

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢,١. التمهيدي:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث؛ الذي يعرض المنطلقات الفكرية التي تستند عليها الدراسة، ومفاهيمها، والخلفية النظرية والعملية للبحث، ومتغيراتها المستقلة، والتابعة. وسيعرض هذا الباب الإطار النظري للبحث من خلال أربعة مباحث أساسية هي، المبحث الأول: يتمثل في القيادة الإدارية الإبداعية، والمبحث الثاني: نظرية القيادة التحويلية من حيث: المفهوم، والنظرية، والعناصر، والخصائص، والوظائف، والمبحث الثالث: الأداء الوظيفي من حيث المفهوم، والنظرية، والعناصر، والمبحث الرابع: يتمثل في الرضا الوظيفي من حيث المفهوم، والنظرية، والعناصر، والخصائص، والوظائف.

كما يُستعرض فيها البحوث والدراسات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي أتاحت لها فرصة الإطلاع عليها؛ وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية، وتحديد منهجه، والتعرف على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات، والبحوث، وكيفية تصميمها والإفادة منها في تصميم أدوات الدراسة المناسبة. هذا، فضلاً عن معرفة أهم ما تم التوصل إليه من نتائج، وما قدمته الدراسات من توصيات، ومقترحات بُني عليها الدراسة الحالية، وإبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة؛ حيث تعددت الدراسات، والبحوث التربوية العربية والأجنبية التي تعرضت لها الباحثة، ومن خلال مراجعة الأدب التربوي، والدراسات السابقة، وجدت الباحثة أن هذه الدراسات لم تتناول موضوع الدراسة الحالية المتمثل في دراسة دور القيادة

الإدارية لدى عينة من الإداريين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

٢,٢ . القيادة الإدارية :

يتفق علماء علم النفس وعلماء الاجتماع مع علماء الاقتصاد على أهمية استثمار الموارد البشرية في المؤسسات، بالإضافة لاستثمار الموارد المادية؛ لتأثير كلاهما على فاعلية المؤسسات والمنظمات كما ورد في باتسيتا تاران وآخرون (٢٠٠٩) (Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Guiteirrez, C. C., & Barlat, S, 2009) .

وأكدت الدراسات إلى أن هناك تباين واضح في الأدوار التي يقوم بها كلا من المدير، والقائد؛ فبينما يحرص المدير على صنع القرار وتنفيذه بين الموظفين، يقوم القائد بصنع التغيير وتحفيز العاملين للمشاركة، والبحث عن إجابات للأسئلة التي ليس إجابات سهلة ومباشرة (Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Guiteirrez, C. C., & Barlat, S, 2009) ؛ بوراس (بوراس، ٢٠١٣، صفحة ٢٥)؛ وبوش (Bush, 2007) ؛ هاميديفار (Hamidifar, 2009) ؛ Fullan المذكور في بوشيو وموردودك ومانسي (Puccio, G.J., Murdock, M. C. & Mance, M, 2007).

ولتداخل الأعمال والمهام بين القائد والمدير في كثير من الأحيان؛ كان لابد من البحث عن نماذج تُحسن من أداء المدير، وتُمكن القائد من إنجاز المهام بشكل أكثر فعالية، وبعد نموذج القيادة الإدارية أحد هذه النماذج، وتمثل القيادة الإدارية أحد أهم العناصر في منظومة الموارد البشرية؛ وذلك للدور الكبير الذي تقوم به القيادة لتوجيه دفعة المؤسسة وسط أمواج التغييرات المستمرة داخل بيئات العمل، والحرص على توصيل جميع المنتسبين لهذه المؤسسة إلى بر الأمان.

ووفقاً لـكنعان؛ فإن القيادة تمثل مقياساً لكفاءة وفاعلية المؤسسة من خلال تضيق الفجوة بين الإدارة والموظفين، وتقريب وجهات النظر وفقاً لأهداف المؤسسة، أخذاً بالاعتبار العلاقات الإنسانية، والاجتماعية للجميع (كنعان، ١٩٩٩، صفحة ١٢١).

وأشار محمد وآخرون (٢٠١٤) Mohammed et al أن المدير القائد هو الفرد الذي يسعى لتطبيق الإدارة التنفيذية بحكمة، ورؤية واضحة بحيث يستمع للعاملين، ويستخلص منهم المعلومات والأفكار، ثم يلهمهم لتحقيق التميز في الأداء (Mohammed et al, 2014).

وذكر الصيرفي بأنه ينبغي على المدير أن يحرص على تنمية مهارات الابتكار في نمط العمل في المؤسسة، وكذلك تنمية تلك المهارات بين رؤوسه (الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، ٢٠٠٨)، وأوضح أثر وسبحاني بأن القيادة الإدارية تتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي: القائد والأتباع، والموقف، ويتمثل في أهداف المؤسسة التي تتحقق بتكاتف جهود الجميع (Ather, S. Mohammad., Sobhani, F. Ahammad, 2008).

وأشارت بوراس (٢٠١٣) أنه إذا اتصف المدير بصفات القائد الإداري فإن ذلك سينعكس على أداء العاملين، والمناخ التنظيمي للمؤسسة الذي يتصف بارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، والعمل بروح الفريق، ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية على المستويين: مستوى النتائج، ومستوى الأداء (بوراس، ٢٠١٣).

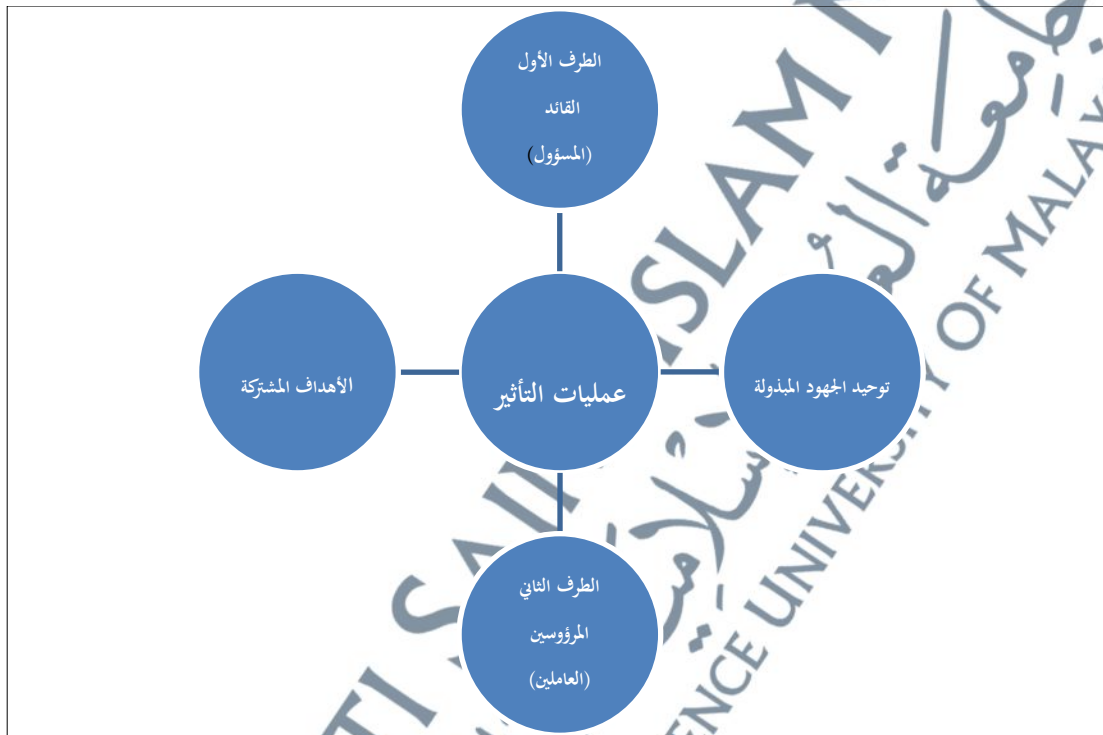
ويؤكد كولنس وهولتون بأنه لم تنشر دراسة شاملة حول تطور مكونات القيادة الإدارية بعد دراسة Burke and Day's؛ إنما تحول الاهتمام إلى أساليب القيادة الإدارية واستراتيجياتها؛ نظراً لزيادة التنافس العالمي، والتغيير في أسس اختيار القوى العاملة، والثورة التقنية، واختلاف اهتمامات المستفيدين من

الخدمات، وأيضاً ظهور نظريات جديدة كالقيادة التحويلية، والموقفية مما نتج عنه تغير في مهام القيادة

الإدارية وهذه التغيرات أيضاً شملت الإدارة التربوية (Collins, Doris & Holton, Elwood, 2004, p. 219).

ويوضح الشكل التالي لعملية القيادة الإدارية كما يفسرها (جمعة ونوري، ٢٠١١، ص ٣٠٢)

(محمود حسن ونوري جمعه و شاعر حيدر، ٢٠١١، صفحة ٣٠٢)



شكل ١، ٢: عملية القيادة الإدارية

وتتشارك العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة في الحرص على استثمار الموارد البشرية، من

خلال اتباع أساليب قيادية، وإدارية متنوعة؛ لتهيئة بيئة عمل جاذبة، والقيام بعمليات التطوير، والتحسين

المستمرة؛ وذلك سعياً منهم لتحفيز العاملين على الإنجاز وتطوير أدائهم.

ويشير الويشي بأن وجود القيادة الإدارية في المؤسسة هو دليل على نجاحها، وفعاليتها، ووصف

القادة الإداريين بأنهم مورد أساسي قلما نجده في كل المؤسسات، وتمثل معالم القيادة الإدارية في القيادة العليا (الويشي، ٢٠١٣، صفحة ١١١).

ويؤكد بوش بأن الاهتمام بالقيادة الإدارية التربوية ظهر بسبب زيادة الاعتقاد بأن جودة القيادة الإدارية ينعكس على أداء المدارس وتحصيل الطلبة بشكل عام (Bush, 2007, p. 391)، وأظهرت دراسة الشريف وجود علاقة موجبة بين أسلوب القيادة الإدارية التربوي، والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التربوية (الشريف أ.، ٢٠١٣).

ويشير البدري ٢٠٠١ المذكور في المدهون إلى ضرورة وضع القادة التربويين الإداريين على رأس الهرم الوظيفي في كل مؤسسة تربوية؛ وذلك لتغيير الأدوار التي تقوم بها المؤسسة التربوية، واتباع الأساليب التربوية، والتعليمية، والإدارية الإبداعية التي تمتلك رؤية مستقبلية واضحة حول أداء المؤسسة، والاهتمام برفع كفاية العاملين المهنية (المدهون، ٢٠١٢، صفحة ٥).

وذكرت المشار في إن نجاح التربية في تحقيق أهدافها التعليمية، والتعلمية، يعتمد على قدر الاهتمام، والرعاية، والتدريب، الذي يتلقاه القادة الإداريين الذي من شأنه أنه ينعكس على الجو العام لمديريات التربية والتعليم، وأداء العاملين ورضاهم الوظيفي (المشافي، ٢٠١٤، صفحة ٤).

٢,١,١ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

تطرت العديد من الدراسات لباحثين معاصرين في علم الإدارة للقيادة الإدارية وفقاً للمنظور

الإسلامي، وذكروا أنه من خلال تحليل الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية في عهد النبي صلى الله عليه

وسلم، ومن تبعه من الخلفاء الراشدين، ومقارنتها بالقيادة بنظريات القيادة المختلفة، يظهر أن القيادة من منظور إسلامي تهتم بأمر الأفراد في الدنيا والآخرة؛ حيث تتبع القيادة الإدارية مبادئ الشريعة الإسلامية، المنبثقة من القرآن، والسنة النبوية الشريفة، وما يستجد من علوم إنسانية تتناسب مع المجتمع المسلم، وتسهم في بناء الأمة الإسلامية، تلك المقومات كانت من أهم العوامل التي مكّنت القيادة الإسلامية من القيام بأدوارها في بناء الدولة الإسلامية؛ لذا يعد الدين الإسلامي هو الدين الوحيد الذي اهتم بتوضيح معايير القيادة لإرساء قواعد الدولة: إدارياً، وسياسياً، وإقتصادياً، ومعرفياً، وتميزت القيادة الإسلامية بأنها قيادة تهدف لخير الفرد في الدنيا والآخرة.

إن فاعلية أداء القائد الذي يطبق أسس ومبادئ القيادة الإسلامية تنعكس إيجاباً على سلوك وأداء العاملين، كما يحقق مستوى عالي من الرضا، والانتماء الوظيفي، وكذلك الدافعية بين العاملين فهي علاقة بين القائد والله سبحانه وتعالى، ثم علاقة بينه وبين المؤسسة والعاملين فيها (Monjur, 2015)؛ (Wan Daud. Wan (Elkaleh, E.& Norhayate., Abdul Rahim. Marlisa & Moh Nasurdin. Azzat, 2014)؛ (Samier,A., 2013)؛ (Ather, S. Mohammad., Sobhani,F.Ahammad, 2008)؛ و (الخصيري، ١٩٩٠).

وأشارت بعض الدراسات عند محاولة تفسير معالم القيادة الإدارية الإسلامية وتقريبها من نظريات القيادة الإدارية المعاصرة يظهر بأن القيادة الإسلامية قريبة لمزيج بين لنظرية قيادة الخدمية (Servant Leadership) التي تركز على الاهتمام باحتياجات العاملين الأساسية لخدمة العاملين والمجتمع، وتشجيع العاملين لتنمية وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية، ونظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي يسعى القائد من خلالها إلى تنمية مبدأ الإحسان والإتقان في العمل؛ من خلال تعلم

الجديد والنافع في مجال عملهم، والتضحية لمصلحة الجماعة، والبعد عن المصالح الشخصية (Elkaleh,

.E.& Samier,A., 2013)

وذكر جرادات أن الإسلام هو دين حياة يتناسب مع ظروف التغيير في الزمان والمكان، وأن قواعد ونظم الفكري الإسلامي تترجم إلى الواقع عبر منهج تطبيقي يرتكز على علوم القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة، على عكس النظريات الاجتماعية، والإنسانية، التي تتطور بتطور الإنسان، والتغيير في المكان، والزمان (جرادات، ٢٠١٤، صفحة ١٠١)

٢،١،٢. مبادئ القيادة الإدارية الإسلامية:

١- الأمانة: وأشار كلا من (الخصيري، ١٩٩٠)؛ و مونجر (Monjur, 2015)؛ وأثير وسبحاني

(Ather, S. Mohammad., Sobhani,F.Ahammad, 2008)، أنه ورد ذكر القيادة في نصوص القرآن

الكريم، والسنة النبوية الشريفة؛ حيث ظهرت القيادة في النصوص القرآنية بأها أمانة، ومسؤولية، أي

بمعنى التكليف؛ إذ يتم تكليف القائد من قبل ولي الأمر، وهو ما يعرف في علوم الإدارة بالقيادة العليا،

ومن ثم قبول القائد لتلك الأمانة، وتأديتها؛ وبذلك يكون مسؤولاً من أجل مواجهة التحديات التي قد

تواجه الأفراد الذين يتولى أمرهم في تلك الفترة، أو في المستقبل، قدر المستطاع وحمايتهم من الأخطاء التي

قد تتسبب في تعرض المؤسسة أو العاملين لمسائلة قانونية من جهات أخرى، أو تحديات قد تؤثر على

انسيبائية سير العمل، كما يتولى القائد مسؤولية إرشاد، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الغاية الكبرى من خلق

المسلم؛ وهي رضا الله سبحانه وتعالى في إعمار الأرض، والتفسير الإجرائي لها هو العمل نحو نجاح المؤسسة

وزيادة قوتها التنافسية لتساهم في بناء المجتمع؛ لذلك يتوجب على القائد أن ينمي مبدأ تحمل الأمانة

لدى جميع العاملين، وأن يكون شعار المؤسسة العام هو أن المؤسسة مسؤولية الجميع، وهذا ما تتميز به

القيادة الإسلامية عن غيرها من القيادات؛ حيث أن تحمل المسؤولية والأمانة يسهل من تطبيق مبدأ

العدالة والمحاسبية في المؤسسة كما جاء في الآية الكريمة قال تعالى: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَحُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ } [الأنفال: ٢٧].

وذكر مونجر ٢٠١٥ (Monjur, 2015) بأن ابن خلدون - المؤسس الأول لعلم الاجتماع - قد ذكر القيادة في كتابه الشهير "المقدمة"، ووصفها بأنها نتيجة لتفاعل مجموعات اجتماعية مختلفة، وعبر عنها بأنها السبيل لحضارة العمران الذي يتم عبر انتظام وإجراءات جزئية للإصلاح العام.

٢- الشورى في اتخاذ القرار: وكان مبدأ الشورى من أهم المبادئ لدى القادة المسلمين؛ ويمكن تفسير الشورى إيجابياً بأنها: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وهذا مصداقاً لقوله تعالى: { فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ } [آل عمران: ١٥٩: ٣] وقوله تعالى: { وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ } [الشورى: ٣٨: ٤٢]

ويحق للعاملين تقديم النصح للقائد وفقاً لأسس معينة، وذلك مراعاةً للمصلحة العامة للمؤسسة؛ حيث وصفت بعض الدراسات بأن المسؤولية في العمل هي تشاركية بين القائد والأتباع (العاملين)؛ بحيث يمكن تبادل الأدوار بين الرئيس والمرؤوس في ظروف معينة، ووفق معايير محددة خاصة عند تشكيل فرق العمل التخصصية، وتوزيع المهام فيما بينهم (الخصيري، ١٩٩٠)؛ أثير وسبحاني، (Ather, S. Mohammad., Sobhani, F. Ahammad, 2008)

٣- العدالة: وذكر كلاً من (الخصيري، ١٩٩٠)؛ وأثير وسبحاني (Ather, S. Mohammad., Sobhani, F. Ahammad, 2008) بأن القائد المسلم يحرص على تطبيق المبدأ الإسلامي الثالث، والذي تميزت به القيادة الإسلامية؛ وهو العدالة في القول، والعمل؛ حيث أكدت النصوص القرآنية على أهمية التثبت، والتحقق، قبل اتخاذ أي قرار، والمساواة بين الجميع في المعاملة؛ حيث أن هذه المبادئ من أسس

الحياة الإسلامية اليومية وذلك مصداقاً لقوله تعالى { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا } [النساء: ٥٨] وقد أظهرت القيادة الإسلامية اهتماماً بمبدأ التوازن بين مصلحة الفرد، ومصلحة الجماعة؛ وذلك حرصاً على الحفاظ على حقوق كلاً من الفرد، والجموعة، بما يكفل تحقيق الهدف الأسمى من خلق الإنسان على الأرض، واستخلافه فيها مصداقاً لقوله تعالى: { وَلَا تَقْرُبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ } [الأنعام: ٦: ١٥٢].

وركزت القيادة الإسلامية على أهمية طاعة ولي الأمر في غير معصية الله؛ مما يسهل على القائد الحفاظ على الاستقرار في داخل المؤسسة، والحرص على مصلحة الجماعة، وأيضاً يؤكد هذا المبدأ على أهمية إرجاع كفة ومصلحة الجماعة على المصالح الشخصية؛ فقال تعالى: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ } [النساء: ٤: ٥٩].

٤ - مبدأ حسن اختيار القائد: يشترط أن يكون القائد معافاً جسدياً، وعقلياً؛ ليتمكن من القيام بالمهام الموكلة إليه، ، وأن يمتلك الخبرة المناسبة التي تكسبه القدرة على مواجهة التحديات التي قد تواجه المؤسسة، وقد أشارت الآية ٢٤٧ في سورة البقرة إلى بعض تلك الصفات كقوة الجسم والعلم { وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَلَيْسَ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ } [البقرة: ٢: ٢٤٧]، كما ذكرت بعض صفات القائد في سورة القصص، مثل صفة القوة، وصفة الأمانة في قوله تعالى: { قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ } [القصص: ٢٨: ٢٦].

وأكدت الدراسات على أهمية أن يتصف القائد بالأخلاق الحميدة، وهو ما يسمى إجرائياً بحسن السيرة والسلوك، وأن يكون قدوة يحتذى به من قبل العاملين (الخصيري، ١٩٩٠؛ أثير وسبحاني، ٢٠٠٨). (Ather, S. Mohammad., Sobhani, F. Ahammad, 2008).

٥- القدوة في الصبر والتضحية من أجل مصلحة الجماعة، والمبادرة إلى التطوير والتحسين: يسعى

القائد إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والتي لا تتعارض مع المصلحة الشخصية للعاملين وكذلك للمسؤول؛ وذلك من خلال بناء رؤية مشتركة تنبثق من اللوائح العامة للمؤسسة، وتوجهات صانعي القرار، واحتياجات المؤسسة لتحديد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وأشارت الآية الكريمة رقم (٤١) في سورة الحج إلى أهمية الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر لأولئك الذين مكنهم الله في الأرض، ويقاس عليهم القادة الذين تم تمكينهم وتكليفهم بإدارة مؤسسات وهيئات مختلفة، قال تعالى: {الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ} [الحج: ٢٢: ٤١].

وذكرت وان دعاء عبدالرحيم، ومحمد نصر الدين أن الإسلام قد حث على وحدة الرأي لدى المجموعة، وتحديد الأهداف الإجرائية وطرق ووسائل تحقيقها (Wan Daud. Wan Norhayate., Abdul Rahim. Marhisa & Moh Nasurdin. Azzat, 2014)، وهنا يحرص القائد على تقييم ما تم تنفيذه من الخطط، ومدى مطابقتها لرؤية المؤسسة، ورسالتها، وأن يبدأ في تقييم نفسه قبل الآخرين مصداقاً لقوله تعالى: {أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ} [البقرة: ٢: ٤٤]، وذكر القرآن الكريم أهمية تدريب وتأهيل العاملين كما جاء في قوله تعالى: {وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُوهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ} [الأنفال: ٨: ٦٠].

٦- العلم والحكمة والمعرفة: وتعد المعرفة من أهم مصادر القوة لدى القائد المسلم؛ وذلك لمعرفته

بنقاط القوة، وأولويات التطوير لدى العاملين والمؤسسة، وبالتالي تكون لديه المقدرة على اتخاذ القرار الذي يتناسب مع الموقف، وكذلك تحديد نوع الأسلوب لتوصيل البيانات، والقرارات للعاملين، وهذا ما يسمى بالحكمة في اختيار الزمان، والأسلوب المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة، وذكرت آيات قرآنية كثيرة فضل العلم عند الله عزوجل، حيث قال سبحانه وتعالى: {وَمِنَ النَّاسِ وَالْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ} [فاطر: ٣٥: ٢٨]، وقوله تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ} [المجادلة: ٥٨: ١١].

وأكدت آيات القرآن الكريم على أهمية الحكمة في التعامل مع الآخرين، وعند اتخاذ القرار؛ وذلك من خلال دراسة جميع المعطيات، والبيانات المتعلقة بموضوع القرار، وعدم التسرع في إصدار الأحكام تحت أي ضغط كان، وأهمية اتباع الأسلوب المناسب في إقناع الآخرين، وإلهامهم نحو مجالات الإبداع مصداقاً لقوله تعالى: {ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ} [النحل: ١٦: ١٢٥].

وذكر الكالغ وسامر، أنه ينبغي أن يكون القائد قلم بجميع اللوائح والأنظمة المتصلة بمجال عمله اتصالاً مباشراً، وأن يكون واسع الإطلاع بالمستجدات الحديثة في مجاله، وكذلك يكون لديه القدرة على معرفة الاحتياجات النفسية، والمهنية للعاملين معه، ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند تكليفهم بالمهام المختلفة وعند تقييم أدائهم الوظيفي (Elkaleh, E.& Samier,A., 2013).

