

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات والخلاصة

٥,١ . : التمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج الكمية والنوعية التي خلصت لها الدراسة الحالية للتحقق من دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ حيث أظهرت النتائج اتفاق عام بين استجابة عينة الدراسة على الأسئلة الكمية والنوعية، وسيتم مناقشة النتائج وفقاً لتسلسل أهداف الدراسة، ومناقشة النتائج على ضوء ما ورد في الدراسات السابقة الأقرب لمحاو الدراسة، وأخيراً استعراض التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة التي تتوافق مع مخرجات الدراسة الحالية.

٥,٢ . الخلاصة ومناقشة النتائج:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في استكشاف دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ وذلك عن طريق تحديد أهم العوامل المؤثرة على تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في مقياس القيادة الإدارية الإبداعية، وقياس مدى ارتباط الممارسات القيادية الإبداعية بتطوير أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي، والتحقق من وجود علاقة بين متغيرات (القيادة الإدارية الإبداعية، النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل التعليمي) من جانب

ومتغيرات (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين) من جانب آخر، ثم استكشاف ممارسات القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية العامة للتربية والتعليم لتطوير الأداء والرضا الوظيفي للعاملين وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية لتطوير كلاً من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج المختلط (Multimethodology) الذي يتضمن تفسيراً للبيانات الكمية والنوعية التي تم جمعها باستخدام استبانتي إحداهما تقيس رأي عينة من المسؤولين في ثلاث مديريات عامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وهي: (شمال الباطنة، البريمي، مسقط) حول دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، والأخرى لقياس استجابة العاملين في نفس المديرية العامة حول دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أدائهم ورضاهم الوظيفي، وقد تم جمع البيانات النوعية عبر أسئلة مقابلة تم توجيهها لعينة من المسؤولين والعاملين في المديرية عينة الدراسة للتعرف على تصوراتهم حول متغيرات الدراسة.

انتهجت الدراسة الحالية أسلوب التصميم الموازي التقابلي (Convergent Parallel Design) المنبثق من المنهج المختلط، والذي تلخص في عملية البيانات الكمية والنوعية في المرحلة نفسها، ثم تحليل البيانات بشكل مستقل، وبعدها القيام بعملية المقارنة، والربط بين البيانات؛ لاستخلاص النتائج النهائية المفصلة للظاهرة قيد الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تمت الإجابة عن خمسة أسئلة بحثية كمية، وسؤالين بحثيين نوعيين، وخُصت النتائج إلى أن وجود ارتباط وتأثير إيجابي بين اتباع المسؤولين لأساليب القيادة الإدارية الإبداعية المتنوعة وفقاً للموقف الإداري، وتطوير أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم، وفيما يلي استعراض لنتائج الدراسة وتوصياتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالهدف الأول والذي نصه "تحديد أهم العوامل المؤثرة على تطوير أداء العاملين

ورضاهم الوظيفي في مقياس القيادة الإدارية الإبداعية"؛ حيث تم اتباع أسلوب التحليل العاملي، وتحليل المركبات الرئيسية، الذي يستخدم لتقنين الاستبانات والمقاييس والاختبارات وتلخيصها إلى عدد من العوامل بناء على شكل الارتباط والعلاقة بين محتويات كل متغير، وكذلك لكي يتمكن الباحث من دراسة الصدق التكويني للاستبانة، واستكمال مراحل التحليل الإحصائي اللاحقة، واعتماد معامل تشبع عند (٠,٥٠) وذلك لاختيارات الفقرات الأكثر ارتباطاً بعوامل المتغير.

وأظهرت نتيجة الجذور الكامنة التي تفسر التباين الكلي للمقياس أن فقرات الاستبانة قد ساهمت في تغطية ما يقرب من (٦٠٪) من المعلومات ذات الصلة بالقيادة الإدارية الإبداعية، و(٥٦٪) حول الأداء الوظيفي، و(٧١٪) حول محور الرضا الوظيفي، وقد تم التوصل إلى:

أ- عوامل المتغير المستقل القيادة الإدارية الإبداعية؛ حيث بلغت قيمة الجودة لاختبار (KMO) (٠,٩٦٧)، والتي اتفقت مع نتيجة اختبار (Bartlett's) بأنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، وتفسير ما يقارب (٦٠٪) من بيانات المتغير التي تم جمعها من خلال فقرات المحور.

١) التأثير المتالي للمسؤول واشتمل على (١٧) فقرة وهو يعد أكبر العوامل تشبعاً بالفقرات.

٢) معامل الاستشارة الفكرية للعاملين، واشتمل على (١٢) فقرة ويأتي في المرتبة الثانية في التشبع.

٣) معامل المهارات الفنية للمسؤول، واشتمل على (٤) فقرات فقط.

ب- عوامل المتغير التابع الأول تطوير الأداء الوظيفي؛ حيث كانت قيمة اختبار الجودة (KMO) تساوي

(٠,٨٨٧)، والتي اتفقت مع نتيجة اختبار (Bartlett's) التي تشير إلى وجود دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(٠,٠٠)، وتفسير ما يقارب (٥٦٪) من البيانات المتعلقة بتطوير الأداء الوظيفي المتمثلة في عاملين هما:

١) الاتصال التنظيمي؛ وضم (٨) فقرات ليكون في المرتبة الثالثة في عدد الفقرات.

٢) الكفاءة المهنية؛ وضم (٣) فقرات.

ت- عوامل المتغير التابع الثاني الرضا الوظيفي؛ حيث كانت نتيجة اختبار (KMO) جيدة، وبلغت

(٠,٨٢٩) وتعاضدت مع نتيجة اختبار بارتلليت (Bartlette's Test) في وجود دلالة إحصائية عند مستوى

(٠,٠٠)، ونسبة تباين كلي بلغ (٧١٪) من البيانات المرتبطة بالرضا الوظيفي، وتوزعت فقرات المحور في ثلاثة

عوامل مختلفة وهي:

١) تقدير الذات ويتكون من (٣) فقرات.

٢) المزايا والخدمات ويتكون من (٣) فقرات.

٣) بيئة العمل وتتكون من (٣) فقرات.

ونظراً لأن محاور الدراسة الحالية انتهجت المنهج المختلط، وتصميم التثليث للبيانات؛ وهو الاستناد

على أكثر من نظرية علمية في مجال العلوم العقلية، والاستشهاد بالعلوم النقلية؛ لزيادة ترسيخ وتأصيل للفكري

القيادي من المنظور الإسلامي، نتج عن ذلك اتفاق محاور الدراسة مع البعض من الدراسات التي انتهجت

نهج العلوم النظرية فقط بعيداً عن الفكر الإسلامي المعاصر.

اتفقت متغيرات الدراسة المستقلة (التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية، والمهارات الفنية

والإدارية للمسؤول) والتابعة (الاتصال التنظيمي، والكفاءة المهنية) وتقدير الذات، المزايا والخدمات، بيئة

العمل) مع مبادئ القيادة الإسلامية في عدد (٧) من المبادئ الأساسية؛ حيث اتفقت مع ما ورد عن

العاملين (الخضيرى، ١٩٩٠؛ أثير وسبحاني، ٢٠٠٨؛ من الكالح وسامر، ٢٠١٣؛ مونجر ٢٠١٥) وهي

الأمانة وتحمل المسؤولية المبنية على المحاسبية والتقييم المستمر الذي يهدف لتقييم الذات وتقييم الآخرين بما

يضمن المصلحة العامة ، والشورى في اتخاذ القرار وتبادل الأدوار في تقديم النصح والإرشاد وفقاً لمتطلبات العمل وتوزيع السلطة بين المسؤول والعاملين والتي ينتج عنه بيئة عمل محفزة على الإبداع وتقوية مجال العلاقات الإنسانية بين القائد والأتباع، والعدالة المبنية على أسس ومبادئ المساواة بين الجميع في الحقوق والواجبات وفقاً للأنظمة واللوائح الخاصة بالتوصيف الوظيفي لكل وظيفة، والتي تسهم في زرع الثقة المتبادلة بين المسؤول والعاملين، ودعم مجالات الرضا لدى الجميع، وكذلك الطاعة للمسؤول بما يتناسب مع المصلحة العامة للجميع، وحسن اختيار القائد والمسؤول بما يتناسب مع متطلبات العمل، والقدرة على تقديم الجديد والنافع للمؤسسة وللعاملين، والقدرة في الصبر والتضحية من أجل مصلحة الجماعة، والمبادرة نحو التطوير والتحسين، وتحديد أهداف مشتركة؛ لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، والتقييم المستمر لما تم إنجازه، واستشراف المستقبل بناء على المستجدات في الساحة التربوية، ومعايير التنافسية العالمية، والحرص على تأهيل العاملين لتتوافق قدراتهم مع متطلبات العمل المتغيرة، ومواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي المرتبط بتطوير الأداء وتطوير المؤسسة، والعلم والحكمة والمعرفة التي تمكن المسؤول من القيام بمهامه الوظيفية بإبداع والبعد عن الروتين في العمل ومقدرته على الاختيار الصحيح للقرارات، وفرق العمل المبنية على أسس ومعايير جودة أداء المؤسسة والعاملين، والاهتمام بالتنمية المهنية التي تحقق رضاءً وظيفياً للعاملين، وتحقيق قدرًا مرضياً من تقدير الذات، وتحقيق الاحتياجات المتنوعة لدى العاملين.

