

الفصل الأول

المقدمة

١.١. التمهيد:

تعيش المؤسسات والمنظمات تحديات غير مسبقة، تمتد بظلالها لتشمل كافة الأبعاد السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية، ولم يعد هناك ما يمكن وصفه بأنه ثابت؛ حيث أصبح التطور والتغيير من أهم المؤشرات على فعالية المؤسسة. وتعد المؤسسات التعليمية من أوائل المؤسسات التي تسعى للاستفادة من التطوير والتغيير في المجتمعات، وتحويل التحديات لنقاط قوة لتطوير المخرجات العامة للمؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بالكوادر البشرية فيها في كافة المستويات الإدارية. وذكرت العديد من الدراسات بأن التربية والتعليم لم يعودا مجرد مؤسسة خدمية استهلاكية؛ بل أصبحت مؤسسة تسعى للاستثمار في رأس المال البشري.

وأشار شهاب (شهاب، ٢٠١٠، صفحة ٩٩) إلى أن الإنسان هو المحور الجوهري لعمليتي التغيير والتطوير، وأن نجاحهما يعتمد على توفر إدارة تنظم للإنسان حياته وعلاقاته بالآخرين، وتوظيفها لتحقيق الأهداف العامة؛ لتعم الفائدة على كافة أفراد المجتمع.

وصورت (جوهرة أبا الخيل) المؤسسة التربوية بالنسق الاجتماعي الذي يضم عددا من العاملين

يسعون لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التربوية، تجمعهم قنوات تواصل متنوعة، تتصف بالفاعلية في

صورتها النموذجية؛ لتبادل الآراء والأفكار ذات الصلة بمجال العمل والمهام الوظيفية؛ ليتمكن العامل من أداء مهامه الوظيفية بما يتناسب مع الأهداف التربوية العامة (الخيل، ٢٠١٧).

يعد الاهتمام بتنمية الأساليب القيادية قديم قدم الحضارات السابقة، والحضارة الإسلامية غنية بالأمثلة التي حرص فيها النبي صلى الله عليه وسلم على تعليم الصحابة معايير بناء الدولة الإسلامية، وانفتاحها على الأمم المحيطة بها في الجزيرة العربية، وبلاد فارس، والروم؛ حيث استعرضت السيرة النبوية الشريفة، حرص رسول الله صلى الله عليه وسلم على تربية الصحابة رضي الله عنهم؛ لقيادة العالم وفق مبادئ وقيم إسلامية واضحة، وكان صلى الله عليه وسلم يربي أتباعه تربية نموذجية مبنية على الإحسان في العمل صغيره وكبيره، كما حرص النبي صلى الله عليه وسلم على ترسيخ مبادئ القيادة من خلال استشراف المستقبل، وتحديد الغاية المثلى لخلق الإنسان، وهي: إعمار الأرض؛ حيث أوضح صلى الله عليه وسلم آلية تحقيق تلك الغايات، من خلال تقديم القدوة الحسنة للصحابة في اتباع المنهج الوسطي عند تلبية الاحتياجات الروحانية، والبيولوجية، والاجتماعية للفرد. كما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقوم بتوزيع المهام بين صحابته وفق قدراتهم الجسدية والمادية، مع تذكيرهم بالاستمرار على الهدف والغاية الأساسية من خلق الإنسان على الأرض.

وذكر خالد أحمد أن العديد من الدراسات ركزت على اهتمام الشريعة الإسلامية بتنظيم العمل المؤسسي؛ وذلك من خلال إرساء القواعد الشرعية في التعامل بين الأفراد، والتي تمثلت في علاقة النبي صلى الله عليه وسلم بصحابته، والتي حرص الباحثين في علوم القيادة والإدارة على مقارنتها مع الأدب العالمي، والخروج بتوصيات تظهر الصورة الإسلامية في مجالي القيادة والإدارة، وقام خالد أحمد بتطوير مقياس وفق النموذج الإسلامي الإداري، تمثل في القيادة الحكيمة، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، والمعاملة العادلة

والعدالة بين العاملين، والإخلاص، والالتزام، وأخيراً التعزيز المبني على أساس الجدارة والاستحقاق ((Khalid, 2012)).

وأشار العبيدي وآخرون إلى أن المتبع لمبادئ الإدارة في عصور الدولة الإسلامية بدءاً بعهد النبي محمد صلى الله عليه وسلم، ثم من تبعه من الخلفاء، أنها تتلخص في خمسة مبادئ وهي: الإلتزام الأخلاقي، والشورى، والتعامل مع الإنسان كوحدة بكل حاجاته النفسية، والروحية، والمادية، وربط المسؤولية بالسلطة، والرقابة الذاتية. ومن هذه الدراسة سييتم الإشارة إلى هذه المبادئ، من خلال نظريات القيادة والإدارة الحديثة التي تتحدث عن القيادة الإدارية، وجوانب الإبداع في أساليبها، وإنعكاس أثرها على أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي من عدمه. (العبيدي، محمد؛ الشيباني عربي؛ العبيدي آلاء، ٢٠١٠).