٧- الإحسان والجودة في العمل: وأشار كلا من الكالغ وسامر، (٢٠١٣)؛ و وان دعاء عبدالرحيم،

ومحمد نورالدين (٢٠١٤) إلى أن المقصود بالإحسان، هو: القيام بالعمل الذي كُلفَ به الإنسان بإتقان، وهو ما يمثل معيار الجودة في الإسلام؛ إذ ينعكس على جودة أداء المؤسسة، مما قد يحقق رضا العاملين عن أنفسهم وعن المسؤولين؛ حيث يعد الإحسان معيار التميز بين المجتهد والمقصر؛ فالعبرة ليست بكثرة العمل، إنما بجودة المنتج، وذلك كما جاء في الآية (٩٧) من سورة النحل، فقال تعالى: {مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ} [النحل: ١٦: ٩٧]، وقال تعالى: { إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا } (الكهف: ١٨: ٣٠).

وأشارت دراسة محازن وآخرون، إلى أنه هناك (٢٥) صفة ومبدأ ينبغي أن يتصف بها سلوك القائد المسلم، وهما: الجدارة بالثقة والنزاهة، توجيه الموظفين، التقييم الذاتي، الصبر، التوجه إلى النتيجة، التمكين، المسؤولية الاجتماعية، المرونة، الابتعاد عن التركيز على الجانب مادي، الاتصاف بالروحانية والدين والتقوى، روح الجماعة، الشجاعة، العدالة والانصاف، الاعتماد على النفس واحترام الذات، الحياء والحجل، عدم التحيز، الاعتدال والتوازن، المقدرة العالية على التواصل، الخلو من العوائق البيئية، الجدية، الاتصاف بالبهجة، أن يُخشى عند الغضب يُمكن الذكاء والحكمة، ومشجع للتأزر، قدوة ونموذج يحتذى به، متجنب للصراع (محازن وآخرون، ٢٠١٥) (Mahazan, A.M., et al, 2015)

ولذا ترى الباحثة بأن القيادة الإدارية الإبداعية في صورتها النموذجية والتي تنتهج الفكر الحديث المبني على التراث الإسلامي المتين لمبادئ القيادة الإسلامية، حريصة على القيام بأدوار مهنية، وعلمية، واجتماعية في آن واحد، وعلى توظيف جميع الموارد المادية والبشرية المتوافرة في المؤسسة لتهيئة بيئة عمل جاذبة ومحفزة للعاملين؛ وذلك لضمان جودة المخرجات واستمرارية إنتاجية هذه المؤسسات .

وتسعى القيادة الإدارية الإبداعية أيضا إلى تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، وتوجيه جميع العاملين

لتحقيق أهداف، وغايات المؤسسة عبر قنوات تواصل إنسانية داعمة ومحفزة لاكساب العاملين خبرات جديدة، وتحقيق احتياجاتهم المهنية، والمعرفية، الاجتماعية، وغيرها.

٢,١,٣ أنواع الكفايات الإدارية:

تعد الكفاءة مطلبا أساسيا في العملية التربوية؛ حيث أنها ضرورية لتعزيز فعالية الفرد، واستمراره

في العمل، ويؤكد العديد من الباحثين على أهمية توفر الكفايات المتعلقة بالمهام الوظيفية، وعلاقتها المباشرة ببيئة العمل.

ويشير ترينفيلس وريكلست، إلى أهمية الاهتمام بتطوير الكفايات المعرفية للموظف، مثل: القدرة

على التعلم، وأيضا مهارات التواصل الاجتماعي، ومهارات العمل الجماعي، بالإضافة إلى بعض المهارات العامة، مثل: نماذج الذكاءات المتعددة، والكفايات الأساسية، التي يحتاجها الموظف في ممارسته اليومية،

بالإضافة إلى إكسابه معارف عامة جديدة (Trivellas Panagiotis & Reklitis Panagiotis, 2014,

p. 382).

٢,١,٤ دور القيادة الإدارية في نشر ثقافة التطوير والتغيير:

أكدت دراسة كلا من : (الآغا، ٢٠١٠)؛ (بوراس، ٢٠١٣، صفحة ١٧٩)؛ (المدهون، ٢٠١٢) ؛

(الشريف أ.، ٢٠١٣) على وجود علاقة بين القيادة الإدارية ونجاح عمليات التغيير والتطوير التنظيمي .

وقد أظهرت دراسة الآغا (٢٠١٠)، والشريف (٢٠١٣)، أن النمط الديمقراطي أكثر تأثيراً في سلوك

العاملين والمؤسسة، وأن للقائد تأثيراً واضحاً في سلوك الأفراد، والجماعات، والمؤسسة بشكل عام، وخاصة

في الجانب التنظيمي عبر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، والتحفيز وتقدير الجهود المبذولة لتحقيق

أهداف ورؤية المؤسسة، والاهتمام بالتنمية المستدامة للمؤسسة. وتعاضدت هذه النتيجة مع باس (٢٠٠٧)؛ حيث اعتبر أن القيادة الإدارية وكبلا للتغيير في داخل المؤسسة، وصانعة للثقافة التنظيمية من أجل المحافظة على استمرارية التغيير، والتطوير.

وناقشت دراسة بوراس (٢٠١٣) التساؤل حول دور القيادة الإدارية، وثقافة التنظيم، واستهدفت الدراسة موظفي المركب المنجمي للفوسفات في الجزائر، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف نوع العقود المبرمة مع الموظفين، والتي كان من أنواعها: موظف دائم، وموظف متعاقد؛ موزعين في أربعة مرافق من مرافق المركب؛ ثم أظهرت النتائج أن ما نسبته ٩٠٪ من عينة الدراسة أشاروا إلى أن التشجيع على الابتكار يعد من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية الاتصال داخل المؤسسة، وأن ٧٧٪ من المستجيبين ذكروا بأن عامل نشر روح التعاون من قبل القيادة الإدارية يؤدي في المرتبة الثانية إلى التأثير على الفاعلية؛ حيث تقوم القيادة الإدارية بدور الوسيط الذي يسعى للتوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمل (بوراس، ٢٠١٣، صفحة ١٧١).

وقامت آل مكي (٢٠١٠، ص ٢٨) بدراسة أسلوب الإثراء الوظيفي؛ لحث الموظفين على الاهتمام بوظائفهم، وأدائهم استجابةً للتغيرات في مجال العمل (آل مكي، ٢٠١١، صفحة ٢٨).

وأشار الفراج إلى أنه ينبغي على المدير القائد أن يقوم بممارسات إدارية تمكنه من القيام بمهامه المتنوعة التي تتمحور حول: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة (الفراج، ٢٠١٣). وقسم الظاهر مهام القيادة الإدارية إلى قسمين، هما مهام رسمية تنظيمية، ومهام سلوكية أخلاقية:

أولاً- المهام الرسمية التنظيمية في جميع المهارات الإدارية:

- أ- التخطيط، والتنسيق في جميع وحدات المؤسسة، والتنظيم، نشر الأفكار والمعلومات عبر قنوات اتصال عمودية مع السلطة العليا والموظفين، وأفقية بين أفراد الوحدة والأقسام الفرعية.
- ب- تحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- ج- المتابعة والإشراف المستمرين للرفعي بمستوى أداء العاملين؛ بحيث يتم تحفيز الأفراد ذوي الأداء المنخفض، وتكريم الكفاءات العالية من الموظفين.

ثانياً- المهام السلوكية الأخلاقية:

- أ- التواصل غير الرسمي مع العاملين خارج ساعات الدوام الرسمي، ومشاركتهم في مناسباتهم العامة والخاصة.
- ب- درجة الاهتمام التي يبديها المدير القائد للقيم العامة والعلاقات الإنسانية؛ وذلك من خلال أسلوب تعامله اليومي مع العاملين، وكل من له صلة بالمؤسسة.
- وتهدف الدراسة الحالية إلى اكتشاف دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين، وتوفير معدل من الرضا الوظيفي بينهم وسبل تفعيل هذا الدور (الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ٢٠١١).

٤، ١، ٢ خصائص ومهارات القائد الإداري:

لابد أن يتحلى القائد الإداري بصفات تميزه عن باقي العاملين في المؤسسة؛ نظراً لما يتصف به

من مهارات علمية وعملية وهي:

أ- الإخلاص: بحيث يكون مخلصاً للمؤسسته، وللمسؤولين، والعاملين، وكذلك العملاء.

ب- النضج والآراء الجيدة: بحيث يستطيع أن يفرق بين أولويات العمل، ولديه قدرة على استشراف المستقبل.

ج- القدرات الإدارية: أن يكون ملاماً بالمهارات الإدارية المتنوعة كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، وتشكيل فرق العمل وتقييم الأداء.

د- الطاقة والنشاط: أن يكون الطابع العام للمسؤول الطاقة المتجددة، والحماس، والمبادرة في عرض الجديد، والتأفيع للجميع.

هـ- الحزم: القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب استناداً على المعطيات المتوفرة، وربطها مع أهداف المؤسسة.

و- التضحية: يحرص المسؤول على تحقيق الصالح العام للمؤسسة وتوجيه مصالحه ومصالح الآخرين فيما يحقق أهداف المؤسسة ويحقق رغبات وتطلعات العاملين (ناصر، ٢٠١٠، صفحة ١٤).

وذكر نيلس، وسونتاغ وأوجار بأن القائد التحويلي يجب أن يتصف بست مظاهر للسلوك القيادي

وهي:

أ- تحدي المرؤوسين من خلال تبني وجهات نظر مختلفة للأشياء، وإعادة النظر في أساليب أداء الأعمال.

ب- حرص المسؤول على إلهام المرؤوسين بطريقة التعبير عن رؤية المؤسسة المستقبلية.

ج- تعزيز قبول أهداف المجموعة، والتأكيد على تعزيز التعاون بين المرؤوسين، لتحقيق الهدف من العمل المشترك.

د- الإيجابية في تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين؛ وذلك من خلال تحفيز وتشجيع المرؤوسين على تطوير أدائهم.

ه- تقديم نموذج مناسب للمرؤوسين؛ بحيث يكون المسؤول قدوة أمام المرؤوسين.

و- الاهتمام بمشاعر المرؤوسين؛ وذلك من خلال تقديم الدعم الفردي بالإضافة إلى الدعم الجماعي

(Henker. Nils, Sonnentag. Sabina, Unger.Dana, 2015)

٢,٣. نظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي:

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر دور القائد (المسؤول) على العاملين

(المرؤوسين) كنظرية الإدارة، والقيادة الأدارية، ونظرية القيادة التحويلية:

٢,٣,١. نظرية الإدارة:

أوضح الخفاجي في كتابه نظرية الإدارة "تفكير تأملي" أن بدايات ظهور نظرية الإدارة كانت في تطوير إدارة المؤسسات الصناعية، التي حرصت على البحث عن حلول متنوعة للمشكلات التي تواجه تلك المؤسسات، ولكن بسبب التحديات التي كانت تواجه المؤسسات الصناعية، والتي تمثلت في محدودية التجربة الإدارية المعتمدة في تلك المؤسسات، وانخفاض معدلات الإنتاج ظهرت الحاجة لتطبيق منهجية نظرية الإدارة في مجالات العلوم الإنسانية كعلم النفس، والاجتماع، والفلسفة، والعلوم التطبيقية كالرياضيات، والاحصاء، والهندسة، والاقتصاد، وكذلك العلوم السياسية للتأكد من فاعليتها (الخفاجي، ٢٠١٣).

ابتكر العالم تايلور (F.W.Taylor) نظرية الإدارة ثم طورها العالم هنري فورد (H.Ford)، وحرص

العديد من الباحثين وعلماء الإدارة إلى إعداد مناهج تطبيقية تمكنهم من الاستفادة من نظرية الإدارة لتطوير العمل، وزيادة فاعلية الأفراد وتطوير أدائهم الوظيفي، وذلك لتحويل النظرية إلى أساليب وأدوات عملية يمكن اتباعها لتطوير منظومة العمل (مرعي، ٢٠٠٢).

وذكر الخفاجي أن نظرية الإدارة تستند على مبادئ متنوعة تهتم بألية الاستجابة للتحديات، والمشكلات التي تواجه الإدارة أثناء التطبيق؛ حيث تمثل مبادئ التطوير، والتحسين أهم مرتكزات نظرية الإدارة متبينة أساليب التفكير الناقد، واتباع أسلوب الحوار المفتوح، ويشكل الابتكار أحد آليات مبادئ منظومة نظرية الإدارة في المؤسسة؛ وذلك من خلال تطبيق ما هو غير مألوف من أصول إدارية، وموارد، وتكنولوجيا، وبحث الكوادر الإدارية على استخدام الحدس، والخيال، والإبداع؛ لإنتاج ما هو جديد من أدوات تساعد على فهم، وتحليل تفسير التحولات في نظرية الإدارة.

وأخيراً، أوصى بأهمية تطوير عقول إدارية ذات قدرات متنوعة قادرة على إنتاج، واستخدام أدوات نوعية، وكمية تمكنهم من تحويل الأفكار، ومبادئ نظرية الإدارة إلى واقع ملموس، يجسد عبقرية التطور بالفكر الإداري (الخفاجي، ٢٠١٣).

وتتفق الدراسة الحالية مع نظرية الإدارة في أهمية تطبيق مبادئ التطوير والتحسين المستمرين؛ من خلال تطبيق برامج تحليل إلكترونية لجمع، وتحليل البيانات، والمعطيات؛ وذلك لتوفير تغذية راجعة حول مستوى أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم، ومستوى رضاهم الوظيفي حول الخدمات المقدمة لهم. وكذلك الاهتمام بنوعية البرامج التدريبية المقدمة للمسؤولين، والموظفين التي تنمي مهارات التفكير الناقد، وتوليد أفكار إبداعية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي للمديريات العامة للتربية والتعليم، ولجميع منتسبيها.

نموذج القيادة الإدارية

يفترض ليثوود المذكور في بوش (Leithwood et al. المذكور في Bush, 2007, p395) أن القيادة الإدارية يجب أن تركز على المهام، والوظائف، والسلوك الذي يرتبط بإنجاز المهام بكفاءة لضمان تسهيل مهام الآخرين (الموظفين)، وتفترض القيادة الإدارية بأن سلوك العاملين في المؤسسة يتصف بالرسمية، بينما ترتبط السلطة والنفوذ بالمواقع التنظيمية العليا، بحيث لا تحتم القيادة بالرؤية المستقبلية للمؤسسة إنما بإنجاز المهام بفاعلية فقط (Bush, 2007, p. 395).

ويختلف كلا من سميث (Smith) (٢٠١٠)، ونوري (محمود حسن ونوري جمعه و شاكر حيدر، ٢٠١١)؛ و (خيري، ٢٠١٢) في تعريف القيادة الإدارية؛ حيث أكدوا بأن القيادة الإدارية هي القدرة الذاتية للمدير القائد لبناء رؤية واضحة حول مستقبل المؤسسة، والتمكن من توصيل هذه الرؤية للعاملين، وتحفيزهم للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية، وفق قنوات تواصل فاعلة يتم فيها توزيع الأدوار، والمهام، وتشكيل فرق عمل وفقاً للمهام.

ويرى الويشي (٢٠١٣) وكنعان (١٩٩٩) أن القيادة الإدارية تتكون من ثلاثة أنماط متداخلة وهي:

أ- طريقة تحفيز المرؤوسين وعملية التأثير التي يتبعها القادة الإداريين كاتباع الأسلوب الإيجابي الذي يتبنى معايير الكفاءة، والتفاني في العمل، وفي نفس الوقت يتم اتباع أسلوب التحفيز السلبي الذي يطبق قرارات، ولوائح العقوبات الإدارية على الفرد المتعمد الإخلال بنظام العمل؛ وذلك لتحقيق توازن نفسي للعاملين بحيث يتم تنويع أسلوب التحفيز ليتناسب مع الفروق الفردية بين الموظفين.

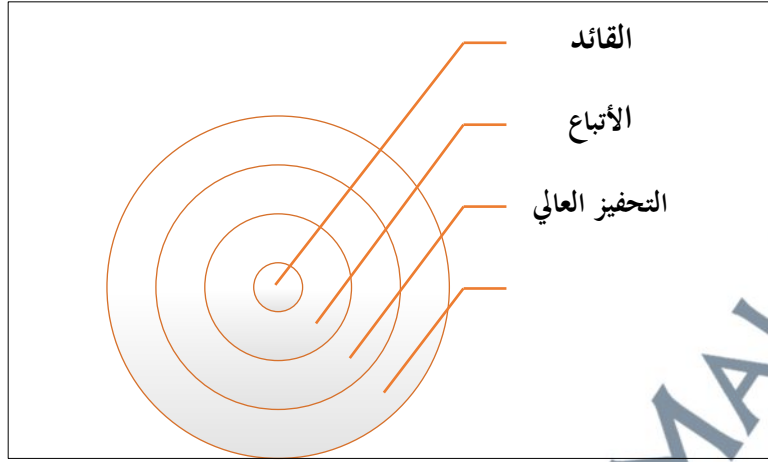
ب- القرار الإداري وعملية التأثير؛ حيث تُحدد طبيعة اتخاذ القرار، ودرجات تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار نوع الأسلوب الإداري المتبع من قبل المسؤولين.

ج- مجالات التركيز في بيئة العمل: وهي تمثل الوسيلة التي يتبعها القائد الإداري لتشجيع المرؤسين على العمل، وإنجاز أهداف المؤسسة ومدى إلمامه بالأهداف طويلة وقصيرة المدى للمؤسسة؛ وتتفق الدراسة الحالية مع الأنماط سالفة الذكر لأن مديريات التربية والتعليم هي مؤسسات تنظم العمل التربوي، وتيسره لفئة السلطة التنفيذية والمتمثلة في مديري، ومديرات المدارس، والمعلمين، والمعلمات، وجميع الوظائف المساندة لها؛ لذلك من المأمّل على المسؤولين في مديريات التربية والتعليم اتباع أساليب تحفيز متنوعة تناسب مع التوصيف الوظيفي لكل وظيفة سواء على مستوى المديرية أو مستوى المدارس. كما يتوجب على المسؤولين اتباع أساليب علمية عند اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة بين المرؤوسين، وبناء رؤية واضحة للمديرية منبثقة من الرؤية العامة لوزارة التربية والتعليم ليتم تحقيق أهدافها عبر الأهداف طويلة، وقصيرة المدى.

٢,٣,٢. نظرية: القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية في كتاب بيرنز "القيادة" والتي فسرت بأنها تعبر عن علاقة تحفيز عالية متبادلة بين القائد والأتباع (العاملين)؛ بحيث يتحول الأتباع إلى قادة، وقد يتحول القادة إلى وكلاء الأخلاق (القدوة).

وقام بيرنز بتحديث نظريته وذكر بأن "تحويل القيادة" يحدث عندما يتشارك شخص أو أكثر مع مجموعة أخرى؛ بحيث يقوم كل من القادة والأتباع برفع مستوى الأداء إلى مستويات عالية من التحفيز، والأخلاق المهنية (Bolden, et al, 2003, p. 14) كما يوضحها شكل ٢، ٢:

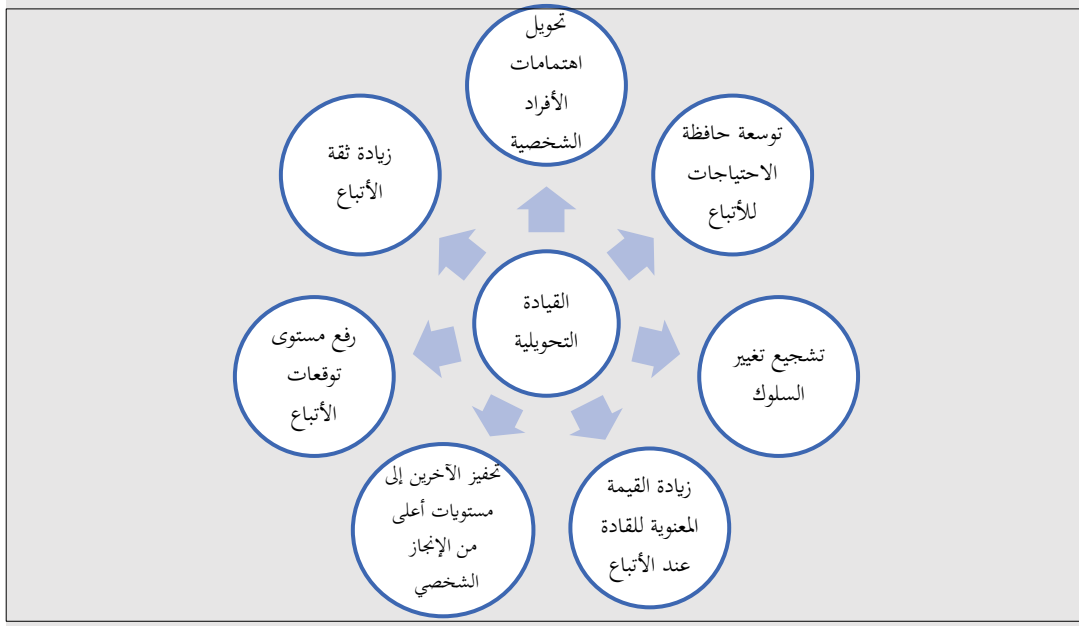


شكل ٢،٢: تحويل القيادة

ثم طور بيرنارد باس مفهوم القيادة التحويلية والتي وصفت اتجاه تحويل القائد للأتباع (العاملين)، بأنه: اتجاه واحد، وليس كما قال بيرنز: بأن عملية التحويل تتم في اتجاهين؛ حيث اعتمد باس على أسلوب التحول من القيادة التنفيذية التي تمثل التغيير الاجتماعي، والذي لم يتطرق له بيرنز في كتابه.

ويشير بولدن وآخرون (Bolden, et al, 2003) نقلا عن باس Bass بأن القيادة التحويلية قد تؤثر في التغييرات التي قد تسبب توسعه في قائمة الاحتياجات للأتباع و رغبتهم، وتحويل اهتمامات الأفراد الشخصية نحو الآخرين، وزيادة ثقة الأتباع، ورفع مستوى توقعاتهم، وزيادة القيمة المعنوية للقيادة عند الأتباع، وتشجيع تغيير السلوك، وتحفيز الآخرين إلى مستويات أعلى من الإنجاز الشخصي، وهذا يتوافق مع هرم ماسلو في المرحلة المتقدمة لتحقيق الاحتياجات الإنسانية للعاملين وهي مرحلة "تحقيق الذات"، ويوضح

الشكل (٣) مفهوم القيادة التحويلية عند باس:



شكل ٣، ٢: القيادة التحويلية عند باس

يعرف كونجر (Conger, 2002) المذكور في عيسى القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، وتشجيع المرؤوسين فكرياً، وإبداعياً، وتحويل اهتمامهم الذاتية؛ لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة". (عيسى، ٢٠٠٨، صفحة ٢٩).

ويرى كل من (درويش، ٢٠٠٩، صفحة ١٠٥)؛ ويوكلي Yukl المذكور في ريد وراف (Alder, Ralph.W & Ried, Jonathan, 2008, p. 25)؛ وباتيسيا تاران وآخرون (Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., & Guiteirrez, C. C., & Barlat, S, 2009) و كجك و آخرون (Sagnak, M., Kuruoz, M., Polat, B., & Soyly, A, 2015, pp. 151-152) أن القائد التحويلي يتخذ من العدالة، والاستقامة، والولاء، والالتزام قيم داخلية لتحديد قنوات التواصل المناسبة؛ وذلك سعياً لغرس، وتوحيد توجهات، ومعتقدات، المرؤوسين من أجل تحقيق رؤية، ورسالة المؤسسة، والحرص على التنمية المهنية الذاتية للمرؤوسين، ويسعى القائد التحويلي لغرس ثقافة الإبداع، والابتكار بين العاملين من خلال توفير المناخ التنظيمي الداعم لهما.