واتفقت نتائج التحليل مع دراسة محازن وآخرون (٢٠١٥)، ودراسة سوسن الحسيني، وإبراهيم البلتاجي (٢٠١٦) في بعض الصفات والمبادئ التي ينبغي أن يتحلى بها المسؤول عند قيامه بمهامه وتعامله مع العاملين، وهي: جيد في مجال الاتصال وتفعيل دور الاتصال التنظيمي الناجح للمساهمة في تطوير أداء العاملين، وخالي من العوائق البيئية وتهيئة البيئة المناسبة والداعمة للإبداع التي تحقق رضاءً واستقراراً وظيفياً للعاملين، ويُمكن الذكاء والحكمة ومشجع للتأزر من خلال التأثير المثالي للمسؤول، واهتمامه باستشارة

العاملين، والأخذ بأفكارهم لاختيار برامجهم التدريبية التطويرية، وقدوة ونموذج يحتذى به لامتلاك المسؤول قدرات قيادية تعزز ثقة العاملين به.

وانفقت العوامل المؤثرة على تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في مقياس القيادة الإدارية الإبداعية مع ما ذكره كلاً من الويشي (٢٠١٣) وكنعان (١٩٩٩) بأن طريقة تحفيز المرؤوسين وعملية التأثير باتباع أساليب التحفيز الإيجابية وتعزيز العاملين وفقاً للإنجاز والمحاسبة للمقصر منهم باتباع أساليب التحفيز السلبية بتطبيق الجزاءات والعقوبات تعد من أهم مهارات المسؤول الفنية والإدارية؛ بحيث يلتزم المسؤول العاملين باللوائح والأنظمة المحددة للعمل، والاهتمام بنوعية القرار الإداري وعملية التأثير التي تحدد معايير توزيع السلطة بين العاملين عند تشكيل فرق عمل تتوافق مع المستجدات التربوية، ومجالات التركيز في بيئة العمل التي تحقق الرؤية والرسالة العامة للمؤسسة، وتحقق أهداف العاملين في تنمية مهاراتهم وتحقيق ذواتهم معرفياً ومهنياً.

ويتشارك مقياس دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي مع دراسة آل فطوح (٢٠١٣) الذي أشار إلى أن القيادة التحويلية تسعى لتحفيز التفكير الإبداعي، والابتكاري للعاملين وتوفير البيئة الداعمة لهما، وتسخير جميع الإمكانيات المادية، والمعنوية لتطوير المؤسسة لتحقيق التنمية المستدامة للجميع.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة وسيلة واعر (٢٠١٥) ودراسة ويندي لور و زبير حسن (٢٠١٧) في تضمين المقياس مبادئ أكثر من نظرية في القيادة الإدارية وهي (التحويلية، والتشاركية، والتبادلية، والأبوية، الداعمة، الخدومة)، واختلفت معهما ومع باقي الدراسات السابقة في اتباع المنهج المختلط، والجمع بين أكثر من نظرية لاستخلاص الصورة النهائية لمقياس دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم

الوظيفي، ومحاولة التوفيق بين النظريات الحديثة وبين التراث الإسلامي العريق حول القيادة الإدارية الفاعلة التي تسعى لتحقيق خيري الدنيا والآخرة للقائد المسلم والمرؤوسين على حد سواء.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالهدف الثاني والذي نصه "قياس مدى ارتباط الممارسات القيادية الإبداعية بتطوير أداء العاملين"؛ حيث تم تحقيق الهدف باستخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة التغير في المتغير التابع التي ظهرت بسبب التأثير الاحتمالي للمتغيرات المستقلة.

وأظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي مرتفع بين القيادة الإدارية الإبداعية وتطوير أداء العاملين مقداره (0,71)، وأن حجم التأثير المقترح على تطوير أداء العاملين يعادل (52%) عند اتباع المسؤولين لمعايير القيادة الإدارية الإبداعية مقارنة بتأثير العوامل الأخرى، و 1% لمتغير سنوات الخبرة تأثير عكسي قدره 4% لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود تأثير مباشر لمتغير النوع الاجتماعي على الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد فسر الجرايدة، والجهوري (2014) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتغير المؤهل العلمي تعزا إلى المسؤولين والعاملين يعملون في بيئات عمل متشابهة، ويلتزمون بقوانين وأنظمة واحدة لا تتأثر بالمؤهل العلمي. وأشارت نتائج دراسة فان داوالي وروفينيو جالات (Dalluay & Revenio Jalagat, 2016) إلى نفس نتائج الدراسة الحالية التي تظهر وجود علاقة إيجابية بين الأساليب المتبعة من المدير القائد، وبين الأداء الوظيفي للعاملين.

واتفقت دراسة الصامل (2011)، ودراسة جيهان عباس، وتامر محمد (2014)، ودراسة أماني

علي (2015) مع الدراسة الحالية في أهمية تطوير المهارات القيادية لدى المسؤول لارتباطها مع تطوير أداء

العاملين بشكل عام. واتفقت توصيات دراسة علي جبران (٢٠١٣) مع نتائج الدراسة التي أظهرت أهمية

التواصل التنظيمي المحفز للإبداع والابتكار لتعزيز قيم ومبادئ الإنجاز والأداء الفاعل بين العاملين.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة سالم الحارثي (٢٠١٤) التي أظهرت أن ممارسة متوسطة

للأداء الإبداعي للعاملين؛ وقد يعزى ذلك لصغر حجم عينة الدراسة، واتباعها أساليب إحصائية وصفية فقط

(المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T-test))، ومع دراسة نيمه جيسوم (٢٠١٣) التي

أشارت إلى أن عددا قليلا من المسؤولين الذين يطبقون الأساليب الإبداعية بالاسترشاد بنظرية ماسلو

للاحتياجات يستطيعون تحفيز العاملين لتطوير أدائهم الوظيفي ومهاراتهم المهنية.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالهدف الثالث والذي نصه " قياس مدى ارتباط ممارسات القيادة الإبداعية لدى

مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام برضا العاملين الوظيفي ببعض المديريات العامة للتربية

والتعليم بسلطنة عمان؛ واتبعت الباحثة اختبار الإنحدار المتعدد الهرمي لقياس العلاقة بين اتباع المسؤولين

لمعايير القيادة الإدارية الإبداعية، والرضا الوظيفي للعاملين.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط متوسطة بين القيادة لإدارية الإبداعية، ورضا العاملين

قدرها ٠,٥٠، ووجود تأثير تنبئي ضعيف للقيادة الإدارية الإبداعية على رضا العاملين مقداره ٢٥٪ من النسبة

العامة لرضا العاملين، وأثر ضعيف لسنوات الخبرة لم يتعد ٠,٢٪، وتأثير عكسي لكل من النوع الاجتماعي

قدره ٠,١٪ والمؤهل العلمي قدره ١٪.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة إهمان Emhan, 2012 التي أشارت إلى وجود علاقة بين

الدعم الإداري المقدم من قبل المسؤولين، والرضا الوظيفي للعاملين. وتوافقت نتائج الإنحدار الخطي مع نتائج

دراسة فان داوالي وروفينيو جالات (Dalluay & Revenio Jalagat, 2016) التي أشارت إلى وجود علاقة
وأثر للأسلوب القيادي للمسؤول على الرضا الوظيفي للعاملين.

واختلفت دراسة صبحه سالم الغيلاني (٢٠١٥) مع الدراسة الحالية في عدم وجود علاقة ارتباطية
بين أساليب القيادة الإدارية وتحقيق الذات للعاملين وظروف العمل؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود
علاقة ارتباطية متوسطة مع محاور الرضا الوظيفي (تحقيق الذات، والمزايا والخدمات، وبيئة العمل)، وقد يعزى
ذلك لاختلاف الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة والدراسة الحالية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالهدف الرابع والذي نصه " التحقق من وجود علاقة بين متغيرات (الوظيفة، والمحافظة
التعليمية) من جانب ومتغيرات (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين) من جانب آخر"؛ باستخدام
خصائص اختبار التباين المتعدد المتغيرات التابعة.

أظهرت نتائج فحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابع وبين المتغيرات التابعة بعضها
البعض لاختيار روس لاري (Roy's Larry) جودة النموذج المستخدم لقياس دور القيادة الإدارية الإبداعية
في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي قدره ٩٦٪، ووجود تأثير لمتغير الوظيفة الذي يعبر عن استجابة
المسؤولين، واستجابة العاملين لمحاو الاستبانين على المتغيرين التابعين الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي مقداره
٨,٢ ، ووجود تأثير ضعيف قدره ١,٩ لمتغير المحافظة التعليمية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

وأظهرت نتائج تحليل التأثيرات بين المجموعات تأثير متغير الوظيفة متقارب على كل من أداء العاملين
ورضا العاملين قدره ٦,٦، و٥ على التوالي، بينما كان تأثير المحافظة التعليمية ضعيف على المتغيرات التابعة
بمجم أثر قدره ٠,٢ على الأداء الوظيفي، ١,٢ على رضا الوظيفي للعاملين.