ومنذ مطلع القرن العشرين في العقد المنصرم، ظهرت العديد من النظريات العلمية في العلوم الإنسانية، مثل: نظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية، وغيرها، توضح المهام والسمات التي ينبغي أن يتحلى بها كل فرد يتحمل مسؤولية أي تجمع بشري؛ سواء أكان تجمعاً رسمياً، أم غير رسمي؛ نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به القائد أو المدير.

ومع تقدم المجتمعات وظهور التحديات العالمية ازدادت الحاجة إلى الاهتمام بأسلوب القيادة الإدارية في العلوم الإدارية، بعد أن أخفقت العديد من المؤسسات (الخدمية والربحية) في تحقيق الغايات التي تسعى لتحقيقها على الرغم من توفر الموارد المادية، وأرجح المنظرين هذا الفشل؛ لافتقار تلك المؤسسات لقيادة ذات كفاءة علمية، ومهارية، واعية، تتولى توجيه دفة المؤسسة نحو بر الأمان؛ حيث أن الأسلوب القيادي يؤثر على فعالية أداء العنصر البشري في تلك المؤسسات؛ لتحقيق الأهداف العامة التي وضعت من قبل صانعي القرار، والرقى بمستوى أداء المؤسسة، والحفاظ على استمراريتها؛ حيث تتميز المؤسسات التي تمتلك قيادات إدارية مؤهلة بالقدرة على مواجهة التحديات المستمرة، وتعديل مسارها لتتكيف مع

التحديات عند العجز في التغلب عليها، لذلك تسعى الباحثة في هذه الدراسة الميداني إلى أن تسلط الضوء على دور القيادة الإدارية في تطوير المؤسسة التعليمية، وتطوير أداء العاملين فيها، وصولاً إلى تحقيق رضاهم الوظيفي؛ لمواكبة التطورات التربوية محلياً وعالمياً.

ويؤكد كل من (الآغا، ٢٠١٠، صفحة ٢) و (الشبلي هيثم؛ الخزاعي حسين؛ جابر نصرالدين، ٢٠١١) و (الشقحاء، ٢٠٠٣، صفحة ٩) على زيادة الطلب على إثراء العلوم الإنسانية، والاجتماعية، في أواخر القرن العشرين حول تطوير الجوانب القيادية في المؤسسة، والتي تستدعي العديد من الإجراءات، والقرارات التي قد تحظى بالقبول أو قد تواجه الرفض من قبل العاملين؛ الذي قد ينعكس على نجاح المؤسسة أو فشلها؛ حيث أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة، وفاعلية، بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها.

وذكر الشقحاء بأن خبراء الإدارة أوصوا باتباع أساليب إدارية، وقيادية، إبداعية؛ لضمان استمرارية تلك المؤسسات ونجاحها؛ بسبب التسارع والتغيير المستمر في المجالات: الاقتصادية: والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، في المجتمعات. ويؤكد طلال الشريف على أهمية دور القيادة الإدارية - في مختلف المؤسسات - في فعالية تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية، وإيجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية (الشريف ط.، ٢٠٠٤، صفحة ٢).

كما أشار الشريف إلى أنه من الصعب على المؤسسات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب دون تلك القيادات الواعية والمسؤولة، وأن التجديد، والتطوير، والإبداع تعد صفات للمؤسسات التي تتميز بوجود قيادات إدارية واعية.

وأظهرت الأدبيات العلمية اختلافا وتباينا حول علاقة كل من القيادة والإدارة في سلوك العاملين؛ وهذا ما أشار إليه يوكلي وجري (Yukl & Gary) حيث ذكرا صفات ومهارات القائد، وسلوك القائد داخل المؤسسة، والقوة والنفوذ للقائد، والمحددات الظرفية لسلوك القائد، كما تناولوا أيضا علاقة القيادة بتحسين الممارسات الإدارية للمدير (Yukl, 1989).

وأشار القريوتي (القريوتي، ٢٠٠١، صفحة ٢٨٥) إلى أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة؛ فهي ليست موهبة أو فناً؛ إنما تستند على قواعد ومبادئ أساسية يجب على الإداري (القائد) أن يلم بها؛ حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه، ومن هنا أصبحت القيادة الإدارية أساساً ضروريا لأي ميدان من ميادين المجتمعات.