ويؤكد لويس وآرشو أن القيادة التحويلية تركز على تحويل القادة لقدرات المرؤوسين بدلاً من التركيز على الصفات الشخصية للمرؤوسين، وعلاقتهم؛ فالهدف هو التواصل مع المرؤوسين لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويظهر القادة التحويليون بمظهر القدوة والمحفيزين طوال مرحلة التغيير؛ وذلك للتغلب على التحديات التي تواجه المؤسسة (Lussier N. Robert & Achue. F. Christopher , 2007).

وتتفق الدراسة الحالية مع مبادئ القيادة التحويلية؛ حيث تفترض الباحثة بأنها تفسر أدوار المسؤولين في مديريات التربية والتعليم على أنها: جميع الإجراءات والأساليب التي يسعى من خلالها مدير الدائرة، والمدير المساعد، ورئيس القسم في المديرية العامة للتربية والتعليم لتحقيق زيادة وعي، ونضج المرؤوسين، في الدوائر؛ وذلك لاختيار القرار الصحيح الذي يؤثر بشكل مباشر على المديريات؛ بحيث يتجاوز المدير، والموظف مصالحهم الشخصية الذاتية إلى الاهتمام بمصالح الآخرين، والمجتمع.

١,٢,٣. نموذج القيادة التحويلية لتحقيق مبادئ القيادة الإدارية الإبداعية:

تتبع الدراسة الحالية بعضاً من أساليب، ومعايير القيادة التحويلية؛ لقياس مدى استخدام أسلوب القيادة الإدارية من قبل مديري الدوائر، والمديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام، ودور هذا الأسلوب في تطوير أداء العاملين، وتحقيق رضاهم الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؛ وذلك لتقارب عناصر نموذج القيادة التحويلية مع متغيرات الدراسة الحالية (المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة)؛ وكذلك لاهتمام القيادة التحويلية بالأساليب الإبداعية للتأثير على المرؤوسين، الأمر الذي يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.

وتتعاقد دراسة آل فطیح مع الدراسة الحالية؛ حيث أيدت الدراسة أهمية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية؛ وذلك نظراً للدور الذي تقوم به في تحفيز التفكير الإبداعي، والابتكاري

للعاملين عبر توفير البيئة الداعمة لهما، واستشراف المستقبل، وتوظيف جميع الإمكانيات المادية، والمعنوية؛ لتطوير المؤسسة تماشياً مع مبادئ التنمية المستدامة (آل فطیح، ٢٠١٣، صفحة ٥).

٢,٣,٢,٢. أهداف القيادة التحويلية:

تهدف القيادة التحويلية "لتحويل" الأشخاص والمؤسسات بالمعنى الحرفي؛ أي تغييرهم على المستويين المادي، والمعنوي، وتوسعة رؤية العاملين، وبصيرتهم، وتوضيح الإطار العام للمؤسسة، والسعي لبث الانسجام بين السلوك، والمعتقدات، والمبادئ أو القيم؛ وذلك لغرس مبدأ التغيير المدروس، لتحقيق التنمية المستدامة للجميع.

٢,٣,٢,٣. أبعاد القيادة التحويلية:

لخص كلاً من باس & أوفيليو (١٩٩٤) المذكور في (Bolden, et al, 2003, p. 16)؛ وليسيور وأرشو (Lussier & Archua, 2007)؛ ودرويش (٢٠٠٩)؛ وفطیح (٢٠١٣) أهم أبعاد سلوك القيادة التحويلية في الأبعاد، والمهارات التالية:

أ- التأثير المثالي (الكاريزما) تقديم القدوة الحسنة (Idealized Influence):

يتصف القائد بامتلاكه طاقة مليئة بالقيم، والمعتقدات الأكثر أهمية، التي تدور حول الرؤية المستقبلية التي يسعى لغرسها في المرؤوسين، ويحرص على مراعاة العواقب الأخلاقية، والمعنوية للقرارات، وهو كثير التحدث عن أهمية الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد، وفي كثير من الأحيان يعتبر المرؤوسين القائد هو مثلهم الذي يقتدون به، ويقيسون عليه. وقياساً على سبق فإن القيادة الفاعلة في مديريات التربية والتعليم هي التي تمتلك

كاريزما محفزة للعاملين.

ب- التعزيز الإيجابي/الملهم (Inspirational Motivation) :

يتحدث القائد بتفاؤل حول المستقبل، والتحدث بحماس حول ما يجب إنجازه، والتعبير عن اقتناعه حول الرؤية المستقبلية، وثقته بما ستحققه تلك الأهداف التي يسعى من أجلها، وتقديم صورة مثيرة حول ما يجب الأخذ به بعين الاعتبار، واتخاذ موقف حول القضايا الخلافية أو الجدلية.

وتؤكد الدراسة الحالية أهمية التعزيز الإيجابي للعاملين وذلك لتشجيعهم على الأداء المتميز، والرضا بشكل عام عن جهة العمل، وتحفيز العاملين على تبني شعارات خاصة بجهة العمل تنبثق من الرؤية، والرسالة. وذكرت الحسني بأن من أهم المهارات الإدارية للقائد المهارات الإدراكية التصويرية، التي تمكن القائد من التخطيط لكل من الرؤية، والرسالة من خلال استشراف المستقبل، وتشجيع العاملين على ذلك (الحسني، ٢٠١٢، صفحة ٤١).

ج) التحفيز الفكري أو الإثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) :

يحرص القائد التحويلي على تحفيز الآخرين، وتدريبهم على إعادة النظر في الافتراضات الحرجة للإجابة حول التساؤلات إذا كانت مناسبة أم لا، والدراسة عن وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات، وجعل الآخرين ينظرون للمشكلة من زوايا مختلفة، وإقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام، وتشجيع التفكير غير التقليدي للتعامل مع المشكلات التقليدية، وتشجيع إعادة النظر في تلك الأفكار التي لم يتم التطرق لها سابقا.

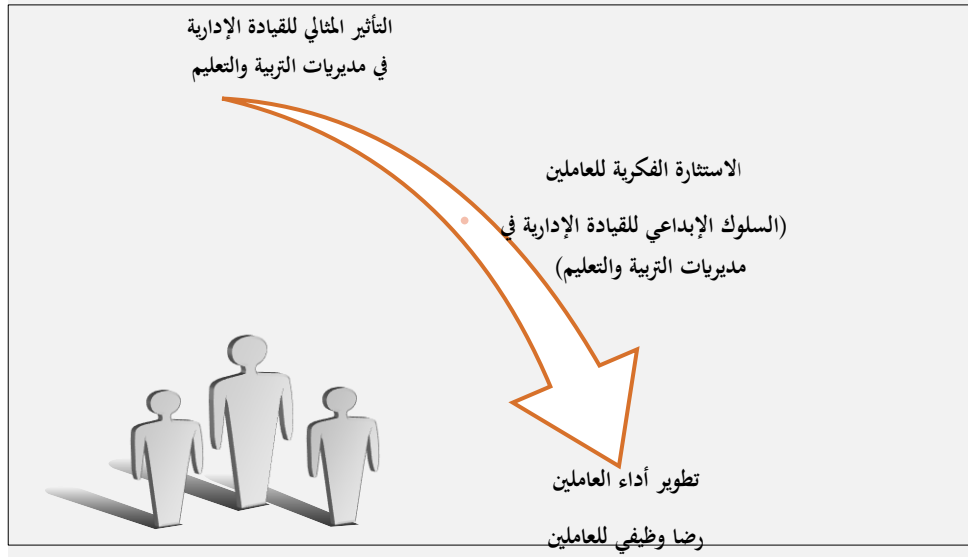
وتتفق الأبعاد السابقة مع مظاهر الإبداع الإداري التي تشير لها الدراسة الحالية؛ وذلك لتميز القيادة الإدارية الإبداعية عن غيرها؛ عبر مهارات متنوعة؛ كالحساسية للمشكلات التي قد تواجه المؤسسة قبل حدوثها، أو الطلاقة في التوصل لحلول وأفكار مرنة، ذات طابع أصيل، عن طريق تحفيز العاملين للتفكير خارج الصندوق، واتباع أساليب تتسم بالحدائة، والتطوير لزيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق كفاءتها .

د . الاعتبار أو الاهتمام الفردي (Individual Consideration):

يحرص القائد على قضاء وقت في التعليم والتدريب، التعامل مع المرؤوسين كأفراد وليس كأعضاء في المجموعة، ويأخذ بعين الاعتبار أن لكل فرد احتياجاته الخاصة، وقدراته، وطموحاته المختلفة عن الآخرين، ويتبع القائد التحويلي نهج مساعدة العالمين، وتقوية نقاط القوة لديهم، و يحرص على الاستماع بانتباه لمخاوفهم، وتعزيز التطوير الذاتي لديهم.

هـ. الصفات أو السمات المثالية:

إن الاحترام، والثقة، والإيمان، وغرس الإعتزاز في الآخرين لتواجههم في هذه المؤسسة، والابتعاد عن المصلحة الشخصية مقابل مصلحة الجماعة، والعمل على أهمية احترام الآخرين، ونشر شعور السلطة والكفاءة، وتقديم التضحيات الشخصية للزملاء، وطمأنة العاملين بأن التحديات يمكن التغلب عليها من أهم الصفات التي ينبغي على القادة التحلي بها، كما تمثل الصفات السابقة القيم المؤسسية المشتقة من رؤية ورسالة المؤسسة التي تكون منتشرة في كثير من المؤسسات، وتهدف الدراسة الحالية إلى رفع توصية لتخذي القرار بأهمية نشر ثقافة رؤية ورسالة المديرية التعليمية، وقيم العمل بها في جميع مرافق المديرية؛ وذلك لتكون معلنة لمجتمع المديرية، ولجميع من لديه تواصل مباشر بتلك المؤسسات: كإدارات المدارس، وأولياء أمور الطلبة، والمعلمين. ويمثل الشكل (٤) تصور لدور القيادة الإدارية في مديريات التربية والتعليم وفق متغيرات الدراسة الحالية:



شكل ٤، ٢: دور القيادة الإدارية الإبداعية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان عند تطبيق مبادئ القيادة التحويلية

وتناول درويش كيفية قيام القيادات الإدارية بتطبيق مبادئ وأساليب القيادة التحويلية على أرض الواقع؛ حيث أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة ارتباط قوية بين اتباع أساليب القيادة التحويلية (من صياغة رؤية استراتيجية تعكس تصور القيادة الإدارية ومشاركة العاملين، تمكين العاملين وتفويض السلطة بناء على مهارات وقدرات العاملين، وتنفيذ الرؤية بصورة فاعلة، والاتصال الفعال الذي ينعكس على الثقة المتبادلة بين القيادة الإدارية والعاملين)، وإدارة التغيير (إحداث التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير الفني، التغيير الوظيفي). (درويش، ٢٠٠٩، الصفحات ١٣٣-١٣٤).

٢,٣,٢,٤ . عناصر القيادة التحويلية:

وسع هوبر وبوتر (١٩٩٧) مفهوم القيادة التحويلية ليضيف سبعة عناصر أساسية للقائد التحويلي؛ ولتساعد القائد أن يتصف بصفة "الفعالية" التي تعني أن يستفيد القائد من الدعم المعنوي، والعاطفي من قبل الأتباع؛ لإحداث تغييرات جذرية في المؤسسة والعناصر هي:

- أ- تحديد الاتجاه.
- ب- تقديم القدوة الحسنة.
- ج- التواصل.
- د- اختيار نموذج التغيير.
- هـ- إبراز وإظهار أفضل ما لدى الأفراد.
- و- أن يكون القائد مسؤول التغيير ومتابعته.
- ز- اتخاذ القرارات في الأزمات والمواضيع الغامضة (Hooper, A. and Potter, J, 1997).

لقد صرح سيجناك وآخرون بأن البحوث التربوية التي تتناول القيادة التحويلية وتمكين المناخ المحفز للإبداع والابتكار قليلة جدا مقارنة بالبحوث في المجال الاقتصادي (Sagnak, M., Kuruoz,M., (Sergiovanni, 2005) & Polat,B, & Soylyu,A, 2015, p. 150).

حيث خلصت نتائج الدراسة لساجناك وزملاءه بأن القيادة التحويلية تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على المناخ الإبداعي للعاملين، من خلال عامل التمكين النفسي لهم، وأكدت الدراسة بأنه يمكن قياس دور القيادة الإدارية على الأداء الإبداعي للمعلمين من خلال تصرفاتهم وأدائهم الإبداعي المبتكر في المدرسة، وأن تمكين المؤسسة من أساليب التغيير، وبناء أفكار جديدة، وتكييفها مع ظروف المؤسسة، والاهتمام بالتطوير على مستوى الفرد والفكر للعاملين، هو تطبيق فعلي لمعايير القيادة التحويلية.

وأشارت نتائج دراسة عيسى (٢٠٠٨) إلى أن بعض مديري المدارس لا يشركون العاملين في صياغة أهداف المدرسة؛ مما نتج عنه قلة تنفيذ المعلمين لأهداف المدرسة بشكل فاعل، و أظهرت الدراسة قلة تشجيع بعض مديري المدارس للعلاقات الإنسانية أثناء العمل، وقلة تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم؛ مما يؤدي إلى اتباع النهج التقليدي أثناء أداء أعمالهم والبعد عن الجوانب الإبداعية.

وتناولت دراسة (علي محمد جبران) القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، وتم مناقشة عناصر القيادة التربوية التالية: الرؤية المستقبلية، والتوجهات الاستراتيجية، وبناء العلاقات الإنسانية، والتأثير في الآخرين، والتحفيز والتشجيع وتدريب العاملين، وقد أظهرت الدراسة أهمية اتباع مهارات القيادة الإدارية، وعدم الاقتصار على المهارات الإدارية فقط، وينبغي تكامل عناصر القيادة التربوية جنباً إلى جنب؛ وذلك لتمكين القيادة الإدارية من تهيئة البيئة الإيجابية الضرورية لصناعة الإنجاز التربوي (جبران، ٢٠١٣، صفحة ٢٥).

وذكر (المحلي وأخرون) في دراستهم أن عينة الدراسة لديها تصور عال لسلكيات الإبداع الإداري للقياديين، وأنه للثقافة التنظيمية أثراً تنبؤياً في مدى ممارسة قياديين المدرسة لسلكيات الإبداع الإداري، (المحلي، عبد العزيز سعود، والعازمي، مزنة سعد، والقحطاني، عبدالمحسن سعد، ٢٠١٤).

وتستفيد الباحثة مما سبق، مبادئ في إعداد أدوات الدراسة وصياغة مفرداتها وهي تتفق مع ما ذكره الباحثون بأن القيادة التحويلية يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية؛ بحيث تراعي الأبعاد الفنية، والتربوية، والإنسانية، التي تساعد المؤسسة في التحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، وتساعد الأبعاد الثقافية والرمزية التي تمثلها القيادة التحويلية المؤسسة التربوية على التميز.

٢,٣,٣ . القيادة الموقفية:

ذكر كلاً من بوكسر (٢٠٠١) وبريتومودو (٢٠١٢) أن نظرية القيادة الموقفية قد ظهرت استجابةً لحاجة المؤسسات والمنظمات للتعامل مع الظروف الطارئة التي تطرأ على المؤسسة بمرونة، وديناميكية، وتستوجب اتخاذ قرارات سريعة، وصحيحة في آن واحد؛ من خلال تشكيل فرق عمل مؤقتة، وفق مهام ومتطلبات عمل عينة، يتم تغييرها بمجرد الإنتهاء من المهمة؛ أي أنها قيادة وليدة الموقف، وكان العالم هولوي (Hollway, 1984) أول من نادى باستخدام القيادة الموقفية في العلوم الاجتماعية، وتظهر فاعلية اتباع أسلوب القيادة الموقفية بمرونة القائد في تغيير أسلوبه مع فريق العمل وفقاً للموقف، وأيضاً عند تمكن العاملين من القيام بمهامهم الوظيفية، وإعطائهم مسؤوليات؛ من خلال تفويض السلطة إليهم بناء على المعايير التي تشير إلى مدى استفادة العاملين من برامج التنمية المهنية التي تقدمها المؤسسة (Boxer, 2001) & (Peretomode, 2012).

وأشار فرانس علوان إلى أن أسلوب المسؤول يختلف وفقاً لنوع الموقف؛ فمثلاً القيادة في حال وجود التحديات والأزمات، تختلف عن القيادة في حال الاستقرار والرخاء، وأيضاً تختلف وفقاً للهدف الذي ينبغي تحقيقه وفقاً لخطة مسبقة، أو مستجدات ظهرت في محيط العمل، أو توصيات صنّاع القرار بناء على تغيرات على مستوى القيادة العليا (علوان، ٢٠١٦، صفحة ٧٤).

وذكر بيتر فيركرك (١٩٩٠) بأن فيدلر في (١٩٨٧) قد ذكر بأنه من أهم العوامل التي ينبغي توافرها ليتمكن القائد من تحقيق مبادئ القيادة الموقفية ما يلي:

أ- الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين؛ حيث تؤثر نوع العلاقة بين القائد والعاملين في تسهيل عملية تكوين فرق عمل جديدة وفقاً للحاجة.

ب- وضوح المهمة التي يتم تكليف العاملين بها؛ فكلما كانت المهمة واضحة ومحددة الأهداف ومعايير

الأداء والإنجاز، كان تقبل العاملين للقيام بها أكبر؛ أي وضوح الهيكل التنظيمي للمهام.

ت - اتباع القائد مبدأ المحاسبية والاستفادة من درجة قوة المنصب والسلطة التي يمثلها؛ وذلك من خلال تعزيز مجموعات العمل المنتجة، ومحاسبة فرق العمل التي لم تنجز الهدف الذي من أجله تم إنشاء المجموعة أو فريق العمل، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب (Verkerk, 1990).

وذكر السبيعي أن روبرت هوس قد طور نظرية المسار والهدف في ١٩٨٤؛ حيث أشار إلى وجود أربعة أنواع من السلوك القيادي الذي قد يسلكه القائد توضيح الهدف، ولتحقيق الرضا الشخصي للعاملين؛ وذلك تبعاً لنوع الموقف الذي تواجهه المؤسسة، ونوعية الاستعداد الذي يديه العاملين تجاه المهمة، وأيضاً لتذليل التحديات التي قد تواجه العاملين، وهي: السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك الإنجازي (السبيعي، ٢٠٠٨، صفحة ٤٥).

وأوضح الصيرفي بأن سلوك القائد يتحدد وفقاً لطبيعة مجموعات العمل ولل فروق الفردية بين العاملين؛ حيث تم توزيع العاملين لأربعة مستويات وفقاً لدافعيتهم و قدرتهم على العمل وهي:

- المستوى الأول: قدرة على العمل متدنية، ودافعية متدنية.
- المستوى الثاني: قدرة على العمل متدنية، ودافعية قوية لدى العامل.
- المستوى الثالث: قدرة عالية على العمل، ومستوى دافعية متدن.
- المستوى الرابع: قدرة عالية على العمل، ومستوى دافعية عالٍ (الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، ٢٠٠٦، الصفحات ١٦٦-١٦٧).

٢,٣,٤ . نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية:

صمم (إبراهام ماسلو) أخصائي علم النفس العيادي نظريته هرم الاحتياجات في عام (١٩٤٣)، والذي يعد المؤسس لنظريات التحفيز في وفقاً لتصوره بأن الإنسان إذا نشأ في بيئة ولم توفر له احتياجاته الأساسية قد يتسبب ذلك في عدم قدرة الفرد على التكيف مع ظروف البيئة، وسيكون عطائه محدوداً؛

وذلك بإختلاف تلك الاحتياجات (كور، ٢٠١٣؛ يوسل، أيديبير، جينك، ٢٠١٧؛ أروما وهاندشور،

(٢٠١٧) (Aruma,E.O., Hanachor, M. Enwuvesi, 2017)؛ (Kar A. , 2013)

(Uysal,H.Tezcan., Aydemir, Sibel ,& Genc, Emine., 2017).

حدد ماسلو خمس احتياجات أساسية بترتيب هرمي ينبغي أن تحقق وفقاً للتسلسل الهرمي؛ ليتمكن الفرد من أن يكون عضواً فاعلاً في المجتمع وهي:

أ- الحاجة البيولوجية والسيكولوجية: وهي تمثل المرحلة الأولى من الهرم وتتمثل في الحاجة إلى: الغذاء، والهواء، الشرب، والسكن، والتي تعد مطلب أساسي لكل فرد؛ لذلك ينبغي أن يوفر الراتب الذي يتقاضاه العامل نظير عمله جميع الاحتياجات الأساسية.

ب- الحاجة للأمان: وتعد المرحلة الثانية من الاحتياج لدى الفرد؛ لذا ينبغي أن توفر المؤسسة لجميع العاملين مستوى عال من الأمان في بيئة خالية من الضرر المادي، مثل: الإهتمام بسلامة مبنى المؤسسة، وتوفير معايير الأمن والسلامة بها، وخالية من الضرر المعنوي، مثل: تعزيز الثقة، وحرية إبداء الرأي بين الجميع.

ج- الحاجة الاجتماعية: ويرى (ماسلوا) عند تحقق الحاجة البيولوجية وتوفير الأمان لدى الفرد يبدأ في الدراسة عن العلاقات الاجتماعية، والتقدير، والاحترام من قبل الآخرين؛ لذا ينبغي أن يحرص المسؤول على إيلاء المناسبات الاجتماعية لدى العاملين أهمية، ومحاولة المشاركة فيها قدر المستطاع، وتشجيع الزملاء من العاملين للمشاركة في تلك المناسبات، وكذلك الإهتمام بالاحتفال بالمناسبات الدينية، والوطنية، مع العاملين في داخل المؤسسة، والحرص على مشاركة العاملين في فرق عمل مختلفة لتنمية التواصل الاجتماعي بينهم، وإنشاء ما يعرف بجمعية الموظفين، أو نادي الموظفين للتواصل خارج ساعات الدوام الرسمي.

د- الحاجة إلى التقدير والألفة: حيث يحتاج الفرد في هذه المرحلة إلى تقدير الذات، وتقدير الآخرين، ويمكن تحقيق هذا الاحتياج من خلال التشجيع والتحفيز بنوعيه المادي والمعنوي، وكذلك تنمية مهارات العاملين لزيادة ثقتهم بأنفسهم.

ه- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي تمثل المستوى الأعلى من الحاجات النفسية للفرد؛ ويمكن أن يصل العامل إلى هذه المرحلة من الرضا عندما يشعر أنه المؤسسة لديها برامج واضحة لتنمية الأداء الوظيفي للعاملين وتحسين مستوى أدائهم، وأن بيئة العمل هي بيئة محفزة على التفكير الإبداعي والإبتكار (Kar (Uysal,H.Tezcan., & (Aruma, E.O., Hanachor, M. Enwuvesi, 2017) ؛A. , 2013) (Aydemir, Sibel ,& Genc, Emine, 2017).

وقد أغفلت نظرية (ماسلو) في بدايتها بأن الإنسان دائم التغيير، وبأن احتياجاته النفسية تتغير وفقاً لاهتمامات الفرد، والظروف المحيطة به، وأن المناخ التنظيمي مختلف بين المؤسسات الخدمية، والربحية؛ لذلك حاول ماسلو أن يطور من نمودجه السابق؛ ليتمدد إلى ثمان مستويات بدلاً من خمسة؛ وذلك بإضافة الاحتياجات المعرفية (الفضول، الاكتشاف، الحاجة إلى الفهم) للمستوى الخامس قبل مرحلة الحاجة لتحقيق الذات؛ لتصبح في المستوى السابع.

