



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

دور القيادة التشاركية في تعزيز السلوك الإبداعي

دراسة ميدانية على المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بجدة

The role of participatory leadership in promoting creative behavior

A field study on supervisors in the Ministry of Education offices in Jeddah

وفاء عطية بن رابع الحارثي

Wafa Attia Rabea Alharthi

طالبة ماجستير أكاديمي، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و الإدارة

جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني:

wafalharthi@outlook.sa

د. ولاء عبد الله بن عبد الرحمن المستأدي

Dr. Wala Abdullah Almostadi

استاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني:

walmostadi@kau.edu.sa

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة التشاركية من خلال أبعادها المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تعزيز السلوك الإبداعي في مكاتب التعليم في محافظة جدة، كما هدفت على الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة التشاركية وتعزيز السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وحصلت على عينة (236) مشرف ومشرفة من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: أن واقع ممارسة القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (4,07)، وبوزن نسبي قدره (81,4%)، و أن مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (4,35)، وبوزن نسبي قدره (87%)، وأهم توصيات الدراسة: الارتقاء بتمكين المشرفين والمشرفات بما يتناسب مع مسؤولياتهم وإعدادهم كصف قيادي ثاني؛ نظراً لخبرتهم الطويلة، وعدم الاكتفاء بتفويض الصلاحيات إليهم، استحداث نظام لتسجيل وحفظ الخبرات والتجارب وحلول المشكلات التي مرت على مكاتب التعليم؛ للاستفادة منها مستقبلاً في تجارب لاحقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التشاركية، السلوك الإبداعي، مكاتب التعليم، جدة

The role of participatory leadership in promoting creative behavior

A field study on supervisors in the Ministry of Education

offices in Jeddah



Wafa Attia Rabea Alharthi

Academic Master's Student, Department of Public Administration, College of
Economics and Administration

King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

email: wafalharthi@outlook.sa

:Under Supervision

Dr. WALAA Abdullah Abdul Rahman Al-Mustadi

Assistant Professor, Department of Public Administration, College of
Economics and Administration

King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to identify the role of participatory leadership through its dimensions (participation in decision-making, delegation of powers, participation in planning, human relations) in promoting creative behavior in education offices in Jeddah, and also aimed at revealing statistically significant differences. On the averages of individuals' responses between participatory leadership and the .promotion of creative behavior due to demographic variables

This study relied on the analytical survey method, and the questionnaire was used as a tool for data collection, and a sample of (236) supervisors was obtained through the comprehensive survey of the study community. One of the results is that the reality of practicing participatory leadership in education offices in Jeddah from the supervisors' point of view was high with an average (4.07) and a relative weight. (%81.4) And that the level of creative behavior of the male and female supervisors in the education offices in Jeddah was high with an average of (4., 35) and a relative (weight of of results. (87%

Keywords: leadership, participatory leadership, creative behavior, educational offices, jeddah

المقدمة:

أدى التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الاجتماعي الذي يشهده العالم إلى اتساع نطاق عمل المنظمات ونمو نشاطها الذي امتد إلى مجالات وقطاعات متعددة فأصبحت بحاجة إلى تشجيع قدرات أفرادها على إدارتها وإلى أساليب قيادة مرنة وكفؤة قادرة على مواجهة هذي التحديات للوصول إلى النجاحات المنشودة بجهود القيادة والعاملين.

وذلك ما أكده (السكران، 2010: 177) أن نجاح العمل في المؤسسات يرتبط بوجود قيادة تشرف على العمل، وتهتم بالعاملين، عن طريق التدريب المستمر وتوفير المناخ المناسب لهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية، وبتثالثة في نفوسهم، وتشجعهم على اتخاذ القرارات، وذلك ليتمكنوا من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية، وتضمن القيادة الناجحة مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات، بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف، وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يترتب عليها مناخ اجتماعي معين وتعتبر القيادة التشاركية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والتي لها دور في تحويل المؤسسات والتغيير فيها من خلال التأثير بالموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم وتمكينهم.

فالموظف هو العنصر الأهم في جميع المنظمات وهو المحرك الأساسي والرئيسي، وأن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي وتكنولوجي إلا نتيجة لإبداع أفرادها. وأن الإبداع لا يرتبط فقط بالعلماء والمختصين وجهود البحث والتطوير، فالمنظمات التي تريد تحقيق النجاح والتميز في أدائها، لابد أن تشجع العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة (الذيابات، 2017).

حيث أن تشجيع الإبداع داخل المنظمات أمر مهم على المدى الطويل، وذلك بجعل الموظفين يطرحون أفكارهم وآرائهم بما يتناسب مع العمل الموكل لهم والتوجيه بالقيادة الفعالة، لبت الدافعية لديهم من خلال وسائل تحفيزية للنهوض بالمنظمات وجعلها قادرة على مواكبة التغيرات والتحولات في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030.

مشكلة الدراسة:

أن معظم المنظمات في المملكة العربية السعودية أصبح لديها رؤية وأهداف تسعى لتحقيقها بكفاءة وفعالية تزامناً مع رؤية المملكة، ولتحقيق ذلك فهي بحاجة إلى كوادر بشرية ذات مهارات فكرية وإبداعية من جهة ومن الجهة الأخرى أن يكون لها قيادة فعالة تسعى للاستفادة من كوادرها المبدعة وتحرص على تمكينهم ومشاركتهم لها وتنمية مهاراتهم ومنحهم الفرص للنمو المهني والوظيفي وتُعزز بدورها سلوكهم الإبداعي في العمل، إذ أن لممارسات القيادة دور هام ومحوري للوصول إلى هذه الرؤية.