وأظهرت نتائج المتوسطات الهامشية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الأداء الوظيفي والوظيفة لصالح المسؤولين بمتوسط حسابي قدره ٣,٨٢٦، وبين المتغير التابع الرضا الوظيفي والمسؤولين أيضا لصالح المسؤولين بمتوسط حسابي قدره ٣,٤١٢.

وكشفت نتائج متوسطات مجموعة المتغيرات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المحافظة التعليمية)، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لصالح محافظة البريمي؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ٣,٦٣٧، وبلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ٣,٥٠٨.

وانفقت نتائج الدراسة مع دراسة إياذ حماد (٢٠١٧) حول تأثير دور المسؤولين على الأداء الوظيفي للعاملين وتمكينهم تنظيمياً، ومع دراسة خير النساء محمد نور وآخرون (٢٠١٣) التي أظهرت ارتباط رضا العاملين الوظيفي بالنمط القيادي المتبع لدى المسؤول عند قيامه بمهامه الوظيفية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالهدف الخامس والذي نصه "كشف دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين"؛ وفقاً لتحليل أسئلة المقابلة الشخصية في أربعة محاور رئيسية والمقارنة مع النتائج الإحصائية الكمية:

أ- مدى توفر طابع الإبداع الإداري في الأساليب الإدارية المتبعة في المديرية من وجهة نظر عينة

المقابلة،

وأظهرت النتائج:

١) توفر الإبداع الإداري بدرجات متفاوتة تتراوح بين الضعيف، والنادر، وعدم وجود مظاهر للإبداع،

وتختلف وفقاً للأسلوب القيادي الذي يتبعه المسؤول على الدائرة، أو الوحدة، أو القسم.

٢) وجود محاولات جادة من بعض القيادات الإدارية لتطبيق الأساليب الإبداعية في العمل.

٣) توفر طابع الإبداع الإداري لدى القيادات الوسطى أكثر من القيادات العليا، وعلى مستوى الوحدات

الإدارية أوضح منه على مستوى الدوائر، وقد يعزى ذلك إلى اعتماد بعض المسؤولين على الأساليب

الإدارية التقليدية، وأن الممارسات الأساليب الإدارية تختلف وفقاً لقناعات القيادات الإدارية في الدائرة،

أو الوحدة، أو القسم، وعدم وجود رؤية مشتركة على مستوى المديرية.

وتتشارك نتائج الدراسة مع ما أورده (الجرادة، والجهوري، ٢٠١٤) بأن المهارات الفنية للقادة

الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان كانت متوسط؛ وذلك لقلّة مشاركة العاملين في

القرارات الإدارية والفنية، وتقديم المقترحات التطويرية والتي قد تساهم في علاج بعض التحديات التي تواجه

العمل.

وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (العجلة، ٢٠٠٩) الذي ذكر بأن المديرين يمتلكون مهارات

إبداعية عالية.

ب- مظاهر القيادة الإدارية الإبداعية في الأساليب الإدارية المتبعة في المديرية التعليمية من

وجهة نظر العينة وأظهرت النتائج

١) يعد عامل التأثير المثالي للمسؤول أكثر العوامل تفسيراً لمظاهر القيادة الإدارية الإبداعية؛ التي يعبرها عنها

الإبداع الإداري التي يتبعه المسؤول من خلال تكوين فرق عمل تطويرية على مستوى الدوائر أو الوحدات

الإدارية، وتوظيف التفان، والاهتمام بجودة الإنتاج المبنية على إحصائيات ومؤشرات علمية واضحة.

٢) يمثل معامل الاستشارة الفكرية من قبل المسؤول للعاملين المظهر الثاني للقيادة الإدارية الإبداعية التي يحرص فيها المسؤول على الاهتمام بالعاملين وتوفير جو من الاستقرار الوظيفي؛ وذلك خلال الاهتمام بالعاملين بصفة شخصية بغض النظر عن مستوى أدائهم، وتعزيز نقاط القوة لديهم وتقديم حلول للتغلب على التحديات التربوية التي قد تواجه العاملين، وتوظيف البحوث الإجرائية لتطوير العمل، والاهتمام بجودة البرامج التدريبية والتي يتم تصميمها وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين.

٣) جاء معامل المهارات الفنية والإدارية للمسؤول في المرتبة الثالثة المفسرة لمظاهر القيادة الإدارية الإبداعية حيث يُلزم المسؤول العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد عبر التزامه بأساليب الجد والنظام في غالب الأحيان؛ التي قد تتصف بطابع الروتين والبعد عن طابع الإبداع.

٤) عدم وضوح معالم لمظاهر القيادة الإدارية الإبداعية في بعض الدوائر أو الوحدات الإدارية.

وقد تعزا تلك الاستجابات إلى قيام بعض القيادات الإدارية بتوظيف السلطة الرسمية لديهم لتكليف العاملين ببعض المهام من خلال تفويض السلطة، وتمكين العاملين في مجال عملهم، والالتزام باللوائح والأنظمة عند القيام بالمهام الموكلة لديهم، أن القيادات الإدارية التي تتبع أساليب الإبداع الإداري في عملها على إطلاع حول مستجدات الأساليب الإدارية الفاعلة التي تسهم في أداء المؤسسة والعاملين في ذات الوقت من خلال تنويع أساليب العمل، والاهتمام بالتنمية المهنية للعاملين، والحرص على جودة المنتج النهائي للدائرة، أو الوحدة، أو القسم الذي يشرف عليه، وأن وزارة التربية والتعليم تطبق برامج إلكترونية موحدة في جميع مديريات التربية والتعليم في سلطنة لدا قد يعتبره بعض العاملين بأنه أحد المكونات الأساسية لمنظومة الوزارة وليس المديرية، وكما أن الاهتمام بالعاملين معنوياً، ومهنياً يعدان من أهم مظاهر أسلوب القيادة الإدارية الإبداعية التي تعد من أهم متطلبات تحقيق فاعلية مؤسسات العمل، وينبغي أن تكون لها مظاهر واضحة يسترشد بها من قبل العاملين؛ نشر رؤية ورسالة المؤسسة بين جميع العاملين.

وتتعاقد هذه النتائج مع دراسة (الجرادة والجمهوري، ٢٠١٤) التي أظهرت بأن درجة ممارسة المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية في المجال الإداري كانت متوسطة، والتي تم تفسيرها بأن اتباع الأنظمة الإدارية بشكل حرفي نتج عنه الاستمرار في القيام بالأعمال الروتينية التي تفقد العمل طابع الإبداع. واتفقت أيضاً مع دراسة علي محمد جبران (٢٠١٣) التي ذكر أهمية اتباع مهارات القيادة الإدارية المتنوعة وعدم الاكتفاء باتباع وتنمية المهارات الإدارية فقط، ومع نتائج دراسة أماني علي (٢٠١٥) التي أظهرت أن اتباع معايير القيادة التحويلية ينعكس إيجابياً بشكل مباشر على أداء المؤسسة، وغير مباشر على الرضا الوظيفي للعاملين، ومع أروموجام (Arumugam.R et. al, 2015) الذي أشار لوجود علاقة بين إتباع التأثير الإلهامي على الالتزام التنظيمي للعاملين، ومع دراسة سوسن الحسيني و إبراهيم البلتاجي (٢٠١٦) التي أظهرت ارتباط التأثير الإلهامي بالإبداع والابتكار لدى العاملين في القطاع الخاص.

ت- دور المسؤول المباشر في تطوير أداء العاملين وأظهرت نتائج التحليل أن:

- (١) يوفر الاتصال التنظيمي الفاعل للمسؤول مقومات تطوير الأداء للعاملين عندما يبدأ المسؤول بنفسه في عمليات التطوير، وتوجيه العاملين نحو البرامج التدريبية التطويرية في مختلف المجالات المهنية والتقنية التي تمكنهم من الإنجاز ومواكبة التطورات المتصلة بجوانب العمل.
- (٢) تطبيق مهارات التفكير الإبداعي من مميزات الاتصال التنظيمي الفاعل تجعل من بيئة العمل بيئة داعمة للإنجاز والإبداع.
- (٣) الالتزام باللوائح والأنظمة وتطبيق مبدأ المحاسبية وارتباطه بأنواع التحفيز المتبعة في المؤسسة من معايير الاتصال التنظيمي الذي يساهم قد يساهم في تطوير أداء العاملين.
- (٤) اتباع أساليب مختلفة للتحفيز يعزز من دافعية العاملين نحو العمل وتطوير الأداء لديهم ويتكامل مع اتباع أساليب اتصال تنظيمي ناجحة.

٥) تمكين العاملين من القيام بمهام جديدة تتناسب مع قدراتهم المهنية والمعرفية من معايير القيادة الموقفية وأحد عناصر الدافعية نحو العمل وتطوير الأداء.

