

درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري
لديهم من وجه نظر المعلمين

د. فؤاد شبيب الخصاونة

جامعة نجران / المملكة العربية السعودية

The degree of practice of leaders of general education schools in the Najran area of participatory leadership and their relation to the level of administrative creativity from the perspective of teachers

Dr. Fouad Shabib Al - Khasawneh

University of Najran\ Saudi Arabia

ama_jordan@yahoo.com

Abstract

The present study aims to identify the degree of participative leadership practice, administrative creativity level, as well as their correlation among the principals of public education schools in Najran from the teachers' perspective. It designed and applied two questionnaires to evaluate the participative leadership and administrative creativity to a randomly selected sample of (226) teachers; (114) males and (112) females. Results revealed that the degree of participative leadership practice among the principals of public education schools in Najran was high. There were no statistically significant differences in the degree of participative leadership practice among the leaders of public education schools in Najran due to gender, academic qualification, and teaching experience. The administrative creativity level of public education school principals in Najran was high. There were no statistically significant differences in the degree of administrative creativity among the principals of public education schools in Najran due to gender, academic qualification, and teaching experience. There was a statistically significant correlation between the participative leadership practice and administrative creativity level among the principals of public education schools in Najran.

Keywords: Participative leadership, administrative creativity, principals, Najran

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين، وبيان ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تصميم استباننتين لجمع البيانات: الأولى لقياس القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الإبداع الإداري، طبقت على عينة بلغت (٢٢٦) معلماً ومعلمة، منهم (١١٤) معلماً، (١١٢) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في منطقة نجران كبيرة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران كبير، وعدم وجود فروق داله إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، كما كشفت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الإبداع الإداري، قادة المدارس، منطقة نجران.

المقدمة :

تعتبر الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، وتزداد أهميتها بازدياد أنشطة الإنسان، وأصبحت أمراً تحتاجه جميع التنظيمات مهما كان نوعها أو نشاطها، وحسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة، وفي ظل التطورات التكنولوجية فقد أحدثت تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة ونمطها، وأصبح على القائمين على أي مؤسسة مواجهه تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها واستخدامها لأساليب مختلفة للتعامل مع المرؤوسين من أجل إنجاز عمل المؤسسات التي ينتمون إليها، فالإدارة الكفوة هي القادرة على استغلال وتوجيه جميع جهود العاملين وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرجوة، وكما تلعب الإدارة دوراً مهماً في تقدم أي مجتمع، هذا الرقي والتقدم لا يتحقق إلا من خلال إبداع الأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالتقدم الكبير في شتى المجالات لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الإبداعية الجديدة، ولكي يستمر هذا التقدم فلا بد من استمرار الإبداع والتجديد والتطوير والتغيير نحو الأفضل (Camison& Villar- Lopez, 2014)

ولما يتميز به هذا العصر من التغيير والتطور السريعين، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية تعمل على توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد لكي يتكيف مع الظروف والمستجدات المختلفة، كما يتطلب ذلك من المؤسسات أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي تحقق بوجود قائد مبدع ومتميز (السكرانه، ٢٠١١). لذلك ينبغي على كافة المؤسسات التي تسعى للتقدم والتطور أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع، وتهتم بالمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة الذي يشهده العالم، فجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية (خيرالله، ٢٠١٥ ؛ De Jong& Den Hartog, 2010).

ومن الأنماط القيادية والتي أفرزها التقدم العلمي والتقني نمط القيادة التشاركية والذي يتميز بقدرته العالية على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، وحل مختلف المشكلات بطرق علمية إبداعية مختلفة بعيداً عن الطرق التقليدية، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاج في المؤسسات وتقدمها. ويعد اتجاه القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة التي اهتم بها الباحثون في وقتنا الحالي، والتي تؤثر تأثيراً إيجابياً وسلبياً على تماسك المنظمات ونشاط العاملين فيها، فيقوم على فكره رئيسة هي قدرة القائد على التأثير على الأفراد داخل المنظمات المختلفة، من خلال إشراك القائد العاملين في المؤسسة التعليمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفي التخطيط لأهداف المؤسسة، ومنح الموظفين الصلاحيات في المهام المختلفة، فالقائد في ظل هذا النمط يعمل ضمن مجموعة متناسقة يسعى من خلالها إلى أن يجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم في المؤسسة، ويشعرون بالراحة والثقة من حيث إقامة العلاقات الإنسانية معهم، ويحفزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام؛ مما يؤدي إلى كسب احترام وود العاملين له، ويتطلب ذلك قدرات خاصة بالقائد في سلوكه الإداري المتميز، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها. (الزعبى، ٢٠٠٩ ؛ محسن، ٢٠١٢ ؛ الصليبي، 2015).

وقد عرّف محسن (٢٠١٢) القيادة التشاركية : أن يشارك القادة الأفراد في اتخاذ القرار، ويحصلون على أفكارهم وآرائهم، ويتخذون القرارات التي تتعلق بكيفية تقدم المنظمة. أما عسكر (٢٠١٢) فعرف القيادة التشاركية نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجال التغيير والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بما يساعد على تحقيق أهداف العمل. كما عرفها الشمري واللوقان (٢٠١٨) بأنها مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وأكد موكوينا (Mokoena, 2012) أن القيادة التشاركية تتضمن الجهود التي يبذلها القائد في تسهيل مشاركة المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة. ومناقشتهم وطلب آرائهم واقتراحاتهم قبل عملية اتخاذ القرار.

ويشير محسن (٢٠١٢) إلى أن من أهم خصائص القائد التشاركي أن يؤمن بأن الفرد هو غاية في ذاته، وله احترامه وكرامته وحريته، وله الحق في المشاركة باتخاذ القرار، وأن يحرص على عرض المشكلة على رؤوسه ويناقشهم في خطوات حلها، ثم اتخاذ القرار باختيار أمثل الحلول، وأن يوفر التشجيع والدعم لهم، وأن يرفع من مستوى دافعيتهم، وأن يحرص على تدريبهم وتمييزهم وزيادة ارتباطهم بالعمل، وأن يحرص على تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة.

ويعد الإبداع الإداري (Administrative Innovation) من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تركز على الإدارة والإداريين، وهي نظام إداري يهتم بالتطوير والتحسين والتجديد والتجويد، ويلعب مديرو المدارس دوراً بارزاً ومهماً في ممارسة الإبداع الإداري داخل مؤسساتهم التعليمية، ويهدف تحسين وتطوير العمل الإداري وما يقدمونه من خدمات وما يقدمونه من خدمات للطلبة من جهة وللمجتمع من جهة أخرى. (المقابلة، ٢٠١٤).

