العـــدد (٩)، نـــوفمـــبر ٢٠٢١، ص ص ٢٥١ – ٣٠٠

القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة

إعـــداد

عبد الله أحمـد عبيد المـدني

باحث ماجستير – قسم الإدارة التربوية
كلية الدراسات العليا التربوية
بجامعة الملك عبد العزيز
المملكة العربية السعودية

محمد عبد الله محمد الغامدي

باحث ماجستير – قسم الإدارة التربوية
كلية الدراسات العليا التربوية
بجامعة الملك عبد العزيز
المملكة العربية السعودية

القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة

عبد الله أحمد عبيد المدني(*) & محمد عبد الله محمد الغامدي(**)

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة من وجهة نظرهم، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين. كذلك هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لممارسة قادة مدارسهم لنمط القيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف المتغيرات الآتية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وتحقيقًا لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٤٧٣٧) معلمًا. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة الملائمة (عينة الفرصة) وبلغ عدد أفرادها (382) بنسبة (8.1%) من مجتمع الدراسة.

هذا، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، كان من أهمها: أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية؛ جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، كما أن مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمكة المكرمة؛ جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين.

(*) باحث ماجستير – قسم الإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز - السعودية
(**) باحث ماجستير – قسم الإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز - السعودية

كما تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف متغيري (التخصص، والمؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (٢٠ سنة فأكثر).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف متغيري (التخصص، والمؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى السلوك الابداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، ولصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة (٢٠ سنة فأكثر).

ومما أوصت به الدراسة: إبراز أهمية تبني قادة المدارس لنمط القيادة التشاركية، والعمل على نشر ثقافة المشاركة من خلال التأهيل النوعي المكثف لقادة المدارس. كما أوصت بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بالقيادة التشاركية وربطها بمتغيرات أخرى، كدافعية الإنجاز للمعلمين، مع إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بالسلوك الإبداعي وربطه بالعديد من النظريات الحديثة في القيادة.

Participatory Leadership and its Relationship to Creative Behavior among Primary School Teachers in Makkah

Abdullah Obaid Al-Madani(*) & Mohammed Abdullah Al-Ghamdi (**)

Abstract

The study aimed to explore school leaders' participatory leadership as perceived by primary school teachers in Makkah. It also aimed to find out teachers' creative behaviour from their point of view. In addition, the study aimed to explore statistical significant correlation between school leaders' participatory leadership and teachers' creative behaviour. Furthermore, it aimed at detecting statistical significant differences among teachers on their evaluation of their creative behaviour and school leaders' participatory leadership due to the difference in their specialization, qualification, and years of experience.

To achieve the study objectives, both designs of quantitative methodology; survey and correlational styles were used. Researchers used questionnaires for data collection. The study population consists of all primary school teachers in Makkah, totalling (4737), Convenience sampling was used to select the (382) participants (8.1% of the study population).

The study results revealed that primary school leaders' participatory leadership was high from the point of view of teachers, and that their creative behaviour was high as well. It also showed a positive correlation with a high value and statistical significance at the level of

(*) MA researcher, Department of Educational Administration, Faculty of Higher Educational Studies, University of King Abdulaziz

(**) MA researcher, Department of Educational Administration, Faculty of Higher Educational Studies, University of King Abdulaziz

(0.01) between school leaders' participatory leadership and teacher's creative behaviour.

In addition, the study found that there were no statistical significant differences at the level of (0.05) between teachers on their evaluation of school leaders' participatory leadership due to the difference in their specialization and qualification. However, there were statistical significant differences at the level of (0.05) between teachers on their evaluation of school leaders' participatory leadership due to the difference in their years of experience in favour of more experienced teachers (20-plus years).

Similarly, the study found that there were no statistical significant differences at the level of (0.05) between teachers on their evaluation of their creative behaviour due to the difference in their specialization and qualification. However, there were statistical significant differences at the level of (0.05) between teachers on their evaluation of their creative behaviour due to the difference in their years of experience in favour of more experienced teachers (20-plus years).

The study concludes with highlighting the importance of adopting participatory leadership among school leaders, and promoting a culture of participation through intensive, high-quality training programs. More research is encouraged on participatory leadership investigating its relationship to other variables such as teacher achievement motivation. Future research may also examine creative behaviour and its correlation with modern theories in leadership.

مقدمة:

تسعى المنظمات المتميزة والرائدة إلى الحفاظ على استمراريتها ونجاحها وبقائها قوية ومؤثرة، بحيث لا تقف عند حد كفاية موظفيها فقط، بل تسعى إلى حد التميز والإبداع والطموح اللامتناهي، وقد أصبحت القطاعات التنموية المتميزة في العصر الحديث تعتمد منهجية أداء الموظف لمهامه وأعماله المناطة به بطرق إبداعية وذات طابع جديد أكثر ذكاءً وابتكارًا وإنتاجية، ولذلك اتجهت كثير من المنظمات إلى الاهتمام برأس مالها البشري، وأولته مزيدًا من الاهتمام والتشجيع على الإبداع في العمل وأداء المهام التي تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية على نحو يضمن لها الاستمرارية والاستدامة والحفاظ على مكانتها وتنافسيتها بين المنظمات المختلفة.

لذا أصبح الإبداع مطلبًا مهمًا وأساسيًا في كافة المنظمات التي تسعى إلى التميز والبقاء والمنافسة (الزيادين، ٢٠٠٥). ولو تأملنا في المنظمات الرائدة والمميزة، فإننا سنلاحظ بلا شك أن هذه المنظمات استثمرت في الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تلبي احتياجات عملائها بطرق إبداعية مختلفة، ولهذا يعتبر الإبداع من أهم الأمور التي تساعد المنظمات على الوصول إلى التميز والريادة في بيئة الأعمال اليوم، ولذا يفترض أن تجتهد المنظمات في البحث عن أفضل الطرق التي تسهم في إطلاق قدرات رأس مالها البشري، وجعل بيئة العمل مستعدة ومشجعة لطرح الأفكار الإبداعية وتطويرها حتى تصل إلى هدفها، وبناء منظمة مبدعة وقادرة على التأثير في بيئة العمل (برسولي، ٢٠١٩). وقد حظيت فكرة تنمية السلوك الإبداعي باهتمام كثير من الدراسات والأبحاث في مجالات الإدارة باعتبارها من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على التطور والريادة.

وتعد تنمية السلوك الإبداعي استراتيجية مهمة تساعد المنظمة في تفعيل قدراتها من خلال الأنشطة المختلفة للوصول إلى التميز، حينئذ يتولد من ذلك التقدم ومواكبة الحضارة، والتطور الذي يشهده العالم في هذا الوقت (مشري، ٢٠٢٠). ويرى دروم (٢٠١٩) أن تنمية السلوك الإبداعي يعد الآن مطلبًا ضروريًا لأي منظمة تسعى إلى التميز بالأداء، وأن للمنظمات دور كبير في تنمية هذا السلوك في أفرادها من خلال إعطائهم الحرية ومزيدًا من الصلاحيات المتعلقة بأدائهم لأعمالهم.

وكما أن السلوك الإبداعي مهم لكافة المنظمات والمؤسسات لتحقيق تفوقها وريادتها، فهو كذلك في المؤسسات التعليمية، فقد جاءت دراسة السرور (٢٠٠٢) مشيرة إلى حاجة المدارس دائمًا للتطوير والتحسين، والتنافس الشريف بين البيئات التعليمية المختلفة، وقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب في العالم المتقدم حاجة المعلمين في المؤسسات التعليمية إلى وجود قيادة إدارية حكيمة تقوم بالتوجيه وتنشيط الأفكار النادرة والمتفردة، وأنه ينبغي لقادة المدارس أن يبذلوا الجهد للتأثير في سلوك المعلمين حتى ينمّوا ويحفزوا الإبداع لديهم، ويهيئوا لهم المناخ المناسب لذلك، من خلال ممارسة الأنماط القيادية المختلفة التي تساعد على تعزيز وتوجيه سلوك الإبداع لدى المعلمين.

وقد أظهرت الأدبيات أن أنماطا قيادية بعينها قد تسهم في تنمية السلوك الإبداعي وتعززه، وربما كان نمط القيادة التشاركية أحد هذه الأنماط التي قد تحقق ذلك، حيث تشير دراسة العرابيد (٢٠١٠)، ودراسة العجارمة (٢٠١٢) إلى أن القيادة التشاركية تعد من أفضل أنماط القيادة المختلفة في قيادة المؤسسات التربوية؛ لما لها من أثر في تحسين البيئة الإدارية التعليمية، وتفعيل الكادر البشري بكل كفاءة، وتحسين الأداء بشكل عام، وزيادة الدافعية للمعلمين والإداريين.