من هذا المنطلق تنبثق إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الرئيسي:

هل يوجد دور للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تعزيز السلوك الإبداعي من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة؟

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية التي تنفرع من السؤال الرئيسي:

- 1- ما واقع ممارسة القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات؟
- 2- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المتوسطات استجابات الافراد بين القيادة التشاركية وتعزيز السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة، الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية دور القيادة التشاركية ودورها الفعال في الاهتمام بالعاملين والاستفادة منهم مما يؤدي إلى تعزيز السلوك الإبداعي لديهم ، ونظراً لقلّة الدراسات السعودية -على حد علم الباحثة- التي تناولت موضوع القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية) ودورها في تعزيز السلوك الإبداعي، تعد هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبات العربية والسعودية خاصة وتعمل على سد العجز في هذا الموضوع، كما أنها قد تتيح المجال إلى آفاق علمية بحثية جديدة للمهتمين والباحثين.

الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية الدراسة من التغيرات والتطورات والتحديات التي تشهدها المملكة العربية السعودية مع رؤية 2030 والتي تؤكد على مواجهة البيروقراطية والروتين والسعي للنهوض بمستوى المنظمة والعاملين فيها وتلزم جميع المنظمات أن تتبنى عملية الإبداع بشتى طرقه ووسائله وأن تستنهض همتها لمواكبة التحديات والمنافسة، فبرزت أهمية " القيادة التشاركية " في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين نظراً لدورها المحوري الذي يُشجع ويُحفز تطبيق الإبداع في بيئة

العمل حيث أصبحت القيادة التقليدية غير ممكنة في الوقت الحالي في ظل الرؤية، وجاءت هذه الدراسة لتبين دور القيادة التشاركية في تعزيز السلوك الإبداعي في مكاتب التعليم بجدة.

وقد تساعد هذه الدراسة القيادات في جميع الوزارات الحكومية والقطاعات الخاصة، ووزارة التعليم خاصة بأهمية القيادة التشاركية في تعزيز السلوك الإبداعي لموظفيها.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: التعرف على دور القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تعزيز السلوك الإبداعي حسب وجهة نظر المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بجدة.

الأهداف الفرعية:

1- معرفة واقع ممارسة القيادة التشاركية في مكاتب وزارة التعليم بجدة من وجهة المشرفين والمشرفات.

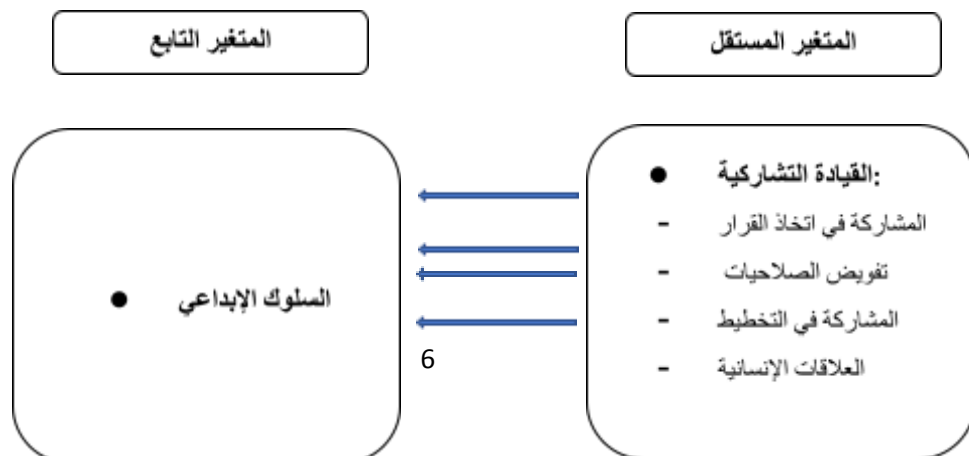
2- معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين والمشرفات في مكاتب وزارة التعليم بجدة من وجهة نظرهم.

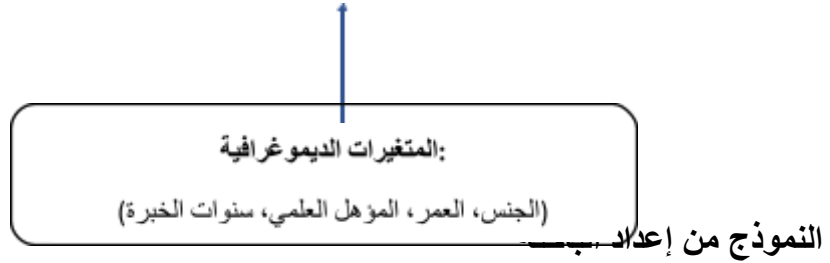
3- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة التشاركية وتعزيز السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

نموذج ومتغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية)، وقد تم الاستناد على دراسة أبو شمالة (2020) في تطبيق أبعاد القيادة التشاركية على الدراسة الحالية، حيث تم جرد في الدراسة السابقة للأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة.

- **المتغير التابع:** تعزيز السلوك الإبداعي.





منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سوف تعتمد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول للاستنتاجات وكونه يناسب موضوع الدراسة ويحقق أهدافها ويُجيب على تساؤلاتها.

مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية: تتمثل في تصميم استبانة في ضوء الدراسات السابقة مع تطويرها لتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ثم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة حول موضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: التي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفين ومشرفات مكاتب التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم 400، وسوف يتم تطبيق هذه الدراسة عن طريق المسح الشامل حيث سيتم عمل استبيان إلكتروني ويتم توزيع الرابط على المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بجدة.

حدود الدراسة:

الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تعزيز السلوك الإبداعي.

البشرية: سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على جميع مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم في محافظة جدة.

المكانية : سوف يتم تطبيق هذه الدراسة في نطاق مكاتب التعليم في محافظة جدة.

الحدود الزمنية : سيتم تطبيق هذه الدراسة في فترة ما بين 2020-2021م.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية: "أحد الأنماط الحديثة القائمة على مشاركة المرؤوسين لقائدهم في صنع القرارات الإدارية، ومشاورتهم، واحترامهم، وتفويض بعض الصلاحيات لهم، والتواصل الدائم معهم، وتوظيف ما لديهم من قدرات إبداعية من أجل تحقيق اهداف المؤسسة" (حرز الله، 2018: 14).