وأضاف في المستوى السادس احتياجات الجمال والتوازن، ثم انتقل للمرحلة الثامنة وهي مرحلة التسامي؛ وذلك لمساعدة الأفراد لمعرفة أنفسهم فهماً أكثر عمقاً، وهي مرحلة تحتاج تصالح مع الذات، وتبني مبدأ التقييم الذاتي (يوسل، أيديبير، جينك، ٢٠١٧؛ أروما وهاندشور، ٢٠١٧).

٢,٣,٥ . نظريات الإبداع:

يربط (بوكيو وآخرون) الإبداع بالقيادة حيث أن الإبداع لا يرتبط بشخصية مبدعة فقط، وهي القائد؛ إنما يتزامن الإبداع مع العمليات والأساليب المتبعة وأيضاً يعتبر مكون أساسى للقيادة، وأن كلاهما

ينشد التغيير، وأوضح الباحثون بأن التغيير الذي يعتمد على أسس وقواعد ومعايير معينة، يحتاج لتفكير إبداعي، وأن الفكر الإبداعي ينتج عنه أفكار أصيلة ومميزة (Gerard,J.,Puccio, Marie, Mance & Mary,C.,Murdock, 2007).

اتفق الدراسة الحالية مع ماركي وساكدورا Makri & Scandura المتوفر في دراسة محازن وعبدالله Mahazan & Abdullah 2013؛ وباعمر ٢٠٠٧ المذكور في عبابنة (عبابنة رامي محمود و الشقران رامي إبراهيم، ٢٠١٣)؛ (عوض، ٢٠١٣) على أن توافر الجانب الإبداعي في الأسلوب المتبع من قبل القيادة الإدارية، ينعكس على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي؛ بحيث يمكن المؤسسة من الاستمرار والمنافسة؛ حيث أشار ماركي وساكدورا في أن هناك علاقة ارتباط بين الإبداع وأسلوب القيادة الابتكاري في المؤسسة.

تعريف الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه إنتاج أفكار أصيلة تم إعدادها بطريقة مفيدة، ويعرفه الأعسر ٢٠٠٠ المذكور في التميمي وسليمان (٢٠١٠) و السلمي (١٤٢٨) بأنه: مجموعة الأفكار الحديثة التي تتسم بالأصالة والمرونة التي تدرس ظاهرة معينة من كافة الجوانب، لتقديم حلول قابلة للتطبيق؛ لمواجهة التحديات، أو إعادة صياغة الأساليب المتعارف عليها في قالب جديد (التميمي، فواز محمد و سليمان، منير محمود، ٢٠١٠، صفحة ١٠٤) و (السلمي، ١٤٢٨، صفحة ٢١).

ظهرت تعريفات عدة للإبداع الإداري في الدراسات التربوية، ومن بينها تعريف السلمي الذي يعرفه إجرائيا بأنه: عملية التداخل والتفاعل بين كل من الممارسات الإدارية، والفنية، وطلاقة القائد في توليد أكبر قدر من المقترحات، والأفكار، من خلال التوظيف الأمثل للموارد البشرية، والمادية للمؤسسة، وأضاف أن على القائد الاهتمام بتطوير الأساليب والوسائل المتبعة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، كما يعرف هيجان المذكور في خلف (٢٠١٠) الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات المنظمة التي تمر بمراحل متنوعة

تسعى لتطوير مهارات الأفراد، وفرق العمل والمؤسسات؛ بحيث ينتج عن هذه العمليات أفكاراً أو إنجازات تتسم بقدر من المرونة، والأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات (خلف، ٢٠١٠، صفحة ٨).

ويتفق الحارثي مع التعريفات السابقة حول الإبداع الإداري بإضافة عنصر المساهمة بفعالية في حل المشكلات الفردية والجماعية المؤسسية (الحارثي، ٢٠١٤، صفحة ٥).

وذكر التميمي وسليمان (٢٠١٠، ص ١٠٢) في دارستهما بأن فاعلية المؤسسة التعليمية أصبحت تعتمد على صناعة الإبداع لدى الكادر البشري، وتنوع الأساليب الإدارية فيها أكثر من الاهتمام بتطوير البنية التحتية، وتوظيف التقانة الحديثة؛ وذلك لتلائم مجالات التطوير الإداري، والإبداع، وتطوير البنى التحتية تطبيقاً لمبادئ التنمية التنافسية المستدامة.

واستنتج عوض (٢٠١٣، ص ٢٣٩) بأن مفهوم الإبداع الإداري هو المهارات التي يمتلكها الفرد في بيئة إدارية محفزة ومشجعة على الإبداع، وتتسم بالاهتمام بكل فكرة جديدة، ثم محاولة تطبيق هذه الفكرة، وتطويرها، من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية المتوافرة.

وقد ركز بوكيو وآخرون (٢٠٠٧) Puccio, Murdock, & Mance في كتابهم القيادة الإبداعية على المهارات التي تقود للتغيير، على منهج حل المشكلات الإبداعية (CPS) التي طورها أليكس أسبورن (Alex Osborn)، ويعتمد هذا المنهج على ثلاث مراحل أساسية وهي:

أ- (فهم المشكلة) وتوضيح مسمى يصف المشكلة وصفاً دقيقاً.

ب- تحديد واختيار أفضل الحلول (التحويلية).

ج- تقديم خطة إجرائية لحل هذه المشكلة.

ويتفق هذا المنهج مع مسار الدراسة الحالية في اختيار القيادة التحويلية إحدى النظريات التي تصف

الجوانب الإبداعية في أساليب القيادة الإدارية المتبعة في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

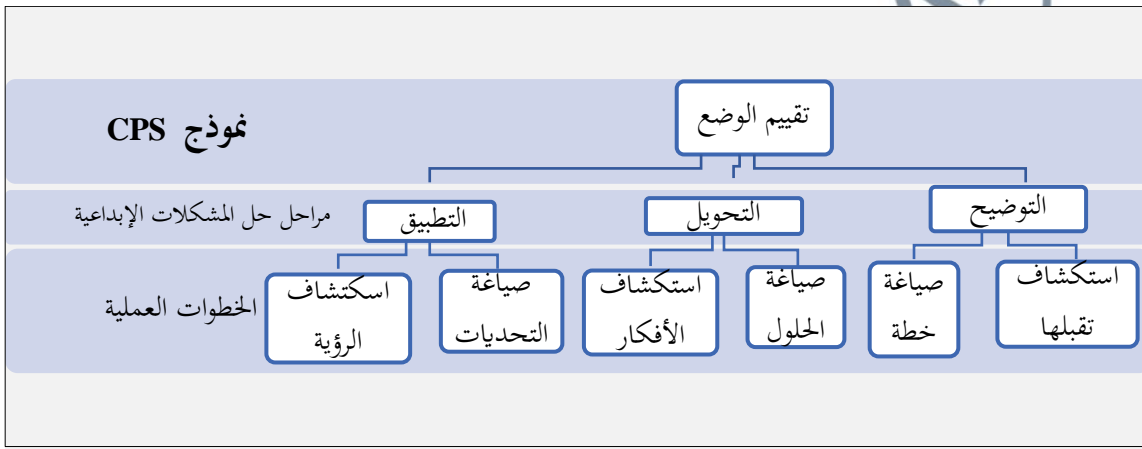
وذكر الباحثون بأن كل مرحلة من مراحل حل المشكلات الإبداعية تضم ثلاث خطوات لإضافة

هيكل عملي، يتصف بالفاعلية، ويمكن تطبيقه، وهي التوضيح، والتحويل، والتطبيق، والتي تعد من أهم

المهارات الفنية، والإدارية التي يتمتع بها المسؤول، ويمكن التحقق من جودة تلك الخطوات من خلال تقييم

الوضع للمنهج السابق، ويوضح الشكل (١٨-٢) مراحل حل المشكلات الإبداعية بعد إضافة خطوة

تقييم الوضع كما ورد في أشلي ورايتر بالمون:



شكل ٥، ٢: مراحل حل المشكلات عند بوكيو وآخرون

عناصر الإبداع الإداري :

يتفق الإبداع الإداري مع الإبداع في كافة المجالات في العناصر نفسها، وأما التباين بينهما فيظهر

في آلية توظيف هذه العناصر في مجال العمل، ومن أهم عناصر الإبداع الإداري في الدراسة الحالية الطلاقة،

المرونة، والأصالة، وحل المشكلات، التحليل، والخروج عن المألوف، والمخاطرة، وذلك من خلال توظيف

مجالات القيادة التحويلية مع ما يتناسب مع عناصر القيادة الإدارية الإبداعية، وآلية العمل في مديريات

التربية والتعليم بسلطنة عمان .

وتتفق دراسة عوض (٢٠١٣، ص ٢١٠) مع الدراسة الحالية في تناول نفس العناصر الإبداعية؛

حيث أشار إلى أن الإبداع لا يحدث في بيئات العمل صدفَةً، إنما يحتاج لتوفير مناخ تنظيمي محفز على التميز والإبداع، يهتم بالتفاصيل الدقيقة التي قد لا تمثل أهمية لبعض الإدارات في مؤسسات أخرى: كالإضاءة، والتهوية، والنظافة، وغيرها من العوامل التي تخفف من ضغط العمل، وذكر أيضا بأن الإبداع قد يكون مرتبطا بالرضا الوظيفي للعاملين في كثير من الأحيان؛ حيث أن الإبداع الإداري هو عامل منافسة بين المؤسسات لضمان تنميتها المستدامة.

وأكد عبابنة و الشقران (٢٠١٣، ص ٤٧٥) بأن المؤسسة التربوية والتعليمية حريصة على تنوع الأساليب الإدارية فيها، مع الاهتمام بكفاءة وفاعلية العمليات الإدارية؛ استجابة للتغير المستمر في مجال العمل؛ فهي بمثابة حاضنة للإبداع الإداري، وذلك لتقديم خدمة مميزة للعاملين فيها.

عوامل إستثارة الإبداع:

هنالك بعض العوامل التي تساعد على إستثارة الإبداع على مستوى الأفراد، والمؤسسات، أهمها:

أ- تعميق مفهوم الوقت لدى الأفراد؛ مما يشكل ضغطاً على المبدعين لإستثمار الوقت وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

ب- توفير البيئة المناسبة لتوليد الأفكار الإبداعية؛ وذلك من خلال تشجيع مهارات العصف الذهني، والحلقات النقاشية ضمن برامج التنمية المهنية للعاملين.

ج- تنمية مهارة وضع تصور شامل حول الموضوع؛ وذلك من خلال تشجيع الخيال، والربط بين الأفكار المتعلقة بالموضوع وصياغتها بصورة جديدة.

د- التحفيز، والتعزيز المادي، والمعنوي يزيد من مهارة الطلاقة الفكرية (الشيخ هـ، ٢٠١١).

الممارسات الإدارية التي تؤثر على الإبداع:

في كثير من الأحيان قد تواجه المؤسسات تحديات قد تسبب عرقلة تنمية السلوك الإبداعي، وتطويره على صعيد الأفراد والمؤسسات، وقد اعتمدت جلولي على العوامل التي تبناها Peter Druker بيتر دراكر ليصف العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري، وهي:

أ- **التحدي:** وهنا يصف قدرة المسؤول على التعرف على إمكانات وقدرات العاملين؛ ليتمكن من تحفيز كل شخصية على اكتشاف القدرات الإبداعية الكامنة فيه.

ب- **الحرية:** وهي تمثل الجانب النفسي لدى العاملين، والاحساس بقدر من المسؤولية لاختيار الطريقة المناسبة؛ لتحقيق الهدف فيما يتناسب مع الصالح العام بدون تدخل مباشر من المسؤول.

ج- **المصادر والموارد:** من خلال توظيف الموارد المالية، والبشرية، والزمن، بما يتناسب مع آلية توليد الأفكار الإبداعية.

د- **سمات وصفات فرق العمل:** وهنا تعكس قدرة المسؤولين على اختيار فرق العمل وفق رؤية واضحة؛ ليتمكن الفريق من الاستفادة من خبرات وقدرات كل عضو في الفريق.

هـ- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** وهنا يظهر إبداع المسؤول في تنوع أساليب التعزيز وفقاً للأداء والترحيب بجميع الأفكار الإبداعية، وإن كانت تتصف بالغرابة مع توضيح سبب اعتماد فكرة وإقضاء فكرة أخرى.

و- **الدعم المؤسسي:** ويمثل نوع الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين؛ لذلك ترى الباحثة بأن العوامل السابقة تعد مصادراً لتنمية أو عرقلة تنمية السلوك الإبداعي، والفرق بينهما هو مهارات المسؤول في التعامل مع هذه العوامل، وتوظيفها في المواقف اليومية في العمل؛ حيث أن اعتماد الثقافة التنظيمية التي تظهر المسؤول هو من يحدد آلية تحقيق الأهداف دون الرجوع للعاملين، والتطبيق الحرفي للقوانين

تعد ثقافة مانعة للحرية الفكرية داخل المؤسسة. كذلك إهمال الأفكار الجديدة وعدم ثقة المسؤولين

بالعاملين يعد من معوقات الإبداع الإداري (جولوي، ٢٠١٣).

تنمية القدرات الإبداعية لدى المدير القائد:

يرى الصيرفي بأن القدرات الإبداعية يمكن تنميتها لدى المسؤولين؛ وذلك عبر تنمية عدد من

المهارات المتصلة بالمهام الوظيفية والمهارات الشخصية للمسؤول، أهمها:

أ- تطوير مهارة التحليل التي تتحقق عبر المناقشة المستمرة مع العاملين، وإعطائهم مساحة من الحرية لإبداء الرأي، والبحث عن عدة حلول للمشكلة الواحدة.

ب- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم؛ وذلك من خلال التعامل مع العاملين وفق إمكاناتهم وقدراتهم، واعتبارهم من أهم الموارد القابلة للتطوير والتغيير.

ج- التركيز على التخطيط الاستراتيجي وذلك باستثمار الوقت في إعداد الخطط الاستراتيجية وبناء

رؤية المؤسسة، والإشراف على العاملين في تطبيق الأهداف الإجرائية، والاهتمام بفاعلية أساليب الاتصال

التنظيمي مع العاملين، وتعزيز نقاط القوة لدى العاملين ومساعدتهم على التغلب على جوانب الضعف

وأولويات التطوير لديهم.

د- زيادة القدرة على التركيز، وحصر الوقت وذلك من خلال التوظيف الأمثل للزمن خلال ساعات

العمل، وتوزيع الأدوار بين العاملين وفق معايير العدالة التنظيمية، وتفويض السلطة؛ ليتسنى للمسؤول

توزيع الوقت بما يتناسب مع إنجاز العمل، والحرص على الاستشارة الفكرية للعاملين، وتعزيز رغبتهم في التغيير والتطوير.

هـ- زيادة القدرة على التكيف مع التغيير وذلك من خلال اتباع أساليب عمل مرنة تتكيف مع التغيير، والسعى المستمر نحو البحث عن حلول جديدة، والرغبة في تجريب الجديد النافع.

و- مهارة الصبر؛ وذلك عبر اتباع أساليب التقييم المتنوعة: كتقييم الذات، وتقييم أداء العاملين، وتقييم أداء المؤسسة من أجل التأكد من مدى تحقيق الجميع لرؤية وخطط المؤسسة الاستراتيجية، وكيفية تعديل المسار وتحقيق معايير التنمية المستدامة (الصبري، القيادة الإدارية الإبداعية، ٢٠٠٦، الصفحات ٢٦٥-٢٦٨).

٢,٣,٦. القيادة الإدارية الإبداعية

أصبح الإبداع الإداري مطلب وميزة تنافسية في التحولات السريعة في النظم العالمية، وانعكاسها على أنظمة الدول بشكل عام، ومن ثم على المؤسسات الخدمية والإنتاجية بشكل خاص، ويعرف مرعي وياغي (١٩٩٧) المذكورين في الأغا (٢٠١٢)؛ و (العمرى، ٢٠٠٩)؛ و بوراس (٢٠١٣)، والمدهون (٢٠١٢)، وعليه الوارد في خلف (٢٠١٠) القيادة الإدارية الإبداعية بأنها: الأنشطة والاستراتيجيات الإيجابية المحفزة المتنوعة التي يتبعها القائد، والتي يتم توظيفها رسمياً بناء على توافر صفات، وقيم، ومهارات قيادية به للإشراف على مجموعة من العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

واعتبرت بعض الدراسات القيادة بأنها جوهر العملية الإدارية، والمحفز على الإبداع (الأغا، ٢٠١٠،

ص٢٩٩)، (العمرى، ٢٠٠٩، ص٧) و (بوراس، ٢٠١٣، ص١٧). كما يمكن تعريف القيادة الإدارية

الإبداعية بأنها المهارات القيادية، والإدارية، الفطرية والمكتسبة، التي يستطيع القائد أن يوظفها في مجال

عمله، لتحقيق الأهداف، ورؤية المؤسسة من خلال توحيد جهود جميع العاملين، وتوظيفها؛ لتحقيق هذه

الأهداف، والرقي بأداء المؤسسة (محمود حسن ونوري جمعه و شاكر حيدر، ٢٠١١، صفحة ٣٠٦).

واستشهد محمد وآخرون في دارستهم بالقائد الأول للدولة الإسلامية النبي محمد صلى الله عليه

وسلم؛ حيث وصف صلى الله عليه وسلم بأنه اتبع أساليب قيادية إبداعية في الجانب الدعوي التبليغي،

والجانب السياسي كقائد للجيش، وحاكم للدولة الإسلامية؛ حيث استطاع عليه الصلاة والسلام أن يأخي

بين المهاجرين والأنصار في المدينة المنورة، وتوزيع المهام والعطايا بينهم وفقاً لمعايير واضحة حققت رضا

المسلمين من كلا الطرفين، وكان صلى الله عليه وسلم ينزل الناس منازلهم، أي يراعي الفروق الفردية بين

الصحابة في المعاملة والتكليف (Mohammed et al, 2014).

وتناولت دراسة كل من جمعه ونوري، (٢٠١١)، ودراسة العمري (٢٠٠٩) إبداع القيادة الإدارية؛

حيث وصفتها بأنها كل ما يقوم به المسؤول من تطبيق لأساليب، واستراتيجيات إدارية، وفنية أصيلة

متجددة، وخارجة عن الإطار المألوف، والاستفادة من جميع المعطيات المتوافرة في بيئة العمل لتحقيق

الأهداف المرسومة، وتخطي تحديات العمل، وأكد الويشي بأن من أهم أساليب القيادة الإدارية :

أ- طريقة تحفيز الأفراد من حيث النوعية والأهمية.

ب- القرار الإداري الذي يحدد مدى ممارسة القائد الإداري لتفويض صلاحية اتخاذ القرار.

ج- مجالات التركيز في بيئة العمل (الويشي، ٢٠١٣، صفحة ١١٣).

وذكرت بوراس (٢٠١٣) بأن القيادة الإدارية الناجحة تستطيع أن تؤسس قاعدة رصينة؛ لصنع

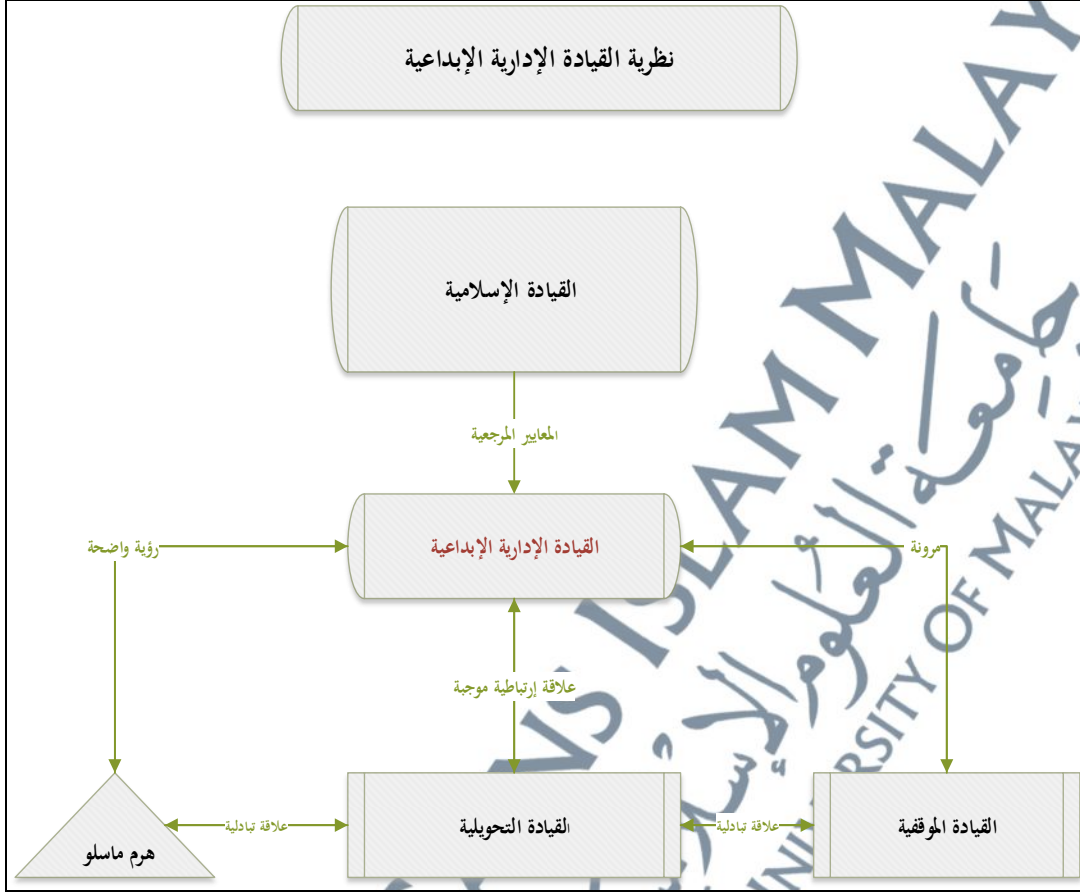
ثقافة تنظيمية عالية بحيث تستثمر معلومات العاملين في نشر ثقافة الإبداع والتميز في بيئة العمل.

وكشفت دراسة التميمي وسليمان (٢٠١٠) ودراسة السلمي (١٤٢٤) توسط درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري في مجالات (تبني وتشجيع وتطبيق الإبداع)، وأشار الباحثون إلى أن تطبيق مبادئ الإبداع الإداري ينتج عنه تقديم خدمات إبداعية في الوحدات الإدارية؛ مما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم.

وأظهرت دراسة الحارثي (٢٠١٤) أن الممارسات الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة الشرقية بسلطنة عمان متوسطة في مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية. وتسعى الدراسة الحالية للدمج بين العلوم العقلية والنقلية؛ وذلك من خلال الاستفادة من مبادئ القيادة الإسلامية التي أرست القواعد العامة للقيادة، وفتحت المجال للقائد، لاختيار وإتباع الأساليب والتفاصيل التي تتناسب مع متغيرات الزمان والمكان، وكذلك الاستفادة من التراث المعرفي الذي قدمه علماء الإدارة وعلم الاجتماع المعاصرين.

