

الفصل الرابع

النتائج

٤,١ التمهيدي:

تناول الفصل الحالي تحليلاً أولياً للبيانات التي سيتم من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة، ثم تم وصف البيانات الشخصية (الديمغرافية) للمستجيبين، والإجابة على أسئلة الدراسة؛ من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة وأسئلة المقابلة الشخصية. وتم تقسيم عملية التحليل إلى جزئين؛ حيث اشتمل الجزء الأول على تحليل استبانة القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، وتمثل الجزء الثاني من التحليل في تحليل البيانات النوعية التي جُمعت عن طريق استمارة مقابلة شخصية نصف موجهة (Semi Directive).

٤,٢ التحليل الأولي للبيانات:

تتطلب عمليات التحليل المتبعة في الدراسة الحالية إجراء بعض الاختبارات للتحقق من صلاحية البيانات، ولاستخلاص النتائج العامة من عمليات التحليل تم القيام بالتحليل الأولي للبيانات؛ وذلك لاختبار مدى ملاءمة البيانات للطرق الإحصائية التي تم اختيارها للتحقق من أهداف الدراسة؛ حيث تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للعينة الفعلية، وذلك للتحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الكمي؛ حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا للمقياس (٠,٩٧)، ومن خلال نتائج معامل الثبات تم التحقق من قوة ثبات البيانات، وإمكانية استخدامها في الدراسة العلمية، واستكمال باقي العمليات التحليلية.

وتم استخلاص معامل قيمة الالتواء والتفرطح للتحقق من التوزيع الاعتمادي والطبيعي للبيانات المستخدمة، كولموغوروف-سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov)، والتحقق من فرضيات الإنحدار الخطي المتعدد، والتباين المتعدد وفق التسلسل التالي:

اختبار التعدد الخطي (عدم وجود ارتباط عالي بين العوامل) والتوزيع الطبيعي للبيانات

تم فحص العلاقة الخطية المتداخلة في الإرتباط بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة التفسيرية، وتم التحقق من عدم وجود التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة (عدم الارتباطات القوية بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity) وذلك باحتساب معامل التباين المسموح (Tolerance)، وتضخم التباين (Variance Inflation Factory-VIF)، لكل متغير من متغيرات الدراسة؛ حيث تزيد قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥)، وأن لا تتجاوز قيمة معامل تضخم التباين (VIF) (١٠) (Gujarati, 2004)

وتم التأكد من عدم وجود التعدد الخطي في البيانات من خلال اختبار التوزيع الطبيعي لها (Normal Distribution)؛ وذلك باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، ومعامل التفرطح (Kurtosis)، مع مراعاة أن تكون قيمة معاملي الإلتواء والتفرطح تقع ما بين (٢ -) (Doane, D.P. and Seward, 2011). ويتبن من الجدول رقم (١٦) أن قيم معامل التباين المسموح تراوح بين (٠,٢٣٤ - ٠,٤٤٠)، وهي أعلى من (٠,٠٥)، كما أن نتائج قيم معامل تضخم التباين كانت أقل (١٠)؛ حيث تراوحت بين (٢,٢٤٨ - ٤,٢٦٦)، مما يدل على عدم وجود ارتباط عالي بين العوامل.

وأظهرت النتائج التوزيع الطبيعي للبيانات؛ حيث تراوحت قيم معامل الإلتواء بين (٠,٧٠٠ -) - (٠,٥٩٤) وهي قيم أقل من -١، وكما كانت قيم معامل التفرطح بين (٠,٠٤٩ - ٠,٦٥٥) وهي أقل من (١+) كما هو مبين في جدول رقم (١، ٤):

جدول ١، ٤: اختبار معامل التضخم والتباين المسموح والإلتواء والتفرطح للمتغيرات

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الإلتواء (skewness)	التفرطح (Kurtosis)
التأثير المثالي للمسؤول	٤,١٤٨	٠,٢٤١	٠,٥٩٤-	٠,٠٤٩
الاستشارة الفكرية	٤,٢٦٦	٠,٢٣٤	٠,٧٠٠-	٠,٢٨٦
المهارات الفنية	٢,٢٤٨	٠,٤٤٥	٠,٥٤٩-	٠,٦٥٥

أ- أن تكون البيانات مستقلة إحصائياً.

تم التحقق من إستقلالية وعشوائية البيانات باستخدام اختبار الدوران (Runs Test)؛ حيث أظهرت النتائج رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم عشوائية عينة الدراسة، وقبول الفرضية البديلة كما يوضحها جدول رقم (٢-٤)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة معامل الثبات ألفا كرونباخ؛ حيث إن ثبات المتغيرات المستقلة والتابعة الداخلة في تحليل التباين مناسب للعمليات الإحصائية حيث تراوح الثبات بين (٠,٦٣٥ و ٠,٨٦٧) :

جدول ٢، ٤: اختبار الدوران RURNS TEST

قيمة الاختبار (المتوسط الحسابي)	القيادة الإدارية الإبداعية	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي
٣,٧٦٢٤	٣,٦٣٢	٣,٠٥٨	
١٥١	١٧٥	١٨٠	عدد الحالات < قيمة الاختبار
١٨٨	١٦٥	١٦٠	عدد الحالات => قيمة الاختبار
٣٣٩	٣٤٠	٣٤٠	مجموع الحالات
١٣٥	١٤٧	١٤٢	عدد الدوران
٣,٦٨٦-	٢,٥٩٣-	٣,٠٩٧-	اختبار Z
٠,٠٠	٠,٠١٠	٠,٠٢	مستوى الدلالة

ب- أن تتبع المتغيرات التابعة التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات Multivariate Normal

Distribution

تم التحقق من توزيع بيانات الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين باستخدام اختبار كولجروف-سمنروف (Kolmogrove-Smirov)، وأظهرت النتائج التوزيع الطبيعي للبيانات عند مستوى دلالة (0,05)، والإبقاء على الفرضية الصفرية (Null Hypotheses)، وتتعاقد نتائج الاختبار مع نتيجة معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) السابق ذكرهما؛ حيث أن كلا العاملين أقل من (1±) كما يوضحها جدول (3، 4):

جدول 3، 4 التوزيع الطبيعي للمتغيرات التابعة

المتغير	مستوى الدلالة	الألتواء	التفرطح
الأداء الوظيفي	0,048	0,306-	0,014-
الرضا الوظيفي	0,058	0,045	0,352-

وتم اختبار طبيعة البيانات من خلال خاصية اكتشاف (Explore) اختبار كولجروف-سمنروف (Kolmogrove-Smirov)، واستخراج المتوسط والمتوسط المقلص أو المشذب، ويوضح جدول (4، 4) اختبار كولجروف-سمنروف

جدول 4، 4: طبيعة البيانات باستخدام اختبار كولجروف-سمنروف (KOLMOGRVE-SMIROV)

Shapiro-wilk			(Kolmogrove-Smirov ^a)			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Df	الإحصائية	مستوى الدلالة Sig	العينة Df	الإحصائية	
0,00	382	0,975	0,00	382	0,107	الأداء الوظيفي
0,025	382	0,991	0,02	382	0,060	الرضا الوظيفي