ويرى جمهرة الباحثين أن الإبداع هو السلوك الذي يحدث أمراً لم يكن موجوداً من قبل بحيث يأتي على غير مثال، ويضيف آخرون أنه السلوك الذي يُنشئ أمراً ليس له نظير يتمتع بخصائص الجودة والملائمة والاقتصاد. (عبدالرسول، ٢٠١٢، ١٨). ولقد اهتمت معظم المؤسسات التعليمية بتطبيق مفهوم الإبداع الإداري داخل دوائرها المختلفة، وعملت على نشر ثقافة تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات واستخدام تكنولوجيا المعلومات. (الشقران وعبابنة، ٢٠١٣، ٣٦٣). وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع الإداري، فقد عرفه السكارنه (٢٠١١) بأنه المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير. وهو السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في المؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والفائدة الاجتماعية. أما كمال (٢٠١٣) فعرف الإبداع الإداري بأنه قدرة المديرين والعاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة، والقدرات العقلية والذهنية، والأفكار الجديدة في العمل، لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع مستوى المؤسسة. وعرفه الأخرس (٢٠١٦، ٤٤) باستخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنمية وتطويره. أما بدر (٢٠١٣، ٢٨) فعرفه بأنه مجموعة الأفكار والممارسات الأصلية التي يقدمها الأفراد في سبيل تطوير أداء المؤسسة، والذي ينعكس إيجاباً على الخدمة المقدمة وبالتالي يزيد من جودة عمل المنظمة.

واتفق العديد من الباحثين. (جبر، ٢٠١٠؛ بدح وأبو طه، ٢٠١٣؛ خيرالله، ٢٠١٥). أن للإبداع الإداري عناصر، هي:

- ١- الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية.
- ٢- الحساسية للمشكلات: وهي قدرة المبدع على إدراك المشاكل والأزمات في مختلف المواقف أكثر من غيره، ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها.
- ٣- المرونة في التفكير: وهي القدر على تغيير زاوية الرؤية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار.
- ٤- الطلاقة: وهي القدر على إنتاج عدد كبير من الأفكار والتي تعني بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار.

ويمر الإبداع الإداري بعدة خطوات وهي: مرحلة التصور وفيها تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة، وثانياً: مرحلة تكوين الفكرة وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها وتمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع. وثالثاً: مرحلة معالجة المشكلة وفيها يتم إيجاد الحلول والمعالجات للمشكلات المختلفة، رابعاً: مرحلة الحل وفيها إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلة تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع. (السكارنه، ٢٠١١؛ خيرالله، ٢٠١٥).

وأشار الرشيدى والرشايدة (٢٠١٢) إلى أن هناك العديد من الأسباب والدواعي لتوظيف الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، لما تواجهه من تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية ومن أهم هذه الأسباب : زيادة المنافسة بين المؤسسات، تنوع حاجات الأفراد، قلة الموارد المتاحة، انتشار صور الصراع المختلفة داخل المؤسسات.

وقد أشار العديد من الباحثين (الرشيدى والرشايدة، ٢٠١٢؛ بوسكرة، ٢٠١٤؛ العوضي والعوضي، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الأنماط القيادية المختلفة والإبداع الإداري، فكلما امتلكوا هذه الأنماط بشكل أكبر، كلما ازداد إبداعهم الإداري في المؤسسات التي يعملون بها.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة للقيادة التشاركية في منطقة نجران وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري من وجه نظر المعلمين، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات القيادية المناسبة في الوقت المناسب، وتفويض العاملين بالمهام المختلفة في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم، ويمكن استعراض الدراسات المرتبطة بهذا الموضوع في محورين هما :

المحور الأول: يتناول الدراسات التي ركزت على القيادة التشاركية ، ومن الدراسات في هذا المحور :

فقد أجرى أبو الخير (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية متوسطة، وأن قدرتهم على حل المشكلات متوسطة، ووجود علاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وقدرتهم على حل المشكلات، كما أشارت النتائج إلى وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الرتبة لصالح أستاذ مشارك، و وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية.

وفي دراسة رفاعي (٢٠١٣) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية كبيرة، وأن درجة تقديرهن للتنمية المهنية كبيرة، ووجود علاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية ودرجة تقديرهن للتنمية المهنية.

وأجرى المطاوع (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التشاركية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التشاركية متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة البكالوريوس فأقل، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأقل.

ومن ناحية أخرى أجرى أبو مسامح (2015) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة ودرجة ممارسة القيادة التشاركية.

وفي دراسة الصليبي (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلمهم، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية عالية، ومستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائية لمستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الفاعلية الذاتية لديهم.

وقام المطيري (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لديهم، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي.

وعلى صعيد آخر أجرى عسكر (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية من وجه نظر القيادات الإدارية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية متوسطة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمل الحالي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

وأخيراً دراسة الشمري واللوقان (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية. وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في واقع ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفي متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأقل.

وفي المحور الثاني من الدراسات في هذا الموضوع: يتم تناول الدراسات التي ركزت على الإبداع الإداري لقادة المدارس، ومن تلك الدراسات في هذا المحور:

فقد أجرى السلمي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لنمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة دراسة تحليلية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن نمط القيادة الإبداعية المفضل لدى مديري المدارس من حيث أهداف التصور ومنطقاته، وأبعاد الممارسات الإبداعية ومتطلبات تطبيق التصور المقترح وهي: متطلبات تفعيل البيئة الداعمة، ومتطلبات تحقيق المشاركة بين القيادة والعاملين، ومتطلبات تحقيق حفز الموارد البشرية.

وهدف دراسة محمد ومرسي (٢٠١٢) إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية السائدة بجامعة أسبوت، استخدم الباحثان استبانتيين تم تطبيقهما على عينة ممثلة من القيادات الإدارية بجامعة أسبوت، وخلصت نتائج الدراسة إلى توفر القيادات الإبداعية المتمثلة في القدرة على التحليل والمرونة والطلاقة والأصالة، والخروج عن المألوف، والحساسية للمشكلات لدى القيادات الإدارية بالجامعة.

أما دراسة الرشيد والرشايدة (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري في ضوء نظرية وليام مارستون لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل، فقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تقدير مديري المدارس للأنماط الشخصية جاء مرتفعاً، وتقديرهم للإبداع الإداري مرتفعاً، كما أشارت النتائج إلى وجود فرق دال إحصائياً في مديري المدارس للأنماط الشخصية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، ووجود فرق دال إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل لصالح حمل البكالوريوس، وعدم وجود فرق دال إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة، كما بينت النتائج وجود فرق دال إحصائياً في ممارسة مديري المدارس الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، ووجود فرق دال إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل لصالح حملة البكالوريوس، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري.