وتم تصميم التصور العام لنظرية القيادة الإدارية الإبداعية في الدراسة الحالية بناءً على مبادئ القيادة الإسلامية، وإتباع بعض أساليب ومعايير ثلاثة نظريات هي: نظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الموقفية، ونظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية وفقاً للموقف الإداري للقائد؛ حيث تسعى نظرية القيادة الإدارية الإبداعية الاستفادة من القيادة التحويلية التي تهدف إلى الانتقال من مرحلة توفير الاحتياجات البيولوجية والأمنية للعاملين إلى تحقيق مراحل عليا من الإدراك، واحترام الذات، والأصالة في تقديم الجديد، والتشجيع على الشراكة بين المسؤولين والعاملين، وكذلك الاستفادة من القيادة الموقفية التي تسعى لتمكين المؤسسات، والمنظمات من التعامل مع الظروف الطارئة التي تطرأ على المؤسسة، وكذلك التعامل مع المستجدات التي تؤثر على تنافسية المؤسسة مع باقي المؤسسات بعد الثورة الصناعية الرابعة بمرونة لا تؤثر

على مستوى أداء المؤسسة وخططها العامة مع مراعاة احتياجات العاملين وفقاً للتدرج الهرمي لهرم ماسلو
للحاجات الإنسانية وفقاً لإمكانات المؤسسة ورؤيتها ورسالتها التطويرية كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل ٦، ٢: الهيكل التنظيمي للقيادة الإدارية الإبداعية في الدراسة الحالية

تطوير الأداء الوظيفي

يشير عودة المذكور في الشمري إلى أن الأداء هو أحد عناصر الإنتاج المرتبط بالجوانب الإنسانية. ويعرف اللقاني والجمل الواردان في عيسى الأداء بأنه: كل ما يصدر عن الفرد لفظياً ومهارياً بناء على ما يمتلكه الفرد من خبرات معرفية ووجدانية بحيث تظهر قدرة الفرد على إنجاز المهام المسندة إليه من عدمها وفق معايير معينة (الشمري، ٢٠٠٩، صفحة ١٨) و (عيسى، ٢٠٠٨). وتعرفه النبهانية بأنه درجة السلوك الذي يمارسه العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان (النبهانية، ٢٠١٥).

ويشير محمد وآخرون (٢٠١٤) إلى أن المؤسسات مكونة من مجموعات من الأفراد بحيث يتوقع

من كل مجموعة أن تنجز المهام الموكلة بها ومعيار الحكم على أداء تلك المهام هو الفعالية، وبالتالي فإن أداء المجموعة في المؤسسة، والفاعلية هما جزء لا يتجزأ من القيادة.

ويذكر ناصر أن الأداء الوظيفي هو: انعكاس لمهارات توجهات المسؤولين في المؤسسة جنباً إلى

جنب مع انعكاس لمهارات العاملين وقدراتهم الإنتاجية (ناصر، ٢٠١٠).

٢,٣,٧ نظريات الأداء الوظيفي:

تشير بعض دراسات العلوم الاجتماعية إلى أن الأداء الوظيفي يرتبط بالعديد من العناصر كنوع

المهمة، طبيعة الإشراف المتبع من قبل المسؤول وجودة المخرجات، و يعد الأداء متعدد الأبعاد أهمها.

الجانب العملي للأداء (كالسلوك) والجانب الآخر نتائج الأداء (Roe, 1999) (Campbell, et al,

1993) (Borman (eds), 1993).

ويتفق ريتشارد (٢٠١٤) Richard مع ما سبق بأن الأداء الوظيفي: هو مرحلة تقييم لسلوك

الفرد، وتشمل عملية التقييم درجة إجابة الفرد للمهام التي كلف بإنجازها حيث أظهرت دراسته بأن

التحفيز هو من أهم المؤثرات على الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس في غالباً.

ويُعبّر الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام

والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد (الظاهر، أساسيات الإدارة: المبادئ

والتطبيقات الحديثة، ٢٠١٠، صفحة ١٥٥).

ويرى عمار بأن القيادة الإدارية لها دور فاعل ومباشر في تطوير أداء العاملين؛ وذلك لاستمرار

عمليات تقييم أداء المؤسسة والعاملين على مدار العام؛ وكذلك كأحد أهم أدوارها ومهامها وذلك وفقاً

للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي تقتضي التقييم المستمر وتطوير مبادئ التنمية المستدامة لتعزيز نقاط القوة والتغلب على أولويات التطوير التي استوجبتها التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة (عمار، ٢٠١٥).

وكذلك أظهرت دراسة عربيات (٢٠١٢) على عينة من الأساتذة الأكاديميين في جامعة البقاء التطبيقية بأن نمط القيادة الإدارية الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين له أثر مباشر وفاعل على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وتحسين قابليتهم للعمل في مناخ تنظيمي يسوده المحبة والألفة بين العاملين، وأن النمط القيادي المتبع من قبل رؤساء الأقسام أعطى العاملين فرصة أكبر من للقيام بمهام عمل من خلال تفويض السلطة وبالتالي اتخاذ القرار عبر مهارة التمكين الإداري.

٢,٣,٧,١ نظرية الأداء التكيفي:

لم يشمل تصنيف كامبل وآخرون في البداية الأداء التكيفي، ولكن نظرا للتغيرات الديناميكية في بيئات العمل، أصبحت الحاجة ملحة لظهور نظرية الأداء التكيفي (Pulakos, E. D., Arad, S., Smith, E. M., Ford, J. K., Kozłowski, و Donovan, M. A. and Plamondon, K. E , 2000) . S. W. J., Quinones, M. A. and Ehrenstein, A., 1997) وأشار العديد من الباحثين لنظرية الأداء التكيفي، ولكن بمسميات أخرى، ويعرف كامبل وآخرون الأداء الوظيفي بأنه مرادف للسلوك، وهو: كل ما يقوم به الأفراد، ويمكن ملاحظته، وقياسه، بقدر ما يقدمه الفرد من كفاءة، ومساهمة في العمل بشكل عام (Campbell, et al, 1993).

وبعد سنوات من إجراء الدراسات العلمية الواسعة لمراجعة مفهوم الأداء الوظيفي قدم بولاكوس وآخرون

تصنيفاً مكون من ثمانية أبعاد للأداء التكيفي، وهي كالتالي:

أ- التعامل مع الأزمات وحالات الطوارئ.

ب- التعامل مع ضغوط العمل.

ج- حل المشكلات بإبداع.

د- التعامل مع أوضاع العمل غير المتوقعة، وغير المسيطر عليها.

هـ- تعلم مهام العمل (تعلم التقنيات والإجراءات).

و- إظهار القدرة على التكيف مع الأفراد.

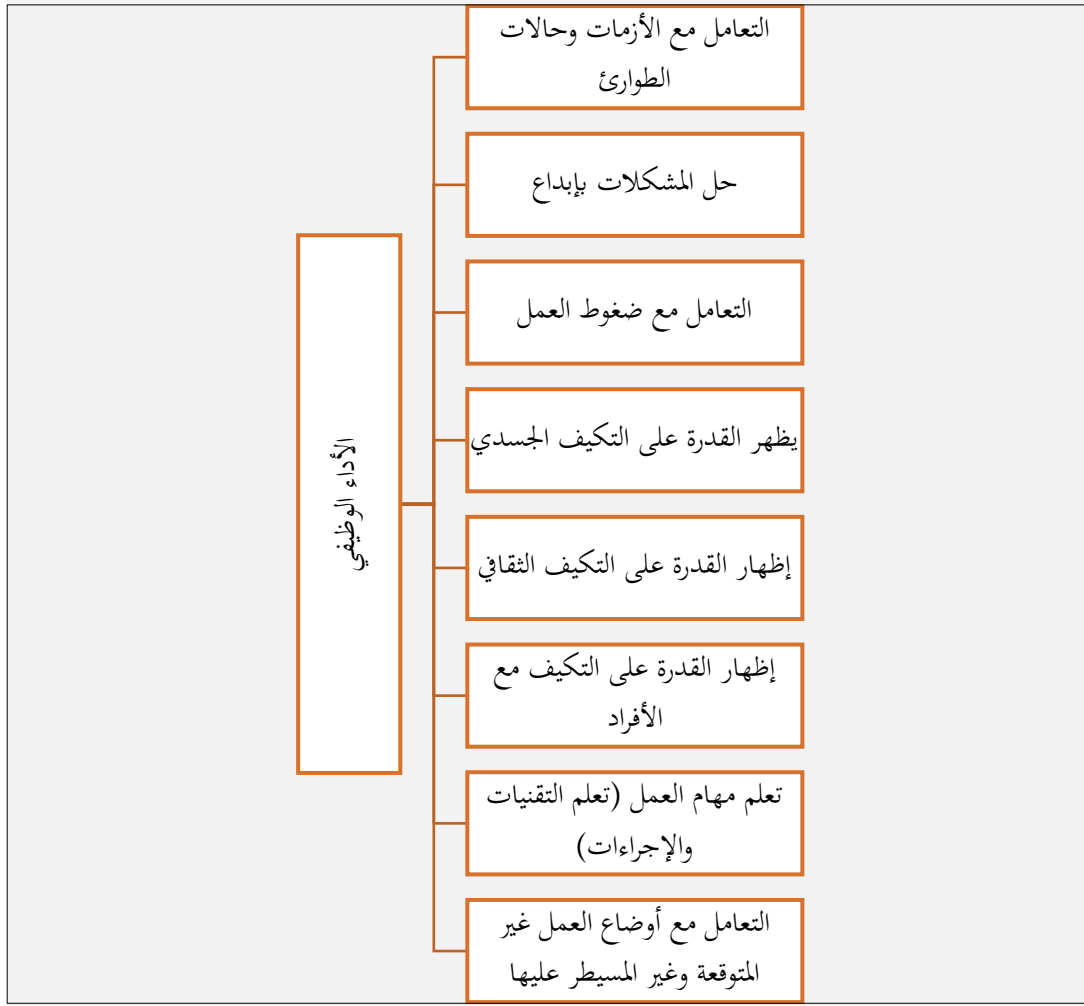
ز- إظهار القدرة على التكيف الثقافي.

ح- يظهر القدرة على التكيف الجسدي (Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. and

Plamondon, K. E , 2000)

وظهرت الأبعاد الثمانية سابقة الذكر في نظرية الأداء التكيفي في العديد من الوظائف، ويمثل

الشكل التالي أبعاد نظرية الأداء التكيفي:



شكل ٧، ٢: أبعاد نظرية الأداء التكيفي

وعلى غرار بقية نظريات الأداء الوظيفي؛ فإن نظرية الأداء التكيفي بحاجة للتطوير نظرا للتطور العلمي في مجال الدراسة العملية، وأيضا التغيرات التي تحدث بشكل يومي في بيئة العمل، وإستحداث بعض أشكال التحديات التي تحتاج لمتابعة وتقييم لتأثيرها المباشر على أداء العاملين، وتناسب هذه العناصر مع مبادئ النظرية التحويلية التي تستفيد منها الباحثة في بحثها الحالي وتظهر آلية قياس أداء العاملين في مديريات التربية، والتعليم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.

ويؤكد خبراء علم الاجتماع وعلم النفس ارتباط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من الفعالية والكفاءة؛

فقد كشف محمد وآخرون (Mohammed et al, 2014) في دراستهم العلاقة بين أساليب القيادة والأداء الوظيفي للعاملين؛ وبينوا أن فعالية أداء العاملين مرتبطة بفاعلية أساليب القيادة المتبعة من قبل القيادات في عينة من المؤسسات التجارية في منطقة أوجا الفيدرالية، وأيضا أظهرت الدراسة بأن الأسلوب القيادي له أثر على أداء المؤسسات وفعاليتها بشكل عام.

واستنتج ناصر بن علي الصامل (٢٠١١) في دراسته بعنوان (تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي) أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط، واتخاذ القرارات في المؤسسات، وأن تنمية المهارات القيادية ساهمت في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين.

٢,٣,٧,١,١ علاقة الكفاءة والفعالية بتطوير أداء العاملين:

عرف حتاملة وسلامة الكفاءة والفعالية بأنها: ترجمة الرؤية والرسالة واتخاذ القرارات واستثمار الموارد لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة (حتاملة وسلامة، ٢٠١٧، ص ١٠٨)؛ لذا تعد الكفاءة والفعالية من أهم أدوار القائد عند الاهتمام بتطوير كفاءة العاملين، وتنمية مهاراتهم في آلية تحقيق الأهداف، والقيم المشتركة للمؤسسة بأساليب متنوعة، وذلك لزيادة فاعلية ومصداقية أداء العاملين والمؤسسة.

ويشير Mumford et al (٢٠٠٠) المذكور بوكيو وآخرون (٢٠٠٧) (Puccio, Murdock, & Mance,) وناصر (٢٠١٠) إلى أن النظريات السلوكية للقيادة تركز على أنماط السلوك لأداء القائد والآثار المترتبة عليها، ولكن لا بد من الاهتمام بالقدرات والمعارف والمهارات التي تمكن القائد من القيام بأدواره بفعالية، وأن معيار الكفاءة يعد من أهم المعايير التي استخدمت القياس الإداري في المؤسسات؛ حيث

يحرص القائد المدير على تنمية فاعلية مهاراته في العمل: كتنمية فعالية الاتصال، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف وإدارة التغيير.

وذكرت النبهانية (٢٠١٥) بأن فعالية النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجالات اتخاذ القرار والإشراف على العمل والتأثير على العاملين لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، تؤثر على دافعية العاملين لأداء مهامهم؛ حيث أظهرت الدراسة أن المتابعة المستمرة من قبل المسؤولين ينتج عنها تحسن في أداء العاملين وفقاً لرأي عينة الدراسة.

وتتفق بعض المحاور السابق ذكرها مع الدراسة الحالية لاعتبار أن الكفاءة، والمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي هما من من العناصر المشتركة في كل من أساليب القيادة التحويلية، والقيادة الموقفية، وسلم ماسلوا للاحتياجات، والتي ستتبع الدراسة الحالية منهجيتها لاكتشاف دور القيادة الإبداعية لدى عينة من الإداريين على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، ويوضح الشكل التالي الأداء من منظور الكفاءة والفعالية وفقاً لتصور الدراسة الحالية:



شكل ٨، ٢: الأداء الوظيفي من منظور الكفاءة والفعالية

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات العلمية تستنتج الباحثة وجود عوامل

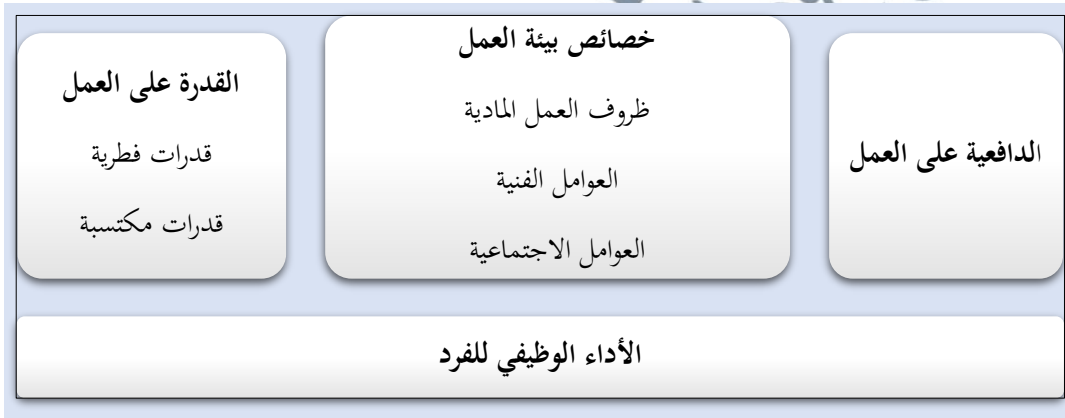
متعددة تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين وتطويرها ومن أهمها:

أ- القدرة على العمل ويقصد بها القدرات الفطرية والصحة الجسدية للعاملين، وأيضا القدرة المكتسبة وهي الخبرات والمعارف التي يكتسبها العاملون من خلال تنمية مهاراتهم المهنية.

ب- خصائص بيئة العمل وما توفره للعاملين من توفير الموارد المالية التي تمكنهم من إنجاز مهامهم الوظيفية، وأيضا توفر العوامل الفنية كالدعم الفني والتقني وطبيعة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

ج- الدافعية للعمل ويمكن تقسيمها إلى دافعية داخلية تعود لرغبة العامل في تحسين أدائه ذاتيا ودافعية خارجية من خلال الأساليب التحفيزية المتبعة من القيادة الإدارية.

ويوضح الشكل (٨) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي كما أشار له إسماعيل وآخرون المذكور في عمار (٢٠١٥، ص ٦٤)



شكل ٩، ٢: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

خلاصة:

تخلص الباحثة إلى أهمية الاهتمام بتقييم أداء العاملين في المؤسسة وذلك لضمان تحقيق الأهداف العامة، وتنمية مهارات العاملين وفقاً للمستجدات التربوية المعاصرة ولمواكبة التغييرات التقنية والمهنية، ويعد

تقييم الأداء كتنغذية راجعة للمسؤولين حول فاعلية الأساليب والمهارات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف المؤسسة (المديرية).

الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات على تقبل الأفراد لبيئة العمل المحيطة بهم، وما تحويه من مؤثرات مادية ومعنوية، وتشير الدراسات العلمية على أهمية تناول الرضا باستمرار؛ وذلك لاختلاف مؤشرات الرضا باختلاف، وتطور بيئات العمل. ويعرف أرمسترونج الرضا الوظيفي بأنه: الانطباعات والمشاعر لدى الأفراد في عملهم، كما أن المواقف الإيجابية تجاه الوظيفة تعبر عن الرضا الوظيفي بينما المواقف والمشاعر السلبية تجاه الوظيفة تعبر عن عدم الرضا الوظيفي (Armstrong, 2006, p. 264).

ويُعرف جينيفر جورج وجروث جونز الرضا الوظيفي بأنه: مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي لدى العاملين تجاه وظائفهم الحالية، وقد يتراوح مستوى الرضا لدى العاملين من الارتياح الشديد إلى عدم الرضا الشديد، بالإضافة إلى اتخاذهم مواقف تجاه وظائفهم تبعاً لنوع الشعور الذي لديهم، وقد يتخذ العاملون مواقف مختلفة حول جوانب أخرى ذات صلة بوظائفهم مثل نوع العمل الذي يقومون به، وزملائهم في العمل، والمشرفين أو المسؤولين عنهم، ورواتبهم (George, Jennifer.M. and Jones, Gareth.R., 2008).

وتؤكد دراسة باتيستنا تاران وآخرون بأن العولمة والتغيرات الاقتصادية العالمية غيرت توجه المؤسسات من الاهتمام بالموارد المادية إلى إعطاء تنمية الموارد البشرية نصيبها من الاهتمام؛ وذلك من خلال دراسة أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على ارتباط العاملين بالمؤسسة ورضاهم الوظيفي (Batista-Taran, L. C., 2009).

وذكرت الغيلاني بأن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد قد تنعكس على مشاعره الإيجابية أو السلبية

تجاه هذه الوظيفة ومساره المهني فيها وهو ما تمثله مبادئ الرضا الوظيفي مما قد يؤثر على الفرد وعلى طبيعة علاقاته الشخصية والاجتماعية. وأشارت بأن الرضا الوظيفي هو وسيلة؛ لتحقيق الجودة في أداء العمل (الغيلاني، ٢٠١٥، صفحة ٣٤).

وذكر البلادي بأن الرضا الوظيفي يعد من أهم معايير فاعلية المؤسسة؛ لارتباطه بتحسين أداء العاملين، وأحد مبررات الاستمرارية في العمل في المؤسسة (البلادي، ١٤٣٢، صفحة ١٩)، وأشار خيرى إلى أن الرضا الوظيفي يتمثل في مراعاة الجوانب الاجتماعية لكل من المرؤوسين، وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة، ويمكن قياسه من خلال نسب غياب وتأخر المرؤوسين، ومعدل الشكاوى حول أداء المؤسسة (خيرى، ٢٠١٢، صفحة ٢١٥).

وأشارت الغيلاني (٢٠١٤) إلى أن عامل الرضا عن تحقيق الذات لدى مديري ومديرات المدارس يمثل أعلى العوامل التي تعبر عن رضا العاملين، وتعاضدت هذه النتيجة مع ماذكره الشمري (٢٠٠٩، صفحة ١٤) بأن درجة الرضا تزيد لدى الموظف كلما زادت درجة الحرية الذاتية التي تمنح العامل اختيار الطرق المناسبة للقيام بمهام عمله، بالإضافة إلى قدرة العامل على استخدام مهاراته وقدراته في العمل، وأوضحت خير النساء محمد نور وآخرون أن رضى العاملين يرتبط بطبيعة عملية الإشراف التي يقوم بها القائد (Khairunneezam Mohd Noor; Adanan Mat Junoh; Muhammad Hashim; Mahazan Abdul Mutalib, 2013).

٢,٣,٨ . نظريات الرضا الوظيفي

ظهرت العديد من النظريات العلمية التي تناولت الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات

الحكومية والخاصة ومن أهمها:

١,٨,٣,٢. نظرية خصائص العمل:

اقترح كلا من هاكمان وألدهام (١٩٧٦) وهيليرجيل وسكلوم (١٩٩٩) ودوجوه (٢٠٠٨) الإطار العملي لدراسة النظرية، وكيف تؤثر خصائص وظيفة معينة في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين؛ حيث يوضح هذا الإطار الخصائص الأساسية التي تؤثر على الأداء وهي كالتالي:

أ- **تنوع المهارات**، (وهي تمثل درجة الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها مهمة معينة، والتي تتطلب استخدام الفرد لمهاراته ومواهبه المختلفة).

ب- **خصائص المهمة** (وتتمثل في درجة ما يتطلبه العمل للانتهاء من مهمة كاملة من بداية المهمة إلى النهاية، في ظل نتائج واضحة).

ت- **أهمية المهمة** (وتتمثل في درجة تأثير هذه المهمة على حياة، أو أداء العاملين الآخرين في المؤسسة أو في البيئة الخارجية).

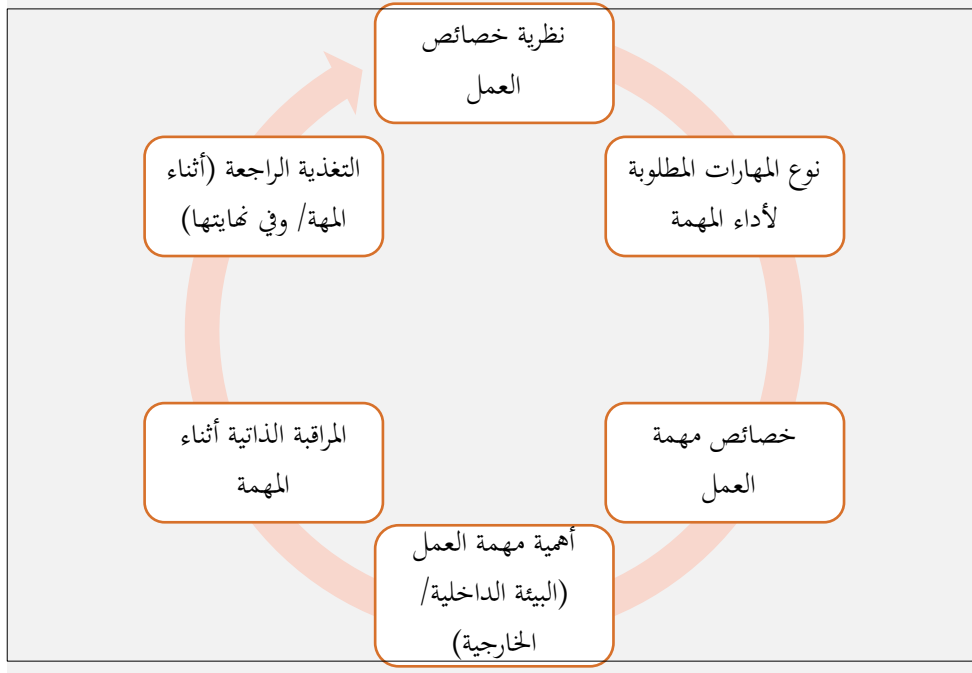
ث- **المراقبة الذاتية للمهمة** (درجة الحرية التي يحصل عليها الفرد للاستقلالية، كحرية التصرف في جدولة العمل، وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ المهمة).