وفي المجال التربوي يرى نبيل العراييد و (العراييد، ٢٠١٠)؛ (حتاملة عبدالسلام محمود؛ سلامة كايد محمد، ٢٠١٧) إن فاعلية الإدارة تعد من أهم وسائل تحقيق أهداف المؤسسة؛ وذلك من خلال تقديم أجود الخدمات للمجتمع، وعلى صعيد المؤسسات التربوية، فإن الخدمات المقدمة هي خدمات تربوية تعليمية، وبما أن المؤسسات التعليمية هي المؤسسات المعنية بتعليم الفرد، وتنمية مهاراته العلمية، والفكرية؛ لذا وجب الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية لقادة تلك المؤسسات؛ بحيث يتمكن المسؤول في مديريات التربية والتعليم من مشاركة الموظفين في المديرية، وأيضا الإدارات التنفيذية (مديري المدارس) في وضع أهداف تتناسب مع مساهمهم الوظيفي، وتحديد أسلوب الوصول لهذه الأهداف، وتفويض السلطة للمرؤوسين، ومنحهم النفوذ الذي يمكنهم من القيام بالمهام الموكلة لهم. كما يجب أن يحرص المسؤول الفاعل على استمرارية بث روح الحماس والرغبة في المشاركة لدى المرؤوسين عند صياغة وتحديد النتائج المرغوبة، والمعايير، من كل عمل يسند إليهم، والحفاظ على خطوط اتصال قوية مع الجهات العليا عبر مهارات قيادية إبداعية.

وقد تواجه المؤسسة في بعض الأحيان تدمراً من بعض العاملين من أسلوب تعامل مسؤوليهم معهم، والشعور بعدم العدالة؛ مما قد ينعكس على مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي في آن واحد، ونتيجة لهذه التحديات أصبحت المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات الخدمية في حاجة إلى قيادة قادرة على الاستفادة من الموروث الإسلامي الغني بمبادئ قيادية، تتناسب مع متطلبات العمل الإبداعي في المؤسسات التربوية، والاستفادة من التوجهات العالمية في الفكر الإداري والاسترشاد بمعايير القيادة التحويلية التي تشجع المسؤول لاستثمار قوة التأثير الإلهامي، والفكري، والمعنوي، والأخلاقي؛ وذلك لإحداث التغيير في ثقافة العاملين، وإدارة المواقف باتباع أساليب القيادة الموقفية والتي يلجأ لها المسؤول؛ لتمكين العاملين وإعطائهم الصلاحيات وفقاً للموقف الإداري، والتي يتم فيها بناء فرق العمل بناء على مهارات، وقدرات العاملين: المهمة، والأكاديمية، والفروق الفردية بينهم، وأيضاً الاستفادة من هرم ماسلو للاحتياجات لتطوير مهارات العاملين، وتحقيق رضا وظيفياً لديهم؛ حيث يعد هرم ماسلو من أهم الأساليب المقترحة لتطوير المؤسسات التربوية، وتحفيز العاملين فيها نحو الإبداع، وإكسابهم رضا وظيفياً لينتج عنه أثراً إيجابياً في غالب الأحيان ينعكس على أدائهم (عريبات، ٢٠١٢)؛ وهاميديفار (Hamidifar, 2009)؛ ونيلي وسيليشو (Richard, 2014)؛ وNaile, Idah & Selesho, M. Jacob, 2014)؛ وEmhan, 2012)؛ وريتشارد (Richard, 2014)

١,٢. خلفية الدراسة:

لقد اهتمت سلطنة عمان شأنها شأن بقية الدول العربية بتنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية في مختلف التخصصات؛ إيماناً منها بالدور الفعال لتلك القيادات في نجاح المؤسسات، والدخول في التنافسية المحلية والعالمية، منذ بدء فجر النهضة العمانية؛ حيث كانت التوجيهات السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بأولوية الاهتمام بالمواطن العماني، وإعداده للقيام بأدوار ريادية في سوق العمل. وسعت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان منذ عام ١٩٧٠ إلى الأخذ بمختلف النظم التربوية الرامية إلى تكوين

جيل قادر على تحمل مسؤولياته؛ في سبيل النهوض بالوطن في مختلف جوانبه، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير قدرات ومهارات القيادات الإدارية على كافة الأصعدة، من خلال التعاقد مع بيوت خبرة دولية لتبادل الخبرات والاستفادة منها في بناء معايير عالمية لتطوير أداء العاملين، والمؤسسات التعليمية في نفس الوقت.

وشهدت السنوات الأخيرة الكثير من المحاولات الجادة لتطوير أنظمة وزارة التربية والتعليم في كافة الجوانب؛ كالاهتمام بالقيادات الإدارية لتلك المؤسسات؛ إيماناً منها بأن نجاح أي مؤسسة تربوية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية الإدارة لديها، وقدرتها على توجيه الأنشطة التربوية، والتعليمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة؛ لذلك كانت توجيهات صانعي القرار لإجراء تقييم شامل لمنظومة التعليم، وكافة البرامج التعليمية بهدف تطويرها.