إجرائياً : مشاركة المسؤول للمشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم في عملية اتخاذ القرار والتخطيط لأهداف العمل ومنحهم الصلاحيات في مهامهم المختلفة، وذلك في بيئة تسودها العلاقات الإنسانية والاحترام.

أبعاد القيادة التشاركية:

المشاركة في اتخاذ القرار: "يقوم القائد بإشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، ومناقشتهم والاحذ بأرائهم واقتراحاتهم ومناقشتها معهم قبل اتخاذ القرار مما يضمن التزام العاملين بتنفيذها ويحقق مبدأ الديمقراطية في العمل" (mokoenaK2012).
إجرائياً: مشاركة المشرفين والمشرفات في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة في عملهم والاحذ باقتراحاتهم وأرائهم.

تفويض الصلاحيات: "عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل الآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازم أداؤها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال" (الصيرفي، 2009).

إجرائياً: إعطاء بعض من السلطة والمسؤولية للمشرفين والمشرفات لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

المشاركة في التخطيط: المشاركة في تحديد الأهداف وصنع القرارات وتحديد كيف يستخدم الموظفون الموارد بطريقة فعالة ورسم مسارات العمل المستقبلية لتحديد أفضل مسار من الإجراءات لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (العطوي والعنزي 2017: 149).

إجرائياً: مشاركة المشرفين والمشرفات في عملية التخطيط لسير الأعمال في مكاتب التعليم واختيار الإجراءات الأنسب للعمل.

العلاقات الإنسانية: "التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم وتنشر المحبة والتعاطف والتآلف في جو يسوده الوئام والود ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء" (السواح 2008: 10)

إجرائياً: العلاقات غير الرسمية التي ترفع الروح المعنوية وجو التعاملات العام في بيئة العمل بين المشرفين والمشرفات والقيادة.

السلوك الإبداعي: "هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة" (السالم، 2006: 100).

إجرائياً:

هو خليط السمات والخصائص التي يملكها المشرفون والمشرفات والتي تمكنهم من حل المشكلات وإتمام مهام أعمالهم بطريقة فعّالة.

الإطار النظري للدراسة:

القيادة التشاركية:

نظرة الإسلام للقيادة التشاركية:

لعل من أروع صور القيادة التشاركية في التاريخ هو نظام الشورى في الإسلام وأسلوب قيادة النبي عليه الصلاة والسلام. (موقع شبكة الالوكة، www.alukah.net)

فالشورى صفة من صفات المؤمنين، ذكرها القرآن مقرونةً بمجموعة من الصفات الأساسية للمؤمنين، وذلك في إحدى السور المكية، وهي سورة الشورى: (وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى لِلَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ) الشورى: 36 إلى قوله: (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ) الشورى: 38

مفهوم القيادة التشاركية:

عرف الباحثون والكتاب القيادة التشاركية بتعريفات عديدة باعتباره مدخلاً حديثاً للقيادة، فيه تفويض للصلاحيات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وغيرها فيما يحقق الاستفادة من

خبرات وقدرات العاملين في مجالات عملهم، تستعرض الباحثة مجموعة من تعريفات القيادة التشاركية التي ذُكرت في الأدبيات:

عرفها (حرز الله، 2018: 14) بأنها أحد الأنماط الحديثة القائمة على مشاركة المرؤوسين لقائدهم في صنع القرارات الإدارية، ومشاورتهم، واحترامهم، وتفويض بعض الصلاحيات لهم، والتواصل الدائم معهم، وتوظيف ما لديهم من قدرات إبداعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(الرننسي، 2015: 25) بأنها نمط حديث من أنماط القيادة يقوم فيها بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم و آرائهم ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم ، الأمر الذي يحقق أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد

وعرفها لاحق (2012: 7) بأنها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار.

أهمية القيادة التشاركية: يرى الرفاعي (2009، ص2-7) بأن تعتبر القيادة التشاركية من أهم أنماط القيادة الحديثة بقوله أن التشاركية في الإدارة، الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين الأساليب الأخرى، لأنه استطاع الاستفادة منها بتلافي سلبياتها وأصبح الفرد عاملاً أساسياً في العملية الإدارية وأن على الإدارات الحديثة استخدام هذا الأسلوب بفن وذكاء.

واكد الحريري(2008،ص5) على الرغم من وجود العديد من الأنماط القيادية إلا أنه تبقى القيادة التشاركية أفضل أنماط القيادة على الإطلاق لعدة أسباب من أهمها كونه يحترم إنسانية العاملين ويغرس في نفوسهم الثقة ولا يفرق بين رئيس و مرؤوسين فكلهم يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة ويشتركون في الإنجاز كما يشتركون في التخطيط وهذا يساعد في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية.

على ما سبق تؤكد الباحثة أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في استغلالها الموارد المتاحة بشكل أمثل وتقوم بتنسيق جهود العاملين وتمكينهم ، الأمر الذي يُحفز المقترحات الإبداعية، لأن أي موظف يمكنه تقديم الحلول والمقترحات الجديدة للعمل، فذلك يُعزز العمل الجماعي التعاوني بدلاً من احتكار القرارات وهذا يؤدي إلى إثراء العمل وتحقيق أهداف التنظيم بطرق أكثر فاعلية، ويساعد أيضاً نمط القيادة التشاركية على اكتشاف القادة الجدد في المنظمات

أهداف القيادة التشاركية:

تعددت أهداف القيادة التشاركية وفقاً لتعدد الآراء وأفكار الباحثين، نستعرض منها مايلي:

1- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارهم بأهميتها في التنظيم.

- 2- تتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
- 3- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية اختيار البدائل فضلاً عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي تؤدي للحيلولة دون تنفيذ (القيسي، 2010، ص131).