ج- **التغذية الراجعة للمهمة** (درجة حصول الفرد على تغذية راجعة واضحة حول تنفيذ الأنشطة

المصاحبة للمهمة، والحصول على نتائج أدائه مباشرة بعد أداء المهمة) (Hackman, J. R & Oldham,

(G.R, 1976)؛ & (Hellriegel, D.J, Jackson, S. & Slocum Jr., 1999) (Dugguh, 2008)؛

كما هو موضح في الشكل (١٠، ٢).



شكل ١٠، ٢: نظرية خصائص العمل.

خصائص نظرية خصائص العمل:

أهم خصائص نظرية خصائص العمل هو تأثيرها المباشر في ثلاثة مجالات نفسية وهي:

- أ- معنى الخبرة التي حصل عليها الموظف.
- ب- مسؤولية الخبرة التي حصل عليها الموظف.
- ج- معرفة النتائج الفعلية لأنشطة العمل ومدى تأثيرها على نتائج العمل (الرضا الوظيفي، التغيب عن العمل، الدافعية للعمل وغيرها).

وتنص النظرية أن هذه الخصائص الأساسية ليس بالضرورة أن تؤثر على جميع العاملين بنفس الدرجة؛

حيث أنها تؤثر على من لديهم حاجة ورغبة قوية للنمو والتطوير، وبالتالي فهي تعتمد على رغبة الفرد في

تحقيق شعور نمو نفسي في عمله، وبناء على ما ذكرته النظرية فإن درجة التحفيز المحتملة للفرد (MPS)=

مؤشر مدى تأثير المهمة على سلوك ومواقف الفرد، و يمكن حسابها وفق المعادلة التالية:

$$\text{درجة التحفيز المحتملة للفرد (MPS)} = \frac{\text{النوع+المهارات+الأهمية}}{3} \times \text{المراقبة} \times \text{التغذية}$$

وأوضح استيل (Steel, 2012) المذكور في داجيه ودينس أنه حسب المعادلة السابقة؛ فإن

الوظائف التي تتطلب تحفيزاً عالياً لا بد أن تكون مرتفعة على الأقل في أحد الخصائص الثلاثة (نوع المهارة،

أو أهميتها، أو تنوع المهارات) الذي ينتج عنها معنى واضح للخبرة التي سيكتسبها الفرد وأيضاً لا بد أن

يكون عال في كل من المراقبة الذاتية والتغذية الراجعة.

وذكر سثيل مؤخراً بأنه إذا كانت خصائص الوظيفة عالية وفقاً لمعادلة (MPS) فإن نظرية

خصائص العمل تفترض بأن الدافع والأداء والرضا الوظيفي ستتأثر إيجابياً، مع احتمال وجود نتائج سلبية

(الغياب والدوران) (Dugguh S. I. & Dennis A, 2014, p. 15).

عوامل الرضا الوظيفي:

ذكر روو وبايرس في منهجهم بأن هنالك عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي مثل: طبيعة

العمل، الراتب، الحصول على مستوى عال من الفرص، الإدارة، مجموعات العمل، وظروف العمل، وهي

كما يوضحها الشكل (١٠) (Rue, L.W. and Byars, L, 2003, p. 259)



شكل (١١)، ٢: محددات الرضا وعدم الرضا عند رو وباريس

وأشارت الغيلاني (٢٠١٢، صفحة ٤٢) في دراستها إلى وجود أربعة عوامل رئيسية ومتداخلة

تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين وهي:

أ- طبيعة العمل وظروفه وهي جميع الظروف المحيطة ببيئة العمل من اتخاذ قرارات ورؤية المؤسسة، وأيضا

آلية تنظيم ساعات العمل، وتوفير وقت خاص للموظف؛ لتجديد نشاطه في فترة الاستراحة.

ب- الإشراف: وهو ما يقوم المسؤول المباشر من أساليب؛ لمتابعة سير العمل وإنجاز المهام المسندة لكل

عامل ونوع الدعم المقدم أثناء تأدية هذه المهام.

ج- الجوانب المادية المتمثل في مناسبة الراتب للجهد المبذول من قبل العامل، ونوع الترفيقات، وعدالة

توزيعها بين العاملين، بالإضافة لنوع التحفيز وآليته.

د- تحقيق الذات الذي يتحقق من خلال توفير مناخ محفز على الإبداع، ويعرس فيه الثقة المتبادلة

والاستقلالية أثناء تنفيذ المهام الموكلة له.

وأشار هيل إلى أن الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر بوجهات نظرهم حول الأجور والمكافآت التي تقدمها

المؤسسة، لذلك يجب على المؤسسات إيلاء اهتمام إلى تحديد آليات لتقييم أداء العاملين، وتقديم الحوافز

المادية لهم، والدفع لما يعرف بالوقت الإضافي، وذكر أهمية الاهتمام بنوع التواصل بين المسؤول والعاملين؛

حيث يحتاج العاملين إلى سماع كلمات الثناء على أدائهم والتخفيف من مخاوفهم حول تحديات العمل،

كما أكد على أهمية الاهتمام بتوفير بيئة داعمة للعاملين؛ من خلال التقليل من الصراعات التنظيمية في

داخل المؤسسة، والتأكيد على أهمية العمل بروح الفريق الواحد (Hill, 2018).

وذكرت الغيلاني (٢٠١٤) أن عامل الرضا عن تحقيق الذات لدى مديري ومديرات المدارس يمثل

أعلى العوامل التي تعبر عن رضا العاملين، وتعاضدت هذه النتيجة مع ماذكره الشمري (٢٠٠٩)، صفحة

١٤) بأن درجة الرضا تزيد لدى الموظف؛ كلما زادت درجة الحرية الذاتية التي تمنح العامل اختيار الطرق

المناسبة للقيام بمهام عمله، بالإضافة إلى قدرة العامل على استخدام مهاراته، وقدراته في العمل.

وأوضحت خير النساء محمد نور وآخرون أن رضى العاملين يرتبط بطبيعة عملية الإشراف التي

يقوم بها القائد (Khairunneezam Mohd Noor; Adanan Mat Junoh; Muhammad Hashim; القائد

.Mahazan Abdul Mutalib, 2013)

وقمت الاستفادة مما سبق عرضه من الأدبيات والدراسات العلمية في صياغة مفردات المتغير المستقل

والمغيرات التابعة في أدوات الدراسة للكشف عن دور استخدام القيادة الإدارية الإبداعية على الرضا الوظيفي للعاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٢,٣,٩. نظرية القيمة Value Theory:

ذكر العدلي الوارد في البلادي (١٤٣٢، ٣٥) بأن لاندي وترومبو (Landy & Trumbo) قد طوروا نظرية لوك الذي يفسر فيها الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية إيجابية مصدرها إحساس الفرد بأن عمله يمكنه من ممارسة قيم وظيفية تتماشى مع احتياجات الفرد، واستطاع لاندي وترومبو توضيح الفرق الذي ذكره لوك بين الحاجة والقيمة. حيث فسرت الحاجة بأنها أحد عناصر الاحتياجات البيولوجية للفرد في حين أن القيمة مرتبطة بذات الفرد ورغباته المعلنة وغير المعلنة.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت القيادة والرضا الوظيفي، غير أن القليل منها اتبع أسلوب الدمج بين أكثر من نظرية قيادية حسب الموقف، ونوع المهمة المرتبطة به، ودراسة تأثيرها على أداء ورضا العاملين في مديريات التربية والتعليم.

٢,٤ المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان:

تتبع المديريات العامة للتربية والتعليم مكتب معالي وزيرة التربية والتعليم وفق الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، وإن وزارة التربية والتعليم هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ الفلسفة، والأهداف، والسياسات التربوية العليا في سلطنة عمان؛ حيث أن المنظومة التربوية تنفذ بصورة مركزية وفقاً للهيكل التنظيمي لوزارة

التربية والتعليم، والمحافظات التعليمية ماهي إلا منفذ ومترجم لتلك السياسات، إذ تتابع وتقيّم وتطور مركزياً.

ويوضح الشكل (١١) الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:



شكل ١٢، ٢: الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

وتتضمن كل مديرية تعليمية هيكلًا تنظيميًا مكونًا من دوائر وأقسام مختلفة، وذلك لمتابعة تنفيذ المهام والمسؤوليات المتعلقة بالعملية التعليمية التعلمية كما يوضحها الشكل (١٣_٢) وفقا للهيكل التنظيمي في البوابة التعليمية لوزارة التربية والتعليم بتاريخ مارس (٢٠١٧):



شكل ١٣، ٢: الهيكل التنظيمي في البوابة التعليمية لوزارة التربية والتعليم بتاريخ مارس (٢٠١٧)

تتبع وزارة التربية والتعليم التنظيم الإداري لوزارة الخدمة المدنية المسؤولة عن اقتراح السياسات والخطط الهادفة؛ لتنسيق الجهود التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتطبيق نظام تصنيف الوظائف بجميع الوزارات التابعة للخدمة المدنية، وتحقيق جودة الأداء بوضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع خبراته ومؤهلاته والتي تمكنه من القيام بمهامه الوظيفية (الدليل الإرشادي لنظام تصنيف وترتيب الوظائف، ٢٠١٠).

وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى تجويد الخدمات التي تقدمها لجميع المستفيدين من الفئات الإدارية، والفنية، والتعليمية، وتطوير العمل، في ديوان عام الوزارة، وكافة المديرية العامة للتربية والتعليم والمدارس التابعة لها بما تتوافق مع المعايير العالمية؛ وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة في العمل والتي بدأت في عام (٢٠١٢)؛ حيث حصلت الوزارة في عام (٢٠١٥) على الإشهاد بفاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة (الأيزو) في المديرية العامة للتخطيط، وضبط الجودة والمديرية العامة للشؤون الإدارية ونظائرها في المديرية التعليمية في محافظة شمال الباطنة، ومحافظة جنوب الشرقية، ومحافظة البريمي، ومحافظة مسندم، وحصلت المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة مسقط، ومحافظة الظاهرة، ومحافظة شمال الشرقية، ومحافظة ظفار في (٢٠١٤) على شهادة نظام إدارة الجودة (الأيزو) (السيابي، ٢٠١٥).

حرصت وزارة التربية والتعليم لتقديم بعض التسهيلات، والخدمات التي تحقق للعاملين قدراً من الرضا الوظيفي عبر دائرة رعاية الموظفين، والتي يوجد فرع منها في كل المديرية العامة للتربية والتعليم والتي تعنى بتقديم العديد من المزايا للعاملين من بينها التنسيق مع الشركات والمؤسسات من أجل توفير تسهيلات، وامتيازات للعاملين بأسعار اقتصادية، وتعاملات ميسرة (دائرة رعاية الموظفين).

٢,٤,١ معايير القيادة الإدارية الإبداعية وتطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي وفقاً لبطاقة الوصف

الوظيفي للوظائف في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان:

عند تحليل بطاقة الوصف الوظيفي للمهام المسندة للمسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان تظهر بعض المعايير المتقاربة مع معايير القيادة الإدارية الإبداعية، وتطوير أداء العاملين، وقصور في جانب تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وفيما يلي استعراض لبعض المهام الوظيفية لكل من مدير الدائرة، والمدير المساعد ورئيس القسم التي تتناسب مع محاور القيادة الإدارية الإبداعية، وتطوير أداء العاملين، والرضا الوظيفي:

القيادة الإدارية الإبداعية: ويقوم بالوظائف التالية:

أ- مدير الدائرة:

إعداد وتنسيق الخطط والبرامج والنظام والقواعد لتحديد أساليب العمل في دائرته.

الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التنظيمية والوظيفية بما يتناسب مع معايير الجودة.

الإشراف على إعداد الدراسات والبحوث ومعدلات الأداء والمقررات الوظيفية.

الإشراف على دراسة التحديات والمشكلات التي تواجه أنشطة الدائرة، وإعداد النتائج وتقديمها

للمسؤول المباشر.

إعداد نتائج التقارير الدورية المتعلقة بإنجازات الدائرة وأهم التحديات وسبل تذليلها.

ب- مدير الدائرة المساعد: ويقوم بالوظائف التالية:

(١) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج التفصيلية التخصصية؛ لإنجاز الأعمال بما يتناسب مع معايير الجودة.

(٢) متابعة تنفيذ الخطط والنظم والقواعد؛ لتحديد أساليب العمل وعرضها على المسؤول المباشر.

(٣) الإشراف على إعداد وتنفيذ الدراسات والبحوث في المجالات (الفنية/ الإدارية).

٤) الإشراف على دراسة التحديات والمشكلات التي تواجه تنفيذ أنشطة الدائرة، واقتراح الحلول المناسبة.

٥) إعداد التقارير الدورية المتعلقة بأنشطة وإنجازات الدائرة وأهم التحديات وسبل تذليلها ورفع توصيات للمسؤول المباشر.

ت- رئيس القسم: ويقوم بالوظائف التالية:

- ١) تنفيذ الخطط والبرامج والنظم بإتباع أساليب العمل الحديثة.
- ٢) تنفيذ الخطط والبرامج التنظيمية والوظيفية وفق معايير الجودة.
- ٣) إعداد البحوث والدراسات، واقتراح معدلات الأداء والمقررات الوظيفية للمسؤول المباشر.
- ٤) دراسة التحديات التي تواجه أنشطة القسم، وإعداد النتائج ورفع توصيات للمسؤول المباشر.

تطوير الأداء الوظيفي:

- أ- مدير الدائرة
- ١) الإشراف على تنفيذ خطط تنمية الموارد البشرية وتطوير موظفي الدائرة ورفع كفاءة الأداء.
- ٢) الإشراف على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الدائرة.
- ٣) الإشراف على إنشاء قاعدة بيانات خاصة بنظم العمل باستخدام نظم تقنية المعلومات الحديثة.
- ٤) إصدار تعليمات لتسهيل إجراءات العمل وتنسيقه بين موظفي الدائرة.
- ٥) إجراء اتصالات على نطاق متوسط مع جهات داخل المديرية وخارجها عند تفويضه؛ لتمثيل الدائرة، والمشاركة في حضور لجان مناقشة المستجدات والتطورات والنظم الحديثة في العمل.

ب- مدير الدائرة المساعد، ويقوم بالوظائف التالية:

- ١) الإشراف على تنفيذ خطط تنمية الموارد البشرية، وتطوير موظفي الدائرة ورفع كفاءة الأداء.
- ٢) متابعة إنشاء قاعدة بيانات حول نظم العمل عبر تقنيات نظم تقنية المعلومات الحديثة.
- ٣) النيابة أحياناً عن مدير الدائرة في إجراء اتصالات ومفاوضات على نطاق متوسط مع جهات داخل الدائرة وخارجها، والمشاركة في حضور اجتماعات ولجان للوقوف على أحدث التطورات والنظم الحديثة.

ج) رئيس القسم، ويقوم بالوظائف التالية:

- ١) تحديد الوسائل والطرق المناسبة؛ لتنفيذ خطط تنمية الموارد البشرية، وتطوير قدرات العاملين بالقسم.
- ٢) تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في العمل.
- ٣) إعداد قاعدة بيانات متعلقة بنظم العمل في القسم باستخدام نظم تقنية المعلومات الحديثة.
- ٤) إصدار تعليمات؛ لتسهيل إجراءات تنسيق العمل بين الموظفين في القسم.
- ٥) إجراء اتصالات على نطاق ضيق مع جهات داخلية وخارجية؛ لاستكمال البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز العمل.

رضا العاملين:

- أ- مدير الدائرة، ويقوم بالوظائف التالية:
مراجعة برامج تقديم المعاونة الفنية المعدة من أقسام الدائرة المتنوعة حول متطلبات الدراسة غير النمطية؛ لحل مشاكل العمل بما يتوافق مع قواعد الأداء الاقتصادي، وتطبيق نظم الإدارة الحديثة.

ب- مدير الدائرة المساعد، ويقوم بالوظائف التالية:

الإشراف على عمليات توفير الخدمات والاحتياجات التي تقدمها الدائرة في ضوء القواعد، والسياسات، المنظمة لتلك الخدمات.

ت- رئيس القسم، ويقوم بالوظائف التالية:

إعداد برامج تقديم المعاونة الفنية المقترحة من قبل العاملين، والمتعلقة بتطبيق النظم وفقاً لمعدلات الأداء القياسية، وإتباع نظم الإدارة الحديثة والإلتزامات باقتصاديات التنفيذ (الدليل الإرشادي لنظام تصنيف وترتيب الوظائف، ٢٠١٠).

٢,٥ . الدراسات السابقة:

٢,٥,١ . أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة توفيق عطيه العجلة (٢٠٠٩) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، (رسالة ماجستير) في الجامعة الإسلامية بغزة، إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري القطاع العام في وزارات غزة وعلاقته بأدائهم الوظيفي. اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة من عينة الدراسة والبالغ عددهم (٣٠٥) باستخدام أسلوب العينة الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة بأن المديرين في قطاع غزة يمتلكون مهارات إبداعية مرتفعة وفق متغيرات الدراسة، كما أظهرت النتائج بأن عملية تقييم أداء العاملين في قطاع غزة لا تتم بالطريقة الصحيحة، وأن واقع الأداء الوظيفي مقبول بشكل عام (العجلة، ٢٠٠٩).

وأشار فؤاد محمد التميمي ومنير محمود سليمان (٢٠٠٩ / ٢٠١٠) في دراستهما "درجة ممارسة

القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم" إلى أن درجة

ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد مرتفعة في محور "بيئة وأساليب العمل"، بينما كانت متوسطة في محاور "تبني وتشجيع الإبداع و تطبيق الإبداع"؛ حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وصمما استبانة مكونة من (٢٠) فقرة؛ لقياس مدى ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٢٢) قائداً تربوياً شملت كل من مدير مختص، أو رئيس قسم ومدير مدرسة؛ وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحثان أسلوب استخلاص المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد.

ومن الدراسات التي اهتمت بالسلوك الإبداعي للعاملين دراسة المحلبي وآخرون عام (٢٠١٠)، التي كانت بعنوان "الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري"؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وواقع ممارسة الإبداع الإداري من قبل قياديين هذه المدارس والعلاقة بينهما؛ ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانة تكونت من جزئين، الأول: يخص الثقافة التنظيمية، والآخر: يخص الإبداع الإداري، تم توزيعها على عينة عشوائية قوامها (٥٤٤) من مديري المدارس ومساعدتهم ورؤساء أقسام المواد الدراسية والمعلمين، موزعين على مختلف مدارس التعليم الحكومي والخاص في جميع المراحل.

توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة كانت متوسطة، وأن تصوراتهم لسلوكيات الإبداع الإداري للقياديين كانت عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدارس الحكومية والخاصة فيما يخص مدى جودة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في هذه المدارس، وأن للثقافة التنظيمية أثراً تنبؤياً في مدى ممارسة قياديين المدرسة لسلوكيات الإبداع الإداري (المحلبي، عبد العزيز سعود، والعازمي، مزنة سعد، والقحطاني، عبدالمحسن سعد، ٢٠١٤).

وأيضاً أجرى ناصر بن علي الصامل بعنوان "تنمية المهارات القيادية للعاملين، وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي" عام (٢٠١١) (رسالة ماجستير). هدفت الدراسة للتعرف على علاقة تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى بالأداء الوظيفي لديهم، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٦٠) موظفاً في مستويات إدارية مختلفة في مجلس الشورى تم إختيارهم عشوائياً من (٧١٤) موظفاً مجتمع الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت الدراسة أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة من قبل موظفي مجلس الشورى هي: مهارة التخطيط واتخاذ القرارات، بينما كانت مهاري حل المشكلات، ومهارة الاتصال أكثر المهارات المتوافرة في موظفي المجلس، وأيضاً أظهرت الدراسة بأن تنمية المهارات القيادية ساهمت في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين. كما أسهم المدرب في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي (الصامل، ٢٠١١).

واستقصت دراسة علي محمد جبران عام (٢٠١٣) "دور القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة الإنجاز التربوي" (رسالة ماجستير)، وتم مناقشة عناصر القيادة التربوية التالية: الرؤية المستقبلية، التوجهات الاستراتيجية، بناء العلاقات الإنسانية، التأثير في الآخرين، والتحفيز والتشجيع وتدريب العاملين، وقد أظهرت الدراسة أهمية اتباع مهارات القيادة الإدارية وعدم الاقتصار على المهارات الإدارية فقط، وينبغي تكامل عناصر القيادة التربوية جنباً إلى جنب؛ وذلك لتمكين القيادة الإدارية من تهيئة البيئة الإيجابية الضرورية لصناعة الإنجاز التربوي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على مراجعة التشريعات الإدارية والتربوية وتحديثها باستمرار؛ لتواكب التطورات لإرساء قواعد الخدمة، وتوزيع الأعمال على الموظفين، وتحديد واجباتهم، ومسؤولياتهم وتقييم إنجازاتهم، وأيضاً دعم القيم المرتبطة بالإنجاز مثل: الإلتقان، الاعتماد على الذات، تحمل المسؤولية، التعاون، والإيجابية في المشاركة، والابتكار

والتجديد، والمثابرة، وكذلك العمل على غرس القيم الخاصة بالعمل والنجاح كأسلوب حياة. وأخيراً، تصميم برنامج لتنمية ثقافة الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة التربوية وفق مواصفات تدعم مبادئ القيادة التربوية.

وفي دراسة محمد رمضان معتوق (٢٠١٣) بعنوان "الإشراف التربوي في ليبيا ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية في منطقة طرابلس" (دراسة ماجستير في جامعة العلوم الإسلامية الماليزية)، التي هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في ليبيا ودوره في تطوير أداء المعلمين والتعرف على نوع العلاقة القائمة بين المشرفين والمعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة؛ وهم المشرفون التربويون، باتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وبلغ عددهم (١٩٠) مشرفاً تربوياً ومشرفة. اتبع الباحث في تحليل البيانات اختبار (T-test) للتعرف على مستوى الدلالة لاستجابة المفحوصين، ثم أظهرت النتائج أن المشرفين حريصين على تطوير أداء المعلمين من خلال اتباع الأساليب الإشرافية متنوعة وضعتها الإدارة العامة للإشراف التربوي بليبيا (معتوق، ٢٠١٣).