ومن ناحية أخرى أجرى كل من عبابنة والشقران (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين جاءت بدرجة متوسطة في المجالات (تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع) والأداة ككل، فيما حل مجال "بيئة وأساليب العمل" على درجة ممارسة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري والأداة ككل تُعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي).

وقام بوسكرة (٢٠١٤) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات "مسيلة برج، بوعرييج، سطيف"، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري، وعلاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري، وعلاقة سالبة بين النمط القيادي التسلسلي والإبداع الإداري.

وفي دراسة المقابلة والعنوم (٢٠١٤ Otoum, AL-Magableh &) والتي هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري ودرجة السلوك الإبداعي لدى رئيس / منسق القسم الأكاديمي في كلية العلوم والآداب بشرويه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبيان ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن رؤساء / منسقي الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرويه يتمتعون بدرجة تمكين إداري متوسطة، كما يتمتعون بدرجة من السلوك الإبداعي متوسطة أيضاً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري لدى رئيس/ منسق القسم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب بشرويه ومستوى السلوك الإبداعي لديهم.

وفي دراسة العوضي والعوضي (٢٠١٥) والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وسماتها لدى القيادات في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، والتعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في تلك المؤسسات، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين سمات القيادة التحويلية الأربع وهي (التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالأفراد، والتحفيز الملهم، والتأثير الكارزمي) كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية والإبداع الإداري، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي (التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالأفراد، والتحفيز الملهم، والتأثير الكارزمي) بمعنى أن أكثر السمات تأثيراً في الإبداع الإداري هو التشجيع الإبداعي، وأقلها تأثيراً هو التأثير الكارزمي. وإلى أن خصائص القيادة التحويلية وسماتها متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات العاملة في المؤسسات التعليمية، عدا ثلاث سمات. وإلى أن مفردات مجتمع البحث يرون أن تسع عشرة قدرة إبداعية تفصيلية متوافرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

فقد أجرت التوجري (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة التمكين لدى مديرات المدارس الثانوية كبيرة، ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية كبيرة، كما بينت النتائج وجود علاقة عكسية بين جميع مجالات التمكين الإداري والإبداع الإداري ككل باستثناء مجال فريق العمل وروح المجازفة، ووجود علاقة طردية بين جميع مجالات التمكين الإداري والإبداع الإداري ككل.

وعلى صعيد آخر أجرت الحميدي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الإبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر التمكين الإداري في الإبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، ووجود فرق دال إحصائياً في درجة التمكين الإداري والإبداع العاملين تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

وأخيراً دراسة الشاعر (٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على دور الممارسات القيادية الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة طردية قوية بين الممارسات القيادية الأخلاقية والإبداع الإداري، وأن تقديرهم للإبداع الإداري مرتفع، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الممارسات القيادية الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، ووجود تأثير إيجابي للممارسات القيادية الأخلاقية على بالإبداع الإداري.

تعقيب على الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يتمثل في أنها من الدراسات الأولى التي تناولت الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران من وجه نظر المعلمين على مستوى التعليم العام في المملكة العربية السعودية. فقد تناولت أغلب الدراسات نمط القيادة التشاركية من حيث فقط التعرف على درجة ممارسته بدون معرفة علاقته الارتباطية مع الإبداع الإداري، كدراسة المطيري (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية، ودراسة الشمري واللوكان (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، كما تناولت بعض الدراسات أنماط أخرى للقيادة وعلاقتها الارتباطية مع الإبداع الإداري، كدراسة العوضي والعوضي (٢٠١٥) التي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. وتبرز أهميتها في أنها درست العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران من وجه نظر المعلمين، كونهم هم الأقرب في التعامل مع القادة.

مشكلة الدراسة:

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها يرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة، ويتوظيف جميع الأساليب التي تساعد في زيادة مستوى الأداء والإنتاجية (الشمري واللوكان، ٢٠١٨). وإن تطبيق القيادة التشاركية كأحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة، يحقق العديد من المزايا داخل المؤسسات التعليمية خاصة مع كثرة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وما تفرضه هذه التغيرات من الكثير من التحديات، والتي تستلزم ضرورة مشاركة العاملين من قادة ومعلمين في مواجهة هذه التحديات والتغيرات، فالقيادة التشاركية تساهم في بناء الشخصية المميزة للمعلمين؛ وذلك من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار، ومنحهم العديد من الصلاحيات التي تتعلق بمهامهم، والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية، والاطلاع على أبرز حاجاتهم ومشكلاتهم، والمساهمة في حلها، وتحفيزهم وتعزيزهم، والعمل على إطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية، ومن جانب آخر يعتبر الإبداع في الإدارة حالة بشرية تنحو لإيجاد أفكار وطرق ووسائل غاية في الجودة والتفرد، متصلة بحل المشكلات العاملين، مما يؤثر في رفع المستوى أداء المعلمين، ومن هنا شعر الباحث بأهمية دراسة نمط القيادة التشاركية في الوقوف على الواقع الفعلي للمدراس، وضرورة ربط الموضوع بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس؛ لأن اتباع هذا الأسلوب يسهم بشكل كبير باعتقاد الباحث في تحقيق رؤية ورسالة التعليم العام، ودفع المعلمين نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكل دقة وإتقان، ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تناولت ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التشاركية في مدارس التعليم العام وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة والتي حاولت الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين؟
- ٢- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟
- ٣- ما مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران من وجه نظر المعلمين؟

- ٤- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الابداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية والابداع الإداري؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

- ١- إبراز مفهوم وأهمية القيادة التشاركية والابداع الإداري في مدارس التعليم العام.
- ٢- التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين.
- ٣- التعرف على مستوى الابداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران من وجه نظر المعلمين.
- ٤- التعرف على الاختلاف في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية والابداع الإداري من وجه نظر المعلمين وفقاً لتأثير متغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يأتي:

- ١- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة التشاركية والابداع الإداري لقادة المدارس في المؤسسات التعليمية، باعتبارهم من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والإدارة، التي تقوم على إشراك المرؤوسين في تحديد المشكلات وحلها، وفي عملية اتخاذ القرارات واختيار القرار الأنسب، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- ٢- تفيد الدراسة في إثراء المكتبة العربية وتزويد الباحثين بأطر نظرية حول درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية والابداع الإداري.
- ٣- الإسهام في توعية قادة المدارس في جامعة نجران بأهمية إشراك المعلمين في العملية الإدارية.
- ٤- قلة الدراسات والبحوث في المملكة العربية السعودية - على حد علم الباحث - التي تناولت درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية والابداع الإداري في المدارس.
- ٥- تساعد القائمين على التعليم ومتخذي القرار في التعرف على واقع ممارسة قادة للقيادة التشاركية والابداع الإداري، مما ينعكس على التخطيط لتقديم البرامج والدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء الإداري والكفايات الإدارية للقيادات.
- ٦- يُؤمل أن تساعد هذه الدراسة الباحثين في مجال القيادة التربوية في القيام بدراسات أخرى تقيس واقع القيادة التشاركية وعلاقتها مع متغيرات أخرى.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة في حدودها على ما يأتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية والابداع الإداري.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مدارس منطوق نجران.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الهجري (١٤٣٩ - ١٤٤٠).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين بمدارس التعليم العام بمنطقة نجران.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القيادة التشاركية: هي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذه. (Pardo M. 2012) et al. . ويتحدد في الدراسة الحالية بالدرجة التي يقدر بها المعلمين في مدى ممارسة قائد المدرسة للقيادة التشاركية من خلال الاستجابة على الفقرات ذلك المقياس.