خصائص القيادة التشاركية:

ويلخصها (الحريري، 2008):

- 1- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وبقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- 2- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- 3- تفويض السلطة للمرؤوسين، والثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء
- 4- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق. لمساعدتهم في تطوير مهاراتهم.
- 5- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
- 6- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه والدعم الذي يتلقاه يدعم روح الإبداع لديهم

الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية:

إن أكثر الصعوبات تكراراً باتفاق الباحثين (معمرى، 2019) (أبو شمالة، 2020) (الحجيج، 2019) عليها هي:

- 1- معيقات المؤسسة: تلك المعوقات التي تنبع من الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المنظمة.
- 2- معيقات تابعة من المديرين أنفسهم: هذه المعوقات تابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الأحيان يشعر المديرون بالخوف والريبة تجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين لأن في اعتقادهم بأن من الممكن أن يشكل خطر على مراكزهم الوظيفية، هذا بلا شك ينعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في الإدارة.

3- معيقات تكمن في الموظفين: كثيراً ما نصادف العاملين لديهم قصور في الطموح فيرون أن دورهم في المؤسسة مجرد العمل المكلفين به ليس إلا وأن إعطائهم مسؤوليات جديدة ولو كان مع بعض الصلاحيات عبئاً إضافياً عليهم.

السلوك الإبداعي:

"هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة" (السالم، 2006: 100).

وعرفه (الشواورة، 2012: 6) "الفعل الذي يسبق الإبداع، وبالتالي ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، إنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب في كل منظمة أعمال تسعى للبقاء والنمو، وبالطبع فإن هذا الفعل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضع الإبداع، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول والبدائل المتاحة للقيام باختيار البديل المناسب وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان".

أهمية إدارة وتطوير الإبداع:

ينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية، وليس شيئاً حسناً فقط. فالإبداع مورد قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره وعدم السماح بهدره، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمنظمات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات وغيرها من التحديات غير المعروفة (حريم، 2019).

وتلقت الباحثة أهمية دور استخدام السلوك الإبداعي لوزارة التعليم متمثلة بجميع فروعها ومنسوبيها في إدارة التعامل مع فايروس كورونا (كوفيد- 19) الذي اجتاح العالم وعطل سير الحركة الدراسية، فجاءت قدرة الوزارة السريعة والمُتقنة على التحول من نطاق التعليم الحضوري إلى نطاق التعليم الافتراضي، فقد تم تدشين برامج تعليم عن بُعد لكافة المستويات الدراسية وجعل العملية التعليمية تسير بكل سلاسة وانتظام ونجاح، مما يجعل الوزارة تحافظ على هذا المستوى من النجاح باستمرارية تحفيز السلوك الإبداعي لدى منسوبيها ومنهم المشرفين والمشرفات التربويين، لتبقى دائماً قادرة على التعامل مع كافة الظروف.

متطلبات السلوك الإبداعي:

لتنمية الإبداع داخل المنظمات يجب مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل في (العميان، 2010):

- 1- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها، والإيمان بالرأي والرأي الآخر والاعتراف بمساهمات الآخرين في الإنجاز.
- 2- إتاحة الاتصال الفعال الذي يسمح بتبادل الخبرات والمعلومات بين الأفراد وإتاحة النقاش بينهم.
- 3- التركيز على الأهداف الرئيسية وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحق.
- 4- تشجيع التنافس بين العاملين لإثارة الحماس بينهم للوصول إلى أفكار إبداعية جديدة.
- 5- تقديم الدعم المعنوي والمادي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- 6- الأخذ بالأفكار الجديدة ودراستها وتطبيقها في حال وجدت الفائدة منها

معيقات الإبداع:

- 1- **المعوقات التنظيمية:** هي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل منه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة المديرين، نمط السلطة والقيادة، نظم الاتصال المستخدمة (حريم، 2019)
- 2- **معيقات فردية/ الشخصية:** وهي معيقات تتعلق بالشخص نفسه والتي تنتج بتأثير البيئة المحيطة والتي قد تنشأ مع الفرد منذ طفولته منها: ضعف الشخصية وعدم الثقة بالنفس، الخوف من الابتكار والميل لمجاراة الواقع، عدم التآني والحماس المفرط والاستعجال بالنتائج (حمود، 2002).

- 3- **معوقات بيئية:** وهي المعوقات الموجودة في الطبيعة، وتحد من النشاط الإبداعي للأفراد، كالضجيج، البيئة المكتظة، عدم تأييد زملاء، وجود رئيس متسلط لا يقدر أفكارهم الإبداعية، قلة الموارد اللازمة للعمل (السور، 2002).

الدراسات السابقة:

- دراسة معمري (2019)؛ بعنوان " دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين. دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة الجزائري الكوبي بولاية الجفلة"
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) في تحسين أداء العاملين ، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة لجميع

العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون بولاية الجفلة في الجزائر، والبالغ عددهم (220) عاملاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية لممارسة القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، وعدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

▪ دراسة العجمي (2020)؛ بعنوان " درجة ممارسة قادة التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين "

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز وبيان فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، العينة بلغت (162) معلماً ومعلمة، منهم (78) معلماً و(84) معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت النتائج إلى أن ويوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين الدافعية للإنجاز لدى المعلمين.

▪ دراسة النجار (2019)؛ بعنوان: " جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق المصرية: مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. دراسة ميدانية "

تهدف الدراسة إلى قياس أثر جودة حياة العمل في السلوك الإبداعي للعاملين تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استبانة تم توزيعها على (500) عامل وكانت عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمس نجوم. تم استخدام المنهج التحليلي التفسيري وتم تحليل البيانات المتحصل عليها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد العينة يقرون أن إدارة الفنادق المصرية ما زالت تسعى لتطبيق مفهوم جودة حياة العمل من خلال الالتزام بتوفير عدالة وكفاية الأجور وتحسين ظروف العمل وجعلها آمنة ، وكانت درجة تطبيق الفنادق في مصر لأبعاد السلوك الإبداعي متوسطة، و أقر أفراد العينة بأن إدارة الفنادق ما زالت تسعى لتعزيز السلوك الإبداعي أخيراً اثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة حياة العمل في السلوك الإبداعي للعاملين.