وتقوم فكرة نمط القيادة التشاركية على قيام القائد بإشراك فريق العمل في صنع القرارات واتخاذها ومنح أعضاء الفريق للثقة ومزيدًا من الصلاحيات، مما يساعد الأفراد على طرح الأفكار الإبداعية والإنتاجية بما يتماشى مع متطلبات المهنة (الرفاعي، ٢٠١٦).

وقد جاءت الدراسات مبينة أهمية القيادة التشاركية في البيئة المدرسية، حيث تشير دراسة الجهني (٢٠٢٠) إلى أنها تجعل المنظمة التعليمية والتربوية تعمل بروح الفريق الواحد، وأنها تسهم في إعطاء العاملين مزيدًا من الحرية والمرونة داخل المنظمة، وأنها في عملية التخطيط، وفي صنع القرارات واتخاذها؛ لتحقق بذلك أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أنها تسهم في تقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وترفع من روحهم المعنوية وتشعرهم بالانتماء داخل المنظمة.

بناءً على ما سبق تتضح لنا أهمية السلوك الإبداعي في كونه يخرج الموظف عن النمط التقليدي في أدائه لمهمته، وأنه يسهم في إطلاق قدرات الأشخاص لطرح الأفكار الإبداعية التي تساعد المنظمة على الوصول إلى التميز والريادة، وأهمية نمط القيادة التشاركية الذي يجعل

الموظف جزءًا من عملية صنع القرار، ويمنحه مزيدًا من الحرية وينمي لديه الانتماء إلى منظمته، لذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة من الباحِثَيْن للكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في مدارس مكة من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

تسعى وزارة التعليم بجهود حثيثة إلى تطوير البيئة التعليمية وتحسينها، وخلق المجال الإبداعي فيها، مما يسهم في تحسين عمليتي: التعليم والتعلم، ولتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم في جميع المراحل التعليمية، وسعيًا منها إلى خلق مناخ تعليمي إبداعي يسوده التشارك الجماعي بين القائد والمعلمين، مع ذلك يلاحظ في الميدان التعليمي وفي المدارس تحديدًا وجود بعض أوجه القصور فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي، حيث يغلب عليها الطابع التقليدي الذي لا يبتكر الحلول لقضايا التعليم المختلفة، ولا ينوع في استراتيجيات التعلم والتعليم، وإنما يسود فيه التلقين السلبي للمعلومات والمعارف.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: "ما علاقة القيادة التشاركية بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة؟"

وتنبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بمكة المكرمة؛ تعزى إلى المتغيرات الآتية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

٣- ما درجة ممارسة السلوك الابداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة السلوك الإبداعي بمدارس المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة تعزى إلى المتغيرات الآتية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

٥- ما علاقة القيادة التشاركية بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة؟

أهـــــداف الـــدراســـة:

تتمثل أهداف الدراسة في تحقيق الأهداف الآتية:

١- التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

٢- التعرف على مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة.

٣- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الابتدائيــة للقيــادة التشــاركية بمكــة المكرمــة؛ وتعــزى إلــى متغيــرات الدراســة الآتيــة: (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

٤- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى ممارسة السلوك الإبداعي بمدارس المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة؛ وتعزى إلى متغيرات الدراسة الآتية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

٥- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي.

أهميـــــة الـــدراســـة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسد فجوة بحثية ستمد المعنيين بقيادة المؤسسات التعليمية وتطويرها بعدد من النتائج العلمية تتمثل فيما يلي:

١- تحديد درجة ممارسة القادة لنمط القيادة التشاركية؛ كونه من الأنماط القيادية الحديثة التي لها تأثير إيجابي على المرؤوسين، والتي تحاول الدراسات أن تقيسها في عديد من البيئات والمنظمات المختلفة، وهذه الدراسة سوف تقيسها في المدارس الابتدائية بمكة المكرمة.

٢- تحديد درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للسلوك الإبداعي باعتباره من أهم الأمور المطلوبة في عالم اليوم، الذي يشهد تطورًا متسارعًا يستلزم تنمية هذا السلوك لدى العاملين في المدارس، حيث يعتبر مدخلًا مهمًا للوصل إلى التميز والريادة.

٣- كذلك تستمد الدراسة أهميتها من خلال الكشف عن واقع العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي، مما يساعد القائمين على التعليم ومتخذي القرار من معرفة الأسباب والعوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي في المدارس.

٤- من المؤمل أيضًا أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالأطر النظرية حول واقع القيادة التشاركية وعلاقته بالسلوك الإبداعي، فمن خلال تتبع الباحثين في حقل الدراسات العربية، لوحظ أن هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل الباحثين السابقين. كذلك من المؤمل أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين المجال لتناول هذا الموضوع من جوانب أخرى في محيط العمل.

حـــدود الـــدراســـــة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

١- **الحد الموضوعي:** تقتصر هذه الدراسة على بحث طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي.

٢- **الحد البشري:** تقتصر هذه الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية بمكة المكرمة.

٣- **الحد المكاني:** تقتصر هذه الدراسة على المدارس الابتدائية بمكة المكرمة.

٤- **الحد الزمني:** ستنفذ هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الهجري ١٤٤٢ هـ.

مصطلحـــات الـــدراســـة:

القيـــادة التشـــاركيـــة:

يعرفها العرابيد (٢٠١٠: ص ٨) بأنها: "ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها ترتبط بالنمو القيادي الديموقراطي".

كما يشير عسكر (٢٠٠٩: ص ٩) إلى أن القيادة التشاركية هي: "النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين القائد والعاملين في مجال التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق الأهداف".

يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة التشاركية تعد من الأنماط القيادة الحديثة التي تركز على مشاركة القائد للعاملين في عملية اتخاذ القرار، بما يسهم في تحقيق الأهداف.

ويعرفها الباحثانِ إجرائيًا بأنها: ذلك النمط القيادي الذي يمارسه قادة المدارس لإشراك المعلمين في كافة العلميات والجوانب الإدارية الأساسية، والأخذ بآرائهم ومشورتهم فيما يؤثر عليهم من قرارات وإجراءات في جو يسوده التعاون والثقة المتبادلة.

السلـــوك الإبـداعـــي:

أورد السالم في دراسته (١٩٩٩م، ص١٠٠) عددًا من التعريفات التي قال بها علماء غربيون، منها: أن الإبداع عند علماء الإدارة هو ارتباط جديد للعناصر الموجودة بالنسبة للمبدع نفسه (Harlloran, ١٩٧٨) أو هو القدرة على تشغيل المعلومات بطريقة معينة بحيث تكون النتيجة جديدة ولها معنى (Dubrin, ١٩٨٤)، كما يمكن تعريفة بأنه تغيير وتعظيم حصيلة الموارد والإمكانات ونتائجها (Drucker, ١٩٨٤).

المبحـــث الأول: القيـــادة التشـــاركيـــة

مفهـــوم القيـــادة التشـــاركيـــة:

فـرض نمـط القيـادة التشـاركية Participative Leadership نفسـه علـى واقـع المؤسسات والإدارات التربوية، وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق قائد المدرسة، ومن الواضح أنه مهما كانت قدراته ومهاراته التي يمتلكها، فإنه قد لا يستطيع الإنجاز وأن يحقق الأهداف دون مشاركة المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال والمهام، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل النجاح للمؤسسات سعيًا لتحقيق أهدافها. وقد قدم عدد من الباحثين والمفكرين الإداريين تعريفات مختلفة للقيادة التشاركية، حيث عرفها عسكر (٢٠١٢، ص٤٩) بأنها: "النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين في مجال التغيير والتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة ".

وعرفها كوكولكسي (Kocolowski، ٢٠١٠، p. ٢٤) بأنها: "عملية تفاعلية النفوذ بين الأفراد في المجموعات. الهدف منها أن يقود بعضها البعض لتحقيق تكامل المجموعات، والأهداف التنظيمية على حد سواء".