الإبداع الإداري: قدرة القائد على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على ابتكار طرق وأساليب جديد لم يسبق أن استخدمت من قبل (السكرانه، ٢٠١١). ويتحدد في الدراسة الحالية بالدرجة التي يقدر بها المعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة من خلال الاستجابة لفقرات ذلك المقياس.

قائد المدرسة: هو المسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين (المعلمين) بغرض تحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف معينه كالتخطيط والتنفيذ وصنع القرار والتوجيه والرقابة والاتصال الفعال والتحفيز.

منطقة نجران: هي إحدى المدن التي تقع في جنوب المملكة العربية السعودية.

المعلمون: هم المدرسون الرسميون الذين يحملون درجة البكالوريوس، ويدرسون في مختلف المدارس بمنطقة نجران في العام الدراسي (١٤٣٩ - ١٤٤٠).

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع، ووصفها، وتحليلها، والتعبير عنها كما وكيفاً، وذلك من خلال رصد واقع المشكلة البحثية وتحليلها لبيان العلاقة الارتباطية بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في إدارة تعليم نجران، والبالغ عددهم (١٥٢٤)، منهم (٧٨٠) معلماً و(٧٤٤) معلمة في العام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩)، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٢٦) معلماً ومعلمة، منهم (١١٤) معلماً و(٢١١) معلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وعينته وفق متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١١٤	50.4
	إناث	112	49.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٦١	71.2
	بكالوريوس فأعلى	٦٥	28.8
الخبرة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	54	23.9
	٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	67	29.6
	١٠ سنوات فأكثر	105	46.5

أدوات الدراسة:

من أجل بناء أدوات الدراسة تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري حول موضوع القيادة التشاركية والإبداع الإداري، فقد تم بناء مقياس القيادة التشاركية، والذي تكون من (١٨) فقرة، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة الآتية: المطاوع (٢٠١٤)، ودراسة

المطيري(٢٠١٥)، ودراسة الصليبي(٢٠١٥)، ودراسة عسكر(٢٠١٦)، ودراسة الشمري واللوقان(٢٠١٨). كما تم بناء مقياس الإبداع الإداري، والذي تكون من (١٨) فقرة، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة، وهي: المقابلة(٢٠١٤)، ودراسة العوضي والعوضي(٢٠١٥)، ودراسة التويجري(٢٠١٦)، ودراسة الشاعر(٢٠١٧). وتكون المقياسان من خمسة بدائل في الإجابة تم تصحيحها بإعطاء الفقرات الدرجات (١-٢-٣-٤-٥). ولتحديد مستويات استجابات المعلمين على مقياس القيادة التشاركية والإبداع الإداري، فقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وفق المعيار التالي: (١,٧٩ فأقل) بدرجة قليلة جداً، (١,٨٠ - ٢,٥٩) بدرجة قليلة، (٢,٦٠ - ٣,٣٩) بدرجة متوسطة، (٣,٤٠ - ٤,١٩) بدرجة كبيرة، (٤,٢٠ فأكثر) بدرجة كبيرة جداً.

صدق الأداة: للتحقق من صدق أدوات الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص (القياس والتقويم، والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي)، وطلب إليهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة، وتراوحت نسبة الاتفاق على الفقرات المقبولة ما بين (80-100%)، وتم العمل بالملاحظات المقترحة.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة ومجالاتها.

المجالات	معامل الثبات
المشاركة باتخاذ القرار	0.88
تفويض السلطة	0.89
الاتصال وبناء المعلومات	0.85
تفعيل العلاقات الإنسانية	0.87
القيادة التشاركية ككل	0.91
الإبداع الإداري ككل	0.92

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات أدوات الدراسة، تراوحت قيم الثبات لمجالات المقياس ما بين (0.85) و (0.89)، بينما في مقياس القيادة التشاركية ككل بلغت قيمة معامل الثبات (0.91)، أما في مقياس الإبداع الإداري ككل بلغت قيمة معامل الثبات (0.92).

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.
- معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات.
- تحليل التباين للكشف عن الفروق بين متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية، ويتبين ذلك من خلال الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران على جميع المجالات والفقرات.

م	الرتبة	المجالات والفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		المجال الاول: المشاركة باتخاذ القرار			
٢	١	يراعي العدالة في اتخاذ القرارات.	3.68	1.180	كبيرة
٣	٢	يشرك المعلمين في تحديد المشكلات التي يعانون منها.	3.6	1.197	كبيرة
١	٣	يشجع المعلمين على المساهمة في اتخاذ القرار.	3.57	1.192	كبيرة
٤	٤	يتخذ القرار في ضوء رؤية ثابتة بالتشارك مع المعلمين.	3.47	1.214	كبيرة
٥	٥	يناقش المعلمين القرارات التي يتخذها بصورة جماعية.	3.46	1.165	كبيرة
		المجال الثاني: تفويض السلطة			
٧	١	يتابعني في أداء المهام المفوض بها.	3.82	1.037	كبيرة
٩	٢	يتيح لي الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	3.80	1.162	كبيرة
٨	٣	يفوض المعلمين بسلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.	3.68	1.100	كبيرة
٦	٤	يزود بالمعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام التي تم تفويضهم بها.	3.59	1.104	كبيرة
		المجال الثالث: الاتصال وبناء المعلومات			
١٣	١	يستمتع لكل وجهات النظر ويعطيها كل اهتمام.	3.84	1.217	كبيرة
١٠	٢	يعتمد على سياسة الباب المفتوح في تواصله مع المعلمين.	3.80	1.192	كبيرة
١٢	٣	يمتلك المهارات الكافية في استخدام وسائل الاتصال التقنيات المختلفة.	3.68	1.169	كبيرة
١١	٤	يوفر قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع المعلمين.	3.66	1.163	كبيرة
		المجال الرابع: تفعيل العلاقات الإنسانية			
١٤	١	يسهم في توفير جو يسوده الود والمشاركة مع المعلمين.	3.88	1.203	كبيرة
١٥	٢	يحرص على كسب الثقة بالمعلمين و تحسين علاقته بهم.	3.86	1.208	كبيرة
١٧	٣	يكسر الحواجز النفسية بينه وبين المعلمين.	3.83	1.162	كبيرة
١٦	٤	يشجع المعلمين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	3.77	1.191	كبيرة
١٨	٥	يتجنب استخدام أي تهديد، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين.	3.75	1.194	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية للفقرات في مجال المشاركة باتخاذ القرار تراوحت ما بين (3.46-3.68)، أي بدرجة كبيرة، فقد نالت الفقرة رقم (٢) ونصها "يراعي العدالة في اتخاذ القرارات." المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (٥) ونصها "يناقش المعلمين القرارات التي يتخذها بصورة جماعية." نالت المرتبة الأخيرة، أما في بعد تفويض السلطة وتراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.59-3.82)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (٧) ونصها " يتابعني