منهج الدراسة وادواتها: بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع" (شرارة، 2016: 123)، وبذلك تقدم هذه الدراسة وصفاً لواقع دور

القيادة التشاركية في تعزيز السلوك الإبداعي من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة،

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، خلال فترة الدراسة الميدانية في عام 1443هـ/2021م، والبالغ عددهم (400) مشرف ومشرفة؛ بناءً على البيانات المعطاة من إدارة الإشراف التربوي لديهم، وقد قامت الباحثة بعمل مسح شامل لمجتمع الدراسة؛ لصغر حجمه؛ حيث وُزعت الاستبانة إلكترونياً على مفردات المجتمع، وبلغ عدد الردود (236) رداً.

اداة الدراسة: لجأت الباحثة إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة عن طريق الاستبانة الإلكترونية، التي صُممت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة؛ حيث تم إعداد عباراتها من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، وتم توزيعها على المجتمع؛ للحصول على البيانات اللازمة.

اشملت استبانة الدراسة في صورتها النهائية على 3 أجزاء رئيسية، وهي:

- **الجزء الأول:** يحتوي على المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
 - **الجزء الثاني:** يتعلق بعبارات متغير القيادة التشاركية، والمكون من (19) عبارة، ويشتمل على (4) أبعاد، تتمثل في:
 - **بُعد المشاركة في اتخاذ القرار:** حُصص له (5) عبارات.
 - **بُعد تفويض الصلاحيات:** حُصص له (5) عبارات.
 - **بُعد المشاركة في التخطيط:** حُصص له (5) عبارات.
 - **بُعد العلاقات الانسانية:** حُصص له (4) عبارات.
 - **الجزء الثالث:** يتعلق بعبارات متغير السلوك الإبداعي، والمكون من (19) عبارة.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)؛ لقياس استجابات عينة الدراسة، وتكون درجات المقياس وفقاً للجدول التالي:

الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على كتاب (القحطاني وآخرون، 2013)

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

استخدمت الباحثة في تفرغ وتحليل أداة الدراسة (الاستبانة) برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science -SPSS- V22)؛ للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها؛ وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1. **معامل الثبات (Reliability)**؛ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
2. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)**؛ للتحقق من صدق المحتوى (البنائي والداخلي) لأداة الدراسة وأبعادها، ودراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك الابداعي.
3. **الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية، كالتكرارات ((Frequencies والنسب المئوية (Percentages)**؛ لوصف مجتمع الدراسة حسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
4. **الإحصاءات الوصفية لمتغيرات وأبعاد الدراسة، كالمتوسط الحسابي ((Mean والانحراف المعياري (Standard Deviation)**؛ لمعرفة الرأي السائد لأفراد المجتمع، وقياس تشتت الإجابات عن متوسطات عبارات الاستبانة، وترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.
5. **اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)**؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.
6. **اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)**؛ للكشف عن الفروق استجابات أفراد المجتمع تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والتي تحتوي على أكثر من فئتين مستقلة.
7. **اختبار المقارنات البعدية "شيفيه" (Post Hoc Comparisons- Scheffe Test)**؛ للكشف عن مصادر الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للبيانات الديموغرافية.

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	متغيرات وأبعاد الدراسة
0,907	5	بُعد المشاركة في اتخاذ القرار
0,883	5	بُعد تفويض الصلاحيات
0,930	5	بُعد المشاركة في التخطيط
0,876	4	بُعد العلاقات الانسانية
0,965	19	المتغير المستقل ككل/ القيادة التشاركية
0,856	19	المتغير التابع/ السلوك الابداعي
0,953	38	المقياس ككل

جدول (2) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يُظهر الجدول السابق أن قيم معامل ثبات متغيرات الدراسة مرتفعة، تراوحت ما بين (0,856 - 0,965)، وبلغت قيمة معامل ثبات الدراسة الكلي (0,953)، وهي كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح، وهذا مؤشر على أن الاستبانة تتمتع بثبات تام وعالي، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

صدق أداة الدراسة، و معرفة العلاقة بين متغيراتها:

أولاً - الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة هذه الدراسة؛ من خلال عرضها على (4) محكمين من ذوي الخبرة، وقد تم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

ثانياً: صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى، وذلك بحساب صدق الاتساق البنائي والداخلي لأداة الدراسة؛ من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين كل بُعد والدرجة الكلية لأداة الدراسة هو ما يعرف بصدق الاتساق البنائي، وكذلك قياس العلاقة بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه والذي يعرف بصدق الاتساق الداخلي، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

العلاقة	المشاركة في اتخاذ القرار	تفويض الصلاحيات	المشاركة في التخطيط	العلاقات الانسانية	السلوك الابداعي
المشاركة في اتخاذ القرار	1				
تفويض الصلاحيات	0,796**	1			
المشاركة في التخطيط	0,846**	0,837**	1		
العلاقات الانسانية	0,705**	0,746**	0,748**	1	
السلوك الابداعي	0,516**	0,555**	0,601**	0,556**	1
الدرجة الكلية	0,861**	0,875**	0,909**	0,832**	0,824**

جدول (3) قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يظهر الجدول السابق وجود علاقة إيجابية طردية وقوية بين أبعاد القيادة التشاركية والسلوك الابداعي مع الدرجة الكلية للأداة، وأن محتوى كل بُعد له علاقة بهدف الدراسة، فقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0,824 و 0,909)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى.