المبحث الثاني: السلـــوك الإبـــداعـــي:

شهدت العقود الماضية مجموعة متزايدة من الأدبيات التي تناولت الإبداع في كافة مجالات العلوم المختلفة، وحظي مفهوم السلوك الإبداعي باهتمام الكثير من الباحثين، وتعددت

تعريفات السلوك الإبداعي وتنوعت بشكل كبير. وبرزت أهمية الإبداع كأحد السبل المهمة التي تعقد عليها الآمال لمواجهة المشكلات المعاصرة التي بدورها تهدد كيان الإنسان وقدرته على التكيف في البيئة المحيطة من حوله، ولم يعد الإبداع في المنظمات شيئًا كماليًا، بل أصبح من مستلزمات ومتطلبات بقاء المنظمة واستمرارها وازدهارها.

مفهوم السلوك الإبداعي:

قبل التطرق إلى مفهوم السلوك الإبداعي لا بد من معرفة معنى الإبداع وتوضيحه، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مصطلح الإبداع ومصطلح السلوك الإبداعي كغيرهما من المصطلحات التي لم تلقِ إجماعًا حول تعريف موحد لها.

من التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع:

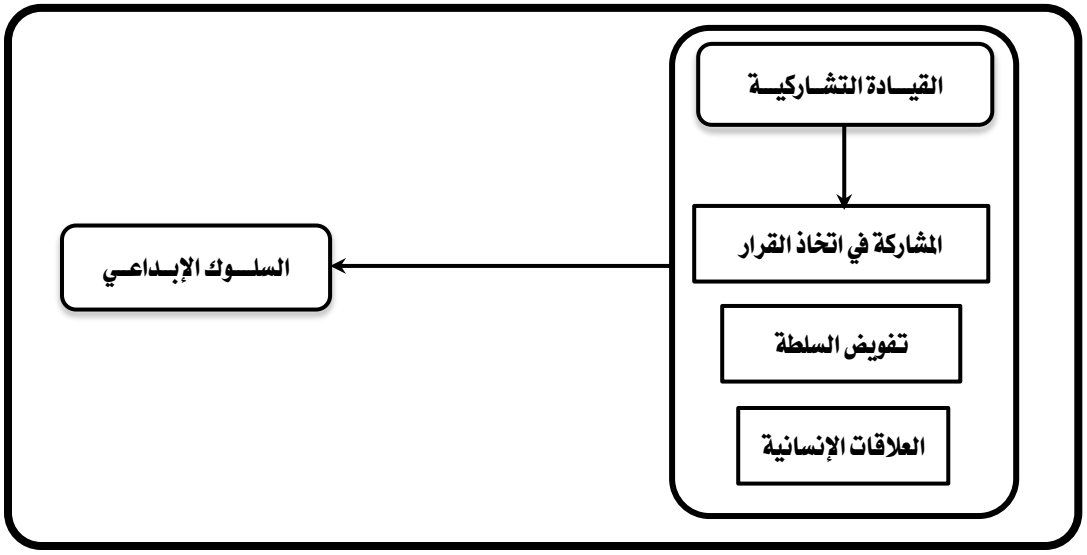
يعرف الدهان (١٩٨٩) الإبداع من الناحية اللغوية التي جاءت في معجم العلوم الاجتماعية بأنه يعني: فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعيًا عن الأشكال الموجودة.

العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي:

يذكر السالم (١٩٩٩، ص ١٠٠) أن الإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة. أما السلوك الإبداعي Creative Behavior فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن تنجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إذ إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعًا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

نموذج مفاهيمي لطبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي:

في النموذج المتمثل في الشكل رقم (١) يفترض وجود علاقة افتراضية بين القيادة التشاركية التي تتكون من ثلاثة أبعاد هي: (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية) وبين السلوك الإبداعي.



شكل رقم (١) نموذج الدراسة حول احتمالية العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي

الـــدراســـات الســـابقـــــة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيري القيادة التشاركية، والسلوك الإبداعي لاحظ الباحثان وفرة الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية في العديد من البيئات والمنظمات المختلفة، ومنها البيئة المدرسية، حيث تناولتها العديد من الدراسات من خلال العديد من المتغيرات التنظيمية. أما فيما يتعلق بالمتغير الآخر (السلوك الإبداعي)، فقد لوحظ وجود ندرة في الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع خاصة فيما يتعلق بالبيئة المدرسية، والتي هي بأمس الحاجة إلى تعزيز هذا السلوك، لما له من تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف التعليمية.

وفيما يلي نستعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمحوري الدراسة الحالية، والتي قد اطلع الباحثان عليها، وذلك وفق المحورين الأساسيين: محور القيادة التشاركية، ومحور السلوك الإبداعي، وقد وضعت هذه الدراسات بحسب الأولوية وفق ترتيبها في كل محور:

المحور الأول: دراســـات القيـــادة التشـــاركيـــــة:

أجرى العتيبي (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة ثادق وعلاقتها بضغوط العمل لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام أداة الاستبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مركز التعليم في محافظة ثادق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من

أهمها: أن افراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين، وبدرجة متوسطة على مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التشاركية وضغوط العمل تعزى إلى متغيري الجنس وسنوات الخبرة العملية. وأوصت الدراسة بمشاركة المدرسة للعاملين في صناعة القرار، ومنح العاملين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل مثالي، وتفعيل الحوافز والمكافآت التشجيعية، والحرص على تمتع العاملين في المدرسة بالاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالعمل.

كما أجرت الجهني (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رئيسات الأقسام في إدارة الإشراف التربوي للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المشرفات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات مدينة جدة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة رئيسات الأقسام في إدارة الإشراف التربوي للقيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفات، وأن قدرة رئيسات الأقسام على حل المشكلات كانت بدرجة عالية من وجهة نظر المشرفات، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى المشرفات تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. وقد أوصت الدراسة بتأكيد ضرورة ممارسة القيادة التشاركية بإدارة الإشراف التربوي، من خلال مشاركة المشرفات في صناعة القرار على مستوى الإدارة، واعتماد برامج تدريبية لجميع قيادة الإشراف التربوي، تهتم بتنمية كافة المهارات المتعلقة بالقيادة التشاركية.

كذلك أجرت الهندي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بالتعليم العام بتبوك، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية كانت عالية، وأن مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى معلمات الثانوية كان عاليًا، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في مستوى ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية، وفي تقدير مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات الثانوية تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والتخصص. وقد أوصت الدراسة بممارسة القيادة التشاركية من قبل مديرات المدارس، وتدريب المعلمات على كيفية التعامل مع الطالبات، وتفعيل مشاركة المعلمين والمعلمات في صنع القرارات التعليمية على مستوى الوزارة.

التعليقات على الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هناك اختلافًا في موضوعاتها وأهدافها ومجتمعاتها، إلا أنها اتفقت جميعها في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت هذه الدراسات في أماكن مختلفة، مع ذلك فقد اتفقت جميعًا على تطبيقها في البيئات التعليمية.

وعند الحديث عن بيئة الدراسة، فإننا نجد أن الدراسات السابقة اختلفت في البيئات التي طبقت فيها، إلا أن معظمها كان محليًا، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسات كل من العتيبي (٢٠٢٠)، والجهني (٢٠٢٠)، والهندي (٢٠١٩)، ودرويش (٢٠١٩)، والمنتشري (٢٠١٨) في أنها طبقت في البيئة السعودية، أما دراسة الحجيج (٢٠١٩)، والعنزي والزعبي (٢٠١٨)، والفقعاوي والعاجز (٢٠١٨)؛ فقد اتفقت في أنها طبقت في بيئة عربية. أما دراسة سارافيدو وتشاتزينوديس (Sarafidou& Chatziioannidis, ٢٠١٣)، وأولو رانسولا، وأبيدون (Olorunsola & Abidouun, ٢٠١١) فقد طبقت في بيئات أجنبية.

المحور الثاني: دراسات السلوك الإبداعي:

أجرت بيوض والسكارنة (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التغيير الاستراتيجي على السلوك الإبداعي في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك الإسكان من موظفين ورؤساء أقسام ومديرين، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في بنك الإسكان. وقد أوصت الدراسة بضرورة استحداث معدات وأدوات تقنية جديدة في البنك؛ لما لها من أثر على رضاء العملاء، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير وتحفيز العاملين على تنمية سلوكهم الإبداعي.

كما أجرت مشرى وحرايرية (٢٠٢٠) دراسة لتحديد مسببات أو مؤثرات تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية لجامعة العربي التبسي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: توفير نظام لتطوير الموارد البشرية لتمكين العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، وخلق بيئة إبداعية تتيح للموارد البشرية استخدام قدراتهم الإبداعية.