في أداء المهام المفوض بها. " على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (٦) ونصها " يزود بالمعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام التي تم تفويضهم بها. " على الرتبة الأخيرة، أما في بعد الاتصال وبناء المعلومات وتراوحت الأوساط الحسابية ل فقرات هذا المجال ما بين (3.66-3.84)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (١٣) ونصها " يستمع لكل وجهات النظر ويعطيها كل اهتمام. " على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (١١) ونصها " يوفر قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع المعلمين. " على الرتبة الأخيرة، أما في بعد تفعيل العلاقات الإنسانية تراوحت الأوساط لفقرات هذا المجال ما بين (3.75-3.88)، أي ما بين درجة كبيرة إلى درجة كبيرة جداً، فنالت الفقرة رقم (١٤) ونصها " يسهم في توفير جو يسوده الود والمشاركة مع المعلمين. " على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (١٨) ونصها " يتجنب استخدام أي تهديد، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين " على الرتبة الأخيرة.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران على جميع المجالات وعلى الأداة الكلية.

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٤	1	المشاركة باتخاذ القرار.	3.55	1.064	كبيرة
٣	2	تفويض السلطة.	3.72	0.942	كبيرة
٢	3	الاتصال وبناء المعلومات.	3.73	1.046	كبيرة
١	4	تفعيل العلاقات الإنسانية.	3.82	1.118	كبيرة
		القيادة التشاركية ككل.	3.70	0.984	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (4) أن الأوساط الحسابية على جميع مجالات القيادة التشاركية تراوحت ما بين (3.55-3.82)، وبدرجة كبيرة، فقد جاء مجال تفعيل العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم مجال الاتصال وبناء المعلومات وبدرجة كبيرة، ثم مجال تفويض السلطة وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة مجال المشاركة باتخاذ القرار وبدرجة كبيرة، أما على مستوى الأداة ككل فقد جاءت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (3.70).

ويفسر الباحث النتيجة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار أنه قد تمت ممارسته بدرجة كبيرة من قبل قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران حسب رأي المعلمين، إلى سعي قادة المدارس لإشراك المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار من خلال التعرف على آرائهم ومقترحاتهم وطرح العديد من البدائل التي تؤدي إلى حل المشاكل المختلفة في العمل، لأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة، وتجعل القرار أكثر قبولا وثباتاً لديهم، فيعملون على تنفيذه برغبة وحماس شديدين، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين، كما تؤدي المشاركة باتخاذ القرار إلى تنمية إحساسهم بالمسؤولية، مما ينعكس أثره على العملية التدريسية والتعليمية، وهذا ما أكدته العمارة (٢٠١٢) أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ينمي روح المبادرة عندهم، ويشعر بقيمته وينمي فيه روح الإحساس والمسؤولية.

وفي مجال تفويض السلطة يفسر الباحث النتيجة بأنه تم ممارسته بدرجة كبيرة من قبل قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران حسب رأي المعلمين، إلى وعي قادة المدارس بمنطقة نجران بأهمية عملية تفويض السلطة لها العديد من المميزات والفوائد الهامة، وخاصة في مجال العمل المدرسي، إذ إن تفويض السلطة يساهم بشكل فعال إنجاز الكثير من المهام التي تتنقل كاهل القيادات بكفاءة وسرعة، بالإضافة إلى قناعة القائد بأن الأعمال لا يمكن أن تسير إلا من خلال منح الأعضاء المزيد من الصلاحيات، واتباع سياسة اللامركزية في الإدارة، وبالتالي الإقلال من العبء الملقى على عاتق القائد، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، كما أن التفويض

يخلق الفرصة والوقت للقائد للإنجاز والتفرغ للأنشطة الإدارية، وبالتالي تتحقق جودة الأداء بالعمل؛ لأن ممارسة التخصص وتخفيف العبء يؤدي غالبا إلى الإتقان.

أما في مجال الاتصال وبناء المعلومات، يفسر الباحث النتيجة بأنه قد تمت ممارسته بدرجة كبيرة من قبل قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران حسب رأي المعلمين، إلى الدلالة على فعالية نظام الاتصال داخل كليات الجامعة، وسرعة الحصول على المعلومات وتداولها ونشرها بين الأعضاء في جميع الأقسام، وتحسين عملية التواصل بين الإدارة والأعضاء، وهذا ناتج عن وعي القيادات الأكاديمية في أهمية الاتصال والتواصل مع أعضاء التدريس، وفتح كافة القنوات والسبل في الاتصال، والاعتماد على سياسة الباب المفتوح لتذليل كافة الصعوبات التي تواجههم، فيساعد الاتصال أعضاء التدريس على التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وهموم ومشاكلهم، ويعمل على تطوير أفكار ومعلومات أعضاء التدريس، كما يساعد على تعديل الاتجاهات نحو العمل الأكاديمي، والشعور بالرضا الوظيفي عن مهنة التدريس، فتنعكس ثماره على الأداء في الموقع.

أما في مجال تفعيل العلاقات الإنسانية، يفسر الباحث النتيجة بأنه تمت ممارسته بدرجة كبيرة من قبل قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران حسب رأي المعلمين، إلى الدلالة على اهتمام القائد المدرسة ببناء علاقات قوية بينه وبين المعلمين، بجانب حرصه على التواصل المستمر معهم والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم وتلبيتها، وكسر الحواجز النفسية بينه وبينهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة لتقديم أفضل ما يمكن. فتوفير المناخ التنظيمي المادي والمعنوي يؤثر على الأداء التدريسي والإداري في المدرسة، فإن العلاقات تعد عنصرا أساسيا لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ووظائفها، وتحقيق الراحة النفسية والطمأنينة للمعلمين، وتعزز الانتماء للمدرسة، فيجب على القائد المدرسة أن يتسم بالمرونة في التعامل مع المعلمين، ويشجع العلاقات البناءة القائمة على الاحترام المتبادل.