وجاءت دراسة سالم سيف الحارثي (٢٠١٤) بعنوان "تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان" (دراسة ماجستير) في جامعة نزوى، لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في محافظة شمال الشرقية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واختار الاستبانة كأداة بحثية مقسمة على ثلاثة محاور: (الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية، الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية، معوقات الإبداع الإداري)؛ للتعرف على وجهة نظر مديري المدارس بواقع (١٠٧) مديراً ومديرة مدرسة عينة الدراسة، ممثلة لجميع مجتمع الدراسة. اعتمد الباحث على استخلاص المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) للتحقق من متغيرات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن مجالات الممارسة الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية كانت متوسطة،

كما أظهرت نتائج تحليل معوقات الإبداع الإداري بأن فقرة التكيف مع التعليمات الجديدة الصادرة من

الجهات العليا حصلت على أعلى متوسط حسابي لعينة الدراسة. (الحارثي، ٢٠١٤)

وفي دراسة جيهان عباس وتامر محمد (٢٠١٤) بعنوان "قياس العلاقة بين القيادة التحويلية

والارتباط الوظيفي للعاملين في قطاع الفنادق"؛ حيث هدفت الدراسة إلى اكتشاف وجهة نظر عينة الدراسة

حول القيادة التحويلية، ودور المسؤولين في تحفيز العاملين، واستيعاب مهامهم الوظيفية، وشملت عينة

الدراسة عدد (١٣٩) عاملاً في فنادق مدينة القاهرة، وتم استبعاد المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص

النتائج. وأظهرت النتائج بأن العاملين الذين يتبع مشرفوهم أساليب إشرافية محفزة وتوجيهية في العمل أكثر

حرصاً على العمل واستيعاباً لمتطلبات العمل، كما أظهرت بأن الارتباط الوظيفي للعاملين يمكن التعبير عنه

مادياً ومعنوياً وفكرياً (Abass, Jehan. El Amir & Amer, Tamer. M, 2014, p. 20).

وهدفت دراسة ناصر محمد جرادات الموسومة بعنوان "أثر الالتزام بنمط القيادة الإسلامية على

فاعلية الأداء، حالة دراسية: البنوك الإسلامية العاملة في الأردن" إلى بيان تأثير تطبيق البنوك الإسلامية

لنمط القيادة الإسلامية على بقاء البنوك في سوق العمل، وعلى طبيعة نموها، وعلى تحقيق رضا العاملين

ورضا العملاء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي وإعداد استبانة وتطبيقها على عينة قدرها

(٤٠) مستجيباً من مديري الفروع، ومديري الأقسام، ورؤساء الأقسام. اتبع الباحث عدة أساليب إحصائية

منها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t ، تحليل التباين الأحادي، واختبار الإنحدار

الخطي المتعدد. وخلصت الدراسة إلى ضعف إلتزام البنوك في عملياتها بمبادئ القيادة الإسلامية بمتوسط

حسابي بلغ (٣,٠٦)، وحقق مبدأ الشورى المرتبة الأولى للمبادئ الإسلامية، ثم مبدأ حرية الرأي، وأخيراً

مبدأ العدالة، وبلغ المتوسط العام للفاعلية (٣,٥) وجاء متغير نمو البنوك في المرتبة الأولى، تلاه متغير البقاء،

وفي المرتبة الثالثة متغير رضا العملاء، وكان متغير العاملين في المرتبة الأخيرة .

كذلك قامت شيخة سالم النبهانية (٢٠١٤/٢٠١٥) بدراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان" (دراسة الماجستير) في جامعة نزوى. واستهدفت الباحثة التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم، كما استهدفت الباحثة رؤساء الأقسام كمجتمع الدراسة واختارت عينة مكونة من (١٦٠) رئيس قسم في مديريات (الداخلية، الظاهرة، مسقط، ظفار، شمال الباطنة) للاستجابة لأداة الدراسة، وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت استبانة مكونة من (٥٥) فقرة، واتبعت أسلوب المتوسط الحسابي، وتحليل التباين، والمقارنات البعدية لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة. واستنتجت الباحثة من تحليل استجابات عينة الدراسة وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي).

وهدفت دراسة صبحه سالم الغيلاني (٢٠١٥) بعنوان "درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان" إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقته برضا مديري المدارس ومساعدتهم في (رسالة الماجستير) جامعة نزوى. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات التي تم جمعها من العينة العشوائية البسيطة المكونة من (١٠٩) مدير ومساعد مدير مدرسة؛ حيث وزعت الباحثة استبانة مكونة من أربعة محاور فرعية لقياس متغير أبعاد إدارة الأداء وأربعة محاور فرعية لقياس متغير الرضا الوظيفي، واستخدمت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي ومعامل الارتباط. ثم خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير، ودرجة الرضا الوظيفي في بعدي الرضا عن ظروف

العمل، والرضا عن الإشراف الإداري، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة المشرف الإداري لأبعاد إدارة التغيير، وبعدي الرضا في الجانب المادي، والرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة.

وأوردت أماني علي (٢٠١٥) في دراستها التي بعنوان "تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على أداء المؤسسة" بأن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي مباشر على أداء المؤسسة، وتأثير غير مباشر على الرضا الوظيفي للعاملين (رسالة ماجستير)؛ حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير كلا من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة؛ وذلك من خلال التحقق من الرضا الوظيفي لدى العاملين كمتغير وسيط، وتمثلت عينة الدراسة في العاملين في قطاع الفنادق عدد (٢٩٩) عاملاً؛ حيث شملت كل من (مدير فندق، رئيس قسم، عامل)، استخلصت الباحثة النتائج باتباع المعادلة البنائية واستخدام برنامج أموس (Amos)، وأظهرت نتائج الدراسة تأثير المسؤولين الذين يتبعون أساليب القيادة التحويلية على أداء المؤسسة وذلك من خلال التعرف على الاحتياجات المهنية للعاملين، نشر رؤية ورسالة المؤسسة بين العاملين، وتشجيع اتباع العاملين لمهارات حل المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة؛ من خلال تطبيق أساليب التفكير الإبداعي المتنوعة، وأوضحت بأن شعور العاملين بالرضا حول بيئة العمل ومهامهم الوظيفية قد يؤثر إيجاباً على أدائهم وأداء المؤسسة بشكل عام (Al Farajat, 2015).

وجاء في دراسة وسيلة واعر (٢٠١٥) والتي بعنوان "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال" (رسالة دكتوراه) بأن القادة الإداريين في مجمع صيدال لصناعة الأدوية يمارسون النمط التحويلي، والتشاركي، والتبادلي بمستوى أعلى من اتباعهم للنمط الأبوي، ووجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي المتبع من قبل القادة الإداريين والإبداع الإداري؛ حيث كان النمط التحويلي الأكثر تأثيراً في الإبداع الإداري لدى العاملين؛ حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر الأنماط القيادية (التحويلية، التشاركية، التبادلية، والأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي

التحليلي، واختارت عينة عشوائية للاستجابة لأدوات الدراسة بلغ عددها (١٦٩) عاملاً في مختلف فروع مجمع صيدال في الجزائر، وصممت الباحثة استبانة مكونة من (٧٤) مفردة للمتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة التبادلية، القيادة الأبوية)، وعدد (٢٦) فقرة تشير إلى المتغير التابع (الإبداع الإداري)، واتبعت الباحثة الأساليب الإحصائية كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار التدريجي، وتحليل التباين الأحادي (واعر، ٢٠١٥).

كما هدفت دراسة سوسن الحسيني و إبراهيم البلتاجي (٢٠١٦) والتي بعنوان " القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق"، إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار، كما هدفت إلى التعرف على الفروق بين اتباع القيادة التحويلية في قطاع التعليم العالي العام وبين القطاع الخاص. اتبع الباحثان مناهج متنوعة لدراسة متغيرات الدراسة، ومنها: المنهج النوعي لشرح البيانات الكمية، والمنهج المسحي باستخدام استبانة تم ترجمتها كما قاما بإجراء مقابلات مع عينة الدراسة. اختار الباحثان عينة عشوائية من أعضاء هيئات التدريس في ثمان كليات عامة وست كليات خاصة للاستجابة للاستبانة بواقع (٢٢٤) استبانة للقطاع العام و (٢١٥) للقطاع الخاص في حين أجرى الباحثان المقابلات مع (١٠) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. استخدم الباحثان التحليل العاملي التأكيدي والتحليل الاستكشافي باستخدام التدوير المتعامد وتحليل التباين المتعدد، ثم أظهرت نتائج الدراسة بأن محور الاعتبار الفردي في قطاع التعليم العام يؤثر على مهارة الابتكار لدى العاملين في حين ظهر محور الدافع الملهم الأكثر تأثيراً على الابتكار في القطاع الخاص (الحسيني سوسن، و البلتاجي إبراهيم، ٢٠١٦).

وهدفت دراسة فراس حسين علوان (٢٠١٦) والتي بعنوان " دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت" إلى دور القيادة الموقفية المتبعة

من قبل المسؤولين في جامعة تكريت في مراحل إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة، وتحديد الأسس والعوامل التي تعتمد القيادة في الجامعة عند إدارة الأزمات، الحد من الآثار التي تنتج عن الأزمات التي تتعرض لها الجامعة. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع أهداف الدراسة، واختار عينة عشوائية من الهيئة الإدارية، ومتخذي القرار بالجامعة (رئيس الجامعة، مساعدية، عمداء الكليات، مساعديهم، ورؤساء الأقسام)، واختار (٧) كليات من بين (٢٢) كلية في الجامعة حيث بلغ إجمالي العينة (٧٠) إدارياً. استخلص الباحث النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المتوي، والانحدار الخطي المتعدد. وأظهرت النتائج أن اتباع أسلوب القيادة الموقفية من قبل المسؤولين في الجامعة يخفف من حدة الأزمة وعلاجها في بعض الأحيان، وأظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الموقفية ومراحل الأزمة بلغت (٠,٥٨٠)، وأن القيادة في الجامعة تأخذ برأي العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة التي تواجه الجامعة.

وجاءت دراسة أماني عبدالعاطي الشيخ (٢٠١٧) والتي بعنوان "الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم"؛ للتعرف على أثر القيادة التحويلية بمحاورها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي) على محاور الإبداع التنظيمي (الأصالة، المرونة، الطلاقة، القدرة على المشكلات، روح المخاطرة، سعة الاتصالات)، كما هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين، والتعرف على أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي، والتحقق من دور الرضا الوظيفي كوسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية، والإبداع التنظيمي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٥) مصارف تجارية بولاية الخرطوم، بواقع عينة مقدارها (٣٨٩) موظفاً. استخدمت الباحثة التحليل الإحصائية التالية: النسب المئوية، والتكرارات، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية كأساليب للإحصاء الوصفي؛ بينما

استخدمت في الإحصاء التحليلي الأساليب الإحصائية التالية: (التحليل العاملي، إرتباط بيرسون، تحليل المسار) باستخدام البرنامج الإحصائي (Amos)، ثم أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي، والرضا الوظيفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي يعد وسيطاً بين القيادة التحويلية، والإبداع التنظيمي (الشيخ أ.، ٢٠١٧).

وفي دراسة إبتهال حامد جابر (٢٠١٧) والتي بعنوان "دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على (هيئة الجمارك السودانية)". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التسلطية على أداء المؤسسات، ومدى تأثير القيادة الديمقراطية على أداء المؤسسات، ومدى تأثير القيادة الفاعلة على أداء المؤسسات، كما هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المتنوعة (الفاعلة، التسلطية، الديمقراطية، الفوضوية) بهيئة الجمارك السودانية، وأداء المؤسسات. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٠٠) موظف من مختلف الوظائف الإدارية والعسكرية من هيئة الجمارك السودانية. اتبعت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية لاستخلاص البيانات: النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار مربع كاي، واختبار كرونباخ ألفاء، ومعامل الارتباط بيرسون. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي حول اتباع أساليب القيادة الفاعلة في مؤسسات الجمارك بلغ (٤,٦٠)، مما يشير إلى توفر مهارات القيادة الفاعلة في مؤسسات الجمارك، وأن المتوسط الحسابي لمحور اتباع القيادة التسلطية بلغ (٢,٠٧) بتقدير منخفض، وقد يعزى لعدم وجود قيادة تسلطية في مؤسسات الجمارك، وأن المتوسط الحسابي لمحور القيادة الديمقراطية بلغ (٤,٥٥) بتقدير مرتفع، وقد يعزى إلى فاعلية القيادة الديمقراطية بمؤسسات الجمارك، وأخيراً بلغ مقدار المتوسط الحسابي للقيادة الفوضوية (١,٩٧)، وتعزو الباحثة ذلك عدم وجود القيادة

الفوضوية في مؤسسات الجمارك من وجهة نظر عينة الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفاعلة، والقيادة الديمقراطية، وتطوير الأداء الوظيفي في مؤسسات الجمارك السودانية، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية، والقيادة الفوضوية، وتطوير الأداء الوظيفي في مؤسسات الجمارك السودانية عينة الدراسة (جابر، ٢٠١٧).

وهدفت دراسة آلاء توفيق وعاطف مقابلة (٢٠١٧) والتي بعنوان "دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين" إلى الكشف عن دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء عين الباشا في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المدارس عينة الدراسة، وأخيراً، التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية والأداء الوظيفي للمعلمين؛ حيث اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. طور الباحثان استبانتي الروح المعنوية، والأداء الوظيفي، وتم تطبيقهما على عينة الدراسة (٢٩٩)؛ التي تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية؛ حيث قام الباحثان باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ومعامل ارتباط بيرسون. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمقياس الروح المعنوية بلغ (٣,٧٠) وبمستوى مرتفع، وأن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي بلغ (٣,٦٠) وبمستوى متوسط، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية، والأداء الوظيفي للمعلمين عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بلغت (٠,٧٣٦) يعزى إلى وجود علاقة طردية بين الروح المعنوية، والأداء الوظيفي، لدى المعلمين عينة الدراسة (السليمان آلاء توفيق، ومقابلة عاطف يوسف، ٢٠١٧).

وأشار إياد حماد (٢٠١٧) في دراسته والتي بعنوان "تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق" أهمية الدمج بين الأساليب القيادية المتنوعة للمسؤولين

في مستشفى دمشق؛ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الموقفية، وتمكين العاملين في مستشفى دمشق. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من فرضية الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في (١٥٠) عاملاً تم اختيارهم عشوائياً في مستشفى دمشق، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود ارتباط بين القيادة الموقفية وتمكين العاملين، والإنحدار الخطي البسيط للاستخلاص تأثير القيادة الموقفية للمسؤولين في مستشفى دمشق على تمكين العاملين، وتحليل التباين الأحادي للتحقق من تأثير النمط القيادي للمدير على تمكين العاملين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة على تأثير القيادة الموقفية للمسؤولين في مستشفى دمشق على تمكين العاملين، إن تمكين العاملين في المستشفى يحتاج إلى وجود عوامل أخرى بالإضافة إلى النمط القيادي للمسؤولين في مستشفى دمشق (حماد، ٢٠١٧).

٢,٥,٢. ثانياً: الدراسات الأجنبية

أشارت فاطمة هاميديفار (٢٠٠٩) Fatemeh Hamidifar والتي بعنوان "العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة IAU في طهران" إلى أن أفرع جامعة أازاد الإسلامية IAU في طهران المطبقة للقيادة التحويلية والتبادلية حصلت على مستوى رضا وظيفي أعلى للعاملين، وكان عامل الاعتبار الفردي أكثر العوامل تأثيراً في عوامل الرضا الوظيفي للعاملين. وذكرت الباحثة بأن القيادة التحويلية تدعم جوانب الرضا الوظيفي للعاملين، واستخدمت الباحثة مقياس العوامل المتعددة في القيادة التحويلية Multifactor Leadership Questionnaire كمؤشر للمتغيرات المستقلة المكونة من خمسة عوامل، وإضافة أربعة لقياس نموذج قيادة عدم التدخل (دعه يعمل) laissez-faire، ومقياس الرضا الوظيفي المعدل من نموذج JSS model المقسم إلى تسعة عوامل وهي: الراتب، الترقية، الإشراف، المزايا الإضافية، التقدير، إجراءات التشغيل أو العمل، زملاء العمل، طبيعة العمل، وأخيراً التواصل. اختارت الباحثة الهيئة الإدارية

للجامعة كمجتمع للدراسة من الجنسين ممثلة في عينة عشوائية مكونة من (٣٨٦) عضواً من الهيئة الإدارية. استخدمت الباحثة الانحدار الخطي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لاختبار الفرضية الصفرية لجميع المتغيرات.

وأشار سفيان سوجويكو Sofian Sugioko (٢٠١٠) في دراسة بعنوان "تأثير المشاركة في إعداد الميزانية على الأداء الوظيفي للمديرين التنفيذيين في الجامعات في أندونيسيا APTIK"، وتهدف الدراسة إلى اختبار الأدلة التجريبية حول دور المتغير الوسيط في التأثير على الأداء الوظيفي من خلال المشاركة في إعداد الميزانية. واختار الباحث مجتمع الدراسة المكون من (٨٥٠) مديراً تنفيذياً في ١٦ جامعة أندونيسية عضوة في APTIK. استخدم الباحث أربع استبانات مختلفة لقياس المتغيرات الوسيطة، واستبانة خامسة لقياس الأداء الوظيفي، وتكون استجابة المفحوصين باتباع مقياس ليكرت السباعي، وتم جمع البيانات باستخدام المسح البريدي؛ حيث قام الباحث بإرسال الاستبانات عن طريق البريد باستجابة بلغت (٤٦,٩٤٪). وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين المشاركة في إعداد الميزانية والأداء الوظيفي لعينة المديرين عينة الدراسة، كما أظهرت نتائج المعادلات بأن متغيرات الثقة، والالتزام التنظيمي، وكفاية الميزانية، والرضا الوظيفي، هي متغيرات وسيطة لها تأثير سلبى وذات دلالة على الأداء الوظيفي والمشاركة في إعداد الميزانية لدى عينة الدراسة، كما أشارت نتائج الدراسة بأن المتغير الوسيط مشكلة كفاية الميزانية يعد المتغير الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي للمديرين التنفيذيين في الجامعات وبالمقابل سينعكس على مستوى الأداء لديهم (Sugioko, 2010).

وهدف دراسة إسماعيل حسين وعبدالرحمن إدريس (Ismail Hussien & Abdul Rahman, 2011) بعنوان "رضا الأكاديميين نحو إدارة الجامعة ونوع أسلوب اتخاذ القرار المتبع في بعض الجامعات الماليزية الحكومية" إلى مناقشة طرق وأسلوب الإدارة واتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للهيئة

الأكاديمية في الجامعات الماليزية الحكومية؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (٤١٩) مستجيباً من أعضاء الهيئة الأكاديمية في جميع التخصصات في جامعتين حكوميتين، واستخدم الباحثان استبانة الرضا الوظيفي للمعلمين، ومقياس اتخاذ القرار، واستخدما المعادلة البنائية لتحديد تأثير أساليب الإدارة، اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للأكاديميين. أظهرت نتائج الدراسة بأن الجامعات قد تبنت أسلوب صنع القرار السلوكي، وأن أسلوب التواصل هو الأسلوب السائد لدى الإدارة، وأظهرت الدراسة وجود تأثير مباشر لأساليب اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للأكاديميين، وأن العوامل الصحية كانت أحد المؤشرات على الرضا الوظيفي للأكاديميين من وجهة نظرهم (Ismail,H., Amzat & Abdul Rahman, Idris, 2011).

وفي دراسة مايكل موكيشي جوتوري (٢٠١١). Gotore M. Michael. بعنوان "تقييم أداء شركة (XYZ) باستخدام نظام إدارة الأداء المرتكزة على تقييم دوري كل شهر لشركة (XYZ) المحدودة باستخدام نظام إدارة الأداء"، التي تتمحور حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والتركيز على عمليات التغيير التي تطبقها الإدارة، وبحثت الدراسة فيما إذا كانت المعرفة بأساليب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونظام إدارة الأداء (PMS) جنباً إلى جنب مع عملية إدارة التغيير التي تعزز مشاركة الإدارة و الموظفين في وضع الأهداف، يمكن أن تساعد على التنفيذ الناجح لنظام إدارة الأداء. قد استخدم الباحث مجموعة من الأدوات البحثية، مثل: دراسة الحالة النوعية، والدراسات المسحية، والبيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات، والاستبيانات، وتحليل البيانات الثانوية. وقد تم تحديد عينة قدرها (٦٥) موظفاً من أصل (١٤٦) مشاركاً في الدراسة وأجرى مقابلتين شبه منظمة. استخدم الباحث نظام اكسل لتحليل الاستجابات من الاستبيانات و قام بتجميع النتائج المتشابهة. وأظهرت المحاولات الأولية للتقييم باستخدام نظام إدارة الأداء في شركة (XYZ) تقدماً بسيطاً. ووجد الباحث في المرحلة الأولى أن الشركة لديها بعض الأخطاء الفنية مثل عدم وجود غاية ورؤية وأهداف استراتيجية مشتركة ومفهومة. وأظهرت النتائج تقدماً

إيجابيا في المقياس بعد أن أعلنت الشركة خطتها الاستراتيجية؛ حيث شاركت الإدارة في صياغة الاستراتيجيات وتحديد الأهداف و تمت مشاركة العاملين في تصميم اتفاقات الأداء الفردي. وأشار الباحث لوجود مقاومة جزئية في بند الدورات التدريبية التابع لنظام إدارة الأداء وهذه المقاومة تم التغلب عليها من خلال ربط نظام العقاب والمكافآت بحضور الدورات. وأظهرت الدراسة أيضا أنه على الرغم من الجهود التي تبذلها الشركة لتعزيز المشاركة ، فير أن فكرة العاملين عن المشاركة في برنامج (PMS) استمرت في كونه قد تم فرضه من قبل الإدارة. ووجدت الدراسة أن هناك عدم التزام من قبل العاملين بينما الإدارة العليا ملتزمة بالتنفيذ الناجح لنظام إدارة الأداء (PMS)، وذكر بعض العاملين أن عملية تقييم الأداء لم تجر بطريقة عادلة ومنصفة، وأن مرحلة التقييم كانت مجهدة (Gotore, 2011).

وقام إيمهان Emhan, 2012 بدراسة بعنوان "العلاقة بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة في المؤسسات غير الربحية، المؤسسات الربحية والمؤسسات الحكومية (العامة) في تركيا" والتي هدفت إلى التحقق من وجود علاقة بين الدعم الإداري والرضا والانتماء الوظيفي للعاملين. شملت الدراسة قطاعات وزارتي الصحة والتعليم بعينة عشوائية بلغت (٧٥٠) موظفاً من كلا القطاعين؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي للعاملين، واتبع الباحث نظرية التبادل الاجتماعي لهومانس (١٩٥٨، ص١٧٩) التي تقوم على تبادل المنفعة بين الإدارة والعاملين، وكلما زادت المعاملة الحسنة من قبل المؤسسة للعاملين زاد اهتمام العاملين بالعمل والمؤسسة؛ وهو يمثل العلاقة بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي للعاملين.

وذكرت دراسة خير النساء محمد نور وآخرون (٢٠١٣) والتي بعنوان " هل أنا سعيد مع رئيسي؟ دراسة للتحقق من رضا هيئة الأكاديمية من الأساليب الإشرافيين المتبعة من قبل المسؤولين في الجامعة"، أن رضى العاملين يرتبط بطبيعة عملية الإشراف التي يقوم بها القائد؛ حيث هدفت الدراسة الحالية لدراسة

الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الجامعة حول عملية الإشراف المباشرة من قبل رؤسائهم؛ حيث استخدم الباحثون المقابلات شبه الموجهة والمقابلات الجماعية مع التركيز على عينة الدراسة وهي سبعة عشرة مقابلة، من بينهم ستة عشرة أكاديمي من (٣) جامعات ماليزية عامة، ووزير سابق في وزارة التعليم العالي في ماليزيا. وأظهرت نتائج الدراسة إلى ردود أفعال متفاوتة بين عينة الدراسة حول رضاهم عن الإشراف. وتمت مناقشة بعض القضايا ذات الصلة حول عدم الرضا الوظيفي مثل العدالة في التعامل مع العاملين، استراتيجية القيادة والإدارة المتبعة، عدم الأخذ بمبدأ التشاور، السلطة والحرية.