المتغيرات الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	188	79,7 %
	أنثى	48	20,3 %
	المجموع	236	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	1	0,4 %
	من 30 لأقل من 40 سنة	14	5,9 %
	من 40 لأقل من 50 سنة	125	53 %
	من 50 سنة فأكثر	96	40,7 %
	المجموع	236	100 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	109	46,2 %
	ماجستير	97	41,1 %
	دكتوراه	30	12,7 %
	المجموع	236	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	1,7 %
	من 5 لأقل من 10 سنوات	7	3 %
	من 10 لأقل من 15 سنة	14	5,9 %
	من 15 سنة فأعلى	211	89,4 %
	المجموع	236	100 %

التحليل والمناقشة:

جدول (4) خصائص المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

متغير الجنس: أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة قدرها (79,7%)، مقارنةً بنسبة الإناث التي بلغت (20,3%)، وتعود نسبة الإناث المنخفضة لضعف استجابتهن لأداة الدراسة، على الرغم من التساوي التقريبي في أعداد المشرفين والمشرفات التربويين، على حد علم الباحثة.

- **متغير العمر:** أن أكثر من نصف أفراد مجتمع الدراسة من فئة (من 40 لأقل من 50 سنة) بنسبة بلغت (53%)، بينما بلغت نسبة فئة (أقل من 30 سنة) (0,4%) وهي

الفئة الأقل تكراراً؛ ويعود ذلك لمتطلبات العمل كمشرف/ة تربوي/ية في توفر الخبرة الكافية للمشرف/ة والعمل لعدة سنوات كمعلم/ة في مجال تخصصه.

- **متغير المؤهل العلمي:** أن (46,2%) من مجتمع الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، في حين أن (12,7%) فقط منهم يحملون درجة الدكتوراه، وقد يكون ارتفاع نسبة الحاملين لدرجة البكالوريوس في أفراد مجتمع الدراسة في أنها أحد شروط التقديم على وظائف الإشراف التربوي، وتعتبر درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى في المؤهلات العلمية.
- **متغير سنوات الخبرة:** أن (89,4%) من مجتمع الدراسة من تراوحت خبرتهم بين (من 15 سنة فأعلى)، بينما بلغ (1,7%) منهم من تراوحت خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، وتعزو الباحثة ذلك للشروط الواجب استيفائها للتقديم على الوظائف الإشرافية التربوية، في أن يكون المتقدم لديه الخبرة الكافية في التعليم، والتي تُكتسب بمرور التجارب والسنوات، كما أن بعض المشرفين والمشرفات قد تدرج في السلم الوظيفي من معلم/ة إلى ان يصل لمشرف/ة تربوي/ة، وهذا التدرج يكسب المشرف الكثير من سنوات الخبرة.

مؤشر إجابات أفراد المجتمع ومقياس الحكم عليها:

ولتحديد درجة أهمية كل عبارة فقد تم استخدام المعيار الاحصائي الذي يقوم على تقسيم الأوساط الحسابية إلى ثلاث مستويات، تم تحديد طول الفترة في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الفئات = $3 / (5 - 1) = 1.33$

جدول (5) مقياس الدراسة المعتمد

الوزن النسبي	درجة الأهمية	قيمة المتوسط الحسابي	الرتبة
من 20 إلى 46,6%	منخفضة	من 1.00 إلى 2.33	3
من 46,7 إلى 73,3%	متوسطة	من 2.34 إلى 3,66	2
من 73,4 إلى 100%	مرتفعة	من 3,67 إلى 5.00	1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

إجابة وتحليل ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة الفرعية:

التساؤل الفرعي الأول: ما واقع ممارسة القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات؟

جدول (6) واقع ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار في مكاتب التعليم بجدة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات:

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
1	يشارك مدير/ة المكتب المشرفين/ات في اتخاذ القرارات.	3,72	1,115	مرتفعة	4
2	يتخذ مدير/ة المكتب القرار في ضوء رؤية واضحة بالتشارك مع المشرفين/ات.	3,64	1,149	متوسطة	5
3	يراعي مدير/ة المكتب العدالة في اتخاذ القرارات.	4,00	0,956	مرتفعة	2
4	يناقش مدير/ة المكتب مع المشرفين/ات الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	3,76	1,045	مرتفعة	3
5	يشارك مدير/ة المكتب المشرفين/ات في حل المشكلات التي تواجههم.	4,08	0,999	مرتفعة	1
إجمالي واقع ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار		3,84	0,900	مرتفعة (76,8%)	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول السابق إجابات مجتمع الدراسة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة لواقع ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، والتي حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3,84)، وبوزن نسبي قدره (76,8%).

جدول (7) واقع ممارسة تفويض الصلاحيات في مكاتب التعليم بجدة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات:

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
1	يفوض مدير/ة المكتب بعض صلاحياته للمشرفين/ات.	4,06	1,092	مرتفعة	4
2	يتابع مدير/ة المكتب التزام المشرفين/ات بالمهام المفوضة لهم.	4,22	0,870	مرتفعة	1
3	يزود مدير/ة المكتب المشرفين/ات بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.	4,17	0,844	مرتفعة	2
4	يقوم مدير/ة المكتب بتقييم نتائج أعمال المشرفين/ات للتأكد من فعالية التفويض.	4,07	0,899	مرتفعة	3

الرتبة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
5	مرتفعة	1,042	4,00	يوفر مدير/ة المكتب بيئة تشاركية لإنجاز الأعمال وبشكل مناسب.	5
مرتفعة (82%)		0,787	4,10	إجمالي واقع ممارسة تفويض الصلاحيات	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول السابق إجابات مجتمع الدراسة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة لواقع ممارسة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، والتي حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4,10)، وبوزن نسبي قدره (82%).

جدول (8) واقع ممارسة المشاركة في التخطيط في مكاتب التعليم بجدة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات:

الرتبة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
3	مرتفعة	1,039	3,92	يشارك مدير/ة المكتب المشرفين/ات بوضع رؤية واضحة لتطوير العمل.	1
5	مرتفعة	1,141	3,81	يضع مدير/ة المكتب خطة العمل بالتعاون مع المشرفين/ات.	2
4	مرتفعة	1,085	3,81	يشارك مدير/ة المكتب المشرفين/ات بإعداد خطة العمل اللازمة.	3
2	مرتفعة	1,012	4,03	يشجع مدير/ة المكتب على وضع الخطط التطويرية للإدارات والأقسام.	4
1	مرتفعة	0,818	4,18	يتابع مدير/ة المكتب سير عمل الخطط.	5
مرتفعة (79%)		0,905	3,95	إجمالي واقع ممارسة المشاركة في التخطيط	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول السابق إجابات مجتمع الدراسة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة لواقع ممارسة المشاركة في التخطيط من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، والتي حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3,95)، وبوزن نسبي قدره (79%).