وعلى الرغم من تلك الجهود التربوية المبذولة للنهوض بهذا القطاع المهم، ظهرت العديد من التحديات في المنظومة التربوية سواء فيما يتعلق منها بالجوانب الإدارية، أو الفنية، أو المالية، أو البشرية، أو التشريعية، ساهمت بصورة أو بأخرى في تدني مستوى المخرجات التربوية في السلطنة؛ مما حدا بالمسؤولين وصناع القرار التربوي إلى مراجعة مختلف جوانب المنظومة التربوية؛ بغية الوقوف على تلك التحديات، وإيجاد الحلول التربوية لها بصورة إجرائية (الشملي و آخرون، ٢٠١٣، صفحة ١٢).

وتمثل المديرية العامة للتربية والتعليم الإدارة الوسطى، وهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم) والإدارة التنفيذية (المدارس)؛ بحيث تتشارك مع الإدارة العليا في وضع الخطط، وتقوم بالإشراف والتوجيه للقيادات التنفيذية للوصول إلى الأهداف المرجوة من الجميع؛ لذلك فإن اهتمام الباحثة بدراسة دور القيادة الإدارية الإبداعية في مرحلة الإدارة الوسطى في تطوير أداء العاملين والوصول لرضاهم الوظيفي فيها إدراكاً منها لأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى؛ وذلك لارتباط عملها بإدارة تنفيذية

بشكل مباشر مع مديريات التربية والتعليم؛ حيث أن الإدارة الفاعلة هي نتاج التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين بالشكل الذي يجعلهم أكثر فعالية، ويعتبر المديرون هم المسؤولون عن تخطيط مستقبل المؤسسة الإدارية، وتوجيه العاملين، والإشراف عليهم؛ فهم أداة التطوير الشامل في المؤسسات على اختلاف وظائفهم. وعلى ضوء ذلك، تكمن أهمية مرحلة الإدارة الوسطى في التسلسل الهرمي داخل أي مؤسسة، ويتطلب ذلك أن تمتلك هذه الفئة مهارات وأتماتٍ إدارية عالية.

وتعد مديريات التربية والتعليم العنصر الأساسي في العملية الإدارية؛ لدورها الفاعل في رفع مستوى كفاءة المؤسسة التعليمية؛ حيث يقع على عاتقها إدارة العمل الذي تمارسه المستويات التنفيذية (المدارس)، وتقوم بتنسيق جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم العامة وأيضاً تقوم بالاشتراك مع القيادة العليا في إعداد الخطط الاستراتيجية العامة للوزارة من خلال رفع التوصيات، والمقترحات، من قبل المعنيين في الإدارة التنفيذية .

وترى الباحثة أن مديري الإدارات، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام، في المديريات العامة للتربية والتعليم يمثلون القيادات الإدارية التي تدير شؤون العملية التربوية، والإدارية؛ من أجل تسيير العمل الإداري بإنسيابية ودقة؛ الأمر الذي يتطلب أساليب إدارية إبداعية قادرة على التفاعل الإيجابي؛ وذلك لتحقيق علاقة إيجابية سليمة تنعكس على أدائهم، ومن ثم على إنتاجية المؤسسة التربوية بشكل عام، ويعد تقييم أداء المسؤولين جزء لا يتجزأ من منظومة تقييم منظومة التعليم؛ وتوحيداً للرؤى والممارسات في قطاع التربية والتعليم؛ لتسهم في تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية بالسلطنة.

وأوصت نتائج دراسة الجرايدة والجمهوري بأهمية تفعيل مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ومساعدة العاملين على تحمل المسؤولية من خلال تفعيل عملية التفويض، والتقليل من المركزية؛ وذلك بالاعتماد على فرق العمل، والتي بدورها تساهم في تفعيل عملية الاتصال التنظيمي بين المسؤولين والعاملين

في المديریات العامة للتربية والتعليم، والاهتمام بنوعية البرامج التدريبية التي تحفز العاملين على توليد الأفكار الإبداعية التطويرية على الصعيد الشخصي، والصعيد المؤسسي، وكذلك تجويد البرامج التدريبية للقادة الإداريين، والتي تمكنهم من إتباع أساليب العمل الإبداعية، ويسهل عملية تبادل الأفكار الإبداعية مع العاملين؛ سعياً لتطوير مستوى أداء المديریات بشكل عام. (الجرايدة، محمد سليمان و الجهوري، بدرية خلفان، ٢٠١٤، ٢٠١٤، صفحة ٥٨٤).

كما يمكن وصف مواضيع القيادة، والإبداع، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، من المواضيع المتغيرة والمتجددة حسب الزمان والمكان؛ لذا تحرص الباحثة على دراسة واقع القيادات الإدارية بمديریات التربية والتعليم، وأهم العوامل التي تعزز الجوانب الإبداعية، ومدى تطبيقهم لمعايير ومبادئ القيادة الإبداعية؛ لتحسين مستوى أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي حول بيئة العمل؛ وذلك سعياً لتقديم توصيات لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم من المأمّل أن يؤخذ بها للتغلب على التحديات التي تواجهها في تطوير ورفع مستوى أداء تلك الفئة من القيادات، وذلك توافقاً مع الجهود المبذولة في السلطنة؛ لرفع مستوى أداء جميع العاملين في القطاعات -الحكومية والخاصة- خاصة على المستويات القيادية.