وأشارت دراسة نيمه جيرسوم (٢٠١٣) Nyameh Jerome والتي بعنوان "تطبيق نظرية هرم ماسلوا للاحتياجات، التأثير والأثر على ثقافة المنظمة والموارد البشرية وأداء العاملين" إلى الثقافة العامة للمنظمة ينبغي أن تعكس مدى اهتمام المنظمة لتوفير الاحتياجات الفسيولوجية؛ وذلك من خلال توفير العلاوات التي تضمن توفر الغذاء، والمسكن، والعلاج المناسب للعاملين، وتوفير الاحتياجات والأمنية للعاملين خاصة في الشركات التي توفر للعاملين أدوات الأمن والسلامة في مقر العمل، وأن يتناسب الراتب مع مستوى الخطورة التي قد يتعرض لها العامل في بيئة العمل. وينبغي أن تحرص المنظمة على نشر ثقافتها المبنية على قيم التعاون والعلاقات الاجتماعية الإيجابية بين العاملين، ومراعاة الموظفين من خارج المدينة وإعطائهم الأولوية في أخذ الإجازات في المناسبات الرسمية ليتسكنوا من قضاها مع أسرهم، ويمكن للعاملين الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإحساس بالتقدير من قبل المسؤولين؛ وذلك من اهتمام المسؤولين بوضع بنود لتكريم العاملين أصحاب الإنجاز الأكثر إبداعاً والذي يحقق أهداف المنظمة بشكل عام، وينبغي أن تنوع المنظمة من أساليب التكريم كالتكريم المادي، وأيضا التكريم من خلال ترقية الموظف إلى وظيفة عليا وفقاً لإنجازه وإبداعه في العمل، وأشارت الباحثة إلى أن عدد قليل من القادة الفاعلين الذين يستطيعون أن تطوير أداء المنظمة من خلال تحفيز العاملين لتحقيق ذواتهم واتباع أساليب إبداعية وإبتكارية في التصدي

لتحديات العمل وجودة الإنتاج من خلال إهتمام إدارة الموارد البشرية في المنظمة بتوفير البرامج الداعمة لتحقيق العاملين لأهدافهم وفقاً لأهداف المنظمة التطويرية، وتحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم، وقد تقدم بعض المؤسسات علاوات للموظفين الذي يساهمون في زيادة دخل المؤسسة وتحسين أداؤها؛ ولتطور المؤسسة من مستوى أداؤها ينبغي أن تختار طرق وأساليب فاعلة لتقييم أداء العاملين، وتقديم تغذية راجعة لهم حول مستوى أدائهم ومستوى الإنجاز الذي حققه الموظف خلال السنوات الأخيرة مما يكون له أثر إيجابي على تطوير أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي حول مستوى أدائهم ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التي وضعت في بداية كل فترة (Jerome, 2013) .

أجرت فرانكو سانتوس وبارني وريفيرا عام ٢٠١٤ Franco-Santos, Bourne & Rivera (2014) دراسة بعنوان "إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة"، والتي هدفت إلى تحديد الممارسات والاتجاهات الحالية في إدارة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة (مؤسسات التعليم العالي). استخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة للتعرف على آليات إدارة الأداء في ست جامعات مختلفة؛ حيث شاركت ثلاث من مجموعة راسل للجامعات وثلاث جامعات في مرحلة ما بعد عام (١٩٩٢)، وتمثلت عينة الدراسة من الموظفين الأكاديميين والإداريين. وأيضا شملت إجراءات الدراسة إجراء مقابلات مع (١١٠) من الخبراء من مختلف المؤسسات. وتم تصميم أدوات الدراسة بناء على استطلاع رأي الموظفين العاملين في (١٦٢) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة من خلال استطلاع على الانترنت والحصول على أكثر من (١٠٠٠) استجابة. وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي وفق معايير إدارة الأداء البريطانية إلى التصنيف إلى فئتين: مؤسسات تركز على الإدارة والإشراف ومؤسسات تركز على المؤسسة ذاتها، حيث تركز المؤسسات في الفئة الأولى على أساليب إدارية تعتمد على تحقيق الأهداف طويلة المدى التي تقاس عبر معارف وقيم الأفراد، والاستقلال الذاتي

والقيادة التشاركية، بينما تركز المؤسسات ضمن التصنيف الثاني على معايير المؤسسة وعلى النتائج أو المخرجات الناتجة من تحقيق الأهداف قصيرة المدى وتقاس من خلال المتابعة والرقابة عن قرب، وأوصت الدراسة بأهمية الدمج بين الأساليب المتبعة في كل فئة وذلك لما تتميز به كل إدارة من أساليب إدارية؛ وذكرت أنه لا يوجد أسلوب إداري واحد يتناسب مع جميع الأفراد في آن واحد (Franco-Santos, M., Bourne, M., & Rivera, P, 2014).

وأظهرت دراسة رتشارد 2014٢٠١٤ Richard, Boamah. والتي بعنوان " تأثير التحفيز على أداء العاملين: دراسة تجريبية لمديرية التربية في برونج آهافو في دولة غانا" بأن التحفيز هو من أهم المؤثرات على الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس الغانية، وأشار بأن مديريات التربية والتعليم في غانا بحاجة للاهتمام بأجور العاملين، ورواتبهم؛ لتوفير الرضا الوظيفي للعاملين؛ حيث استنتجت دراسته بأن ضعف الأجور تسبب في كثرة عملية التنقل بين الوظائف، وعدم الاستقرار الوظيفي؛ حيث تمثلت عينة الدراسة في ١٠٪ من المجتمع الأصلي؛ حيث بلغت العينة العشوائية (٢١٤) عضواً من الهيئتين التدريسية والإدارية في مدارس الحلقة الثانية بالإضافة إلى إجراء (٧) مقابلات شخصية من نفس العينة. وتم استخلاص النتائج باتباع الأساليب الإحصائية التالية: النسبة المئوية، والإنحدار الخطي، وتحليل محتوى المقابلات الشخصية.

وتأتي دراسة ستيف سوتي كومالو 201٤ Khumalo, S بعنوان " الأثار المرتبة لاستخدام منهج النظام ٤ على ممارسات القيادة المدرسية"، وذكر الباحث بأن العديد من الدراسات التربوية ذكرت بأن هنالك علاقة إيجابية بين أداء المدرسة والقيادة المدرسية، وكما هو الحال في باقي المؤسسات، مدير المدرسة يستخدم العديد من الأساليب القيادية؛ لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية للمدرسة، وتعتبر القيادة المدرسية أداة لقياس فاعلية المدرسة؛ حيث أن المؤسسة تكون جيدة أو سيئة تبعاً لقائد المؤسسة. استخدم الباحث نظرية ليكرت النظام (٤) للإدارة الذي يقسم الأنظمة الإدارية إلى أربعة أنظمة (نظام ١، ٢، ٣، ٤) المبني

على درجة فاعلية القائد والمؤسسة وذلك للتحقق من الآثار المترتبة على ممارسات قيادات المدارس على عينة من المدارس الإبتدائية. وأيضاً استخدم الباحث المقابلات شبه المقننة مع عدد (٥) من أعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم أكثر ٣ سنوات خبرة في المدرسة ، وكذلك اتبع أسلوب الملاحظة، وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية لاستخدام نظام (٤) الذي يظهر قيادة مدرسية إيجابية ينتج عنها أداء مدرسي إيجابي (Khumalo, 2014) .

وتأتي دراسة زينال وآخرون ٢٠١٥ Elqadri et al بعنوان "تأثير أسلوب القيادة، التحفيز، وإعطاء الحوافز على أداء العاملين في مجموعة كورينا ويجايا الصناعية المختلفة" للتأكيد على أن القيادة لها أثر إيجابي على بيئة العمل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ودراسة أهمية أسلوب القيادة، والتحفيز، والحوافز لتحسين أداء الموظفين؛ حيث قام الباحث بقياس أثر متغيرات الدراسة أسلوب القيادة (X1) ، والدافع (X2) ، وتوفير الحوافز (X3) على أداء العاملين. ومثلت عينة الدراسة العاملين جميعهم في قسم المبيعات MT PT لمجموعة كورينا ويجايا الصناعية المختلفة، يبلغ عددهم (٢٠) شخصاً، واستخدم الباحثين أساليب جمع البيانات، والوثائق، والاستبيانات، واستخدمت الدراسة أيضاً الانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العلاقة بين أسلوب القيادة (X1) ، والتحفيز (X2) ، وتوفير الحوافز (X3) على أداء العاملين (Y) قوي جداً؛ وذلك لأن قيمة معامل الارتباط هو (= 0.985R) في الفترة الفاصلة بين (-0.80 ، 1.00) ، في حين أن معامل التحديد (R² = 0.971) ، مشيراً إلى أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في (أسلوب القيادة، والتحفيز ، والحوافز) يمكن أن تؤثر على المتغير التابع (أداء الموظفين) في (٩٧,١ %) في بينما يتأثر (٢,٩ %) المتبقية بسبب عوامل أخرى لم يتم دراستها (Elqadri, ZM., Priyno,P., Suci, R & Chandra,T, 2015).

وقد درس ساجناك وآخرون (Sagnak, Kuruoz, Polat & Soyulu, 2015) أثر القيادة على بيئة العمل وسلوك العاملين في دراستهم التي بعنوان "القيادة التحويلية والمناخ الابتكاري": وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المتغير الوسيط والتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الابتكاري. وتمثل مجتمع الدراسة في (301) معلماً من العاملين في مدرسة اسكيشيهير الثانوية، واستخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وتقنيات تحليل الانحدار التدريجي. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والمناخ الابتكاري، وأظهر تحليل الانحدار المتدرج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمناخ الابتكاري وفقاً لنتائج اختبار سوبل، وأن العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الابتكاري منخفضة ولكنها دالة (ض = 2,43، ف > 0,05)، وبالتالي، أظهرت وجود علاقة جزئية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية والمناخ الابتكاري.

وهدفت دراسة كل من هيرماواي وسوسي (Hermawati, A & Suci, R, 2015) بعنوان "علاقة التمكين بجودة حياة العمل والثقة والرضا والأداء والالتزام، دراسة حالة في بنك الشريعة شرق جافا باندونيسيا" إلى تحديد أدلة تجريبية لاختبار وتفسير التأثير النفسي للتمكين، جودة حياة العمل، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي على أداء العاملين في بنك الشريعة شرق جافا باندونيسيا. وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بنك الشريعة جميعهم في (38) فرعاً؛ ونظراً لحجم مجتمع الدراسة الكبير، تم اختيار عينة عشوائية للاستجابة لأدوات الدراسة بلغت (445) موظفاً. استخدم الباحثان برنامج تحليل المكونات الهيكلية العامة (Generalized Structural Component Analysis (GSCA) والتحليل الإحصائي الاستدلالي (inferential statistics analysis with Importance Performance Analysis (IPA) حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن التأثير النفسي للتمكين له أثر واضح على جودة حياة العمل، والثقة التنظيمية والرضا

الوظيفي للعاملين، وعدو وجود تأثير مباشر للتمكين على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، إضافة إلى أن جودة الحياة في العمل لها تأثير مباشر على الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛ بينما لا يوجد أثر مباشر لجودة الحياة في العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، كما أظهرت النتائج بأن الثقة التنظيمية لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، وبينت الدراسة وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود أثر للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (Hermawati, A & Suci, R, 2015).

وأشار أروموجم وآخرون (Arumugam.R et. al , 2015) في دراستهم بعنوان "العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة والالتزام معلمي المدارس الثانوية"، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين اتباع مدير المدرسة لأسلوب القيادة التحويلية ومدى التزام المعلمين في المدارس الثانوية في الجزء الجنوبي من سونجاي بتاني في مقاطعة كيدح الماليزية؛ إلى أنه لا توجد اختلاف على مستوى التعليم، ومستوى اتباع أسلوب القيادة التحويلية من قبل مدير المدرسة، وأظهرت النتائج أيضاً، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع مدير المدرسة لأسلوب القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي للمعلمين في بُعد الإلهام التحفيزي لمدير المدرسة؛ حيث تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة من (٢٣٥) معلماً ومعلمة في (١٠) مدارس حكومية في الجزء الجنوبي من سونجاي بتاني، مقاطعة كيدح. لقد استخدم الباحثون التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات، واختبار معامل ارتباط سبيرمان لاستخلاص نتائج الدراسة (Arumugam.R.et. al, 2015).

وهدفت دراسة فان دلوي و ريفينو جالاجت Van Dalluay & Revenio Jalagat (٢٠١٦)

الموسومة بعنوان "أثر فعالية الأسلوب القيادي للمديرين ورؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في بعض المجموعات التجارية في منطقة كافيت في الفلبين" إلى تحديد فعالية الأسلوب القيادي

للمدراء ورؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم الوظيفي في عينة مختارة من مؤسسات التجارية المتوسطة والصغيرة في منطقة كافيت في الفلبين. اتبع الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما الاستبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) موظفاً، وتضمنت الاستبانة محاور أساسية، هي: خصائص التفاعل بين المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين، وتأثيره على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعامل؛ إذ استخدم الباحثان أسلوب النسب المئوية لتحليل البيانات الديموغرافية، والمتوسط الحسابي، للتعرف على أسلوب القيادة المتبع من قبل المديرين ورؤساء الأقسام. وأظهرت النتائج بأن: القيادة التشاركية هي الأكثر فعالية في التأثير على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الأداء لديهم. ثم قام الباحثان باستخلاص معاملات الارتباط والانحدار المتعدد الخطي للتأكد من العلاقة بين فعالية الأسلوب القيادي للمسؤولين وأثره على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين؛ حيث أظهرت النتائج وجود علاقة وأثر لأسلوب القيادي على المتغيرين التابعين (الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي). وأوصى الباحثان بأهمية اتباع الأسلوب التشاركي من قبل المسؤولين لتحقيق رضا وأداء وظيفي عالٍ للعاملين. وأهمية إجراءات بحوث ودراسات مستقبلية للتحقق من تأثير فعالية القيادة للمسؤولين على متغيري الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات أخرى (Dalluay, V. S & Jalagat, R. C, 2016).

وهدفت دراسة ويندي لور و زبير حسن (Wendy Lor & Zubair Hassan, 2017) في دراستهم بعنوان "تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في معارض الجواهرات الماليزية"، إلى اختبار تأثير أنواع القيادة المختلفة (الداعمة، والتشاركية، والخدمية، والتبادلية، والتحويلية) على الأداء الوظيفي للعاملين في صناعة الجواهرات في ماليزيا، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١١٥) عاملاً. وأظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي لكل من القيادة الداعمة، والقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين،

واستخدم الباحثان التحليل الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ارتباط

بيرسون، والإنحدار الخطي المتعدد (Lor, W., Hassan, Z, 2017).

٢,٥,٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة

الحالي وهي القيادة الإدارية الإبداعية، تطوير الأداء، الرضا الوظيفي للعاملين؛ ولاحظت الباحثة ندرة

الدراسات التي تناولت جميع المتغيرات وخاصة في سلطنة عمان يكاد أن يكون الدراسة الوحيد.

٢,٥,٤. نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت نتائج معظم الدراسات السابقة على أن الأساليب القيادية الإيجابية لها أثر للتنبؤ في مدى

ممارسة قيادي تلك المؤسسات للسلوك الإبداعي، والذي ينعكس أثره على العاملين فيها وعلى بيئة العمل

بشكل خاص، وهذا يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، كما تتبع الدراسة الحالية المنهج المختلط الذي

اتبعت بعض الدراسات السابقة المشار إليها في الدراسة الحالية لمناسبتها لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات

الدراسة. ويمكن تصنيف الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية كالتالي:

القيادة الإدارية والإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين:

تناولت دراسة كلا من توفيق عطيه العجلة (٢٠٠٩)؛ وفؤاد محمد التميمي ومينير محمود سليمان

(٢٠٠٩ / ٢٠١٠)؛ المحلي وآخرون عام (٢٠١٠)؛ سفیان سوجويكو Sofian Sugioko (٢٠١٠)؛

وناصر الصامل (٢٠١١)؛ وعلي محمد جبران عام (٢٠١٣)؛ ومحمد رمضان معتوق (٢٠١٣)؛ وسالم

سيف الحارثي (٢٠١٤)؛ وسيلة واعر (٢٠١٥)؛ وستيف سوتي كومالو (Khumalo, S (٢٠١٤)؛ وزينال

وآخرون (٢٠١٥) Elqadri1 et al ؛ وساجناك وآخرون (٢٠١٥) Sagnak et al ؛ وسوسن الحسيني

وإبراهيم البلتاجي (٢٠١٦)؛ وأماني علي (٢٠١٥)؛ وإبتهاال حامد (٢٠١٧)؛ وهيرماواتي وسوسي
(Hermawati, A & Suci, R, 2015)؛ وويندي & زبير (Wendy Lor & Zubair Hassan, 2017)؛
آلاء توفيق وعاطف مقابلة (٢٠١٧)؛ القيادة الإدارية والإبداع الإداري وأثرها وعلاقتها بالأداء الوظيفي
للعاملين. في حين هدفت دراسة مايكل موكيشي جوتوري (٢٠١١) Gotore M. Michael؛ وفرانكو
سانتوس وآخرون عام ٢٠١٤ للتعرف على دور كل من إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الأداء في تطوير
الأداء المؤسسي والوظيفي للعاملين. وكانت دراسة شيخة سالم النبهانية (٢٠١٥/٢٠١٤) للمناخ التنظيمي،
وعلاقته بالأداء الوظيفي؛ حيث تركز على الخصائص والصفات التي تشكل بيئة العمل وعلاقتها بالأداء
الوظيفي؛ وتعد كهيئة المناخ التنظيمي المحفز من أهم مهام القيادة الإدارية الإبداعية في تهيئة البيئة المناسبة
للعاملين.

القيادة الإدارية والإبداع الإداري والرضا الوظيفي للعاملين:

ركزت دراسة صبيحة الغيلاني (٢٠١٥)؛ وفاطمة هاميديفار (٢٠٠٩)؛ وإيمهان (Emhan,)
(2012)؛ وإسماعيل حسين & عبدالرحمن (Ismail Hussien & Abdul Rahman, 2011)؛ ومحمد نور
وآخرون (٢٠١٣) Mohd Noor et al؛ وهيرماواتي وسوسي Hermawati A & Suci R (٢٠١٥)؛
وفان دالوي وريفينو جالاجت (Dalluay & Revenio Jalagat Van, 2016)؛ على الأساليب القيادية
مثل إدارة التغيير والقيادة التحويلية، ونوعية الإشراف والتمكين على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وتناولت
دراسة كلا من أماني علي (٢٠١٥)؛ وآلاء توفيق وعاطف مقابلة (٢٠١٧)؛ وهيرماواتي وسوسي
(Hermawati, A & Suci, R, 2015) القيادة الإدارية وتأثيرها على كلا من الأداء والرضا الوظيفي
للعاملين.

دور القيادة الإدارية في تطوير محاور تنظيمية متنوعة:

وقد تطرقت دراسة كلا من: علي محمد جبران (٢٠١٣)؛ جيهان عباس وتامر محمد (٢٠١٤)؛ سوسن الحسيني و إبراهيم البلتاجي (٢٠١٦)؛ أماني عبدالعاطي الشيخ (٢٠١٧)؛ وساجناك وكورتز وبولات وسويولو (Sagnak, Kuruoz, Polat & Soyulu, 2015)؛ وأروموجرام وآخرون (Arumugam.R et. al, 2015) إلى القيادة الإدارية ودورها في بناء البيئة الإيجابية، والإنجاز التربوي، الارتباط الوظيفي للعاملين، الابتكار، والإبداع التنظيمي، وإلتزام معلمي المدارس.

القيادة التحويلية لقياس القيادة الإدارية الإبداعية:

وربطت دراسة كلا من دراسة ساجناك وآخرون؛ فان دالوي و ريفينو جالاجت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي؛ تناولت دراسة فاطمة هاميديفار العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

القيادة الموقفية والقيادة الإدارية والإبداع الإداري:

تطرق كلاً من فراس حسين علوان (٢٠١٦) وإياد حماد (٢٠١٧) إلى أهمية اتباع المسؤولين لأساليب القيادة الموقفية؛ وذلك لأثرها على تمكين العاملين من القيام بمهامهم ويقلل من حدة الأزمات.

نظرية هرم ماسلو والقيادة الإدارية، وأداء العاملين، ورضاهم الوظيفي:

دارت دراسة نيمه جيرسوم (٢٠١٣) Nyameh Jerome حول آلية توظيف هرم ماسلوا في المؤسسة لتحقيق مستوى أداء، ورضاً وظيفياً عالٍ للموظفين.

مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تنوعت مجتمعات الدراسة تبعاً لكل دراسة؛ حيث تمثل مجتمع الدراسة في معظم هذه الدراسات في المؤسسات التربوية فيما عدا دراسة العجلة، وآل عبدالسلام، وإيمهان؛ إذ طبقت على وزارات القطاع

العام، وأما دراسة كلا من: عايش ومايكل موكيشي جوتوري، وهيرماواتي وسوسي، وفان دالوي، وريفينو جالاجت فقد طبقت في القطاع التجاري والصناعي.

تفاوتت جميع الدراسات في حجم العينة؛ فمنها الكبير ومنها الصغير، ما عدا دراسة زينال وآخرون وساجناك وآخرون حيث كانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه، وكانت فئة القيادة الإدارية العليا أو المتوسطة من بين فئات العينة في الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

وتنوعت الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسات السابقة حيث استخدم معظمها المنهج الوصفي التحليلي، والبعض استخدم دراسة الحالة للإجابة على أسئلة الدراسة، واهتمت الدراسات الأجنبية بدراسة الوثائق المرفقة للأنظمة؛ للاستفادة منها في عمليات التحليل والمقارنة.

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الإطار النظري الذي ضم محاور متعددة، منها: القيادة الإدارية، الإبداع، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت المجتمعات التربوية ركزت على فئة مديري ومديرات المدارس دون أن تتناول دراسات دور القيادة الإدارية الإبداعية لدى مديري الدوائر رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي؛ مما يعطي هذه الدراسة تميزاً يعزز الدراسات في مجال القيادة الإدارية. وكما أن هذه الدراسة تعتبر الأحدث نسبياً مقارنة بالدراسات السابقة والتي شمل دمجاً بين العلوم والنظريات الحديثة وربطها بما ورد في القرآن الكريم؛ وذلك لاكساب الدراسة ميزة الدمج بين العلوم العقلية والنقلية في سبيل تطوير العلوم الإنسانية والرقي بالمجتمعات التربوية في العالم الإسلامي، كذلك تميزت الدراسة الحالية باتباع المنهج المختلط الذي يستخلص النتائج النهائية بناء على تحليل كمي ونوعي للبيانات والاستفادة من الأدبيات والبحوث والدراسات العلمية وذلك لدراسة الظواهر من جميع الجوانب.

٢,٥,٥ . جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة بشكل عام من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، كإثراء الإطار النظري، حيث استطاعت الباحثة تكوين تصور واضح حول متغيرات الدراسة : القيادة الإدارية الإبداعية، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي والمواضيع المرتبطة بها، ومن خلال تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة تمت صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وتحديد المنهجية المتبعة في الدراسة، كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تبني أدوات الدراسة، وصياغة محاورها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، ثم الاستفادة منها في التعليق على النتائج النهائية للبحث.