كذلك أجرت حواطي ودروم (٢٠٢٠) دراسة سعت إلى اكتشاف أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر للسلوك الإبداعي كمجموعة على التميز المؤسسي. وقد أوصت الدراسة بتبني أفكار جديدة من قبل المسؤولين في المؤسسة والاستثمار في السلوك الإبداعي وتنميته، ومنح الحرية للعاملين لأحداث التغيرات التي يرونها مناسبة في طرق العمل.

التعليقات على الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الإبداعي:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هناك اختلافًا في مواضيعها، وأهدافها، ومناهجها، وبيئاتها، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، إلا أن الباحثين لاحظا ندرة الدراسات التي بحثت السلوك الإبداعي في البيئة المدرسية، حيث إن هذه الدراسة . على حد علم الباحثان . هي الأولى محليًا التي بحثت العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي (Quantitative Approach) بأسلوبيه: المسحي والارتباطي، وذلك لمناسبة هذا المنهج وملاءمته لطبيعة الدراسة.

ويعرف العساف (٢٠٠٦، ص١٨٩) المنهج الوصفي بأنه: "كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها"، واختار الباحثان هذا المنهج؛ لأنه يدرس ظاهرة بقصد وصفها وتفسيرها.

كما عرف العساف (٢٠٠٦، ص ١٩١)، الأسلوب المسحي بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط"، ولهذا استخدم الأسلوب المسحي لاستطلاع آراء المعلمين حول ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية بمكة المكرمة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي.

ويعرف العساف (٢٠٠٦، ص٢٦١) الأسلوب الارتباطي بأنه: "ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة". ولهذا استخدم الباحثان الأسلوب الارتباطي لمعرفة طبيعة العلاقة وتحديدها، وبيان درجتها بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي.

مجتمـــع الـــدراســـة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدارس مدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم حسب إحصائية إدارة التعليم العام بمكة المكرمة (٤٧٣٧) معلمًا، موزعين على (١٩٧) مدرسة بمدينة مكة المكرمة وفقًا للإحصائيات الواردة من إدارة التعليم بمكة المكرمة لعام ١٤٤١ / ١٤٤٢هـ.

عينـــة الـــدراســـة:

تم اختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة عينة الفرصة، وذلك لما نمر به من ظروف استثنائية تتمثل في جائحة كورونا، وأيضًا لجغرافية المنطقة الكبيرة ولكثرة أعداد المعلمين، وعدم تواجدهم في المدارس؛ مما يشكل صعوبة في الوصول إليهم، لذا رأى الباحثان أن أسلوب العينة المناسب للدراسة هو (عينة الفرصة)، حيث ترى دويدري (٢٠٠٠) أن عينة الفرصة تعطي حق الاختيار لعينة مجتمع الدارسة المشاركة فيها، وهي لا تطلب التحديد المسبق لأفراد العينة التي تم اختيارها، كما تتميز بالسهولة في اختيار عينة الدراسة، وانخفاض الوقت والجهد والتكلفة وسرعة الوصول إلى أفراد الدراسة والحصول على النتائج، وذلك اختصارًا للوقت والجهد، بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات من أفراد مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدام الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث الأهداف، والمنهجية، والمجتمع.

صدق أداة الدراسة:

لقد تم استخدام كلٍّ من مقياسي (القيادة التشاركية)، و(السلوك الإبداعي) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اكتفى الباحثان بالتحقق من صدق الاستبانة وثباتها في الدراسة الحالية من خلال الطرق الآتية:

١- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول (١) الآتي:

جدول (١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول: (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية)

البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار		البعد الثاني: تفويض السلطة		البعد الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٨٢٠**	٩	٠,٧٩١**	١٦	٠,٨١٣**
٢	٠,٨٤٥**	١٠	٠,٨٤٦**	١٧	٠,٦٣٢**
٣	٠,٨١٤**	١١	٠,٨٢٠**	١٨	٠,٧٢٣**
٤	٠,٧٣١**	١٢	٠,٨٢٦**	١٩	٠,٨٢١**
٥	٠,٨٥٢**	١٣	٠,٨٤٠**	٢٠	٠,٨٣٥**
٦	٠,٧٨٧**	١٤	٠,٨١٠**	٢١	٠,٧٦٤**
٧	٠,٧٨٧**	١٥	٠,٧٩٧**	٢٢	٠,٧٨١**
٨	٠,٨٥٩**			٢٣	٠,٧٣٤**
				٢٤	٠,٧٨٨**
				٢٥	٠,٧٧٥**

** دال إحصائيًّا عند مستوى دلالة (٠,٠١)

٢- الصدق البنائي للمحور الأول: (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية):

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، ويوضح نتائجها الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول:

(درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية)

م	الأبعـــــــــاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٩٥٤**
٢	البعد الثاني: تفويض السلطة	٠,٩٣٧**
٣	البعد الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية	٠,٩٥٣**

**** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)**

٣- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: (مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني، كما يوضحها الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني:

(مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٦٩٢**	٦	٠,٧٨١**
٢	٠,٨٢٠**	٧	٠,٨٥٤**
٣	٠,٨١١**	٨	٠,٨٠٣**
٤	٠,٧٨٧**	٩	٠,٧٩٩**
٥	٠,٨١٨**		

**** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)**

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بالجدول رقم (٤) الآتي:

جدول (٤)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة

م	البُعد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	٨	٠,٩٣
٢	البعد الثاني: تفويض السلطة	٧	٠,٩٢
٣	البعد الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية	١٠	٠,٩٢
المجموع الكلي للمحور الأول: (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية)		٢٥	٠,٩٧
المجموع الكلي للمحور الثاني: (مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين)		٩	٠,٩٣

أساليب المعالجة الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تّم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقًا للأساليب الإحصائية الآتية:

١- **التكرارات والنسب المئوية:** وذلك من أجل التعرف على خصائص المجتمع بناءً على البيانات الشخصية.

٢- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** وذلك لحساب متوسطات عبارات محوري الاستبانة، وكذلك الدرجات الكلية، والدرجات الفرعية لأبعادها، وفقًا لاستجابات أفراد العينة.

٣- **معامل ارتباط بيرسون:** لحساب الاتساق الداخلي، وتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مدارس التعليم الابتدائي بمكة المكرمة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين.

٤- **معامل ألفا كرونباخ:** لحساب ثبات أداة الدراسة.

٥- **معامل المدى:** وذلك من أجل إيجاد وصف للمتوسط الحسابي للاستجابات عن كل عبارة وبعد، على النحو الآتي:

تم تحديد درجة الاستجابة، بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة "أوافق بشدة"، والدرجة (٤) للاستجابة "أوافق"، والدرجة (٣) للاستجابة "محايد"، والدرجة (٢) للاستجابة "غير موافق"، والدرجة (١) للاستجابة "غير موافق بشدة"؛ وبناءً على ذلك، فإن قيم المتوسط الحسابي للعبارة أو البعد تتراوح على الفئات الآتية:

- من (١ إلى أقل من ١,٨) تمثل درجة استجابة (ضعيفة جدًا).
- من (١,٨ إلى أقل من ٢,٦) تمثل درجة استجابة (ضعيفة).
- من (٢,٦ إلى أقل من ٣,٤) تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من (٣,٤ إلى أقل من ٤,٢) تمثل درجة استجابة (عالية).
- من (٤,٢ إلى أقل من ٥) تمثل درجة استجابة (عالية جدًا).

٦- **اختبار (ت) لعينتين مستقلتين:** وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

٧- **تحليل التباين أحادي الاتجاه:** ويستخدم للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بناءً على متغير (سنوات الخدمة).

نتائج الدراسة ومناقشتها :

إجابة السؤال الأول:

"ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة: (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية)، والتي حددها الباحثان في ثلاثة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازليًا حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول رقم (٥) الآتي:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة: (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية)، مرتبة تنازليًا

رقم البعد	البُعـــــد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
٣	تفعيل العلاقات الإنسانية	٤,١٨	٠,٧٢٧	١	عالية
١	المشاركة في اتخاذ القرار	٤,١٧	٠,٧٥٢	٢	عالية
٢	تفويض السلطة	٤,١٣	٠,٧٦٤	٣	عالية
المجمـوع الكلـي (درجـة ممارسـة قـادة المـدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية)		٤,١٦	٠,٧٠٧	---	عالية

يتبين من الجدول رقم (٥) السابق أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية؛ جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية (٤,١٦)، بانحراف معياري قدره (٠,٧٠٧) وجاءت الانحرافات المعيارية للأبعاد المحددة بهذا المحور بين (٠,٧٢٧ – ٠,٧٦٤) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية.