٦) عدم وجود ملامح واضحة لدور المسؤول المباشر في تطوير الأداء في بعض الدوائر والوحدات الإدارية.

وقد يعزل اتفاق المسؤولين والعاملين على أن تطوير وتحسين الأداء يرتبط بشكل مباشرة بجودة البرامج التدريبية التي تكون وفقاً لاحتياجات العاملين، و التي يتم رفعها من قبل المسؤول المباشر إلى الجهات المختصة، وبناء على تقارير مسبقة حول أداء العاملين؛ وذلك لتحديد نوع البرامج التي تتوافق مع قدراتهم، ومستوى أدائهم. وكذلك أهمية توفير بيئة محفزة على العمل من قبل المسؤول، واتخاذة قدوة يحتذى بها من قبل العاملين في تطوير الذات، وتطوير مهارات العمل، وأخيراً قد يعزى عدم وجود دور للمسؤول المباشر في تطوير أداء العاملين للفروق الفردية بين القيادات في عملية اتباع أساليب قيادية إبداعية لاكتساب ثقة العاملين، ومساعدتهم على تطوير أدائهم الوظيفي

واتفقت دراسة الصامل (٢٠١١) مع الدراسة الحالية في أهمية التدريب لرفع مستوى أداء العاملين، وأن تحسين المهارات القيادية للقادة المدربين أسهمت في تحسين مستوى أدائهم وزيادة حرصهم على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وتعاضدت دراسة جيترو (Gotore M. Michael, 2011) مع النتائج السابقة حيث ذكر بأن ضعف أداء العاملين في شركة (XYZ) بالرغم من إلتزام المسؤولين بتقييم أداء العاملين وفقاً لقواعد نظام إدارة الإدارة؛ الذي يعزى إلى عدم وجود عدالة في آلية تطبيق عملية التقييم.

وظهرت أهمية التحفيز وأسلوب القيادة وتأثيرها على أداء العاملين في دراسة كلاً من بوما (Richard, 2014)، والقادريل وآخرون (Elqadri1 et al, 2015)، واتفقت مع دراسة ساجناك وآخرون (Sagnak,Kuruoz, Polat & Soyly, 2015) ودراسة هيرماواتي وسوسي (Hermawati, A & Suci,

R,2015 إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين وتطوير أداء العاملين، ومع دراسة إبتهاال حامد جابر (٢٠١٧)

و دراسة آلاء توفيق وعاطف مقابلة (٢٠١٧) ودراسة ويندي وزبير حسن (Wendy Lor & Zubair

(Hassan, 2017) في جود علاقة طردية بين القيادة الفاعلة والأداء الوظيفي للعاملين.

ث- دور المسؤول المباشر في دعم الرضا الوظيفي للعاملين

(١) توفير بيئة تربوية معزز للإبداع والداعمة للعاملين لتحقيق احتياجاتهم لتطوير وتقدير الذات، ومخاطبة

المسؤولين لدعم الأفكار، والنماذج الإبداعية من العاملين.

(٢) تمكين العاملين من اكتساب خبرات جديدة عند تفويض السلطة لهم، ومساعدتهم على ممارسة مهام

وظيفية جديدة تناسب مع قدراتهم وميولهم المهنية.

(٣) اتباع الشفافية والعدالة عند توزيع المهام، والمكافآت، وتقييم العاملين من أهم الحوافز التي تساهم في

تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

(٤) توفير الخدمات التي تساهم في تحقيق الرعاية المتنوعة (النفسية، المهنية، الصحية وغيرها) للعاملين يعزز

من رضا العاملين الوظيفي.

(٥) تهيئة بيئة عمل محفزة على العطاء والإبداع وتوافر فيها الخدمات الأساسية التي يحتاجها العاملين في

مجالات عملهم اليومية، وتعزز من شعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي.

وتتفق نتائج التحليل على ارتباط رضا العاملين الوظيفي ببيئة العمل مع دراسة التميمي، وسليمان

(٢٠١٠) اللذان أشارا إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في إربد

كانت عالية في متغير بيئة وأساليب العمل، ومع دراسة خير النساء محمد نور وآخرون (٢٠١٣) أن طبيعة

أساليب الإشراف المتبعة من قبل المسؤولين وحرصهم على توفير بيئة داعمة للإبداع له تأثير إيجابي على رضا

العاملين الوظيفي، وأيضا تضمين بعض القيم الإسلامية ضمن الأساليب المتبعة من قبل المسؤول كالعادلة، والشورى، وتوزيع المهام على العاملين وفق إمكاناتهم الوظيفية.

واتفقت مع دراسة هيرماواتي وسوسي (Hermawati, A & Suci, R,2015) حول تأثير الرضا الوظيفي للعاملين بمستوى التمكين الذي يحصلون عليه في المؤسسة، ومع دراسة أماني عبدالعاطي الشيخ (٢٠١٧) التي أظهرت وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والإبداع التنظيمي.

وأظهرت الدراسة الحالية اتفاقاً مع دراسة نيمه جيرسوم (٢٠١٣) حول تأثير تطبيق مبادئ نظرية ماسلو للاحتياجات في تحقيق رضا وظيفياً للعاملين من خلال الاهتمام بتنوع أساليب التكريم المتبعة من قبل المؤسسة.

سادساً: النتائج المتعلقة بالهدف السادس والذي نصه " اقتراح سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين"؛ وتم التحقيق هذا الهدف على ثلاث محاور رئيسية وهي:

أ- سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية من وجهة نظر عينة المقابلة الشخصية:

(١) تصميم ونشر الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمديرية، والتي ينبثق منها خطط إجرائية في كل دائرة، وقسم، ووحدة إدارية تبعاً للمهام الوظيفية التي تقوم بها.

(٢) إثارة الحماس بين العاملين وذلك بإتباع أساليب عمل إبداعية محفزة على الإنجاز.

- ٣) تعزيز القيم المشتركة بين العاملين والمسؤولين المبنية على الثقة والاحترام المتبادل.
- ٤) التطوير المستمر لمهارات المسؤولين والتي تتناسب مع المستجدات التربوية الحديثة.
- ٥) الاهتمام بجودة البرامج التدريبية والإثرائية المقدمة للعاملين.
- ٦) تنويع البرامج المتبعة في مجالات التطوير والتحسين، مثل: (تطبيق البحوث الإجرائية، الزيارات الميدانية، التدريب بالخبرة المباشرة، وغيرها) والتي تساهم في تطوير المؤسسة، والعاملين، وكذلك التصدي للتحديات التربوية التي قد تواجههم.
- ٧) العدالة في تطبيق الأنظمة على جميع العاملين دون تمييز.
- ٨) إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في صنع القرار الإداري بالمؤسسة.
- ٩) إعادة صياغة استمارة تقييم أداء العاملين بما يتناسب مع المستجدات التربوية.
- ١٠) تطبيق استمارة تقييمية كمؤشر حول رأي العاملين بدور المسؤول المباشر.

ب- سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين من وجهة نظر

المستجيبين:

- ١) تصميم وتنظيم برامج تدريبية تحويلية تهدف لرفع مستوى كفاءة العاملين.
- ٢) توزيع فرص متعادلة بين العاملين لحضور المؤتمرات المحلية والدولية.
- ٣) تنويع الأنماط القيادية المتبعة من قبل المسؤول عند قيامه بمهامه الوظيفية كاتباع، القيادة التحويلية، ونظرية كايزن، والقيادة الموقفية وغيرها.
- ٤) ربط نظام المكافآت والترقي المهني للعاملين بتطبيق المحاسبية المرتبطة بالإنجاز.

٥) توظيف التقانة لتصميم استمارات تقييمية لمستوى رضا العاملين عن أداء المسؤول في تطويرهم مهنياً،

وتطوير العمل المؤسسي للحصول على تقييم أداء داخلي للمؤسسة ومؤشر على الإنجاز.

٦) تبني الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل العاملين ورفعها للإدارة العليا؛ لدراسة إمكانية تطبيقها وتكريم

المبادرين من العاملين.

سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العينة:

١) أكساب العاملين خبرات جديدة تتناسب مع المتطلبات الحديثة في مجال العمل.

٢) توفير بيئة داعمة للإبداع، والتطوير والتحسين والاستثمار في الأبحاث العلمية التطويرية.

٣) اتباع قنوات اتصال مفتوحة مع العاملين، وتوسعة دائرة العلاقات الإنسانية للمشاركة في المناسبات

الخاصة بالعاملين.

٤) تمكين العاملين وزيادة فرص تفويض السلطة فيما بينهم لزيادة الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس

٥) تنويع وتحسين الخدمات المقدمة للعاملين لتشمل خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية على مستوى

المحافظات.

٦) توفير الحوافز المادية المحفزة للإبداع والإنجاز

٧) توفير مكان خاص للعاملين لقضاء وقت الاستراحة.