أما بالنسبة للدرجة الكلية للمقاس، فكانت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس كبيرة، فيدل ذلك على وعي قائد المدرسة بأهمية ممارسة القيادة التشاركية في جميع أبعادها (إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتفويض سلطة، والاتصال الفعال، وتفعيل العلاقات الإنسانية) لما لها من فوائد ومزايا متعددة تعود على المدرسة وتسهم في تطويرها وتحقيق أهدافها وغاياتها منها: تحسين نوعية القرارات، وتطوير مهارات المعلمين في اتخاذ القرار، وزيادة ثقة المعلمين في القائد، وتنمي روح الإبداع والابتكار لدى المعلمين داخل المدرسة، وتيسير الأعمال وإتقانها من خلال تفويض الصلاحيات، وتفعيل العلاقات الإنسانية البناءة داخل المدرسة، وتنمي روح التعاون وتشجع المعلمين على الأداء الجيد، وتشعر المعلمين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل وترفع من مستوى إنتاجيتهم وروحهم المعنوية، وتمكن من حل الخلافات والمشكلات بالحوار البناء والثقة بين المعلمين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (الرفاعي، ٢٠١٣) ودراسة (الصليبي، ٢٠١٥)، ودراسة (الشمري واللوقان، ٢٠١٨) في أن درجة الممارسة للقيادة التشاركية كانت كبيرة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (أبو الخير، ٢٠١٣) ودراسة (المطاوع، ٢٠١٤)، ودراسة (عسكر، ٢٠١٦) في أن درجة الممارسة للقيادة التشاركية كانت متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قادة

مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول رقم

(٥).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكور	١١٤	3.66	0.957
	إناث	112	3.80	0.991
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٦١	3.71	0.996
	بكالوريوس فأعلى	٦٥	3.67	0.603
الخبرة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	54	3.87	0.907
	٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	67	3.59	1.018
	١٠ سنوات فأكثر	105	3.69	0.973

يتضح من الجدول (5) أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في جدول (6).

جدول (6): نتائج تحليل التباين الثلاثي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية حسب متغيرات الدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	0.628	1	0.628	0.662	0.418
المؤهل العلمي	0.024	1	0.024	0.025	0.875
الخبرة التدريسية	1.257	2	0.628	0.662	0.518
الخطأ	٢١٤,٠٧	٢٢١	0.968		
المجموع	1788.7	٢٢٦			

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؛ فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (0.662) و (0.025) و (0.662)، ومستوى دلالتها على التوالي: (0.418) و (0.875) و (0.518)، وهي جميعها أكبر من مستوى $(\alpha=0.05)$.

ففي متغير الجنس يفسر الباحث النتيجة في عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين؛ إلى أن المعلمين في مدارس البنين والبنات يروا بأن قائدي المدراس يدركون أهمية ممارسة القيادة التشاركية في تطوير واقع العمل ومشاكله وحاجاته، من خلال إشراكهم ذكورا إناثا في اتخاذ القرارات، وبناء علاقات جيدة وتفاعلية مع المعلمين، وإعطائهم المزيد من الصلاحيات في العمل؛ مما يساعد على كسب الثقة والتعاون في تحقيق أهداف ورؤية ورسالة المدرسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصليبي (٢٠١٥) وعسكر (٢٠١٦) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس.

أما في متغير المؤهل العلمي، والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين، يعزو الباحث النتيجة إلى أن قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران تعامل الجميع بنفس المعاملة، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وتشارك الجميع بدون استثناء في عملية صنع واتخاذ

القرار، وفي حل المشكلات، وتشجيع الجميع على إبداء رأيهم، ومنح الجميع الصلاحيات، وتقديم الحوافز للجميع دون استثناء، ويعود ذلك لدرجة الوعي التي تمتع بها قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران في أهمية التشارك في القيادة وتوزيع المهام والأدوار. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو الخير، ٢٠١٣) والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة رؤساء لأقسام للقيادة التشاركية في متغير الرتبة الأكاديمية.

وفي متغير الخبرة التدريسية، والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين، يعزو الباحث النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من مختلف الخبرات القليلة والمتوسطة والطويلة لديهم تصورات مشتركة عن أهمية ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية، وهذا يدل على اهتمام القادة بالجميع وعدم التمييز بينهم واستخدام مبدأ العدالة مع الجميع، وهذه من مبادئ القيادة التشاركية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصليبي، ٢٠١٥) ودراسة (عسكر، ٢٠١٦) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الخبرة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المطوع، ٢٠١٤) ودراسة (الشمري واللوقان) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية في ضوء متغير الخبرة.

السؤال الثالث: ما مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران من وجه نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران، ويتبين ذلك من خلال الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران على جميع الفقرات والأداة ككل.

م	الرتبة	المجالات والفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢	١	يشجع المعلمين الذين يقومون بأعمال ابداعية.	3.89	1.177	كبيرة
٤	٢	يمتلك قدرة عالية على الحوار والمناقشة.	3.83	1.098	كبيرة
٦	٣	ينسجم ويتكيف مع أي تغيير في العمل.	3.79	1.152	كبيرة
٥	٤	يتيح للمعلمين الحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.	3.76	1.143	كبيرة
٨	٥	يعزز ثقة المعلمين بقدراتهم.	3.74	1.182	كبيرة
٣	٦	يمتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.	3.73	1.213	كبيرة
٧	٧	يمتلك القدرة على إقناع الآخرين بوجهات نظره.	3.72	1.156	كبيرة
٨	٨	يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات المختلفة.	3.65	1.157	كبيرة
9	9	يمتلك القدرة على جمع البيانات والمعلومات لحل المشاكل المختلفة.	3.64	1.172	كبيرة
10	10	يمتلك الشجاعة في القيام بأعمال ابداعية وتحمل نتائجها.	3.64	1.186	كبيرة
15	11	يخطط لمواجهة الأزمات والمخاطر مهما كان حجمها.	3.61	1.157	كبيرة
12	12	يقدم أفكار جديدة لتطوير العمل.	3.61	1.189	كبيرة
16	13	يساعد في تكوين فريق عمل مبدع لحل المشكلات المختلفة.	3.59	1.271	كبيرة
١٤	١٤	يسعى لتجديد أفكار المعلمين بطرق ابداعية.	3.58	1.149	كبيرة
١	١٥	يعالج اوجه القصور والضعف في العمل بطريقة ابداعية.	3.57	1.171	كبيرة

كبيرة	1.159	3.54	يمتلك القدرة على تصور الأفكار المستقبلية.	١٦	١٧
كبيرة	1.202	3.5	ينجز الأعمال بأسلوب إبداعي غير تقليدي.	١٧	١٣
كبيرة	1.212	3.48	يمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.	١٨	١١
كبيرة	0.966	3.74	المتوسط الحسابي للمجال ككل.		