جدول (9) واقع ممارسة العلاقات الانسانية في مكاتب التعليم بجدة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات:

الرتبة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
3	مرتفعة	0,843	4,37	يحرص مدير/ة المكتب على كسب ثقة المشرفين/ات.	1
4	مرتفعة	0,891	4,29	يحترم مدير/ة المكتب حرية المشرفين/ات الشخصية.	2
1	مرتفعة	0,766	4,56	يتعامل مدير/ة المكتب بإنسانية مع الظروف الطارئة للمشرفين/ ات.	3
2	مرتفعة	0,787	4,42	يحرص مدير/ة المكتب على التواصل الاجتماعي والاحترام المتبادل بين المشرفين/ات.	4
مرتفعة (88,2%)		0,702	4,41	إجمالي واقع ممارسة العلاقات الانسانية	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول السابق إجابات مجتمع الدراسة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة لواقع ممارسة العلاقات الانسانية من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، والتي حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4,41)، وبوزن نسبي قدره (88,2%).

التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى السلوك الإبداعي

الرتبة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
5	مرتفعة	0,578	4,55	أسعى الى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.	1
6	مرتفعة	0,579	4,53	أحاول إيجاد حل لمشكلة معينة تواجهني أثناء عملي بطريقة إبداعية	2
13	مرتفعة	0,995	4,24	أواجه الخوف والفشل ولا اتردد في اقتراح أفكار تطور عملي	3
19	مرتفعة	1,107	3,85	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	4
18	مرتفعة	1,025	4,01	أبذل وقتاً كبيراً في اكتساب مهارات من أجل اتقان عملي.	5
2	مرتفعة	0,541	4,66	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي على الآخرين.	6
8	مرتفعة	0,587	4,49	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	7

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
8	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية وعلينا التكيف معها.	4,63	0,580	مرتفعة	3
9	اطور خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار.	4,45	0,614	مرتفعة	9
10	احاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من أفكارهم.	4,43	0,652	مرتفعة	10
11	أجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصدها.	4,50	0,587	مرتفعة	7
12	أقدم أفكار جديدة حتى وأن لم توجد منفعة مباشرة	4,14	0,902	مرتفعة	15
13	أرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل.	4,67	0,584	مرتفعة	1
14	لدي القدرة على رفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات	4,06	0,900	مرتفعة	17
15	أسخر علاقاتي بزملائي بشكل يخدم العمل وُطوره.	4,57	0,611	مرتفعة	4
16	تُكْرَم إدارة المكتب المبدعين باستمرار وباحثات رسمية	4,08	1,030	مرتفعة	16
17	تذكر إدارة المكتب ابداعات موظفيهم بفخر وإشادة على الدوام.	4,30	0,855	مرتفعة	12
18	تتقبل إدارة المكتب الأفكار الإبداعية بصدر رحب.	4,34	0,785	مرتفعة	11
19	يُسمح لنا بمحاولة حل المشكلات بطرق مختلفة	4,22	0,899	مرتفعة	14
إجمالي مستوى السلوك الإبداعي		4,35	0,412	مرتفعة (87%)	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول السابق مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظرهم، والذي حقق مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4,35)، وبوزن نسبي قدره (87%).

التساؤل الفرعي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدمت الباحثة اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ للكشف عن الفروق في استجابات الأفراد عند مستوى معنوية ≤ 0.05

α تبعاً لمتغير الجنس، كما استخدمت اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ للكشف عن الفروق في استجابات الأفراد عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتظهر النتائج في الجداول التالية:

أولاً: اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ للكشف عن الفروق في استجابات الأفراد تبعاً لمتغير الجنس:

القرار الإحصائي	.Sig	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
لا يوجد فروق	0,058	1,93	0,492	4,17	188	ذكر
			0,636	4,36	48	أنثى

جدول (11) اختبار "ت" للكشف عن الفروق في استجابات الأفراد تبعاً لمتغير الجنس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول السابق أن متوسط الذكور بلغ قيمة (4,17)، وقيمة متوسط الإناث بلغ (4,17)، كما جاءت نتيجة اختبار (T) بمقدار (1,93)، بمستوى دلالة (0,058) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (12) اختبار "أنوفا" للكشف عن الفروق في استجابات الأفراد تبعاً لمتغير العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

القرار الإحصائي	.Sig	F	متوسط المربعات	DF	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات الديموغرافية
لا يوجد فروق	0,060	2,504	0,687	3	2,061	بين المجموعات	العمر
			0,274	232	63,670	داخل المجموعات	
			-	235	65,732	التباين الكلي	
يوجد فروق	0,003	5,875	1,578	2	3,150	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			0,269	233	62,571	داخل المجموعات	
			-	235	65,73	التباين الكلي	
لا يوجد فروق	0,734	0,427	0,120	3	0,361	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			0,282	232	65,371	داخل المجموعات	
			-	235	65,732	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول السابق أن قيمة (F) للعمر وسنوات الخبرة بلغت (2,504) و(0,427) على التوالي، وبدلالات إحصائية قدرها (0,060) و(0,734) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائية كونها أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي تبعاً لمتغير العمر وسنوات الخبرة.