٥,٣ . النتائج

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج بناءً على تحليل أسئلة الدراسة، فيما يلي استعراض لنتائج

الدراسة بدء بالنتائج الكمية، ثم تليها النتائج النوعية، وأخيراً المقارنة بين جميع النتائج:

١- تم التحقق من الصدق التكويني لاستبانة دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي المكون من ثلاثة عوامل لقياس دور القيادة الإدارية الإبداعية، وهي: التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية للمسؤول، والمهارات الفنية والإدارية للمسؤول، وعاملين لقياس الأداء الوظيفي وهما: الاتصال التنظيمي، والكفاءة المهنية، وثلاثة عوامل لقياس رضا العاملين هي: تقدير الذات، والخدمات والمزايا، وبيئة العمل.

٢- وجود ارتباط إيجابي طردي بين ممارسة أسلوب القيادة الإدارية الإبداعية، وتطوير أداء العاملين بنسبة ٥٤٪ مساهمة في التغير الواقع على أداء العاملين، ووجود تأثير ضعيف جداً لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، وانعدامه مع النوع الاجتماعي.

٣- وجود تأثير بنسبة ٢٥٪ لعوامل القيادة الإدارية الإبداعية على رضا العاملين الوظيفي، ووجود تأثير ضعيف جداً للمتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

٤- وجود تأثير متوسط على المتغيرين التابعين (الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي) لمتغير الوظيفة (المسؤول، والموظف) قدره ٦,٦ بمتوسط حسابي قدره ٣,٨٢٦ لصالح المسؤولين وتأثير قدره ٥ على الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي قدره ٣,٤١٢ لصالح المسؤولين، ووجود تأثير ضعيف لتأثير المحافظة التعليمية على الأداء الوظيفي قدره ٠,٢ بمتوسط حسابي للأداء الوظيفي قدره ٣,٦٣٧ لصالح محافظة البريمي التعليمية، وأن الحجم الأثر على الرضا الوظيفي بتأثير المتغير المحافظة التعليمية كان أيضاً ضعيفاً قدره ١,٢ بمتوسط حسابي ٣,٥٠٨ لصالح محافظة البريمي التعليمية.

٥- وجود مظاهر دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي بصور مختلفة، وبنسبة متفاوتة تتراوح بين الضعيف، والنادر في المديرية العامة للتربية والتعليم عينة الدراسة، وتظهر ملاحظتها في عمليات القيادة الإدارية الإبداعية والمتمثلة في التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية

للعاملين، والمهارات الفنية والإدارية التي يمتلكها المسؤول، ودورها في التأثير على كلاً من الأداء الوظيفي عبر الاتصال التنظيمي، والكفاءة المهنية للعاملين، والرضا الوظيفي للعاملين بدعم تقدير الذات للعاملين، ونوعية المزايا والخدمات المقدمة من قبل المديرية، وجاذبية بيئة العمل.

٦- تحديد الأهداف المرجوة من العمل بوضع خطة مشتركة مع العاملين والتي تتضمن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وتحديد مؤشرات الأداء المبنية على الكفاءة المهنية، وطرق التحفيز المرتبطة بنظام المحاسبة، لمساعدة العاملين على تحقيق الحاجات العليا لديهم كالتقدير وتحقيق الذات في بيئة عمل آمنة وداعمة للإبداع.

٥,٤. صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة الحالية عدد من التحديات المعرفية والنظرية والتي تسببت في بذل مزيد من الجهد والبحث والاستقصاء من قبل الباحثة؛ فكانت أولى التحديات قلة الدراسات العربية التي تتبع المنهج المختلط (المندمج) التي تم اتباعه للتحقق من قوة وصدق نتائج ومخرجات الدراسة؛ حيث تتصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية بالتعقيد والتداخل فيما بينها لذلك تم الدمج في الدراسة الحالية بين البيانات الكمية، والبيانات النوعية.

وتمثل التحدي الثاني في ندرة الدراسات التي تدمج بين العلوم العقلية المبنية على النهج الإسلامي والعلوم العقلية التي تتصف بالحدائث والمعاصرة؛ وذلك سعياً لتقديم فهما شاملاً حول دور القيادة الإدارية التي تتبنى الإبداع والإحسان والجودة، في أدائها وحرصها على تطوير أداء العاملين، وتحقيق رضاً وظيفياً لهم.

وظهر التحدي الثالث في قلة الدراسات المنشورة في المجالات المعتمدة والمحكمة والتي تتناول القيادة الإدارية الإبداعية، وتطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المؤسسات التربوية؛ حيث كانت غالبية

الدراسات في قطاع البنوك والشركات، وكذلك تداخل بين الافتراضات التكوينية لعوامل القيادة الإدارية الإبداعية، وعوامل الأداء الوظيفي، وعوامل الرضا الوظيفي في كثير من الدراسات نتج عنه تشبع لبعض مفردات الاستبانة في أكثر من عامل مما استدعى حذف تلك المفردات.

وكان التحدي الأخير في إجراء المقابلة الشخصية، واختيار الأوقات التي تتناسب مع ظروف العينة والتي تسهم في تحديد طبيعة الاستجابات الصادرة منهم على أسئلة المقابلة والتحكم قدر الاستطاعة بالجو العام للمقابلة، ومدى تفاعلهم وتقديم البيانات المطلوبة والمتعلقة بشكل مباشر بالأسئلة، ومدى حرص المستجيبين للظهور في المظهر الإيجابي، أو انعكاس الحالة النفسية للمستجيب على طبيعة الإجابات المقدمة. ويستمر التحدي مع الباحث في مرحلة تحليل الاستجابات والمقارنة بينها، وترتيبها ترتبا منطقيا يتناسب مع محاور الدراسة الأساسية، ثم بعد ذلك استخراج العلاقات بين استجابة العينة.

٥,٥. مساهمات الدراسة:

تمت مراجعة نظرية القيادة الإسلامية والعديد من النظريات العلمية التي اهتمت بالقيادة الإدارية، وملاحظتها الإبداعية؛ وذلك للتوصل لمنهج وسطي يستطيع من خلاله القائد الإداري في الدول الإسلامية بشكل عام والدول العربية بالخصوص التي تعد من الدول النامية تبني مبادئ دعم وتشجيع الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية والخاصة في مختلف المجالات؛ وذلك سعيا منها لرفع مستوى أداء المؤسسات والعاملين فيها، وتطبيق معايير الجودة العالمية التي ترفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء فيها، والقدرة على واجهة التغيرات العالمية الناتجة عن التطور التقني والتكنولوجي السريع.

ولإبراز التنوع النظري المتبع في الدراسة، تم الدمج بين المنهجين الكمي والنوعي لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من مصداقية نتائجها؛ وذلك سعياً لتقديم مقترحات عملية يمكن تطبيقها عملياً في المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات الخدمية؛ حيث أظهرت النتائج وجود بعض مؤشرات القيادة الإدارية الإبداعية في المؤسسات التربوية عينة الدراسة والحاجة لاتباع أساليب قيادية تنمي الجانب الإبداعي لدى العاملين، والمساهمة في تطوير أدائهم وتوفير برامج داعمة لتحقيق الرضا الوظيفي للجميع، وفيما يلي استعراض لإسهامات الدراسة المتنوعة:

الإسهامات النظرية:

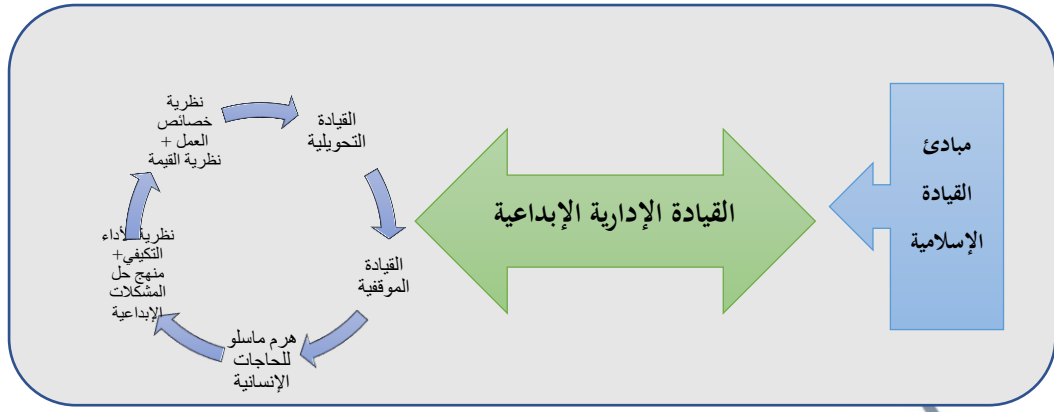
تبنت الدراسة الحالية بعضاً من المبادئ العامة في القيادة الإدارية الإسلامية والمتمثلة في الأمانة والمسؤولية، والشورى، والعدالة، وحسن اختيار القائد، والقدوة والمبادرة للتطوير والتحسين، والعلم والحكمة والمعرفة، والإحسان والجودة في العمل، التي تمثل معايير القيادة الإدارية الإبداعية، والتي ينتج عنها تطويراً لأداء العاملين، وتحقيق رضاهم الوظيفي عندما يتم اتباعها بالشكل الصحيح. وتطرقت العديد من الدراسات الحديثة لبعض المبادئ القيادية الإسلامية والتي هدفت لرفع مستوى أداء القيادات الإدارية والعاملين في مختلف المؤسسات كدراسة محازن وآخرون (٢٠١٥)؛ والكالح وسامر (٢٠١٣)؛ و وان دعاء عبدالرحيم ومحمد نورالدين (٢٠١٤)، إنما جميع الدراسات السابقة لم تكن في مجال التربوي، وأنه لم تجر دراسة عمانية حديثة تتناول نفس المعايير والمبادئ الإسلامية لتطوير الجوانب القيادية، وتحقيق رضا العاملين فيها.