ويُقاس اختبار كولموجروف-سمنوف (Kolmogrove-Smirov) طبيعة التوزيع للدرجات، وأظهرت النتائج بأن النسبة الفئوية أقل من (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم طبيعية البيانات وانحرافها عن التوزيع الطبيعي. وتبعاً لميكائيل إبراهيم (٢٠١٨)؛ فإن قيمة نتيجة كولموجروف سمنوف قد تتأثر بقيمة العينة، حيث أن النسبة الفئوية تكون دالة إحصائياً في العينة الكبيرة؛ وذلك لما يتميز به الاخبار من حساسية لحجم العينة. وتم استخلاص نتيجة المتوسط الحسابي والمتوسط المقلص؛ وذلك بحذف (٥٪) من بيانات الجزء العلوي للعينة، و(٥٪) من بيانات الجزء السفلي للعينة، وبعد تسخلص قيمة المتوسط الجديد كما ذكر ميكائيل إبراهيم (٢٠١٨) كما يوضحها جدول (٥، ٤)

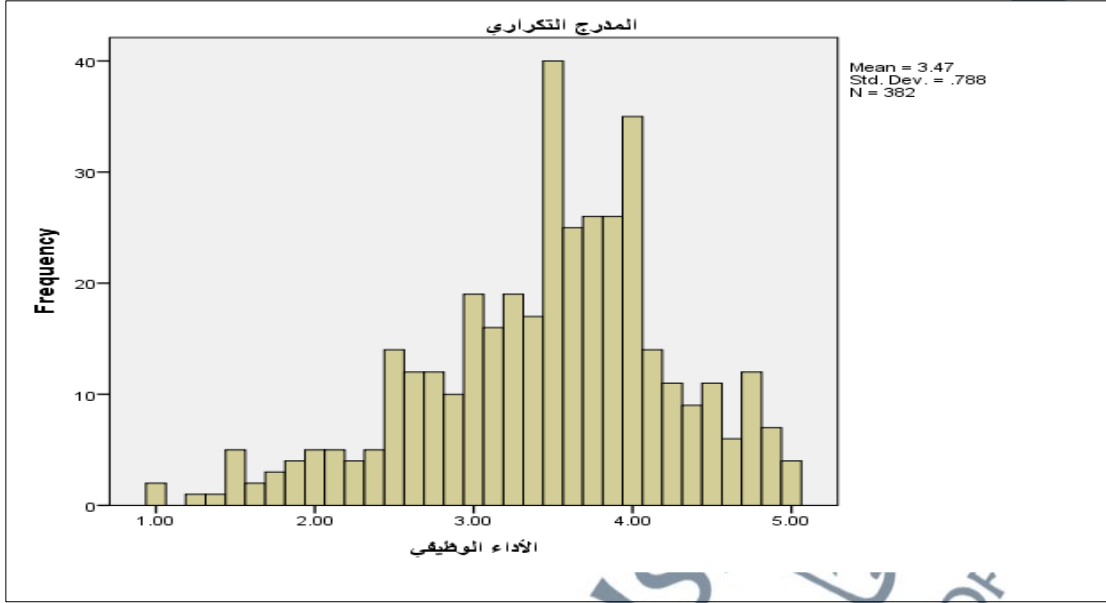
جدول ٥، ٤: قيمة المتوسط الحسابي والمتوسط المقلص

المتغير	الإحصائية	الخطأ المعياري
الأداء الوظيفي	٣,٤٦٨	٠,٠٤٠
الرضا الوظيفي	٣,٣٨٩	٣,٥٤٨
	٣,٤٩٦	
	٣,٣١٧	
المتوسط المقلص (5% Trimmed Mean)	٣,٢٤٩	٣,٣٨٤
	٣,٣٨٤	
	٣,٣٢٠	

وتشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الحالات الشاذة ليس لها تأثير قوي على البيانات؛ حيث ظهرت النتائج فرق بسيط بين المتوسط الأصلي والمتوسط المقلص؛ حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الوظيفي (٣,٤٦٨) وقيمة المتوسط المقلص تساوي (٣,٤٩٦).

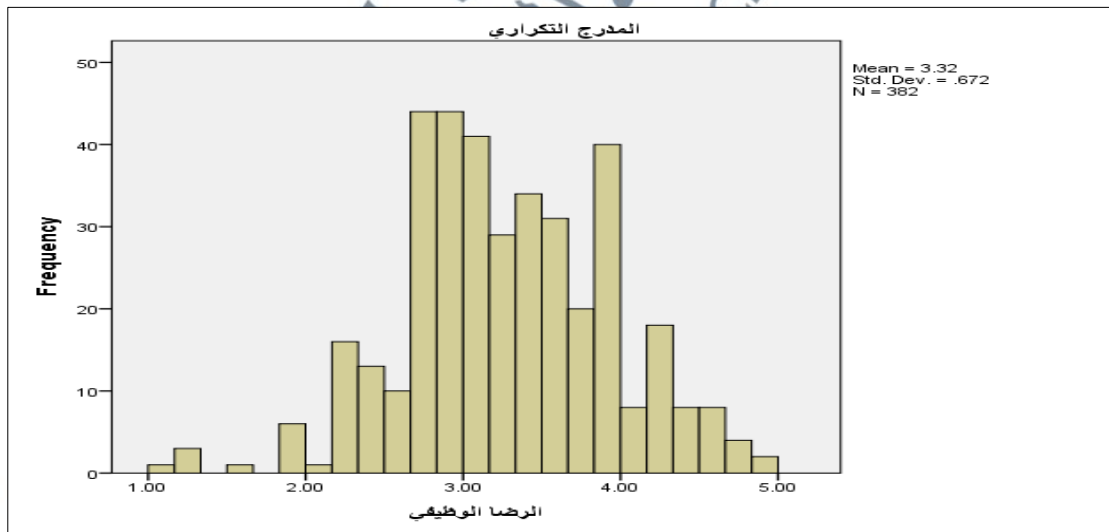
ويوضح الشكل (١، ٤) الصورة التقريبية للتوزيع الطبيعي للبيانات في متغير الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك

من خلال تركيز معظم البيانات في وسط المدرج التكراري (Histogram) :



شكل بياني ١، ٤: التوزيع الطبيعي للأداء الوظيفي

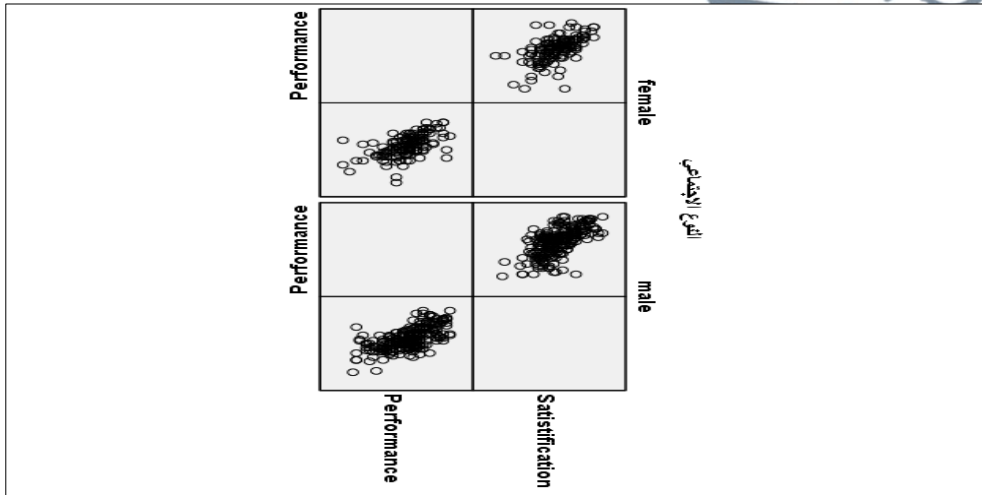
وأظهر الشكل بأن استجابة العينة على متغير الرضا الوظيفي كانت أقرب للتوزيع الطبيعي