ويفسر الباحثان حصول ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين؛ بأن قادة المدارس يدركون مضامين القيادة التشاركية، ويعملون على تبنيها، ويدركون أيضًا حجم الآثار الإيجابية التي تنتج عن الاهتمام بالمعلمين، والسعي لمعرفة احتياجاتهم والقيام بتلبيتها؛ لتمكينهم من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، ووعيهم بأهمية التعامل الذي يبنى على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار. كما يدل ذلك على تمتع القائد بالفهم العميق لما يتطلبه الواقع من مهام وواجبات يسعون إلى تحقيقها، وهذا ما انعكس على تصورات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية في بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٨)، تليه في الترتيب الثاني ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية في بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وفي الترتيب الأخير جاءت ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية في بعد (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي (٤,١٣)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية).

ويعزو الباحثان حصول بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٨)، ودرجة ممارسة (عالية) إلى المعرفة التامة لدى قادة المدارس بضرورة بناء علاقات قوية مع المعلمين، وإدراك أن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بازدياد هذه العلاقات، كما أنها تعتبر عنصرًا أساسيًّا في نجاح المدرسة في تأدية وظائفها، وأنها تحقق الراحة النفسية للمعلمين وإشباع حاجتهم النفسية، وتحقيق الرضاء الوظيفي، وتعزيز روح الانتماء إلى المدرسة، مما يدفعهم إلى العمل والأداء الفعال والإنتاج والتقليل من الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة، وتبعد الاضطرابات النفسية التي قد تحدث بين زملاء العمل، وتعزز الانتماء إلى العمل التربوي، وتمنحهم الفرصة للنجاح والتقدم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفقعاوي (٢٠١٨)، ودراسة الفضل (٢٠١٨)، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشمري واللوقان (٢٠١٨)، ودراسة الجهمي (٢٠٢٠)، ودراسة الشبل (٢٠١٩).

ويعزو الباحثان حصول بعد (تفويض السلطة) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,١٣) وبدرجة ممارسة (عالية) إلى أنه نتيجة منطقية لأن القيادة التشاركية تقوم في المقام الأول على قدرة القائد على بناء علاقات إنسانية مع العاملين وتلمس احتياجاتهم وكسب ولائهم، ثم يقوم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تمسهم والقرارات المتعلقة بالمنظمة، وعندها يكتشف قدرة بعض العاملين الإدارية، ومن ثم يقوم بتفويض بعض الصلاحيات الإدارية نظرًا لتعقدها وزيادة الأعباء على قائد المدرسة، مما يتطلب توكيل بعض المهام الإدارية للمعلمين ليتسنى له التفكير في العمليات الاستراتيجية المهمة، ومتابعة المعلمين ومعالجة مشكلاتهم.

أما بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس، فكانت درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كبيرة، ويفسر ذلك بوجود وعي من قبل قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لأهمية ممارسة القيادة التشاركية في جميع أبعادها: (إشراكهم في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، وتفعيل العلاقات الإنسانية) في تطوير العمل المدرسي وتحقيق غاياته، فهي تعمل على حل المشكلات المختلفة لدى المعلمين، والتطوير والتوجيه حول المهام المختلفة التي يتم إنجازها بشكل فردي أو جماعي، وتطوير مهاراتهم في اتخاذ القرار من خلال إشراكهم في جميع المعلومات اللازمة، واختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل، وزيادة ثقة المعلمين في قادتهم، وتنمية روح الإبداع والابتكار لديهم داخل المدرسة، وتنمية روح العمل الجماعي والتعاون، مما يزيد من انتمائهم إلى العمل، ويرفع من مستوى إنتاجهم.

إجـــابـة الســؤال الثـانـي:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بمكة المكرمة تعزى إلى المتغيرات الآتية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟:

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى لاختلاف التخصص:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف التخصص، ويوضح نتائجه الجدول رقم (٦) الآتي:

جدول (٦)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية والتي تعزى إلى اختلاف التخصص

المتغـــــيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	أدبي	٢١٧	٤,١٣	٠,٧٩٢	١,٢٦٢-	٠,٢٠٦
	علمي	١٦٥	٤,٢٣	٠,٦٩٤		
البعد الثاني: تفويض السلطة	أدبي	٢١٧	٤,١١	٠,٧٨٢	٠,٥٨٩-	٠,٥٥٦
	علمي	١٦٥	٤,١٦	٠,٧٤٣		
البعد الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية	أدبي	٢١٧	٤,١٨	٠,٧٥١	٠,١٦٠	٠,٨٧٣
	علمي	١٦٥	٤,١٧	٠,٦٩٦		
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية)	أدبي	٢١٧	٤,١٥	٠,٧٣١	٠,٥٤٢-	٠,٥٨٨
	علمي	١٦٥	٤,١٩	٠,٦٧٧		

يتبين من الجدول رقم (٦) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية؛ تعزى إلى اختلاف التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية (-٠,٥٤٢)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية في كل من الأبعاد الآتية: (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وتفعيل العلاقات الإنسانية)؛ تعزى إلى اختلاف التخصص، حيث تراوحت قيم (ت) لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية بتلك الأبعاد بين (٠,١٦٠- ١,٢٦٢)، وهي قيم غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويفسر الباحثان ذلك بوعي قادة المدارس بأهمية القيادة التشاركية في رفع الروح المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية، بغض النظر عن المؤهل العلمي للمعلم، وأن قادة المدارس باختلاف تخصصاتهم لديهم الإيمان بأهمية المشاركة في خلق مناخ إيجابي للمدرسة، مع شعورهم بأهمية تقدير المعلمين، وهو ما ينعكس أثره الإيجابي على المدرسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية؛ تعزى إلى اختلاف التخصص مع دراسة الجهني (٢٠٢٠)، ودراسة الحجيج (٢٠١٩).

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، ويوضح نتائجه جدول (٧):

جدول (٧)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	بكالوريوس	٣٤٥	٤,١٨	٠,٧١٩	٠,٣٢١	٠,٧٥٠
	دراسات عليا	٣٧	٤,١٢	١,٠٢٠		
البعد الثاني: تفويض السلطة	بكالوريوس	٣٤٥	٤,١٤	٠,٧٤٤	٠,٧٠٤	٠,٤٨٦
	دراسات عليا	٣٧	٤,٠٣	٠,٩٣٧		
البعد الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	٣٤٥	٤,١٩	٠,٧٠١	٠,٤٢٠	٠,٦٧٧
	دراسات عليا	٣٧	٤,١٢	٠,٩٤٦		
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية)	بكالوريوس	٣٤٥	٤,١٧	٠,٦٧٨	٠,٤٧٦	٠,٦٣٧
	دراسات عليا	٣٧	٤,١٠	٠,٩٤٣		

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية؛ تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية (٠,٤٧٦)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية في كل من الأبعاد الآتية: (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وتفعيل العلاقات الإنسانية)؛ تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، حيث تراوحت قيم (ت) لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية بتلك الأبعاد بين (٠,٣٢١- ٠,٧٠٤)، وهي قيم غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويفسر الباحثان ذلك بالآتي:

- القدرة القيادية العالية والخبرة الواسعة التي يتمتع بها أصحاب الدراسات العليا، وإيمانهم بأهمية المشاركة وتأثيرها في إطلاق الطاقات الكامنة لدى المعلمين في تحقيق الأهداف، وفي توفير علاقات إيجابية بين الإدارة والمعلمين.
- القناعة لدى قادة المدارس بأهمية المشاركة وقدرتها على التجديد والتغيير، وأنها تعمل على خلق صف قيادي ثانٍ قادر على اتخاذ القرار، وقادر على مواجهة التحديات، وهو ما ينعكس إيجابيًّا على سير العمل.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم

لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول رقم (٨) الآتي:

جدول (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	٢,١٣	٢	١,٠٦	١,٨٩٢	٠,١٥٢
	داخل المجموعات	٢١٣,٣٠	٣٧٩	٠,٥٦		
	الكلي	٢١٥,٤٣	٣٨١			
البعد الثاني: تفويض السلطة	بين المجموعات	٢,٢٦	٢	١,١٣	١,٩٤٣	٠,١٤٥
	داخل المجموعات	٢٢٠,٣٣	٣٧٩	٠,٥٨		
	الكلي	٢٢٢,٥٩	٣٨١			
البعد الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٨,٠٥	٢	٤,٠٢	٧,٨٨٩	٠,٠٠٠**
	داخل المجموعات	١٩٣,٢٥	٣٧٩	٠,٥١		
	الكلي	٢٠١,٣٠	٣٨١			
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية)	بين المجموعات	٣,٩٩	٢	٢,٠٠	٤,٠٥٣	٠,٠١٨*
	داخل المجموعات	١٨٦,٥٩	٣٧٩	٠,٤٩		
	الكلي	١٩٠,٥٨	٣٨١			

**** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)** **** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)**

يتبين من الجدول رقم (٨) السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية؛ تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لدرجة

ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية (٤,٠٥٣)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية في بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية)؛ تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية بهذا البعد (٧,٨٨٩)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١).