ثم تمت المقارنة بين تلك المبادئ الإسلامية، وما ورد في النظريات العلمية الغربية أهما: مبدئي التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية في نظرية القيادة التحويلية، وأيضاً الاستفادة من منهج حل المشكلات الإبداعية المتمثل في المهارات الفنية والإدارية للمسؤول للتعبير عن معايير القيادة الإدارية الإبداعية، وتناولت

العديد من الدراسات النظرية السابقة في المؤسسات التربوية؛ التي هدفت لدراسة القيادة الإدارية الإبداعية في المدرسة، ودورها في تطوير أداء المعلمين كدراسة سيجناك وآخرون (٢٠١٥)؛ وجبران (٢٠١٣)؛ والمجيلي وآخرون (٢٠١٤) ولكنها لم تتطرق لبيئة المديرية التعليمية.

وتم وصف الملامح العامة للأداء الوظيفي وتطويره عبر مبدأ الاتصال التنظيمي الفاعل الوارد في القيادة الموقفية، كما ورد في دراسة علوان (٢٠١٦)، وجلولي (٢٠١٣)؛ والصيرفي (٢٠٠٦)، ومبدأ الكفاءة المهنية في نظرية الأداء التكيفي الذي تم قياسه في دراسة حتاملة وسلامة (٢٠١٧)؛ ومحمد وآخرون (٢٠١٤).

وأخيراً، التعبير عن رضا العاملين من خلال تقدير الذات وتنوع المهارات التي تتطلبها المهام التي يكلف بها العاملين، وأهميتها التي تنعكس على الأدوار يقوم العاملين وما تحقيقها للاستقرار والرضا الداخلي للفرد الذي تطرقت له كلاً من نظريتي هرم ماسلو ونظرية خصائص العمل والتي أشار لها كلاً من كور (٢٠١٣)؛ ويوسل، أيديبير، جينك (٢٠١٧)؛ وأروما وهاندشور (٢٠١٧)؛ واستيل المذكور في داجيه ودينس (٢٠١٤)، والاهتمام ببيئة العمل ومدى توفر سبل الراحة المعينة على إنجاز العمل للعاملين التي تطرقت لها نظرية القيمة للتعبير عن المزايا والخدمات التي يحصل عليها العاملين، وبيئة العمل هيل (٢٠١٨)، وعند تحليل الدراسات السابقة تظهر النتائج بأن تلك الدراسات تم تطبيقها في مؤسسات مختلفة معظمها في مؤسسات تجارية، وفي مجتمع متقدمة وليست في مجتمعات الدول النامية، وفيما يوضح الشكل التالي نموذجاً للإسهامات النظرية للدراسة:



شكل توضيحي (١ ، ٥) المرونة المتبعة من قبل القيادة الإدارية الإبداعية للاستفادة من الفكر الإسلامي والنظريات المعاصر

الإسهامات المنهجية:

لتحقيق هدف الدراسة الرئيس؛ وهو التحقق من دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، تم اتباع المنهج المختلط وذلك لتقديم تفسير أكثر دقة وعمقا للظواهر المدروسة باستخلاص البيانات الكمية بتطبيق استبانتي المسؤول والموظف، والتعبير عن البيانات إنشائياً لتوضيح نوعية تلك البيانات ودقتها من خلال إجراء مقابلات شخصية لعدد (٦) من المسؤولين و(٦) من العاملين وفق خطوات علمية متسلسلة بالاسترشاد بالتصميم الموازي التقابلي.

استخدمت بعض الدراسات السابقة التي عرضت سابقاً في هذه الدراسة المنهجين الكمي والنوعي إنما بدون الإشارة إلى اتباع المنهج المختلط بشكل مباشر كدراسة هيروماواتي وسوسي (٢٠١٥) التي اتبعت تحليل المكونات الهيكلية (تحليل محتوى)، والتحليل الإحصائي الاستدلالي، ودراسة مايكل موكيشي (٢٠١١) الذي اتبع أسلوب دراسة الحالة، الدراسات المسحية، والمقابلات الشخصية، وتحليل المحتوى؛ ودراسة فرانكو سانتوس وبارني وريفيرا (٢٠١٤) التي اتبعت أسلوب دراسة الحالة، واستطلاع الرأي عبر شبكة الانترنت؛ ودراسة ستيف سوتي كومالو (٢٠١٤) التي استخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية شبهة المقننة؛ وريتشارد (٢٠١٤) الذي استخدم الاستبانة والمقابلات الشخصية، وفي المقابل لم تستخدم أيّاً من الدراسات العربية

الواردة في الدراسة منهجين في آن واحد ما عدا دراسة سوسن الحسيني وإبراهيم البلتاجي (٢٠١٦) التي استخدم فيها المقابلات الشخصية، واستبانة لجمع البيانات الكمية.

اتبعت الدراسة الحالية أساليب إحصائية متنوعة وهي: التحليل العاملي وذلك لاستخلاص معاملات الارتباط الموجبة بين متغيرات المحور الواحد وحذف الفقرات المتشابهة في الاستبانة، وتحليل الانحدار الخطي الهرمي، وتحليل التباين مانوفا، وتحليل المقابلات الشخصية لعينة الدراسة، والمقارنة بين نتائجها مع نتائج التحليل الكمي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود ارتباط عالٍ بين استجابة كلاً من المسؤولين والعاملين على أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبانتين، وأسئلة المقابلة الشخصية، ووجود تأثير متوسط لمتغير الوظيفة على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في التحليل الكمي.

وخلصت نتائج تحليل الاستبانتين إلى أنه يمكن قياس دور القيادة الإدارية الإبداعية بثلاثة عوامل: التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية، والمهارات الفنية والإدارية للمسؤول، ووصف الأداء الوظيفي عبر تحديد نوع الاتصال التنظيمي ووجود مؤشرات الكفاءة المهنية، وتقدير درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال متابعة معايير تقدير الذات لدى العاملين والمزايا والخدمات المقدمة لهم، وبيئة العمل.

وأظهرت نتائج تحليل أسئلة المقابلة الشخصية إلى أنه يمكن التعبير عن طابع الإبداع الإداري في الأساليب الإدارية المتبعة في المديرية العامة للتربية والتعليم، وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية فيها بثلاثة عوامل هي: التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية، والمهارات الفنية والإدارية للمسؤول.

وأن دور المسؤول المباشر في تطوير أداء العاملين، وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين يمكن وصفهما من خلال وصف دور المسؤول في تفعيل عاملي الاتصال التنظيمي والكفاءة المهنية، وأنه يمكن وصف دور المسؤول المباشر في تحقيق رضا العاملين، وسبل تفعيل دور القيادة

الإدارية الإبداعية في دعم رضا العاملين ضمن ثلاثة محاور هي: تقدير الذات، والمزايا، والخدمات، وبيئة العمل.

جمعت الدراسة الحالية مقترحات لتفعيل دور القيادة الإدارية في مديريات التربية والتعليم لتطوير أداء العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي يمكن تطبيقه على مؤسسات مختلفة وفي بيئات مختلفة سيتم ذكره في الاسهامات العملية.

وفيما يلي نموذج الدراسة الميداني للإسهام في صياغة منجية دراسات مستقبلية:



شكل توضيحي (٢، ٥) التصميم الموازي التبادلي لتحليل البيانات الكمية والنوعية

المساهمات العملية:

تقدم الدراسة الحالية عدداً من المساهمات العملية التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسات العمل

المختلفة للتحقق من دور القيادات الإدارية لديها في تعزيز وتطوير الأداء الوظيفي، وتحقيق رضى وظيفي

للعاملين من خلال الاستعانة باستبانة دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي

، ومن المأمول أيضاً الاستفادة من الدراسة الحالية من قبل الفئات التالية في المؤسسات التربوية:

١- المسؤولون وصناع القرار قد تمثل الدراسة الحالية تغذية راجعة من أجل الاستفادة من نتائج وتوصيات

الدراسة لإحداث التعديل اللازم؛ الذي يعزز من نقاط القوة، ويسلط الضوء على أولويات التطوير تماشياً

مع الخطط المستقبلية لوزارة التربية والتعليم لمعالجة تحديات التعليم، وتطوير نظام المحاسبية ومواكبة لتوجهات

السلطنة المستقبلية.