شكل بياني ٢، ٤: التوزيع الطبيعي لمتغير الرضا الوظيفي

خطية البيانات (Linearity) :

يعد التحقق من خطية البيانات من أهم فرضيات ومسلمات التباين المتعدد (MANOVA)، ويقصد بها مقدار التغير في المتغير الأول بسبب التغير في المتغير الثاني، وأن العلاقة تسير في خط مستقيم، ويكون باستخلاص معامل ارتباط بيرسون، وتم التحقق من الخطية في الدراسة الحالية من خلال استخلاص مخطط التشتت؛ حيث تظهر العلاقة الخطية بين المتغيرات على هيئة تجمع التشتت في شكل بيضاوي، حيث أظهرت نتيجة فحص المخطط خطية البيانات في المتغيرين التابعين كما يوضحها الشكل :



شكل بياني ٣، ٤ : العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة والمستقلة

مصفوفة الارتباط لعلاقة المتغير المستقل (القيادة الإدارية الإبداعية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

لتحليل الإنحدار الخطي الهرمي التسلسلي

يعد اختبار قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل من أهم الاختبارات، ولاستكمال عملية التحليل

باستخدام الإنحدار الخطي المتعدد، كما يتم التحقق من قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة باستخدام

مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person) للكشف عن الارتباط الخطي بين المتغيرات؛ حيث أشارت

النتائج في جدول رقم (٦، ٤) إلى وجود علاقة إرتباط عالية بين متغير الأداء الوظيفي والمتغير المستقل دور القيادة الإدارية الإبداعية قدره (٠,٧٠٨) وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة أو المؤشرات تنبؤ بالتغير في المتغير التابع بصورة دقيقة، وكما أظهرت وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين المتغيرات المستقلة المؤهلات العلمية، والخبرة، والنوع الاجتماعي مع المتغير التابع الأداء الوظيفي.

جدول ٦، ٤: مصفوفة الارتباط بيرسون (PERSON) بين المتغيرات المستقلة وتطوير أداء العامل

المتغيرات	الأداء الوظيفي	المؤهلات العلمية	الخبرة	النوع الاجتماعي	القيادة الإدارية الإبداعية
الأداء الوظيفي	-				
المؤهلات العلمية	٠,٠٠٩	-			
الخبرة	٠,٠٧٤	٠,١٥٣	-		
النوع الاجتماعي	-٠,٠٦٦	٠,٠٦٨	٠,٢٢١	-	
القيادة الإدارية الإبداعية	٠,٧٠٨	٠,٠٩٧	٠,٠٨٤	٠,٠٨١	-

مصفوفة الارتباط الارتباط لعلاقة المتغير المستقل (القيادة الإدارية الإبداعية) والمتغير التابع (الرضا

الوظيفي) لتحليل الإنحدار الخطي الهرمي التسلسلي

لقد تم فحص طبيعة وقوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (عوامل القيادة الإدارية الإبداعية)،

والتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة بين القيادة الإدارية

الإبداعية مع التكوين الفرضي للرضا الوظيفي وقدره (٠,٤٩٥)، ووجود علاقة ارتباطات ضعيفة بين كلاً

من المؤهلات العلمية، والخبرة، والنوع الاجتماعي مع الرضا الوظيفي كما هو مبين في جدول رقم (٧، ٤):

جدول ٧، ٤ : مصفوفة الارتباط (PERSON) بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي

المتغيرات	الرضا الوظيفي	المؤهلات العلمية	الخبرة	النوع الاجتماعي	القيادة الإدارية الإبداعية
الرضا الوظيفي	-				
المؤهلات العلمية	٠,٠٦٨-	-			
الخبرة	٠,٠٧٠	٠,١٥٣	-		
النوع الاجتماعي	٠,٠٩٢-	٠,٠٦٨	٠,٢٢١-	-	
القيادة الإدارية الإبداعية	٠,٤٩٥	٠,٠٩٧	٠,٠٨٤	٠,٠٨١-	-

اختبار ليفين (Levene's test) للتوزيع الاعتمادي للأخطاء البيانية في تحليل التباين المتعدد:

أظهرت نتائج اختبار تجانس مصفوفات التباين والتغاير في جميع المجموعات للتعرف على مستوى التباين في المجموعات أن نتيجة النسبة الفائية (sig) بأنها أكبر من ألفا (٠,٠٥) وهنا تقبل الدراسة فرضية تساوي الأخطاء التباينية بين المصفوفات في استجابة عينة الدراسة؛ حيث أظهرت النتائج أن النسبة الفائية لمتغير الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي تساوي ٠,٤٢٤ و ٠,٨٤٨ على التوالي وكما يوضحها الجدول رقم (٤، ٨):

جدول ٨، ٤ : اختبار ليفين للتوزيع الإعتدالي للأخطاء التباينية

المتغير التابع	الفاء الإحصائي	درجة الحرية ١	درجة الحرية ٢	النسبة الفائية
الأداء الوظيفي	٠,٩٨٨	٥	٣٧٦	٠,٤٢٤
الرضا الوظيفي	٠,٤٠١	٥	٣٧٦	٠,٨٤٨

فرضية جميع المتجهات لها نفس مصفوفة التباينات والتغايرات (Equality of Covariance

(Matrices^a)

تم إجراء الاختبار للتحقق من تساوي التباين للمتغيرات التابعة في مجتمع العينة الأصلي، وهو ما

يعرف بتساوي مصفوفة التباين والتغاير؛ حيث أشارت النتائج بأن قيمة اختبار النسبة الفائية أكبر من (٠,٠٠١) وكانت تساوي (٠,٥٤٧)، وكما تشير النتائج إلى التوزيع الإعتدالي للبيانات، هو معيار تساوي مصفوفات التباين والتغاير في كلاً من مجتمع الدراسة وعينتها، ويوضح الجدول رقم (٩، ٤) نتيجة هذا الاختبار:

جدول ٩، ٤: (BOX'S TEST) اختبار تساوي مصفوفات التغاير

التغاير (Box's M)	١٣,٩٨٤
الفاء الإحصائية	٠,٩١٥
درجة الحرية ١	١٥
درجة الحرية ٢	١٢٩٠٣٧,٤٥٥
النسبة الفائية	٠,٥٤٧

أولاً: عرض وتحليل البيانات الكمية لاستبانة دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي:

قامت الباحثة بتحليل الاستبانة الموجهة للمسؤولين، والتي تقيس دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي، واستبانة العاملين التي تقيس نفس المحاور، وتمت المقارنة بين نتائج كلا الفئتين في نهاية اختبار تحليل التباين المتعدد. ومرت عملية التحليل بأربع خطوات رئيسية، وهي: تحليل البيانات الوصفية، والتحليل العاملي المركبات الرئيسية، والإيجاد الخطي التسلسلي، وتحليل التباين المتعدد للمقارنة بين استجابة العينة على استبانة المسؤول واستبانة العاملين.

تحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في فئة عشوائية من مديري الدوائر، ومدير مساعد/ نائب مدير، ورئيس قسم

كمثلين لفئة المسؤولين بالإضافة إلى عدد من الموظفين في ثلاثة مديريات تعليمية وهي (الباطنة شمال، والبريمي، ومسقط)؛ حيث زادت نسبة الذكور إلى الإناث بنسبة (١:٢)، وكانت نسبة رئيس قسم هي أعلى نسبة مشاركة بنسبة (١٦,٢٪) من فئة المسؤولين وقد يعزى ذلك لتعدد الأقسام في الدائرة الواحدة، في حين لا يوجد إلا مدير دائرة واحد لكل دائرة مع وجود مساعد مدير / نائب مدير بين (١ إلى ٣) في كل دائرة، وكانت نسبة الموظفين الذين استجابوا للبحث (٧٣,٣٪) ليكون في المقابل نسبة مجموع المسؤولين (٢٦,٦٪) من مجموع عينة الدراسة، وأظهرت نتائج التحليل الأولية أن نسبة (٦٢,٨٪) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديها من (١٠) سنوات فأكثر، وأن أعلى نسبة مشاركين كانت من المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الباطنة شمال تليها المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، وأخيراً المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة البريمي؛ وقد يعزى ذلك لأن مديرية التربية والتعليم بمحافظة الباطنة شمال تعد أكبر مديرية تعليمية وأما مديرية البريمي، فهي أصغر مديرية تعليمية من بين عينة الدراسة ويظهر الجدول رقم (١٠، ٤) التحليل الديمغرافي للبيانات:

جدول ١٠، ٤: التحليل الوصفي للمعلومات الأساسية لعينة الدراسة

بيانات أساسية	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	٢٤٦
	أنثى	١٣٦
الوظيفة	مدير دائرة	١٢
	مدير مساعد / نائب المدير	٢٨
	رئيس قسم	٦٢
	موظف	٢٨٠
المؤهل العلمي	دبلوم	٩١
	بكالوريوس	٢٣٨
	ماجستير فما فوق	٥٣
		١٣,٩

بيانات أساسية	العدد	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٢
	٥ - ٩ سنوات	٨٠
	١٠ سنوات فأكثر	٢٤٠
المحافظة	الباطنة شمال	١٧٥
	البريمي	٨٣
	مسقط	١٢٤
		١٦,٢%
		٢٠,٩%
		٦٢,٨%
		٤٥,٨%
		٢١,٧%
		٣٢,٥%

أوضحت نتائج التحليل جدول الإحصاء الوصف مشاركة عدد (٣٢) مسؤولاً من محافظة شمال الباطنة، وعدد (٢٧) مسؤولاً من محافظة البريمي، وعدد (٤٣) مسؤولاً من محافظة مسقط، و(١٤٣) عاملاً من محافظة شمال الباطنة، و(٥٦) عاملاً من محافظة البريمي، و(٨١) عاملاً من محافظة مسقط، كما هو مبين في جدول رقم (١١، ٤)

جدول ١١، ٤: الإحصاء الوصفي للبيانات

المتغير التابع	نوع الوظيفة	المحافظة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الأداء الوظيفي	المسؤول	شمال الباطنة	٣,٨٣٢	٠,٧٥٣	٣٢
		البريمي	٣,٩٦٣	٠,٦٢٧	٢٧
		مسقط	٣,٦٨٣	٠,٧٣٣	٤٣
		المجموع	٣,٨٠٣	٠,٧١٦	١٠٢
	العاملين	شمال الباطنة	٣,٣٢٦	٠,٧٨٦	١٤٣
		البريمي	٣,٣١٠	٠,٧٦٧	٥٦
		مسقط	٣,٤٠٧	٠,٧٧٩	٨١
		المجموع	٣,٣٤٦	٠,٧٧٨	٢٨٠
المجموع		شمال الباطنة	٣,٤١٩	٠,٨٠٢	١٧٥
		البريمي	٣,٥٢٢	٠,٧٨٣	٨٣
		مسقط	٣,٥٠٣	٠,٧٧١	١٢٤
		المجموع	٣,٤٦٩	٠,٧٨٨	٣٨٢
الرضا الوظيفي	المسؤول	شمال الباطنة	٣,٣١٧	٠,٦٨٠	٣٢

المتغير التابع	نوع الوظيفة	المحافظة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
		البريمي	٣,٦٣٢	٠,٦٦٤	٢٧
		مسقط	٣,٢٨٤	٠,٦٤٢	٤٣
		المجموع	٣,٣٨٧	٠,٦٧٠	١٠٢
	العاملين	شمال الباطنة	٣,٢٧٠	٠,٦٨٠	١٤٣
		البريمي	٣,٣٨٢	٠,٦١٨	٥٦
		مسقط	٣,٢٦٦	٠,٦٨٧	٨١
		المجموع	٣,٢٩١	٠,٦٧٢	٢٨٠
المجموع		شمال الباطنة	٣,٢٧٩	٠,٦٨٣	١٧٥
		البريمي	٣,٤٦٣	٠,٦٤٠	٨٣
		مسقط	٣,٢٧٢	٠,٦٦٩	١٢٤
		المجموع	٣,٣١٧	٠,٦٧٢	٣٨٢

٤,٣ عرض نتائج الدراسة

٤,٣,١ نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على "ما هي أهم العوامل المؤثرة على تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في مقياس القيادة الإدارية الإبداعية؟" ولتحقيق أهداف الدراسة والتوصل لأهم العوامل التي قد تؤثر على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم ورضاهم الوظيفي، تم تصميم مقياس القيادة الإدارية الإبداعية؛ وذلك بعد الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة بالقيادة الإدارية، والإبداع الإداري، وتطوير الأداء، والرضا الوظيفي للعاملين، ليضم عدد (٧١) فقرة متنوعة للتعبير عن العوامل الكامنة لمتغيرات الدراسة، وبعد التحقق من الصدق الظاهري ومعامل الثبات للمقياس؛ حيث كان ثبات المحاور (٠,٩٠٨) و (٠,٦٢٣) على التوالي.

تم اتباع أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) لاستخلاص أجود الفقرات والعوامل المعبرة

عن مقياس القيادة الإدارية الإبداعية المؤثرة على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي واستخلاص الصدق

التكويني والتحقق من فرضيات الدراسة. ويُعد التحليل العاملي أحد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختزال البيانات الكثيرة إلى عدد أقل باستخلاص العوامل المشتركة (Common Factors) غير الظاهرة (الكامنة) وراء تلك العلاقات وذلك من خلال تحليل مصفوفة الارتباط ومصفوفة التباين المشترك لوصف الظاهرة قيد الدراسة.

وتم اختيار التحليل العاملي المركبات الرئيسة الذي يعد أكثر استخداماً في البحوث التربوية، والذي أعده هولنتج (Hottelling) في (١٩٣٣). ويعرف أبو فايد، (٢٠١٦) التحليل العاملي بأنه أسلوب إحصائي يستخدم في دراسة الظواهر بهدف إرجاعها إلى العوامل المؤثرة فيها وتلخيص المتغيرات في عدد مختزل من العوامل، وهو عملية رياضية تستهدف تفسير معاملات الارتباط الموجبة بين مختلف المتغيرات والتي تتطلب إجراء عمليات تحليلية جديدة لاستخلاص النتائج كالإنحدار وتحليل التباين. ويشير يونج وبيرسى، (٢٠١٣) (Yong & Pearce, 2013) إلا أن التحليل العاملي يقوم بتلخيص البيانات ليسهل التعامل معها؛ لاستخلاص العلاقات والأنماط من خلال إعادة توزيع الفقرات في مجموعات جديدة بينها تعتمد على التباين المشترك بينها، وتعتمد دقة النتائج على عدد المشاهدات (عينة الدراسة) بحيث يكون العدد (١٠) مشاهدات لكل فقرة.