يتضح من نتائج الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت ما بين (3.48-3.89)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فكان ترتيب أعلى ثلاث فقرات كما يأتي: جاءت الفقرة رقم (٢) ونصها " يشجع المعلمين الذين يقومون بأعمال ابداعية" على المرتبة الأولى، ثم الفقرة رقم (٤) ونصها "يمتلك قدرة عالية على الحوار والمناقشة" جاءت في المرتبة الثانية، ثم الفقرة رقم (٦) ونصها "ينسجم ويتكيف مع أي تغيير في العمل" جاءت في المرتبة الثالثة، أما أدنى ثلاث فقرات، فجاءت الفقرة رقم (١٧) ونصها "يمتلك القدرة على تصور الأفكار المستقبلية" في المرتبة السادسة عشرة، والفقرة رقم (١٣)، ونصها "ينجز الأعمال بأسلوب إبداعي غير تقليدي" جاءت في المرتبة السابعة عشرة، ثم الفقرة رقم (١١) ونصها "يمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها" جاءت في المرتبة الثامنة عشرة، أما على مستوى الأداة ككل جاء مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران، بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (3.74). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام قادة المدارس بالإبداع الإداري، والنمو، وتدريب وتشجيع المعلمين على تقديم كل ما هو جديد في مجال العمل، ولديهم قدرة كبيرة على إنجاز المهام الموكلة إليهم بطرق وأساليب جديدة وغير تقليدية، ولديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها من خلال جمع المعلومات والبيانات المختلفة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران

حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكور	١١٤	3.59	1.015
	إناث	112	3.82	1.096
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٦١	3.66	1.066
	بكالوريوس فأعلى	٦٥	3.99	1.037
الخبرة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	54	3.50	1.059
	٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	67	3.59	1.023
	١٠ سنوات فأكثر	105	3.69	0.973

يتضح من الجدول (8) أن هناك فروقا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في جدول (9).

جدول (9): نتائج تحليل التباين الثلاثي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران حسب متغيرات الدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	1.574	1	1.574	1.465	0.229
المؤهل العلمي	0.001	1	0.001	0.001	0.977
الخبرة التدريسية	4.159	2	2.08	1.936	0.149
الخطأ	237.354	٢٢١	1.074		
المجموع	1767.534	٢٢٦			

يتضح من الجدول (٩) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة لمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران المدارس حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؛ فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (1.465) و (0.001) و (1.936)، ومستوى دلالتها على التوالي: (0.229) و (0.977) و (0.149)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha=0.05$).

ففي متغير الجنس يفسر الباحث النتيجة في عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران من وجه نظر المعلمين؛ إلى أن المعلمين والمعلمات يرون أن قادة المدارس يدركون أهمية ممارسة الإبداع الإداري في تطوير واقع العمل ومشاكله وحاجاته، وأن المهام المنوطة بهم لا تعتمد على جنسهم وربما يعود ذلك إلى اعتقاد قادة المدارس أن الإبداع أساس نجاح المنظمات والمحافظة على بقائها واستمرارها، وبالتالي يحقق النمو والازدهار والتطور، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (٢٠١٧) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (٢٠١٧) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

أما في متغير المؤهل العلمي، يفسر الباحث النتيجة في عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران من وجه نظر المعلمين، إلى أن قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران يعاملون الجميع بالمعاملة بنفسها، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فلا يوجد تحيز بين المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم في تشجيعهم من قبل القادة في طرح أفكارهم وتنميتها والعمل على تبنيها ويعود ذلك لدرجة الوعي التي يتمتع بها قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران في أهمية تعزيز ثقة المعلمين بقدراتهم في تقديم الأفكار الجديدة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (٢٠١٧) ودراسة الرشدي والرشايدة (٢٠١٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (٢٠١٧) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وفي متغير الخبرة التدريسية، يفسر الباحث النتيجة في عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران من وجه نظر المعلمين، إلى أن أفراد عينة الدراسة من مختلف الخبرات القليلة والمتوسطة والطويلة لديهم تصورات مشتركة عن أهمية الإبداع الإداري، فيتم إشراك جميع المدرسين من مختلف خبراتهم في تكوين فريق عمل مبدع لحل المشكلات المختلفة بطرق إبداعية جديدة وتقديم تصورات جديدة وأفكار غير مألوفة من قبل القادة تساعد فرق العمل في حل العقبات المختلفة والتصدي لمختلف الأزمات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبابنة والشقران (٢٠١٣) ودراسة الحميدي (٢٠١٥) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية والإبداع الإداري؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لفحص الارتباط بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري، كما في الجدول (١٠).

الجدول (10) قيم معامل الارتباط بين مجالات القيادة التشاركية والإبداع الإداري

الإبداع الإداري	القيادة التشاركية
.915**	المشاركة باتخاذ القرار
.921**	تفويض السلطة
.934**	الاتصال وبناء المعلومات
.935**	تفعيل العلاقات الإنسانية
.955**	الكلي

يتبين من الجدول (١٠) أن جميع قيم معامل الارتباط بين مجالات القيادة التشاركية والإبداع الإداري كانت موجب ودالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، وهذا يفسر بأنه كلما كان القائد المدرسي يمارس القيادة التشاركية بشكل أكبر، كلما كان أكثر إبداعاً في مجال العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأهمية التي توليها قيادات المدارس للقيادة التشاركية في إشراك المعلمين في صنع القرار واتخاذهم وتفويضهم للصلاحيات المختلفة وتوفر كافة قنوات وسبل الاتصال مع المعلمين، وتوفير جو يسوده الود والمشاركة مع المعلمين، مما يساعد القادة في إبداعهم الإداري في العمل، وفي تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل، وإنجاز الأعمال بأساليب إبداعية غير تقليدية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرشيدى والرشايدة (٢٠١٢) ودراسة بوسكرة (٢٠١٤) ودراسة التويجري (٢٠١٦) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط القيادة ومستوى الإبداع الإداري.
توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة نوصي بما يلي:

- ضرورة تبني قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران مفاهيم القيادة التشاركية والإبداع الإداري.
- زيادة معدلات إشراك المعلمين في كافة عمليات اتخاذ القرار، وضرورة الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها بشكل أكبر وخاصة في وقت الأزمات، فنجاح الأعمال يعتمد على مدى المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات، ويولد الحماس والرغبة لدى الأعضاء في تنفيذه.
- الاهتمام بمجال تفويض السلطة من قبل قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران، إذ إن تفويض السلطة يساهم بشكل فعال بإنجاز الكثير من المهام التي تنقل كاهل القيادات، وتخفيف العبء عليهم.
- ضرورة توفير الدعم اللوجستي والمادي لقادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران، ليستطيعوا تنفيذ خططهم نحو إدارة الإبداع وتطبيق هذه الخطط على أرض الواقع.
- نشر ثقافة القيادة التشاركية والإبداع الإداري بين منسوبي إدارة التعليم العام في منطقة نجران قيادات ومعلمين.
- عمل برامج تدريبية تواكب في محتواها التحديات الإدارية المعاصرة، والتركيز فيها على نمط القيادة التشاركية والإبداع الإداري.
- ضرورة اختيار قادة المدارس من القيادات الإبداعية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع والميل للمجازفة والمخاطرة، وربط الترقيات بالأعمال الإبداعية.
- ضرورة اعتماد أسس، ومعايير واضحة، وموضوعية لاختيار قادة المدارس، تعتمد على الكفاءة، وتكافؤ الفرص، والإبداع.

مقترحات الدراسة:

تقترح هذه الدراسة إجراء بعض الدراسات في المجال ومن ذلك ما يأتي:

- إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة الأخرى وعلاقتها بالإبداع الإداري في ميدان التعليم الجامعي، مع إجراء المقارنات بين الأنماط القيادية.
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على قادة المدارس، وإدخال متغيرات أخرى مثل: النمو المهني، دافعية المعلمين، اتخاذ القرار، للكشف عن علاقتها بالقيادة التشاركية.

المصادر والمراجع**المراجع العربية**

- أبو الخير، لطيفة (٢٠١٣) درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو مسامح، أحمد عبد الكريم(2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأخرس، جبر (٢٠١٦). الإدارة الإدارية الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي efqm وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- بدح، احمد محمد وأبو طه ، مروة محمد(٢٠١٣). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، مج ١٤ ، ع ٣ ، ص ص ٤٤٥ - ٤٧٠ .
- بدر، سفيان(٢٠١٣) متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- بوسكرة، أحمد(٢٠١٤) بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري : لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة. مجلة العلوم الإنسانية، ع١٤، ٦٦٥ - ٦٨٤.
- التويجري، أريج (٢٠١٦) التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، ٤٦(٣)، ٣٣-١.
- جبر، عبدالرحمن(٢٠١٠) الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحري، قاسم (2008) القيادة التربوية الحديثة. دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحميدي، مهدي (٢٠١٧). أثر التمكين الإداري في الإبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن.
- خيرالله، جمال (٢٠١٥). الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان.
- الرشيدي، سعود والرشايدة، نايل (٢٠١٢). الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. المجلة التربوية، ٢٧(١٠٥)، ١٧٧ - ٢٢٨.
- رفاعي، رانيا (٢٠١٦). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية وجهة نظر المعلمات، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات - عمادة الدراسات العليا، ٦(٣)، ٣٣٥ - ٣٦٦.
- الزعبي، محمد(٢٠٠٩). أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- السكرانه، بلال خلف (٢٠١١). الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-عمان ، ص ص ٤٩ - ٥٣ .

- السلمي، سعيد (٢٠١٠). نمط القيادة وممارسات الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة دراسة تحليلية. التربية، ١٣(٢٧)، ١١-١٠١.
- الشاعر، عماد(٢٠١٧). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شقيير، علاء"(2012). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها .رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين.
- الشمري، سامي واللوquan، محمد(٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية - المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب - مصر، (٣)، ٥٧-١١٣.
- الصليبي، عائد (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبابنة، رامي محمود و الشقران، رامي إبراهيم(٢٠١٣). درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، مج ١٤، ع ٢، ص ص ٤٥٩ - ٤٨٦.
- عبد الرسول، محمود ابو النور (٢٠١٢) . الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر: الواقع- المأمول، مجلة دراسات تربوية واجتماعية-مصر، المجلد ١٨، العدد٢، ص ص ١١-٥٠.
- العجمي، ناصر(٢٠١٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- عسكر، عبد العزي (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- عسكر، عبدالعزيز(٢٠١٦). درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ع١٧، ج٣، ٤٧٩-٥١٣.
- العوضي، فايزة والعوضي، عادل(٢٠١٥). تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. مستقبل التربية العربية، ٢٢(٩٣)، ١١-٦٧.
- قرواني، خالد (٢٠١٧). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين. مجلة كلية التربية بأسبوط- مصر، ٣٣(٢)، ٢٩٩-٣٦٥.
- القضاه آخرون (٢٠١٤). شهادة الاعتماد الدولية وأثرها على الإبداع الإداري في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع ٤٠، ١٧٥-٢٠٣.
- كمال، حنان(٢٠١٣). إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارة بجامعة السودان. مجلة كلية التربية بأسوان،(٢٤)، ٢٦٥-٣٠٥.
- محسن، عبدالعزيز (٢٠١٢). أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.
- محمد، ماهر أحمد ومرسي، عمر محمد (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسبوط، كلية التربية ، المجلة العلمية، جامعة أسبوط، ٢٨، ٢٧١-٣٣٣.

- المطاوع، شكري(٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التشاركية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- المطيري، بدر عبد المحسن(2015) درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المقابله، محمد (٢٠١٤). درجة الإبداع الإداري لدى رئيس/منسق القسم الأكاديمي بكلية العلوم والآداب بشرورة-جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع١٥٧، ج٢، ٦٨٣-٧١٥.
- نجدي، عبد الغني(٢٠١٣). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.

المراجع الأجنبية

- Brattio, J., & Nelson, D.(2005). *Organization leadership* . Thomson. Australia. NAMA -9.
- Camison, C. & A. Villar-Lopez(2014). *Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Performance*. Journal of Business Research,(67) 1, 2891- 2902.
- De Jong, J. & D. Den Hartog(2010)."*Measuring Innovative Behavior*" Creativity and Innovation Management,(19) 1, 23-36.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2007) *Organization Behavior*. England، Prentice Hall. NAMA-23.
- AL-Magableh, M. & Otoum, A. (2014) *The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University*، International Research in Education،(2)2، 83- 106.
- Mokoena, S. (2012). *Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?*, Journal of Social Sciences, 30(1)، 43-53.
- Pardo, M. & Martinez, C. & Roig, S. (2012) *Participative Management and Its Influence on Organizational Change*, Management Decision, 50(10), 1843-1860.