٢- دائرة تنمية الموارد البشرية في الوزارة: قد تسهم أدوات الدراسة في استكمال مشروع المؤشرات التربوية

الإلكتروني الذي يبرز مظاهر القوة وألويات التطوير في مدارس السلطنة، ليشمل مؤشرات جودة أداء

مديريات التربية والتعليم واستشراف مستوى أداؤها المستقبلي وفق معايير وأطر واضحة.

٣- مديري الدوائر والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام: قد تفيد الدراسة القيادات الإدارية في إدراك أثر

الممارسات الإبداعية على فاعلية الأداء لهم وللعاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم والسعي لتوفير بيئة

عمل جاذبة، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية للمديريات والاستفادة من المبادرات الفاعلة.

٤- العاملين: قد تسهم هذه الدراسة في تقريب وجهات النظر بين العاملين والمسؤولين من خلال مبادرة

العاملين في التعبير عن رأيهم في آلية تطوير البيئة العامة للعمل؛ من خلال رفع المقترحات حول أولويات

التطوير والتحسين في المديرية، وأيضاً زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الوقت والامكانيات وذلك لرفع مستوى

الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.

٥- القيادة التنفيذية (مدراء المدارس): قد تسهم هذه الدراسة توحيد رؤى المدارس وأهدافها وفقاً لرؤية

وأهداف المديرية العامة للتربية والتعليم في كل محافظة تعليمية، وأيضاً زيادة فاعلية إنجاز الأعمال المشتركة

بين المديريات والمدارس، وقد يعزز ذلك للممارسات القيادية الإبداعية للمسؤولين.

٦- المجتمع المحلي وأولياء الأمور: قد تسهم الدراسة في تحسن نوعية الخدمات المقدمة في المدارس وارتفاع مستوى أداء الطلبة بناء على التصور الذي يشير إلى انعكاس الممارسات الإبداعية للقيادات الإدارية في المديریات على القيادات الإدارية في المدارس.

المساهمات للبحوث المستقبلية

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحديد أهم العوامل المؤثرة على تطوير أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي في مقياس القيادة الإدارية الإبداعية؛ من خلال اتباع بعض معايير القيادة الإسلامية المتوافقة مع عدد من النظريات ذات الصلة بالقيادة الإدارية الإبداعية، والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي؛ وذلك من خلال الاسترشاد بالمعايير التالية:

- (١) معايير القيادة التحويلية وهي التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية.
 - (٢) معايير منهج حل المشكلات الإبداعية: المهارات الفنية والإدارية للمسؤول، والأداء التكيفي: ويمثلها الكفاءة المهنية، والقيادة الموقفية بدراسة الاتصال التنظيمي.
 - (٣) معايير هرم ماسلو للاحتياجات والمتمثلة في تحقيق الذات للعاملين، وتوفير خدمات ومزايا محفزة للعاملين، وتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع لتمثيل نظرية خصائص العمل ونظرية القيمة.
- وتتضمن تلك النظريات العلمية العديد من المعايير التي لم تنطرق لها الدراسة الحالية، ويمكن أن يكون لها تأثير مباشر على أداء العاملين وتحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي للعاملين ومنها معايير الاهتمام الفردي، والتعزيز الإيجابي، والتخطيط الاستراتيجي لقياس دور القيادة الإدارية الإبداعية، ومعيار تعلم مهام العمل والاهتمام بالتنمية المهنية في نظرية الأداء التكيفي، ومعيار التمكين التنظيمي في القيادة الموقفية لقياس

تطوير الأداء التنظيمي للعاملين، ومعيار الحاجة للتقدير والألفة لدى ماسلو، ونظام الترقيات والأجور، لتحقيق رضا العاملين .

وأشارت النصوص الأدبية إلى وجود ارتباط بين الأساليب الإبداعية التي تنتهجها القيادة الإدارية ورؤية المؤسسة وأهدافها، وبين الأداء الوظيفي وتفويض السلطة للعاملين وتمكينهم مهنيًا، وفعالية أساليب التقييم، وبين الرضا الوظيفي للعاملين والتحفيز، وتحقيق الذات، والالتزام التنظيمي وتهيئة بيئة العمل في المؤسسات (هيل، ٢٠١٨؛ سيجناك وآخرون، ٢٠١٥؛ محازن وآخرون، ٢٠١٥؛ ايمهان، ٢٠١٢؛ المحيلي وآخرون، ٢٠١٠؛ عيسى، ٢٠٠٨؛ السبيعي، ٢٠٠٧).

وأظهرت الدراسة الحالية وجود ارتباط بين اتباع القيادة الإدارية الإبداعية لأساليب التأثير الإلهامي أو المثالي في العاملين، والاستشارة الفكرية من قبل المسؤول، والمهارات الإدارية والفنية للمسؤول، وبين الاتصال التنظيمي، والكفاءة المهنية لتطوير أداء العاملين، ورضا العاملين عندما يتم تحقيق الذات للعاملين، وتوفير خدمات ومزايا محفزة لهم، وتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع.

ونظرا إلى أن نتائج الدراسة الحالية مبنية على دراسة فردية؛ فإنه يوصى بدراسات مستقبلية لاختبار تأثير وارتباط المتغيرات السابقة التي تصف القيادة الإدارية الإبداعية، بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين، والتحقق من توافق السياق التنظيمي للبيانات، والتوافق بين النظريات المسترشد بها في الدراسة، والمنهجية المتبعة، والنتائج التي توصلت لها الدراسة.

ومن المقترح القيام بدراسة مستقبلية لاستكشاف دور التقييم التنظيمي في تقديم تغذية راجعة

للعاملين حول دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أدائهم ورضاهم الوظيفي.

وقد تفيد الدراسة المعنيين أيضا بدراسة تطوير دور القيادات الإدارية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المختلفة وللاستفادة منها في أغراض الدراسة العلمي مثل دراسة: الأسباب لضعف الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية، ودراسة تأثير القيادة الإدارية الإبداعية على الكفاءة المهنية للعاملين، ودراسة أثر اتباع القيادة الإدارية لمبادئ العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين، ودراسة تطوير برامج تقييم أداء العاملين في المؤسسات التربوية، ودراسة تأثير القيادة الإدارية الإبداعية في تمكين العاملين وتحقيق الذات في المؤسسات الخدمية.

تفتوح الدراسة تضافر جهود المختصين في مجال الترجمة الاصطلاحية للعلوم الإحصائية لإعادة ترجمة مصطلح (Tringulation) إلى مصطلح (التثليث)، ووضع مطلع يحقق هدف الجامعة في إنشاء بحوثها القائمة على الجمع بين العلوم النقلية والعقلية، وإيجاد مكافئ له في اللغة العربية، متوافقا مع أهداف الفكر الإسلامي المعاصر في اتباع أساليب القياس والاجماع لتفسير المستجدات العلمية.

٥,٤: التوصيات:

٥,٤,١ أولا: التصور المقترح

بناءً على ما سبق عرضه من أدبيات وبحوث ودراسات سابقة ذات الصلة بدور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتحقيقاً للهدف السادس والذي ينص على " اقتراح سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي " تقترح الدراسة الحالية المقترح التالي الذي من المأمول أن يساعد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم، والمسؤولين في المديريات العامة للتربية والتعليم من أجل تحقيق أفضل الممارسات الإدارية؛ وذلك لتحقيق هدف الوزارة الرئيس وهو تأهيل وإعداد المواطن العماني بحيث يكون قادراً على التعامل مع الحياة

العصرية ومعطياتها التقنية والرقمية؛ وذلك من خلال تقديم مقترح استبانة تقييم ذاتي إلكترونية يقوم المسؤول بتعبئتها ليتم متابعتها من المسؤول الأعلى على أن يقوم المستجيب بإرفاق مع يثبت إنجاز ما أشار إليه في الاستبانة؛ بحيث تتضمن الاستبانة محاور تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المؤسسة، و تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين، و تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، كما يوضحها جدول (١، ٥):

جدول (١، ٥) مقترح استبانة التقييم الذاتي للمسؤول

الرقم	المعيار	التقييم				
		١	٢	٣	٤	٥
تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المؤسسة						
٢	توجد رؤية ورسالة للدائرة/ القسم					
٣	لدي رؤية واضحة منبثقة من رؤية الدائرة/ القسم.					
٤	أراعي الفروق الفردية للعاملين عند تطبيق الأنظمة واللوائح					
٥	أتبع أساليب إبداعية لأقناع العاملين					
٦	أهتم بتطوير قدراته المهنية					
٧	أحفز العاملين على التطوير والتحديد					
٨	أساهم في إعداد بحث إجرائي لتطوير المؤسسة					
٩	أشارك في ورش تدريبية حديثة					
١٠	أحرص على تبادل الزيارات مع المؤسسات الأخرى لتطوير مهاراته					
١١	أفوض السلطة بين العاملين بما يتوافق مع قدراتهم وطبيعة المهمة					