في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية في بعدي (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة)؛ تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية بهذا البعد (١,٨٩٢ – ١,٩٤٣)، وهي قيم غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتتفق نتائج هذه الدراسة من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية تعزى إلى سنوات الخبرة؛ مع دراسة الحجيج (٢٠١٩)، وتختلف مع دراسة العنزي والزعبي (٢٠١٨).

ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة للمجموع الكلي لمدى ممارسة قادة مدارس المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية وبعد (تفعيل العلاقات الإنسانية)، والتي تعزى إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، ويوضح نتائجه الجدول رقم (٩) الآتي:

جدول (٩)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
البعد الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية	أقل من ١٠ سنوات	١٤٦	٤,٠٧	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٠٦	٤,٠٨		---	
	٢٠ سنة فأكثر	١٣٠	٤,٣٨	**٠,٣١	**٠,٣٠	---
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية)	أقل من ١٠ سنوات	١٤٦	٤,١٠	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٠٦	٤,٠٨		---	
	٢٠ سنة فأكثر	١٣٠	٤,٣١	*٠,٢١	*٠,٢٣	---

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتبين من الجدول رقم (٩) السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية؛ تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) و(من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة).

كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية في بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية)؛ تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) و (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة).

ويفسر الباحثان ذلك بتقدير قادة المدارس للمعلمين أصحاب الخبرة الطويلة في الميدان التربوي والاستفادة من هذه الخبرة في مواجهة التحديات والصعوبات التي يمر بها العمل، وأيضًا وعي القادة والتزامهم بالأعراف الدينية والمجتمعية التي تقوم على احترام من يكبروننا سنًا وتقديرهم ومراعاة ظروفهم الإنسانية.

إجابة السؤال الثالث:

" ما درجة ممارسة السلوك الابداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول مستوى السلوك الإبداعي لديهم، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازليًا بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج الجدول رقم (١٠) الآتي:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول مستوى السلوك الإبداعي لديهم، مرتبة تنازليًا

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٤	أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي.	٤,٢٢	٠,٨٨٧	١	عالية جدًا
٢	أخلق الحماس للأفكار المبتكرة لدى أعضاء فريقي المؤثرين.	٤,٢١	٠,٨٥٠	٢	عالية جدًا
٥	أقوم بتحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.	٤,٢٠	٠,٨٣٧	٣	عالية جدًا
٩	أقوم بتوليد حلول أصيلة للمشكلات.	٤,١٩	٠,٨٩٥	٤	عالية
٨	أسعى للحصول على موافقة جهة عملي عندما أتوصل إلى شيء جديد.	٤,١٧	٠,٩٠٦	٥	عالية
٦	أقدم أفكارًا مبتكرة لبيئة العمل بطريقة منهجية منظمة.	٤,١٦	٠,٩٩٩	٦	عالية
١	أبدع أفكارًا جديدة للقضايا الصعبة.	٤,١٥	٠,٨٣٢	٧	عالية
٧	أقوم بتقييم جدوى الأفكار المبتكرة.	٤,١٢	٠,٩٤٦	٨	عالية
٣	أقوم بحشد الدعم اللازم للأفكار المبتكرة.	٤,٠٨	٠,٨٧٧	٩	عالية
المجموع الكلي للمحور الثاني: مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة		٤,١٧	٠,٧١١	---	عالية

يتبين من الجدول رقم (١٠) السابق أن مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة؛ جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للسلوك الإبداعي لدى المعلمين (٤,١٧) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧١١) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للسلوكيات والممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠,٨٣٢– ٠,٩٩٩)، وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول مستوى السلوك الإبداعي لديهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة على درجة (عالية) من وجهة نظرهم مع نتيجة دراسة مشرى وحرايرة (٢٠٢٠)، ودراسة حواطي ودروم (٢٠٢٠)، ودراسة عبد الله (٢٠١٩)، ودراسة المساعيد وطناش (٢٠١٩)، ودراسة الهجين والسكري (٢٠١٩)، ودراسة أحمد ونورالدين (٢٠١٩) حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن ممارسة السلوك الإبداعي كانت بدرجة عالية.

في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المساعيد وطناش (٢٠١٩)، ودراسة الخثلان والزعبي (٢٠١٦)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة السلوك الإبداعي كانت متوسطة.

وجاءت في الترتيب الأول من السلوكيات والممارسات الدالة على مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة؛ الممارسة: (أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي.) بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، تليها في الترتيب الثاني: (أخلق الحماس للأفكار المبتكرة لدى أعضاء فريقي المؤثرين) بمتوسط حسابي (٤,٢١)، وكلتاهما بدرجة موافقة (عالية جدًا)، وجاءت بقية السلوكيات والممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٢٠ – ٤,٠٨) بدرجات موافقة (عالية جدًا، وعالية). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (أقوم بحشد الدعم اللازم للأفكار المبتكرة) بمتوسط حسابي (٤,٠٨) بدرجة موافقة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية جدًا) إلى إدراك المعلمين لأهمية وواقع التغيير الحاصل في المملكة العربية السعودية متمثلًا في رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأيضًا التغيير على مستوى وزارة التعليم، حيث تم تغيير أساليب تقييم أداء المعلمين، فأصبح هناك وعي لمحاولة البعد عن الرتابة والطرق

التقليدية في أداء المعلمين لواجبهم، ومع توفر التقنية، والدورات التدريبية التي يكون المعلم مطالبًا بحضورها، كل هذا جعل المعلمين يبحثون عن طرق وأساليب إبداعية لتحسين أدائهم.

بينما جاءت الممارسة: (أقوم بحشد الدعم اللازم للأفكار المبتكرة) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة عالية، مما يدل على إيمان المعلمين بأن العملية التربوية بحاجة إلى التحسين والتطوير، والمنافسة الشريفة بين العلمين لتقديم الأفكار الإبداعية لتحقيق النتائج المرجوة.

إجابة السؤال الرابع:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة السلوك الإبداعي بمدارس المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة تعزى إلى المتغيرات الآتية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى لاختلاف التخصص:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف التخصص، ويوضح نتائجه الجدول رقم (١١) الآتي:

جدول (١١)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة	أدبي	٢١٧	٤,١٨	٠,٧١٦	٠,٤٦٤	٠,٦٤٣
	علمي	١٦٥	٤,١٥	٠,٧٠٦		

يتبين من الجدول (١١) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، تعزى إلى التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة (٠,٤٦٤)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويفسر الباحثان ذلك بقدرة المعلمين على اختلاف تخصصاتهم العلمية على الإبداع والسعي دائما إلى التجديد والتطور، وقد يرجع ذلك إلى التنافس الشريف بين المعلمين للحصول على أعلى تقييم؛ لأن ذلك يؤثر إيجابيًّا في تحصل المعلمين على الترقيات في السلم الوظيفي الجديد.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، ويوضح نتائجه الجدول رقم (١٢) الآتي:

جدول (١٢)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة	بكالوريوس	٣٤٥	٤,١٧	٠,٧٠١	-٠,٠٠٦	٠,٩٩٥
	دراسات عليا	٣٧	٤,١٧	٠,٨٠٧		

يتبين من الجدول رقم (١٢) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم؛ تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة (-٠,٠٠٦)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويفسر الباحثان ذلك بتوفر وسائل التقنية الحديثة، حيث أصبح الجميع ملمين بالتقنية وقادرين على الاستفادة منها بالشكل الصحيح في تقديم أفكار إبداعية تفيد المدرسة في تحقيق أهدافها بطرق أسرع من السابق، ويغلب عليها روح المرح والتشويق كعروض الفيديو وغيرها.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول رقم (١٣) الآتي:

جدول (١٣)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة	بين المجموعات	٤,١٤	٢	٢,٠٧	٤,١٦٠	*٠,٠١٦
	داخل المجموعات	١٨٨,٥٠	٣٧٩	٠,٥٠		
	الكلي	١٩٢,٦٤	٣٨١			

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٣) السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم؛ تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة (٤,١٦٠)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة للمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، والتي تعزى إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة؛ فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، ويوضح نتائجه الجدول رقم (١٤) الآتي:

جدول (١٤)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة	أقل من ١٠ سنوات	١٤٦	٤,١٧	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٠٦	٤,٠٢		---	
	٢٠ سنة فأكثر	١٣٠	٤,٢٩		*٠,٢٧	---

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول رقم (١٤) السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم؛ تعزى إلى سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل المعلمين الذين سنوات خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة).