واستخلصت الباحثة الجذور الكامنة (Eigenvalue) الذي يصل إلى (١,٠٠) أو أكبر في اختيار العوامل، وذلك للتثبت من مصداقة المقياس وتمثيلها بالرسم البياني باستخدام اختبار الهضبة (Scree Plot). وللتأكد من الجودة الكلية للمقياس اتبعت الباحثة اختبار كايزر-ماير-أولكين، و اختبار بارتليت (KMO & Bartlett)، وللتحقق من جودة كل فقرة لكل عامل استخدمت الباحثة اختبار (Anti-Image) للارتباطات المضادة فلما اقتربت الدرجة من الواحد الصحيح دلت على قوة وجود الفقرة. تم اتباع التدوير المتعامد (Varimax) الذي يشير إلى عدم وجود علاقة بين العوامل الكامنة؛ وذلك

لتسريع عملية تشبع الفقرات في العوامل الكامنة بمعدل دوران (٢٥) دورة في العملية الواحدة، وتشبع عام للفقرات عند (٠,٥٠) الذي يعد أعلى وأجود تشبع للفقرات في العامل الكامن، وقد تم حذف الفقرات الأقل تشبعات، أو التي قد تكون تشبعت في أكثر من عامل (Factor loadings).

ولاستخلاص أهم العوامل المؤثرة على تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في مقياس القيادة الإدارية الإبداعية، أجريت عملية التحليل باستخدام التحليل العاملي المركبات الرئيسة على ثلاثة مراحل وهي: استخراج فقرات المحور الأول المتمثل في القيادة الإدارية الإبداعية، ثم استخراج فقرات المحور الثاني وهو الأداء الوظيفي، وفي المرحلة الأخيرة تم استخراج فقرات محور الرضا الوظيفي للعاملين.

ونتج عن التحليل العاملي للمحور الأول "القيادة الإدارية الإبداعية" ثلاثة عوامل وهي: التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية، والمهارات الفنية للمسؤول، وعاملين في محور "الأداء الوظيفي" وهما: الاتصال التنظيمي، والكفاءة المهنية، وثلاثة عوامل في محور "الرضا الوظيفي" وهي: تقدير الذات، والمزايا والخدمات، وبيئة العمل.

٤,٣,١,١ التحليل العاملي لمحور القيادة الإدارية الإبداعية:

في بداية عملية التحليل لمحاور العامل المستقل القيادة الإدارية الإبداعية، تم استخلاص علاقة الارتباط (Correlations) بين الفقرات في مقياس القيادة الإدارية الإبداعية على افتراض وجود علاقة قوية بين الفقرات المتشعبة في العامل الواحد، ووجود ضعيفة بينها وبين الفقرات المتشعبة في العوامل الأخرى. وأيضا فحص معامل الشيوغ الذي يقيس مجموع مربعات ارتباطات المتغير بنفسه وباقي الفقرات أثناء التشبع في عامل مشترك.

وأظهرت نتائج التحليل بأن الإسهام الكلي والنسب المئوية الفردية والمتراكمة للعوامل المستخلصة في مقياس

القيادة الإدارية الإبداعية بلغ (٦٠٪) للتباين الإجمالي المفسر للظاهرة الحالية وهي مظاهر القيادة الإدارية الإبداعية لدى القيادات الإدارية ببعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٤,٣,١,٢. مصفوفة الارتباط بين فقرات المقياس

ويشير الجدول رقم (١٢-٤) إلى وجود علاقات ارتباطية بين فقرات المقياس للمحورين الثاني والثالث تراوحت بين (٠,٢٥ و ٠,٦٩) وهي أقل من (٠,٨٠)؛ حيث تشير بعض الدراسات بأن العلاقة الارتباطية قد ينتج عنها تعدد خطي إذا تجاوز معامل الارتباط (٠,٨٠). ويوضح جدول رقم (١٢، ٤) معامل الارتباط بين فقرات عامل التأثير المثالي للمسؤول في المحور الأول القيادة الإدارية الإبداعية.

جدول ٤.١٢: معاملا الارتباط بين فقرات معاملا التأثير المثالي في محور القيادة الإدارية الإبداعية

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
يشارك المسؤول جميع العاملين في صياغة قيم العمل ورؤيته ورسالته.	-														
يتابع المسؤول أولويات التطوير بالمؤسسة وفقا لخطة إجرائية محددة.	٠,٦٩١	-													
يرجح المسؤول المصالح العامة على المصالح الشخصية في العمل.	٠,٤٧٨	٠,٤٩٠	-												
يحرص المسؤول على تعزيز القيم المشتركة بين العاملين.	٠,٥٥١	٠,٥٠٣	٠,٦٢٤	-											
يمتلك المسؤول القدرة على إقناع العاملين على إنجاز المهام الصعبة.	٠,٤٩٠	٠,٥٠٧	٠,٤٩٥	٠,٦٢١	-										
يحاول العاملون تقليد المسؤول في أساليب العمل الإبداعية.	٠,٣٤٥	٠,٣٢٤	٠,٣٣٦	٠,٤٩٢	٠,٥١٤	-									
يحرص المسؤول على معرفة الآراء المخالفة لرأيه للاستفادة منها.	٠,٥٣٦	٠,٥٠٢	٠,٤٩٣	٠,٦٠٦	٠,٥٠٤	٠,٥١٥	-								
	٠,٦٤٦	٠,٥٣١	٠,٤٦٥	٠,٥٢٥	٠,٥٩٢	٠,٤٧٦	٠,٣٨٧	-							

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
ينظر المسؤول للتحديات المهنية من زوايا مختلفة.	٠,٤٨٧	٠,٤٧٤	٠,٥٢٠	٠,٥٣٢	٠,٥٢٩	٠,٤٠٣	٠,٥٤٣	٠,٥٦٧	-						
أمتلك قدرات قيادية تعزز ثقة العاملين بي.	٠,٥٠٨	٠,٤٤٨	٠,٤٧٢	٠,٦٠٢	٠,٦٢٢	٠,٤٢٤	٠,٥٧٠	٠,٥٣٨	٠,٥٦٧	-					
يحرص المسؤول على إثارة الحماس بين العاملين.	٠,٤٧٧	٠,٤٣٣	٠,٤٩٤	٠,٦٣٨	٠,٥٨٤	٠,٤٧٤	٠,٦١٣	٠,٥٨٩	٠,٥٩٣	٠,٦٥٠	-				
يجتمع المسؤول دوريا مع العاملين للاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم.	٠,٥٢٥	٠,٤٩٧	٠,٤١١	٠,٥٦٣	٠,٤٧٨	٠,٤٠٤	٠,٥٦٦	٠,٥٦٣	٠,٥١٩	٠,٥٨٢	٠,٦١٥	-			
تتسم إدارة المسؤول بالثقة والاحترام المتبادل.	٠,٥١١	٠,٤٤٣	٠,٥٠٤	٠,٦٤٤	٠,٥٨١	٠,٤٩٥	٠,٥٧٧	٠,٥٤٣	٠,٥١٢	٠,٦٤٣	٠,٥٥٣	٠,٥٦٣	-		
يحفز المسؤول العاملين وفقا لمعايير الإنجاز.	٠,٥٤٠	٠,٥٠٤	٠,٤٦٧	٠,٥٣٧	٠,٥٣٢	٠,٤٣٧	٠,٥٧٤	٠,٥٢٧	٠,٥٢٧	٠,٥٨٦	٠,٥٨٩	٠,٥٥٩	٠,٦٢٤	-	
يسعى المسؤول لتحقيق إنتاجية أعلى من المستوى المتوقع.	٠,٥١٤	٠,٤٩٨	٠,٤٧٥	٠,٥٧٩	٠,٥١٨	٠,٤٥١	٠,٥٣٣	٠,٥١٤	٠,٥٢٣	٠,٥٣٩	٠,٥٥٢	٠,٥٤٦	٠,٥٤٨	٠,٥٦٧	-