١,٢. مشكلة الدراسة

إن الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها ورفع مستوى أداء العاملين يمثل مصدر القوة للقيادة الإدارية الإبداعية؛ حيث أن القيادة الإدارية التي تتبع أساليب قيادية إبداعية مبنية على معايير واضحة يقوم فيها القائد بممارسات إبداعية، تشجع العاملين لتقديم أفكار أصيلة ومرنة؛ لمواجهة التحديات التي يتوقع القائد حدوثها مسبقاً؛ وذلك لقدرته على تحليل المعطيات والإحصائيات، وقدرته على التغلب عليها من خلال تطبيق أساليب حل المشكلات، وتقديم حلول خارجة عن المألوف؛ سعياً لتمكين العاملين

من تأدية مهامهم الوظيفية؛ وصولاً إلى توفير بيئة عمل جاذبة تعزز شعور العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة.

وذكرت بعض الدراسات بأن العديد من المؤسسات العربية تواجه مشكلات وتحديات داخلية، قد تقلل من قدرتها على المنافسة، وزيادة فاعليتها إلى مستوى تطلعات صانعي القرار والعاملين أنفسهم، ويعد ضعف التناسق والانسجام بين رؤية وأهداف المؤسسة، ومستوى أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي، من أبرز مظاهر تلك التحديات، وأيضاً الضعف بين نظم وآليات المحاسبة، والمساءلة التي يتبعها المسؤولين، وجودة أداء المؤسسة بشكل (الشيخ أ.، ٢٠١٧)، (السليمان آلاء توفيق، ومقابلة عاطف يوسف، ٢٠١٧).

وتسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على أدوار مديري الدوائر، والمديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام، في مديريات التربية والتعليم، في تطوير أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتحقيق الرضا الوظيفي لهذه الفئة، وقد أوصت الباحثة في دراستها في رسالة الماجستير إجراء دراسات علمية حول العوامل التي تؤثر على جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، وترى الباحثة أن من الأهمية دراسة دور القيادة الإدارية، ومعايير الإبداع المتبعة من قبل المسؤولين، في تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين الأداء في تلك المؤسسات (المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان) وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى (المسلمي، ٢٠٠٨، صفحة ٦).

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة المتمثلة في أهمية تطوير أداء القيادات الوسطى في المديريات العامة للتربية والتعليم، واتباعهم أساليب قيادية إبداعية تحفيزية في مضمونها، ومبنية على منهجية علمية؛ لرفع مستوى أداء العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، والذي من المأمول أن ينعكس إيجاباً على جودة العمل في المؤسسة، ويزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، وفقاً لمعايير ومؤشرات واضحة،

يمكن قياسها، وتقييمها، وتقديم تغذية راجعة لصناع القرار في الوزارة، واستكمالاً لمنظومة التطوير المستمرة في وزارة التربية والتعليم.

وعلى الرغم من أهمية الإبداع والقيادة الإدارية، إلا أن القليل من الدراسات تناولت القيادة الإدارية، والقيادة الإبداعية، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الفاعل للقيادة الإدارية التي تنتهج النهج الإبداعي في تطوير أداء العاملين، وتوفر بيئة محفزة على الرضا الوظيفي؛ وذلك سعياً لإضافة بعض المؤشرات للأدب التربوي، ولصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم، والتي يمكن الأخذ بها عند بناء البرامج التدريبية للقيادات الإدارية، وفي آلية اختيار القيادات الإدارية، ومعايير تقييم أدائهم الوظيفي. وبناء على آفاق وحدود الاطلاع، يمكن القول بأن موضوع دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي بالاسترشاد بنماذج مختلفة من نظريات القيادة الإدارية، مثل: القيادة التحويلية، والقيادة الموقفية، وهم ماسلو للاحتياجات، والدمج مع العلوم الدينية المتمثلة في مبادئ القيادة الإسلامية؛ وذلك لتقديم بدائل جديدة للتغلب على التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التربوية لم يحظ بوفرة في أدبيات الإدارة العربية والأجنبية.

ويرجع اهتمام الباحثة بمشكلة الدراسة من خلال نوعين من الاعتبارات يتمثلان فيما يلي:

أ- اعتبار شخصي: إحساس الباحثة بمشكلة الدراسة من خلال ممارستها العملية في الحقل التربوي كمديرة مدرسة، وعضوة في العديد من اللجان على مستوى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، والتي استشعرت من خلال تلك المشاركات وجود فرق في الأساليب القيادية الإدارية للمسؤولين وأيضاً اختلاف في آلية تحقيق الأهداف الخاصة بكل دائرة.

ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به مديريات التربية والتعليم كحلقة وصل بين القيادة العليا والقيادة التنفيذية؛ فإن أي ضعف في أداء أي قسم من أقسامها قد ينعكس من كفاءة النظام التعليمي العام من

حيث: مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته. وتفترض الباحثة أن وضوح كل من الرؤية، والرسالة، وقيم المؤسسة يسهل من توجيه جهود وخطط وأهداف الإدارات والعاملين لتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة؛ وكلما كانت هذه الأهداف واضحة ومتطورة ويتبناها الجميع (إدارةً وعاملين)، ينتج عنها تنمية مستدامة لتلك المؤسسات.

ب- اعتبار أكاديمي: على الرغم من إجراء العديد من البحوث والدراسات التي حاولت الباحثة رصد بعضاً من أساليب القيادة الإدارية عبر مراحل التعليم المختلفة في السلطنة والمجتمع العربي؛ إلا أنه ما زالت الحاجة ماسة لإجراء المزيد من الدراسات التحليلية حيث لم تحظ الإدارات الوسطى في مختلف المؤسسات بحقها من الدراسة في مجال القيادة الإدارية الإبداعية، ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين ورضاهم الوظيفي بشكل عام وخاصة في مديريات التربية والتعليم؛ وذلك لأهمية توسط تلك الإدارات الهيكل التنظيمي للوزارة.

وتتفق الباحثة مع دراسة شهرزاد؛ حيث ذكرت أهمية تدريب وإعداد المدير لتنمية مهاراته القيادية، وإكسابه فرصاً أكبر للنجاح في عمله من خلال تطوير أطر فكرية، وعملية، وبناء نماذج للتدريب المهاري في كافة مجالات العمل الإداري؛ وذلك لتعزيز وتطوير مهاراته القيادية وزيادة تأثيره في العاملين (شهاب، ٢٠١٠، صفحة ١٠٨)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المشرقي، ٢٠١٤) بأنه بالرغم من جهود وزارة التربية والتعليم في سلطنة؛ لتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دائرة رعاية الموظفين التي تسعى لتوفير تسهيلات خدمية لموظفي وزارة التربية والتعليم مع معظم مؤسسات المجتمع الخاصة، وتنويع البرامج التدريبية للإداريين في المديريات، لوحظ وجود فئة من الإداريين غير راضية عن ظروف العمل وتسعى لتغيير مجالها المهني.

وبناء على ما سبق عرضه، فإن مشكلة الدراسة تمثلت في استكشاف دور القيادة الإدارية الإبداعية

في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

١,٣ . أسئلة الدراسة:

ترتبط أسئلة الدراسة بمشكلاتها؛ حيث تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما هي أهم العوامل المؤثرة على تطوير أداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين في مقياس القيادة

الإدارية الإبداعية؟

٢- ما مدى ارتباط ممارسات القيادة الإبداعية بتطوير أداء العاملين مع التحكم في متغيرات المؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة، والنوع الاجتماعي؟

٣- ما مدى ارتباط ممارسات القيادة الإبداعية برضا العاملين الوظيفي مع التحكم في متغيرات المؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة، والنوع الاجتماعي؟

٤- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (القيادة الإدارية الإبداعية، نوع الوظيفة، المحافظة

التعليمية) من جانب ومتغيرات (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين) من جانب آخر؟

٥- ما دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين؟

٦- ما هي سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في مديريات

التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

وسوف يتم الإجابة على الأسئلة البحثية عبر أساليب إحصائية كمية ونوعية؛ وذلك للحصول

على إجابات متكاملة حول دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في

المديريات العامة للتربية والتعليم عينة الدراسة.

١,٤ . أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف العام للبحث وهو دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأنبثقت منه الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد أهم العوامل المؤثرة على تطوير أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي في مقياس القيادة الإدارية الإبداعية.
- ٢- قياس مدى ارتباط الممارسات القيادية الإبداعية بتطوير أداء العاملين بالتحكم في بعض المتغيرات المستقلة.
- ٣- قياس مدى ارتباط الممارسات القيادية الإبداعية برضا العاملين الوظيفي عند تثبيت بعض المتغيرات المستقلة.
- ٤- التحقق من وجود علاقة بين متغيرات (القيادة الإدارية الإبداعية، النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل التعليمي) من جانب و متغيرات (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين) من جانب آخر.
- ٥- كشف دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين .
- ٦- اقتراح سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي .

١,٥ . أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها نظراً للارتباط المباشر بين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، والرضا الوظيفي للعاملين عند توافر الظروف المساعدة التي يتم تهيئتها من قبل إدارات قيادية، تسعى نحو التغيير، والتجديد المستمرين؛ حيث أن الإبداع أصبح غاية تسعى لها كافة المؤسسات التعليمية؛ لتحسين مستوى

أداء المؤسسة بشكل عام، وسعيًا نحو التنافسية العالمية وفق المعايير العالمية المتعارف عليها دولياً، لذا تتلخص أهمية الدراسة في:

١- تتبع الدراسة منهج الدراسة المختلط (المتدمج) والذي يعد من المناهج الإحصائية الحديثة التي تسعى لتقديم مقترحات بحثية واسعة وتوضيح أعمق للظواهر التي يتم دراستها؛ بحيث يمكن تعميم النتائج بناء على دراسة الظاهرة كما وكيفاً.

٢- اتبعت الدراسة الحالية أسلوب الجمع بين العلوم العقلية والنقلية؛ بحيث تم الاستشهاد بالنظرة الإسلامية الشمولية للقيادة وأبعادها ثم الاستفادة من الأدب النظري، والدراسات العلمية الحديثة؛ لصياغة التصور حول مفهوم القيادة الإدارية الإبداعية.

٣- يتناول دور القيادة الإدارية الإبداعية لدى مديري الدوائر، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم، وآلية تطوير أداء العاملين فيها، وهذا وما تدعو له وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، في ظل إجراءاتها المستمرة للتقييم الشامل للمنظومة التعليمية بشكل عام في الوزارة، وفقاً للمشروعات التطويرية الجديدة التي تبناها الوزارة في خططها المستقبلية.

٤- إقترح مؤشرات على فاعلية توظيف أساليب القيادة الإدارية الإبداعية، ودورها في تطوير أداء العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

٥- تسعى الدراسة إلى قياس دور القيادة الإدارية الإبداعية لدى مديري الدوائر، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم، فإنه من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في توجيه أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم؛ للاستفادة من نتائج، ومخرجات الدراسة في تحسين جودة الأداء للعاملين، ورفع مستوى الرضا لديهم.

٦- ستضيف نتائج الدراسة الحالية للأدب التربوي مقترحات لطرق، وأساليب لتفعيل دور القيادات التربوية وتطوير كفايات العاملين، وبرامج لرفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التربوية.

١,٦. حدود الدراسة:

ستقتصر حدود الدراسة الحالية على أربعة حدود، وهي :

الحد الموضوعي: ستقتصر الدراسة على دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين، ورضاهم الوظيفي ببعض مديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

الحد المكاني: يتمثل الحد المكاني لهذه الدراسة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظات السلطنة (الباطنة شمال ، مسقط ، البريمي).

الحد البشري: العاملين في ديوان عام المديريات العامة للتربية والتعليم عينة الدراسة بسلطنة عمان

الحد الزمني: تقتصر الدراسة على الفترة الواقعة بين عام (٢٠١٧-٢٠١٨).

١,٧. منهج الدراسة وخطواتها:

تماشياً مع متطلبات الدراسة فقد تم استخدام:

الخطوة الأولى: اختيار منهج الدراسة :

-المنهج المختلط الذي يدمج بين المنهج الكمي والمنهج النوعي (الكيفي)؛ بحيث ينتج عنهما بيانات

ونتائج رقمية كمية، ونتائج واستنتاجات وصفية معمقة.

الخطوة الثانية: اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينتها:

عينة من مديري الدوائر، والمديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام، واستبانة العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة (مسقط، شمال الباطنة، البريمي).

الخطوة الثالثة: إعداد وتطوير أدوات الدراسة

تم إعداد استبانتي، وأسئلة مقابلة، تتناسب فقراتهم مع متغيرات الدراسة، وعينتها، بالاستعانة بالمخزون العملي والأدبيات ذات الصلة بالموضوع، والاستفادة من المقاييس العالمية لصياغة فقرات أدوات الدراسة.

الخطوة الرابعة: العينة الاستطلاعية:

تم تطبيق العينة الاستطلاعية، ومنها تم التحقق من صدق وثبات الاستبانتي.

الخطوة الخامسة: إجراءات الدراسة، وجاءت على النحو التالي:

(١) تم التطبيق الفعلي لأدوات الدراسة في الفصل الدراسي الأول ٢٠١٧ / ٢٠١٨ في الفترة بين أغسطس إلى ديسمبر ٢٠١٧.

(٢) تم تطبيق استبانة مديري الدوائر والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام واستبانة العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة (مسقط، شمال الباطنة، البريمي).

(٣) تم إجراء مقابلات مع عينة من مديري الدوائر، والمديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام، والعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة (مسقط، شمال الباطنة، البريمي).

الخطوة السادسة: التحليلات الإحصائية و مراجعة وترميز البيانات

تمت عملية مراجعة وترميز البيانات التي تم الحصول عليها، باتباع الخطوات التالية في معالجة بيانات

الدراسة:

١- مراجعة الاستبانات الواردة بعد استيفائها من ناحية الشمولية وصلاحيه الاستخدام ومنطقية الإجابات.