الرقم	المعيار	التقييم				
		٥	٤	٣	٢	١
١٢	أوزع الدورات والبرامج التدريبية وفقاً لمعايير العدالة المؤسسية					
١٣	أحرص على رفع كفاءة العاملين باستمرار					
١٤	أولي اهتماماً لملاحظات العاملين لتطوير المؤسسة					
تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين						
١٥	أوفر الدعم اللازم للعاملين لحضور المؤتمرات والبرامج التدريبية خارج السلطنة					
١٦	أسعى لتنظيم ملتقيات تدريبية ومؤتمرات بالتعاون مع مؤسسات المجتمع.					
١٧	أنظم دورات تدريبية يقدمها خبراء مختصين في مجال التدريب					
١٨	أطبق نتائج البحوث العلمية لتطوير مجالات العمل					
١٩	أطبق مبادئ المحاسبية في العمل					
٢٠	أحرص على تحفيز العاملين باستمرار					
٢١	يتسم أسلوبي في التعامل بالثقة المتبادلة					
٢٢	أتبع أساليب مرنة في العمل					
٢٣	أشجع العاملين على التجريب والبحث عن الجديد في مجال العمل					
٢٤	أقدم النصح والإرشاد للعاملين ذوي الإنجاز الأقل					
٢٥	أدعم الأفكار الرائدة					
٢٦	أتبع أساليب إدارية إبداعية					
٢٧	أتبع أساليب التعزيز اللفظية عند التكليف بالمهام وإنجازها					
٢٨	أعزز العاملين بتقديم شهادات التكريم					

التقييم					المعيار	الرقم
٥	٤	٣	٢	١		
					أحرص على توفر الحوافز مالية للعاملين	٢٩
					أسعى لأمثل القدوة الحسنة للجميع في العمل	٣٠
					أحفز العاملين للمشاركة في البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية	٣١
					أشجع على البرامج التدريبية التي تكسب العاملين مهارات إبداعية في العمل	٣٢
					أبحث عن البرامج التطويرية للمؤسسة باستمرار	٣٣
					أثق في مشاركات العاملين وقدراتهم	٣٤
تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين						
					أشجع العاملين على تطبيق مهارات التفكير الإبداعي في العمل	٣٥
					أتبع خطة إجرائية لتشجيع العاملين على تطوير قدراتهم	٣٦
					أهتم بالعلاقات الإنسانية في العمل	٣٧
					أشارك العاملين في مناسباتهم الخاصة	٣٨
					أتبع في الأغلب نظام الإشراف عن بعد في متابعة العمل	٣٩
					أدعم الأفكار الإبداعية وأشيد بها	٤٠
					أرفع توصيات للقيادة العليا حول البرامج التطويرية المقترحة من العاملين	٤١
					أرشح العاملين للقيام بالمهام وفقاً للأنظمة والأسس	٤٢
					أحرص على عملية التدوير الوظيفي لتنمية مهاراتي	٤٣
					أشجع العاملين على التدوير الوظيفي بين الأقسام لاكتساب المهارات وتطوير العمل	٤٤

تقدير الذات

الرقم	المعيار	التقييم				
		٥	٤	٣	٢	١
٤٥	أحرص على الاهتمام بالبرامج التقنية والتدريب عليها					
٤٦	تقدم المؤسسة خدمات تسهيلية للعاملين بالتعاون مع الشركات والمؤسسات الخدمية.					
٤٧	تنظم المؤسسة احتفالات متنوعة للعاملين					
٤٨	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات المجتمع لتقديم الرعاية لبعض الفعاليات والمناسبات					
٤٩	تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية للعاملين في كل عام					
٥٠	تكرم المؤسسة العاملين مادياً					
٥١	توجد أوقات محددة لاستراحة العاملين					
٥٢	تنظم المؤسسة يوماً رياضياً للعاملين					
٥٣	تتفق الإجازات التي يحصل عليها العاملين مع المعايير الخاصة بالدولة					
٥٤	توجد كافتريا للعاملين					
٥٥	تهتم المؤسسة بالصورة الجمالية للمكان					
٥٦	توجد حديقة بالمؤسسة					
٥٧	توجد حضانة لأبناء العاملين بتكاليف رمزية					
٥٨	تنظيم المؤسسة فعاليات من تعزز قيم روح الفريق الواحد					
٥٩	توجد عيادة طبية في المؤسسة.					
٦٠	تنشر اللوح والعبارات التحفيزية في المؤسسة.					

٢,٤,٥: ثانياً: توصيات عامة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج تشير إلى وجود دور فاعل للقيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين، وانعكاسه بشكل إيجابي على رضا العاملين الوظيفي عند توافر الثقة المتبادلة بين المدير القائد والعاملين، وتوحيد الرؤية لدى الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة باتباع أساليب عمل حديثة وتطويرية، وتمكين العاملين إدارياً ومهارياً كأحد مجالات التحفيز؛ وذلك لزيادة دافعيتهم الذاتية وتشجيعهم على المبادرة والإبداع في أدائهم، تقترح الباحثة عدد من التوصيات:

- ١- نشر رؤية ورسالة وقيم المؤسسة في جميع المرافق، وعلى الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة.
- ٢- وضع أهداف استراتيجية لكل دائرة بناء على رؤية ورسالة المؤسسة، والمهام المسندة لكل دائرة على حدة، ونشرها بين العاملين في نفس الدائرة.
- ٣- رفع تقرير فصلي حول إنجازات الدائرة وأهم معايير التفكير الإبداعي المتبعة لإنجاز تلك المهام.
- ٤- إنشاء دائرة البحث والتطوير في كل مؤسسة لمتابعة جودة البحوث المقدمة في المؤسسة، ومواكبتها للتطورات العالمية، ومدى تناسبها مع رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل عام ومستوى أداء جميع الفئات العاملة بها، وإمكانية تطبيق التوصيات المقترحة لتطوير مخرجات المؤسسة وخدمة المجتمع.
- ٥- الشراكة المجتمعية مع القطاع الخاص لدعم وتوفير حوافز مادية للمبادرات الإبداعية للعاملين وتكريم الأداء المتميز على مستوى كل دائرة وقسم ووحدة إدارية.
- ٦- زيادة الخدمات الترفيهية المقدمة للعاملين وأسرتهم.
- ٧- زيادة البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للمسؤولين والعاملين بما يتواءم مع المعايير العالمية للإبداع الإداري.

٨- تشجيع المسؤولين والعاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية وربطها بإنجاز الموظف وتقييم أداءه.

٩- تبني معايير القيادة الموقفية في تنظيم عمل فرق العمل التخصصية، واتباع أساليب اتصال تنظيمي فاعلة لتبادل الأدوار والأفكار الإبداعية بين أعضائها.

١٠- تنويع الأساليب الإدارية والقيادية لدى المديرين القادة المتوافقة مع المعايير الإسلامية للقائد وتوظيفها في طابع إداري إبداعي يتصف بالمرونة والقدرة على التنوع وفقا للموقف الإداري.

١١- زيادة مساحة الحرية لدى العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بفرق العمل وبما يتوافق مع اللوائح والأنظمة ويحقق رؤية ورسالة المؤسسة.

١٢- تحويل بيئة العمل لبيئة حاضنة للتمكين الإداري والفني؛ بحيث تمكن العاملين من تنمية وتطوير مهاراتهم، وإبداعاتهم المهنية، والشخصية.

١٣- تفعيل التقييم المستمر للمؤسسة والأخذ برأي العاملين حول بيئة العمل، والقيادة الإدارية لديهم؛ بحيث يهدف التقييم إلى التحقق من نقاط القوة لدى المؤسسة، وتعزيزها وأولويات التطوير وتحسينها، والتحقق من الرضا الوظيفي العام لدى العاملين، والتعرف على القيم والمفاهيم السائدة في بيئة العمل، الجوانب الإبداعية في المؤسسة، وجودة المخرجات وأصالتها بمعدل مرتين في العام.

١٤- يوصى بترجمة استبانة التقييم الذاتي للمسؤول إلى اللغة الإنجليزية؛ وذلك للاستخدام في تقييم المسؤولين في قسم اللغة الإنجليزية.

٥,٥ : الخلاصة:

استعرض الفصل الحالي أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة ومقارنتها بالبحوث والدراسات التي تناولت مواضيع القيادة الإدارية، والقيادة الإبداعية، مبادئ القيادة الإسلامية، والقيادة التحويلية، والقيادة الموقفية، وهرم ماسلو للاحتياجات وتمت المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية؛ حيث أظهرت نتائج التحليل توافق بين استجابة العينة على أسئلة الدراسة التي تم جمعها باستخدام الاستبانتيين والمقابلة الشخصية حول دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتمت الاستفادة من النتائج والبيانات لتسليط الضوء على بعض المساهمات العلمية والعملية المستقبلية التي من المأمول أن يستفاد من مخرجات الدراسة الحالية. واختتم الفصل ببعض التوصيات التطويرية للعمل المؤسسي في مديريات التربية والتعليم، وتفعيل دور المسؤولين الإبداعي في تحقيق ذواتهم، ومساعدة العاملين لتطوير أدائهم الوظيفي وتحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي والذاتي لهم.