وكذلك تم استخراج مصفوفة الارتباط للعامل الثاني والثالث في محور القيادة الإدارية الإبداعية جدول رقم (١٢، ٤) و جدول رقم (١٣، ٤)

جدول ١٣، ٤: معاملات الارتباط بين فقرات معاملات الاستشارة الفكرية في محور القيادة الإدارية الإبداعية

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
يعزز المسؤول العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية.	-										
يوزع المسؤول مهام العمل بين جميع العاملين وفقاً لكفاياهم الوظيفية	٠,٥٣٨	-									
يأخذ المسؤول بأفكار العاملين لاختيار برامجهم التدريبية التطويرية.	٠,٦٣٨	٠,٦٥٠	-								
يحرص المسؤول على تنمية مهارات العاملين المهنية	٠,٦٢٥	٠,٦٤٤	٠,٧٥٨	-							
يقدم المسؤول النصح والإرشاد للعاملين تبعاً للموقف الإداري بالمؤسسة	٠,٦٤١	٠,٦٧١	٠,٦٣٦	٠,٦٤٤	-						
يهتم المسؤول بالعاملين بصفة شخصية بغض النظر عن مستوى أدائهم	٠,٥٤٤	٠,٤٨٤	٠,٤٤٩	٠,٤٧٠	٠,٤٣٧	-					
يعزز المسؤول نقاط القوة لدى العاملين	٠,٦٠٨	٠,٥٨٩	٠,٥٥٠	٠,٦١٥	٠,٦٣٦	٠,٥٠٥	-				
يهتم المسؤول بالعاملين الأكثر إبداعاً في العمل	٠,٥٢٥	٠,٥١٣	٠,٤٨٧	٠,٥٦٣	٠,٤٣٦	٠,٤٥٩	٠,٥٧٧	-			
يقدر المسؤول إنجازات العاملين ويشيد بها	٠,٥٨٦	٠,٦١٤	٠,٥٦١	٠,٦٦١	٠,٦٠٣	٠,٥١٠	٠,٦١٨	٠,٦٢٦	-		
يقترح المسؤول حلولاً للتحديات التربوية التي تواجه العاملين	٠,٦٢٢	٠,٦٠١	٠,٥٨١	٠,٦٥٢	٠,٦٣١	٠,٥١٥	٠,٦٢٧	٠,٥٣٠	٠,٧١٣	-	
يحرص المسؤول على تطوير مهاراته المهنية باستمرار	٠,٥٦٠	٠,٥٤٢	٠,٥٦٢	٠,٦٠٩	٠,٥٦٦	٠,٥٥٣	٠,٦٢٥	٠,٤٦٧	٠,٦١٤	٠,٦٤٧	-

ومن خلال تحليل الجدول السابق أظهرت نتائج التحليل أن قوى الارتباط بين فقرات المحور كانت عالية حين تراوحت بين (٠,٤٣٦-٠,٧٥٨) ويوضح الجدول رقم (١٣، ٤) مصفوفة معامل الارتباط بين فقرات المعامل الثالث المتمثل في معامل المهارات الفنية والإدارية للمسؤول؛ حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة بين فقرات العامل تراوحت بين (٠,٤١٧-٠,٥٨٠) وبالتالي يعد العامل الثالث أقل العوامل المكونة لمحور القيادة الإدارية الإبداعية ارتباطاً، وقد يعزى ذلك لقلة عدد الفقرات المكونة لعامل المهارات الفنية للمسؤول، مقارنة بمعامل التأثير المثالي للمسؤول، وعامل الاستشارة الفكرية للعاملين من قبل المسؤول، وفيما يلي عرض جدول الارتباط:

جدول ٤، ١٤: معامل الارتباط بين فقرات معامل المهارات الفنية والإدارية للمسؤول في محور القيادة الإدارية الإبداعية

٤	٣	٢	١	المتغيرات
			-	يلزم المسؤول العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد
		-	٠,٤١٧	يؤكد المسؤول على أهمية الالتزام باللوائح والأنظمة
	-	٠,٤٦٠	٠,٤٥٥	يتبع المسؤول خطة إجرائية يومية تبعاً لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.
-	٠,٥٨٠	٠,٤٥٠	٠,٤٧٠	يتخذ المسؤول القرارات الإدارية بناء على معايير واضحة

اختبار جودة المقياس ومصداقيته وملائمة العينة له:

وقد أظهرت نتيجة اختبار قيصر (كايير ماير أولكن واختبار باتليت) (KMO and Bartlette's Test) الجودة العالية للمقياس، وأيضاً تناسب الفئة المستهدفة للاستجابة لفقراته، وملائمتها للتحليل العاملي، وأشار ميكائل إبراهيم في محاضراته (٢٠١٦) بأن المختصين في التحليل الإحصائي يميلون إلى أن ألا تقل قيمة (KMO) عن (٠,٧٥) للحكم على جودة الاختبار ومصداقيته، وأن تكون نتيجة اختبار بارتلليت دالة إحصائية يعني أقل من (٠,٠٥)؛ حيث أظهرت نتيجة جدول رقم (٤-١٤) أن درجة

الجودة لاختبار (KMO) بلغت (٠,٩٦٧) وتدل على جودة فقرات المقياس كما تعاضدت النتيجة مع

نتيجة اختبار (Bartlett's) التي كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠)

جدول ٤،١٥: اختبار KMO & BARTELETI

٠,٩٦٧	مقياس أخذ العينات الملائمة لكاييسر ماير أولكين (KMO)	
٧٠٠٨,٣٥١	مربع كأي التقريبي	اختبار كروية لبارتليت (Bartlett)
٤٣٥	درجة الحرية	
٠,٠٠	النسبة الفائية	

تم التحقق من جودة الفقرات المكونة لعوامل المحور الأول القيادة الإدارية الإبداعية عن طريق استخلاص الارتباط المضاد للفقرات (Ani Image)، وأظهرت النتائج جودة وقوة ارتباط الفقرات حيث تراوحت النتيجة بين (٠,٩٤٢^٩) إلى (٠,٩٧٨^٩). وأظهرت البيانات معامل ثبات عالٍ للعوامل؛ (٠,٨٣٠) و (٠,٨٣٣) و (٠,٩٢٥) مما يجعلها قابلة للتحليل في المراحل التالية باستخدام الأساليب الإحصائية المتنوعة؛ لاستخلاص دور القيادة الإدارية الإبداعية في تنمية أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

جدول ١٦، ٤: عوامل المحور الأول ومعامل الشبوع والارتباط المضاد والجذر الكامن وألفا كرونباخ