٢- تفرغ البيانات بالجدول التي سبق إعدادها طبقا لمتطلبات التحليل.

٣- إدخال البيانات بجهاز الحاسب الآلي وفق برنامج (SPSS WIN).

٤- تفرغ المقابلات وتحليل استجابات عينة الدراسة والربط بينها وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٥- صياغة التوصيات بناءً على نتائج تحليل أدوات الدراسة واستخلاص العلاقات بين المتغيرات.

وتم تحليل البيانات على استخدام الاختبارات، والعمليات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، وأهما: استخلاص المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، والتحليل العاملي للمركبات الرئيسة لمحاور الاستبيان والانحدار الخطي المتعدد، وتحليل بيانات المقابلة الشخصية.

١,٨ . مصطلحات الدراسة:

المؤسسات: هي في الأساس حصيلة مجموعة من الأفراد يعملون معا بهدف تحقيق غاية مشتركة؛ لذا فالعلاقة الأساسية بين الفرد والمؤسسة، يمكن أن ينظر إليها على أنها أكثر الأبعاد التي يمكن أن تتشكل على أساسها الأنماط القيادية. (محمد الأصبحي؛ محمد وهي، ٢٠١١، صفحة ١٩٥).

وتُعرف إجرائيا بأنها المديرية العامة للتربية والتعليم التي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، والتي تتولى الإشراف والمتابعة، لتنفيذ جميع الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بالعمليتين التعليمية والتربوية.

القائد: هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين، واتجاهاتهم، وأفعالهم؛ لتحقيق أهداف

المؤسسة (عبيدات، ٢٠٠٧، صفحة ١٤).

القيادة الإدارية: هي عملية التأثير التي تربط القائد بمروؤوسيه، أي يؤثر ويتأثر بهم وكلاهما يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، يتم من خلالها استخدام الخصائص القيادية للتأثير في السلوك وتحقيق التعاون بين الجماعة، وهي عملية تفاعلية تعبر عن العلاقة بين القائد ومروؤوسية للتأثير بالشكل المباشر أو غير المباشر، لتحقيق هدف مشترك (زريق، ٢٠١٥، ص٥) (زريق، ٢٠١٥، صفحة ٥).

وعرفها دانيل سورسي بأنها مزيج دقيق من السلطة الرسمية، والمهارات، والمعرفة، والمعلومات، والذكاء والشجاعة، والمثابرة (Sourcie, 1994, p. 4).

وتعرف إجرائياً بأنها: الأساليب والطرق التي يتبعها المسؤول في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، مع العاملين لتحقيق الأهداف العامة للوزارة والقيام بالمهام الوظيفية وفق الأسس المنظمة لطبيعة العمل. الإبداع: هو توليد وقبول وتطبيق الأفكار الجديدة من قبل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة (درويش، ٢٠٠٩، صفحة ١١).

ومن خلال ماسبق تعرف الباحثة القيادة الإدارية الإبداعية بأنها: السلوك التحفيزي الإيجابي الذي يبيده المسؤول داخل المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان للتأثير في سلوك العاملين، والذي يمكنهم من تحقيق الأهداف العامة للمديرية بجودة.

كما تعرف الباحثة القيادة الإدارية الإبداعية إجرائياً بأنها الدرجة الكمية التي يحصل عليها المفحوص عند تطبيق أدوات الدراسة والمتعلقة بتحديد دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

الأداء الوظيفي: يعرفه كل من براون وموتوويدلو Borman و Motowidlo المذكور في جانكينتون وروركوم Jankingthong & Rukkum بأنه ينقسم إلى قسمين: أداء المهمة والأداء السياقي. ويعرف أداء المهمة بأنه: فاعلية أداء الموظف للأنشطة ذات العلاقة بالمهام التقنية للمؤسسة. وأما الأداء السياقي: فهو

الأداء الغير رسمي الذي يؤثر على العلاقات النفسية والاجتماعية بالمؤسسة (جانكينتون وروركوم، ٢٠١٢،

ص١١٦-١١٧) (Jankinthong, K & Rukkum, S, 2012, pp. 116-117).

وكذلك عرفه (عربيات ٢٠١٢، ص ٧٠٩) (عربيات، ٢٠١٢، صفحة ٧٠٩) بأنه العمل الذي

يؤديه المرؤوس، بما يسهم في تحقق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، واتباعه للتعليمات التي

تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني.

الرضا الوظيفي: يعرفه أزري ٢٠١١ (Aziri, 2011, p. 78) بأنه يمثل الشعور الذي يظهر نتيجة لإدراك

الفرد أن وظيفة تمكنه من الاحتياجات المادية والنفسية (أزري، ٢٠١١، ص٧٨).