وللكشف عن مصادر الفروق في استجابات الأفراد بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي لدى المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدمت الباحثة اختبار المقارنات البعدية "شيفيه" (Post Hoc Comparisons- Scheffe Test)؛ وتتضح مصادر الفروق في الجدول التالي:

جدول (13) اختبار "شيفيه" للكشف عن مصادر الفروق في استجابات الأفراد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
	فرق المتوسطات	.Sig	فرق المتوسطات	.Sig	فرق المتوسطات	.Sig
بكالوريوس	-	-	0,230*-	0,007	0,237-	0,086
ماجستير	0,230*	0,007	-	-	0,007-	0,998
دكتوراه	0,237	0,086	0,007	0,998	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يكشف الجدول السابق عن مصادر الفروق في استجابات الأفراد بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي لدى المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين فئتي (بكالوريوس) و(ماجستير)، وذلك لصالح فئة (بكالوريوس)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود كون هذه الفئة هي الأكثر عدداً في مكاتب التعليم.

إجابة وتحليل ومناقشة نتيجة تساؤل الدراسة الرئيسي:

تساؤل الدراسة الرئيسي: هل يوجد دور للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية) في تعزيز السلوك الإبداعي من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة؟

جدول (14) اختبار "أنوفا" للكشف عن وجود دور للقيادة التشاركية في تعزيز السلوك الإبداعي

القرار الإحصائي	.Sig	F	DF	المتغيرات
يوجد دور	0,000	2,620	116	القيادة التشاركية على السلوك الإبداعي
			119	
			235	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول السابق أن قيمة (F) للمتغيرات بلغت (2,620)، وبدلالة إحصائية (0,000)، وهي قيمة دالة إحصائية كونها أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي يوجد دور للقيادة التشاركية في تعزيز السلوك الإبداعي من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية:

1. أن (79,7%) هم من فئة الذكور، بينما نسبة فئة الإناث بلغت (20,3%).
2. أن أكثر من نصف أفراد مجتمع الدراسة من فئة (من 40 لأقل من 50 سنة) بنسبة بلغت (53%)، بينما بلغت نسبة الفئة الأقل وهي فئة (أقل من 30 سنة) (0,4%).
3. أن (46,2%) من مجتمع الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، في حين أن (12,7%) فقط منهم يحملون درجة الدكتوراه.
4. أن معظم مجتمع الدراسة بنسبة (89,4%) من تراوحت خبرتهم بين (من 15 سنة فأعلى)، بينما بلغ (1,7%) منهم من تراوحت خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

1. أن واقع ممارسة القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (4,07)، وبوزن نسبي قدره (81,4%).
2. أن مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (4,35)، وبوزن نسبي قدره (87%).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

التوصيات:

توصي الباحثة مكاتب التعليم بمحافظة جدة بعددٍ من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وتتمثل في التالي:

1. المتابعة في تبني ممارسة القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة؛ لما له من الدور الكبير والإيجابي في تحقيق الأهداف والرؤى المحددة.
2. الاستمرار في ممارسة مشاركة المشرفين والمشرفات في اتخاذ القرارات ووضع الخطط، وتشكل فرق عمل ولجان للعصف الذهني بما يتناسب مع طبيعة القرار المتخذ، وإطلاعهم على كل ما هو جديد من وزارة التعليم.
3. الارتقاء بتمكين المشرفين والمشرفات بما يتناسب مع مسؤولياتهم وإعدادهم كصف قيادي ثاني؛ نظراً لخبرتهم الطويلة، وعدم الاكتفاء بتفويض الصلاحيات إليهم.
4. استحداث نظام لتسجيل وحفظ الخبرات والتجارب وحلّ المشكلات التي مرت على مكاتب التعليم؛ للاستفادة منها مستقبلاً في تجارب لاحقة.
5. دعم السلوك الإبداعي لدى المشرفين والمشرفات؛ من خلال منحهم الثقة وتحفيزهم وتنوع أساليب مكافأتهم على تميزهم في العمل بما يتناسب مع الجهد المبذول.

المراجع:

- أبو شمالة، سهام (2020). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية. دراسة حالة رسالة ماجستير، غزة: جامعة الأقصى
- الحبيج، سمة (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط
- الحربي، قاسم عائل (2008). "القيادة التربوية الحديثة". الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حرز الله، ايمان (2018). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية
- حريم، حسين (2019). إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير (2002). "السلوك التنظيمي". عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- الذيابات، بسام. (2017). أثر ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في شركات الادوية الأردنية. الاردن: جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، ع 18
- الرفاعي، محمد حسين (2009). "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة". رسالة دكتوراه غير منشور، بريطانيا: جامعة سانت كليمانس العالمية
- الرنيتسي، محمد سمير (2015). "درجة ممارسة المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية. رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية
- السالم، مؤيد سعيد (2009). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن

- السورر، ناديا (2002). "مقدمة في الإبداع". الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- السكرانة، بلال خلف (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، الأردن.
- السواح، منصور عبدالله (2008). مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع الآخرين. رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية: جامعة ام القرى
- الشواورة، فيصل (2012). أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض
- العميان، محمد سلمان (2010م). "السلوك الطبيعي في مجال الاعمال"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- العجمي، (2020). درجة ممارسة قادة التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. نجران: كلية العلوم والآداب، مجلة الجامعة الإسلامية الدراسات التربوية والنفسية، مج 28، ع 4
- العنزي، اميرة خضير والعطوي، مهند حميد (2016). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة الاسمنت الجنوبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية مج 19، ع 3، 160
- القيسي، هناء محمود. (2010). "الإدارة التربوية مبادئ ونظريات واتجاهات حديثة". الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- لاحق حليلة يحيى. (2012). "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير". رسالة ماجستير غير منشورة. ابها: جامعة الملك خالد
- معمري، (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بمستشفى الصداقة الجزائري الكوبي بولاية الجفلة. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير، ولاية الجفلة، الجزائر
- النجار، احمد كرم (2019). جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق المصرية: مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. دراسة ميدانية. مصر: جامعة قناة السويس، مج 16، ع 1
- موقع الالوكة: متاح على الرابط التالي: <https://www.alukah.net/sharia/0/44927> بتاريخ 31/3/2021م.

Monkoenak,s.2012 Effective participative Management: does it affect trust levels of stakeholders in .school?. Journal of social sciences,(30) ,1 43