ويفسر الباحثان ذلك بأن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة في الميدان التربوي ساعدتهم خبرتهم في تقديم أفكار إبداعية تساعد في تحقيق الأهداف التعليمية، وأن الإنسان حين يكرر

نفس العمل لمدة طويلة يصاب بالملل خاصة في مجال التعليم، من هنا اضطر هؤلاء المعلمين إلى السعي الجاد لتقديم الأفكار الإبداعية؛ حتى يبتعدوا عن الرتابة والتكرار لسنين طويلة.

إجـــابـــة الســـؤال الخـامـس:

"ما علاقة القيادة التشاركية بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة؟:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول: (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية)، والمحور الثاني: (مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين)، ويوضح الجدول رقم (١٥) النتائج الآتية:

جدول (١٥)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية	٤,١٦	٠,٧٠٧	٠,٨٢	٠,٠٠٠**
مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة	٤,١٧	٠,٧١١		

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (١٥) السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وذلك بمعامل ارتباط (ر= ٠,٨٢)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة.

ويعزو الباحثان وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي؛ إلى أن القادة يتبنون هذا النمط التشاركي الذي يسهم في إيجاد بيئة عمل محفزة مبنية على الثقة والاحترام بين قائد المدرسة والمعلمين، مما يمنح المعلم مزيدًا من الحرية والمرونة داخل العمل، ويساعد المعلمين على إطلاق أفكارهم وقدراتهم الإبداعية لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المعلمين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية للمحور الأول: (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية)، والمحور الثاني: (مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين)، ويوضح الجدول رقم (١٦) النتائج الآتية:

جدول (١٦)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية، والمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين

البُعـــــــد	معامل الارتباط بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين
البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٧٥**
البعد الثاني: تفويض السلطة	٠,٨٠**
البعد الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية	٠,٧٨**
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية)	٠,٨٢**

**** دال إحصائيًا عند مستولا دلالة (٠,٠١)**

يتضح من الجدول (١٦) السابق ما يلي:

أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية، والمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين؛ هي معاملات ارتباط (موجبة) وعالية القيمة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث

تراوحت معاملات الارتباط للأبعاد الثلاثة بالمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين ما بين (٠,٧٥ – ٠,٨٠).

وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين؛ هي قيمة بعد (تفويض السلطة)، حيث بلغت قيمة ارتباط ذلك البعد بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين (٠,٨٠)، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن تفويض السلطة يعطي المعلمين مساحة من الحرية لتنفيذ الأفكار الإبداعية بخلاف ما إذا كان المعلم ملزمًا بتوجيهات محددة تعيقه عن تنفيذ الحلول والأفكار المبدعة.

يليه في الترتيب الثاني بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية)، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين (٠,٧٨)، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ما بين قائد المدرسة والمعلمين له أثر بالغ في نفوس المعلمين، من حيث مدى التماس حاجاتهم الإنسانية وتقديم الدعم المعنوي والنفسي لهم، حيث إن ذلك يسهم في تكوين أثر إيجابي لدى المعلمين، مما ينعكس عليهم من الناحية المعنوية والمنافسة في ابتكار طرق إبداعية تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما أقل الأبعاد ارتباطًا بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، فكان بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين (٠,٧٥)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية اتخاذ القرار في مجال القيادة التشاركية، حيث إن اتخاذ القرار يكون بشكل تشاركي بين قائد المدرسة والمعلمين، وهذا يساعد على تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين، ويشعرهم بأهمية رأيهم ومدى المسؤولية الملقاة على عاتقهم تجاه اتخاذ القرار السليم، وبذلك يزيد انتماؤهم إلى المدرسة ويتحسن مستوى أدائهم وإبداعهم في العمل.

ملخـــص النتـــائـــج:

يتمثل هذا الملخص في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو الآتي:

١- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

استهدف هذا السؤال التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وكانت أبرز النتائج ممثلة في الآتي:

- أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية؛ جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين.
- أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية في بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية)؛ جاءت في الترتيب الأول، تليها في الترتيب الثاني ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية في بعد (المشاركة في اتخاذ القرار)، وفي الترتيب الأخير جاءت ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية في بعد (تفويض السلطة)، وجميعها كانت بدرجة ممارسة (عالية).
- أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية في بعد (المشاركة في اتخاذ القرار)؛ جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت أبرز ممارسات قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية في بعد (المشاركة في اتخاذ القرار)؛ في الآتي:

٢- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى المتغير الآتية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتمثلت أبرز النتائج في الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية تعزى إلى اختلاف التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة

قادتهم للقيادة التشاركية في الأبعاد الآتية: (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وتفعيل العلاقات الإنسانية)؛ تعزى إلى اختلاف التخصص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية؛ تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.

٣- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

استهدف هذا السؤال التعرف على درجة ممارسة السلوك الابداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة من وجهة نظرهم، وتمثلت أبرز النتائج في الآتي:

- أن مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة؛ جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم.
- تمثلت أبرز الممارسات الدالة على مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة؛ في الآتي:
- أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي، بدرجة موافقة (عالية جدًا)

٤- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول ممارسة السلوك الإبداعي لديهم؛ تعزى إلى المتغير الآتية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وكانت أبرز النتائج على النحو الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم؛ تعزى إلى التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم؛ تعزى إلى المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم؛ تعزى إلى سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل المعلمين الذين سنوات خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة).

٥- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الخامس:

استهدف هذا السؤال التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وتمثلت أبرز النتائج في الآتي:

- توجد علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية، ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين.
- توجد علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين جميع الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية، والمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين.

التـــــوصيـــــات:

١- أهمية تبني قادة المدارس لنمط القيادة التشاركية، والعمل على نشر ثقافة المشاركة من خلال التأهيل النوعي المكثف لقادة المدارس، التي تهتم بالجوانب الإنسانية، ورفع الروح المعنوية للمعلمين، وإبراز آثارها الإيجابية في العمل التربوي.

٢- تصميم البرامج والدورات التدريبية وإعدادها لقادة المدارس في مجال القيادة، لاسيما القيادة التشاركية، لتنمية مهاراتهم في مجال أساليب المشاركة، والعمل على تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة من خلال تحسين نظام البيئة المدرسية، وتوفير أجواء مريحة في العمل، وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار.

٣- تشجيع المعلمين على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، ومشاركتهم في بناء الأهداف، والتخطيط الاستراتيجي، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سير العملية التعليمية، مما يساعد في بناء ثقافة تنظيمية دافعة للإبداع والابتكار.

٤- زيادة الاهتمام بالبيئة المدرسية وتجهيزاتها العامة، ومتطلبات التعلم، وتهيئة ظروف عمل مناسبة للمعلمين، والعمل على توفير المناخ التربوي والفكري والثقافي المناسب لإثارة السلوك الإبداعي لديهم.

الدراسات المقترحة:

١- إجراء مزيد من البحوث المتعلقة بالقيادة التشاركية وربطها بالعديد من المتغيرات الأخرى، كدافعية الإنجاز للمعلمين، والأداء المدرسي.

٢- إجراء مزيد من البحوث المتعلقة بالسلوك الإبداعي وربطه بالعديد من الأنماط القيادية الحديثة.

٣- إجراء المزيد من البحوث المشابهة على مجتمعات أخرى للتحقق من مدى توافق النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في مجتمعات أخرى.

المراجع

المراجع العربية:

أبو كشك، محمد نايف. (٢٠٠٦). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

أبو مسامح، أحمد عبد الكريم؛ والأغا، محمد عثمان. (٢٠١٥). *درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠٠٢). *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة*. مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.

أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٣). *الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين*. القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، محمد حسن؛ ونورالدين، كباشي محمد. (٢٠١٩). *الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي: بالتطبيق على مجموعة جياد الصناعية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

الإبراهيم، عدنان بدري. (٢٠١١). *الإدارة التربوية المدرسية الصفية الأردن*. إربد مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

الجهني، نجاة سليمان، والبادي نوف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة رئيسات الأقسام بالإشراف التربوي للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المشرفات بجدة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*: المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.

الجهني، نجاة سليمان؛ والبادي، نوف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة رئيسات الأقسام بالإشراف التربوي للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المشرفات بجدة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*: المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.

الحارثي، عيدة. (٢٠١٨). *القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

الحجيج، سمية عودة. (٢٠١٩). *القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الحربي، قاسم بن عائل. (٢٠٠٨). *القيادة التربوية*. ط١، الجنادرية للنشر والتوزيع، الرياض: المملكة العربية السعودية.

الحريري، رافدة. (٢٠٠٨). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. حمود، خضير؛ والشيخ، روان. (١٤٣١). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. الأردن: عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الخثلان، أماني مساعد سعد؛ والزعبي، ميسون طلاع. (٢٠١٦). *درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ال البيت، المفرق.

الدهان، أميمة. (١٩٩٢). *نظريات منظمات الأعمال*. عمان: الناشر المؤلف.

الرفاعي، رانيا محمد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*: جامعة فلسطين.

الرفاعي، محمد حسين. (٢٠٠٩). *الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمنس العالمية، بريطانيا.

الزعبي، جمانة زياد؛ وياغي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٦). *عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان .

الزعبي، محمد. (٢٠١٣). *أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.

الزيادين، يوسف كامل؛ وشحادة، حلمي. (٢٠٠٥). *أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تنظيمية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.

السالم، مؤيد سعيد. (١٩٩٩). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية. *مجلة العلوم الإدارية*: الجامعة الأردنية.

السرور، نادية هايل. (٢٠٠٢). *مقدمة في الإبداع*، عمّان: دار وائل للنشر.

السعود، راتب؛ الشمايلة، معن. (٢٠١٠). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، *مجلة جامعة الملك سعود* – العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ٢٢(١)، ١٧١.

السكارنة، بلال. (٢٠١٠). *القيادة الإدارية الفعالة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشبل، يوسف بن عبد الرحمن. (٢٠١٩). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة .*مجلة البحث العلمي في التربية*: جامعة عين شمس.

الشنطي، محمود عبد الرحمن؛ وأبوعمرة، صابرين سعيد. (٢٠١٩). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*: الجامعة الإسلامية بغزة.

الطويل، هاني. (٢٠٠٦). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي*. ط٤، دار وائل للنشر: عمان: الأردن.

العتيبي، عبد الله غازي الدعجاني. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة ثادق وعلاقتها بضغوط العمل لدى المعلمين. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*: جامعة الملك سعود – الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية – جستن.

العجارمـــة، موافـــق شـــحادة. (٢٠١٢). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

العجمي، هادي سالم. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين .*مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*: الجامعة الإسلامية بغزة.

العرابيد، نبيل أحمد؛ الجرجاوي، زياد علي؛ وأغا، محمد هاشم محمود. (٢٠١٠). *دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر في غزة.

العساف، صالح حمد. (٢٠٠٦). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، الرياض: مكتبة العبيكان.

العنزي، طلال غربي؛ والزعبي، ميسون طلاع. (٢٠١٨). *درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجهراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

الفضل، عبد العزيز ناصر. (٢٠١٨). *واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

الفقعاوي، دعاء حسن؛ والعاجز، فؤاد على. (٢٠١٨). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

القرشي، عبد الله فهد. (٢٠١٣). *ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القريوتي، محمد. (٢٠٠٣). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الأردن*. عمان: دار الشروق.

القطاونة، منار إبراهيم. (٢٠٠٦). *أثر العوامل الفردية والتنظيمية للمسار المهني على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية العاملة في الأردن.* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان للدراسات العليا. الأردن.

القيسي، هناء محمود. (٢٠١٠). *الإدارة التربوية: مبادئ ونظريات واتجاهات حديثة*. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.

المبيضين، محمد ذيب؛ والطراونه، محمد أحمد. (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة العلوم الإدارية*: الجامعة الأردنية.

المساعيد، لطفي منيزل؛ وطناش، سلامة يوسف. (٢٠١٩). واقع السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت .*المجلة التربوية الأردنية*: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية.

المطيري، بندر البصيص. (٢٠١٥). *درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين.* (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المنتشرى، علية عبد الله. (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي. *مجلة البحث العلمي في التربية*: جامعة عين شمس.

الهندى، إيمان بنت خليل. (٢٠١٩). القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك. دراسات عربية في التربية وعلم النفس*: رابطة التربويين العرب*.

أميمة، الدهان. (١٩٨٩). الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة. *مجلة تنمية الرافدين*، جامعة الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد.

برسولي، فوزية؛ ونعرورة، بوبكر. (٢٠١٩). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة .*مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية:* معهد الحقوق والعلوم *السياسية*.

بيوض، هبه أيمن؛ والسكارنه، بلال خلف. (٢٠٢٠). *أثر التغيير الاستراتيجي على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين في بنك الإسكان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان.

جروان، فتحي. (٢٠١٢). *أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم*. ط (٣). دار الفكر، عمان: الأردن.

حرب، حسام الدين خليل. (٢٠١١). *أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة*. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية غزة.

حريم، حسين. (٢٠٠٣). *إدارة المنظمات (منظور كلي)*. ط١، دار ومكتبة حامد، عمان: الأردن.

حواطي، وردة؛ ودروم، أحمد. (٢٠٢٠). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي: دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط .*مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

دروم، أحمد؛ قهيري، فاطنة؛ وحمياني، صبرينة. (٢٠١٩). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال:* معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

درويش، زينب عواد. (٢٠١٩). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*: الجامعة الإسلامية بغزة.

دويدري، رجاء وحيد. (٢٠٠٠). *البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية*. بيروت: دار الفكر المعاصر.

عبد الله، إيمان الصادق. (٢٠١٩). التفكير الإبداعي لدى طلاب كلية القانون بجامعة النيلين وعلاقته ببعض المتغيرات .*مجلة آداب النيلين*: جامعة النيلين.

عبوي، زيد. (٢٠١٠). *دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبيد، وليم. (٢٠٠٤). *تعليم الرياضيات لجميع الأطفال في ضوء متطلبات المعايير وثقافة التفكير*. دار المسيرة، عمان: الأردن.

عسكر، عبد العزيز محمد؛ أغا، محمد هاشم؛ والأسود، فايز علي. (٢٠١٢). *القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر.

عقيلي، عمر وصفي. (٢٠١٣). *الإدارة المعاصرة. الأردن*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

لهلوب، ناريمان. (٢٠١٥). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

مشرى، راضية، وحرايرية، عتيقة. (٢٠٢٠). محددات تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية: جامعة العربي التبسي نموذجًا. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*: المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة.

الهجين، عادل عبد الفتاح؛ والسكري، عماد الدين محمد. (٢٠١٩). تعزيز المعلم للسلوك الإبداعي وعلاقته بفاعلية الذات الإبداعية لدى طلاب المرحلة الثانوية. *مجلة كلية التربية*: جامعة المنوفية – كلية التربية.

المراجع الأجنبية:

Al- Mahayreh, M, & Abdel- Qader, M. (2015). The Effect of the Factors leading to Job Satisfaction on the Innovation Level; Study on Workers in Islamic Banks operation in Jordan, *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 5(1), 24-39.

Kocolowski, M. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a change? Emerging Leadership Journeys. Vol.3. No.1. pp 22-32.

Mihic, A. O, Umihanic, B. & Fazlovic, S. (2015). The role of organizational innovation in achieving and maintaining compant's business excellence. *Management: journal of contemporary management issues*. 20 (1), 79-100.

Olorunsola, O; & Abiodun, O. (2011). Teacher participation in decision-making process in secondary school in Ekiti State. *Nigeria International Journal of Education Administration and Policy Studies.* 3(6), 78-84.

Sarafidou, J. & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation, in decision-making and its impact on school and teachers. *International Journal of Education Management* 27(2), 170-183.

Torrance, E. & Myers, R. (1971). *Creative Learning and Teaching*. New York, Dodd Mead.