	دراسات عليا	73	3.71	0.63
	الكلي	300	3.93	0.56

### جدول (31)

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد *Univariate* لدلالة الفروق في مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)					
المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الجنس	0.303	1	0.303	1.302	0.255
المسمى الوظيفي	0.114	1	0.114	0.491	0.484
الخبرة	2.904	3	0.968	4.157	*0.007
المؤهل	2.495	1	2.495	10.712	*0.001

\* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ )

### جدول (32)

نتائج تحليل المقارنات البعدية *LSD* لدلالة الفروق نحو مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المستوى	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
5سنوات فأقل	_____	0.0525	0.0095	*0.217
6-10 سنوات	_____	_____	0.620	0.0741
11-15 سنة	_____	_____	_____	0.0122
أكثر من 15 سنة	_____	_____	_____	_____

\* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ )

جدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	136	3.88	0.70
	أنثى	164	3.85	0.67
	الكلي	300	3.86	0.68
المسمى الوظيفي	مديرة/	52	4.15	0.69
	معلم/ة	248	3.80	0.67
	الكلي	300	3.86	0.68
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	83	3.92	0.67
	6-10 سنوات	79	3.94	0.52
	11-15 سنة	33	3.99	0.71
	أكثر من 15 سنة	105	3.72	0.77
	الكلي	300	3.86	0.68
المؤهل العلمي	بكالوريوس	227	3.87	0.70
	دراسات عليا	73	3.83	0.61
	الكلي	300	3.86	0.68

### جدول (34)

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد *Univariate* لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)					
المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الجنس	0.088	1	0.088	0.223	0.637
المسمى الوظيفي	1.064	1	1.064	2.706	0.101
الخبرة	0.896	3	0.299	0.760	0.517
المؤهل	0.724	1	0.724	1.842	0.176

\* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ )

### جدول (35)

مصفوفة بيرسون لدلالة العلاقة بين المتغيرات (*Pearson Correlation Matrix*)

المحور	الدرجة الكلية واقع ممارسة القيادة	الدرجة الكلية الإبداع الإداري
الدرجة الكلية واقع ممارسة القيادة	0.711**	معامل الارتباط
الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس	0.000	مستوى الدلالة

\*\* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ )

ملحق (ز)

تسهيل مهمة



State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
National Centre for Examination, Measurement  
and Educational Evaluation.



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



الرقم: و ت / 12 / 1 / 5678  
التاريخ: 2025 / 4 / 28 م

السيد مدير عام التربية والتعليم / مديرية نابلس المحترم  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة غدير زكريا فوزا نصار

نهنئكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه من جامعة النجاح الوطنية حيث تقدمت بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي لإجراء دراسة بعنوان: "واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين". وستوزع الباحثة رابط استبيان محوسب على مديري/ات ومعلمي/ات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم "نابلس"، بالإضافة إلى إجراءات مقابلات عبر الهاتف. تكريماً بالإعزاز لمن يلزم بتسهيل المهمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

م. جهاد دريدي

/ رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



نسخة: الأعم مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.

د. حسام القاسم المحترم / المشرف على الدراسة - بريد إلكتروني: dr.husamqasim@gmail.com

الباحثة غدير نصار المحترمة - بريد إلكتروني nassarghader7@gmail.com

د. مطرف س.

Ramallah Tel (02-2969348) Fax (02-2969399)



**An-Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**THE REALITY OF PRACTICING SERVANT  
LEADERSHIP AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS  
IN NABLUS GOVERNORATE AND ITS RELATIONSHIP  
TO THEIR ADMINISTRATIVE CREATIVITY FROM THE  
POINT OF VIEW OF PRINCIPALS AND TEACHERS**

**By**  
**Ghadeer Zakaria Fawaz Nassar**

**Supervisors**  
**Dr. Hussam Hosni Al-Qassem**  
**Dr. Jafar Wasfi Abu Saa**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree  
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An Najah  
National University, Nablus, Palestine.**

**2025**

# **THE REALITY OF PRACTICING SERVANT LEADERSHIP AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS IN NABLUS GOVERNORATE AND ITS RELATIONSHIP TO THEIR ADMINISTRATIVE CREATIVITY FROM THE POINT OF VIEW OF PRINCIPALS AND TEACHERS**

**By**  
**Ghadeer Zakaria Fawaz Nassar**  
**Supervisors**  
**Dr. Hussam Al-Qassem**  
**Dr. Jafar Abu Saa**

## **Abstract**

The present study sought to examine the implementation of servant leadership practices among public school principals in the Nablus Governorate and their relationship with administrative creativity, as perceived by both principals and teachers. The investigation accounted for variables including gender, job title, years of experience, and academic qualifications. Employing a mixed-methods design, the study integrated quantitative and qualitative approaches. The population comprised all public school teachers in Nablus Governorate, totaling 2,963 according to Ministry of Education data for the 2024–2025 academic year, alongside 192 principals. Two research instruments were utilized: first, a questionnaire encompassing two dimensions—servant leadership and administrative creativity—was administered to a stratified random sample of 352 teachers and principals, yielding 300 valid responses for statistical analysis. Second, a semi-structured interview consisting of ten questions aligned with the study’s focal areas was conducted with 15 purposively selected male and female principals from government schools in the region. Both instruments were validated and demonstrated reliability. Findings revealed a significant positive correlation between servant leadership practices and administrative creativity, with high levels of agreement reported by both principals and teachers. No significant differences emerged in perceptions of servant leadership based on gender or job title; however, differences were observed with respect to years of experience, favoring individuals with more than 15 years, and academic qualifications, favoring those holding a bachelor’s degree. Additionally, attitudes toward administrative creativity did not significantly vary according to gender, job title, years of experience, or academic qualifications. Interview data further indicated a robust understanding among principals regarding the enactment of servant leadership and its connection to administrative creativity. Based on these

findings, the study recommends the promotion of effective administrative leadership styles within schools, emphasizing their pivotal role in achieving educational objectives. It also advises educational authorities to prioritize the cultivation of servant leadership among school principals by fostering supportive environments that enhance principals' skills, recognizing their critical contribution to administrative creativity.

**Keywords:** servant leadership, administrative creativity, public schools, school principals, Nablus Governorate