م	المتغيرات	١	٢	٣	معامل الشبوع	الارتباط المضاد
١	أشارك جميع العاملين في صياغة قيم العمل ورؤيته ورسالته.	٠,٥٢٥			٠,٥٢٥	٠,٩٦٠ ^a
٢	أتابع أولويات التطوير بالمؤسسة وفقا لخطة إجرائية محددة.	٠,٤٧٧			٠,٤٧٧	٠,٩٤٧ ^a
٣	أرجح المصالح العامة على المصالح الشخصية في العمل.	٠,٥٣١			٠,٥٣١	٠,٩٧٠ ^a
٤	أحرص على تعزيز القيم المشتركة بين العاملين.	٠,٦٩٧			٠,٦٩٧	٠,٩٦٧ ^a
٥	أمتلك القدرة على اقناع العاملين على إنجاز المهام الصعبة.	٠,٦٣٣			٠,٦٣٣	٠,٩٦٧ ^a
٦	يحاول العاملون تقليدي في أساليب العمل الإبداعية.	٠,٥٥٦			٠,٣٩٠	٠,٩٦٠ ^a
٧	أحرص على معرفة الآراء المخالفة للرأي للاستفادة منها.	٠,٦١٤			٠,٦١٤	٠,٩٧٤ ^a
٨	أغير قراري إذا اقتنعت بعدم صحته.	٠,٥٧٨			٠,٥٧٨	٠,٩٧٥ ^a
٩	انظر للتحديات المهنية من زوايا مختلفة.	٠,٥٤٤			٠,٥٤٤	٠,٩٨٦ ^a
١٢	أمتلك قدرات قيادية تعزز ثقة العاملين بي.	٠,٦٠٤			٠,٦٠٤	٠,٩٧٦ ^a
١٣	أحرص على إثارة الحماس بين العاملين.	٠,٦٢٤			٠,٦٢٤	٠,٩٧٦ ^a
١٤	اجتمع دوريا مع العاملين للاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم.	٠,٥٥٧			٠,٥٥٧	٠,٩٧٥ ^a

م	المتغيرات	١	٢	٣	معامل الشبوع	الارتباط المضاد
١٥	تتسم إدارتي بالثقة والاحترام المتبادل.	٠,٦٢٠			٠,٦٢٠	٠,٩٦٦ ^a
١٦	أحفز العاملين وفقاً لمعايير الإنجاز.	٠,٦٠٧			٠,٦٠٧	٠,٩٧٦ ^a
١٧	أُسعى لتحقيق إنتاجية أعلى من المستوى المتوقع.	٠,٥٧٢			٠,٥٧٢	٠,٩٧٢ ^a
٢٠	أعزز العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية.	٠,٦٢٤			٠,٦٠٨	٩٧٢ ^a
٢٤	أوزع مهام العمل بين جميع العاملين وفقاً لكفاياتهم الوظيفية.	٠,٥٤٥			٠,٦١٢	٠,٩٧٨ ^a
٢٦	أخذ بأفكار العاملين لاختيار برامجهم التدريبية التطويرية.	٠,٦٦١			٠,٦٢١	٠,٩٥٠ ^a
٢٧	أحرص على تنمية مهارات العاملين المهنية.	٠,٦٨٦			٠,٧٠٩	٠,٩٦٨ ^a
٢٨	أقدم النصح والإرشاد للعاملين تبعاً للموقف الإداري بالمؤسسة.	٠,٥٩٩			٠,٦٢٤	٠,٩٦٩ ^a
٢٩	أهتم بالعاملين بصفة شخصية بغض النظر عن مستوى أدائهم.	٠,٥٦٣			٠,٤٤٢	٠,٩٧٠ ^a
٣٠	أعزز نقاط القوة لدى العاملين.	٠,٧٢٩			٠,٦٧٧	٠,٩٦٥ ^a
٣١	أهتم بالعاملين الأكثر إبداعاً في العمل.	٠,٦٢٠			٠,٥٥٧	٠,٩٥٣ ^a
٣٢	أقدر إنجازات العاملين وأشيد بها.	٠,٧٢٦			٠,٦٩٧	٠,٩٥٨ ^a
٣٣	أقترح حلولاً للتحديات التربوية التي تواجه العاملين.	٠,٦٥٩			٠,٦٦٨	٠,٩٧١ ^a

م	المتغيرات	١	٢	٣	معامل الشبوع	الارتباط المضاد
٣٤	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار		٠,٥٨٠		٠,٦١٤	٠,٩٧٤ ^a
٣٦	ألتزم العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد.			٠,٧٤١	٠,٦١٥	٠,٩٤٢ ^a
٣٧	أؤكد على أهمية الالتزام باللوائح والأنظمة.			٠,٧٠٢	٠,٥٩٣	٠,٩٤٠ ^a
٣٨	أتبّع خطة إجرائية يومية تبعاً لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.			٠,٦٥١	٠,٦٣٢	٠,٩٤٧ ^a
٣٩	ألتخذ القرارات الإدارية بناءً على معايير واضحة			٠,٥١٠	٠,٦٣٣	٠,٩٧١ ^a
	الجذر الكامن	٧,٧٦	٦,٨٧	٣,٢٣		
	ألفا كروناخ	٠,٨٣٨	٠,٨٣٣	٠,٩٢٥		

٤,٣,١,٣ التحليل العاملي محور تطوير الأداء الوظيفي:

ولاستخلاص عوامل المحور الثاني تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، تم التحقق من التوزيع الطبيعي لفقرات الأداء الوظيفي، وكذلك التحقق من ثبات القياس في هذا المحور؛ فأظهرت النتائج التوزيع الطبيعي للعاملين حيث كان معامل الالتواء (-٠,٢٣١) للعامل الأول و (-١,٠٠٠) للعامل الثاني بينما كان مقدار التفلطح للعامل الأول (-٠,٢٣٠) وأما قيمة العامل الثاني فكانت (٢,٧١) ، وهذا دليل على التوزيع الطبيعي للبيانات حيث أشارت العديد من الدراسات أن التوزيع الطبيعي للبيانات يقع بين $(1 \pm)$. وجاءت نتيجة كرونباخ ألفا مؤكدةً لما سبق ذكره؛ وهو ثبات المقياس، وإمكانية تطبيقه مرة أخرى،

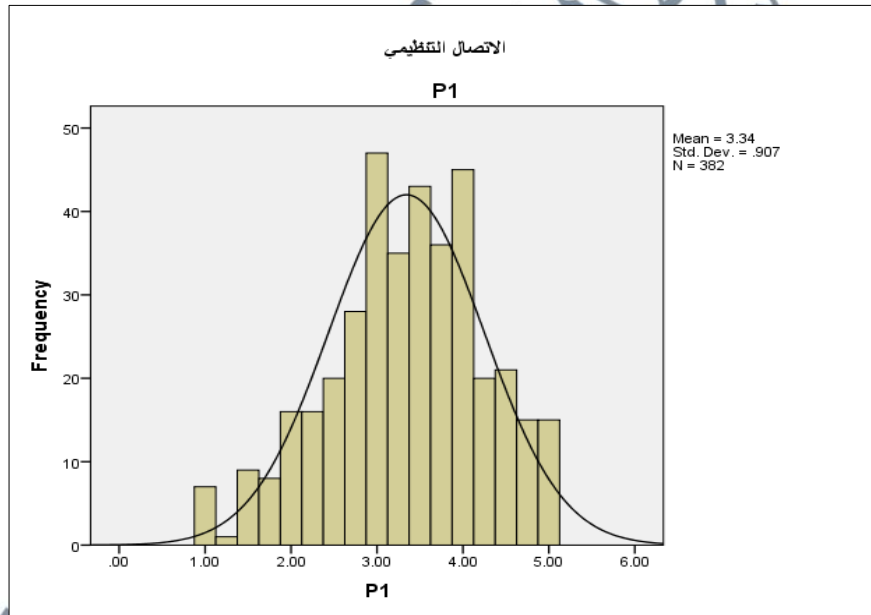
حيث معامل الثبات العام (٠,٦٢) لمحور الأداء الوظيفي ويوضح جدول رقم (١٧، ٤) التوزيع الطبيعي

للبينات وثباتها:

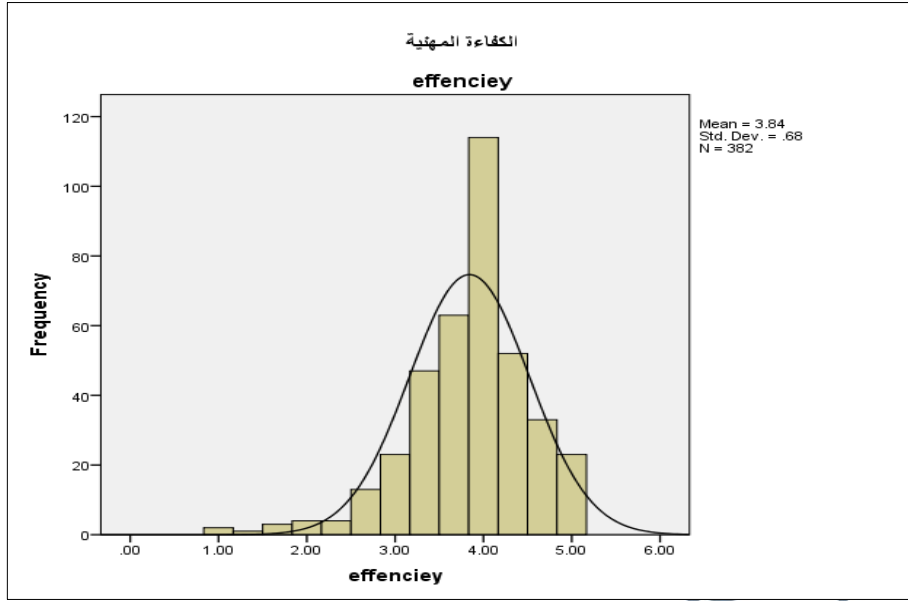
جدول ١٧، ٤: التوزيع الطبيعي وثبات عاملي الاتصال التنظيمي والكفاءة المهنية

العامل	معامل الإلتواء	معامل التفلطح	كروناخ ألفا
التواصل التنظيمي	٠,٢٣١-	٠,٢٦٠-	٠,٦٣٠
الكفاءة المهنية	١,٠٠-	٢,٧١	٠,٦١٦

ويوضح الشكلين التاليين التوزيع الطبيعي لمحور الأداء الوظيفي لمعامل (الاتصال التنظيمي) ومعامل (الكفاءة المهنية):



شكل بياني ٥-٤: التوزيع الطبيعي لمحور الأداء الوظيفي لمعامل (الاتصال التنظيمي) ومعامل (الكفاءة المهنية)



شكل بياني ٤، ٦: التوزيع الطبيعي لعامل الكفاءة المهنية

وتم التحقق من الجودة العالية للمقياس وأيضا تناسب الفئة المستهدفة للاستجابة من خلال التثبيت من اختباري (KMO & Bartlett's Test)؛ حيث كانت نتيجة اختبار (KMO) إيجابية وبلغت (٠,٨٨٧) وبذلك يعد المقياس عال الجودة عند مقارنته مع المعيار السابق (٠,٧٥) للحكم على جودة المقياس. وكما أظهرت نتيجة اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) وجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠) كما هو مبين في الجدول رقم (٤، ١٨):

جدول ٤، ١٨: اختبار KMO & BARTLETT

٠,٨٨٧	مقياس أخذ العينات الملائمة لكايبر ماير أولكين (KMO)	
١٦٩٠,٢٣٢	مربع كأي التقريبي	اختبار كروية لبارتلليت (Bartlett)
٦٦	درجة الحرية	
٠,٠٠	النسبة الفائية	

ولمعرفة مدى الاسهام الكلي للعوامل المستحصلة في تناول الظاهرة الكامنة في هذا المقياس وهي

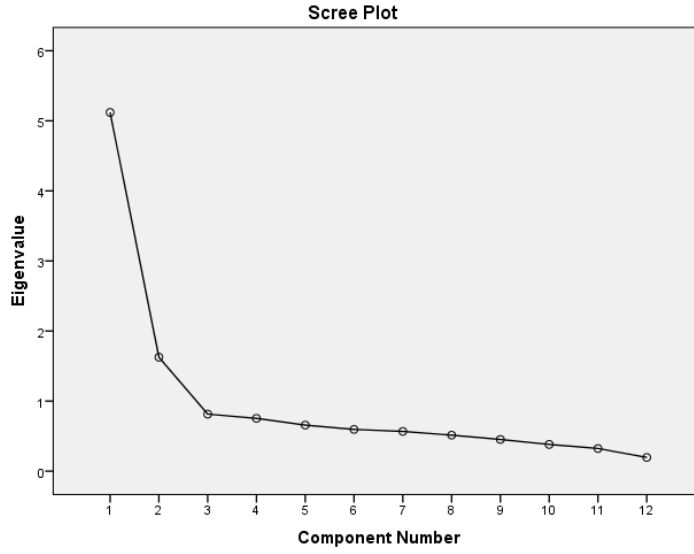
الأداء الوظيفي للعاملين؛ تم استخدام البيانات الواردة حول الجذر الكامن، واختبار الهضبة وأظهرت النتائج وجود جذرين كامنين ممثلين لعامل الاتصال التنظيمي، والكفاءة المهنية؛ حيث بلغت نسبة اسهامهما الكلية حول الأداء الوظيفي (٥٦٪) وهي مساهمة مقبولة، وقد يعزى ضعف نسبة المساهمة إلى ما تم حذفه من فقرات لتحقيق جودة عالية في تشبع البيانات حول العوامل الأساسية، وأكد اختبار الهضبة وجود عاملين اثنين في مقياس الأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول رقم (١٩، ٤) :

جدول ١٩، ٤ : مجموع التدوير لمربع التشبعات (الجذر الكامن) لعامل الاتصال التنظيمي والكفاءة المهنية

مجموع التدوير لمربع التشبعات		
النسبة التراكمية	نسبة التباين	المجموع
٣٦,٥٩٧	٣٦,٥٩٧	٤,٣٩٢
٥٦,٢١٦	١٩,٦١٩	٢,٣٥٤

كما يظهر اختبار الهضبة التوزيع البياني لعامل الاتصال التنظيمي والكفاءة المهنية كما يوضحه الشكل (٧، ٤) ،

(٤):



شكل بياني ٧، ٤: اختبار الهضبة لعاملي الاتصال التنظيمي والكفاءة المهنية

ثم تم استخلاص مصفوفة الارتباط بين فقرات كل عامل والتخلص من الفقرات التي تربطها علاقة ضعيفة مع باقي الفقرات في نفس العامل باستخدام التحليل العاملي المركبات الرئيسة والتدوير المتعامد. وأظهرت النتائج قوة الارتباط بين فقرات العامل الواحد حيث تراوح أعلى معاملات ارتباط بين الفقرات بين (٠,٢٨٣ - ٠,٢٨٥) في معامل التواصل التنظيمي بين المسؤول وباقي الموظفين ومثلتها الفقرات من (٣ - ١١) بينما كان أقل معاملات ارتباط مع فقرات العامل الآخر (٠,١٢٤)، وعبرت عنها الفقرات (١٥ - ٢١)، ويوضح الجدول رقم (١٩) مصفوفة الارتباط بين فقرات مقياس الأداء الوظيفي.

جدول ٢٠، ٤: مصفوفة الارتباط لعوامل الاتصال التنظيمي والكفاءة المهنية في محور الأداء الوظيفي

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
يوفر المسؤول الإمكانيات المادية اللازمة بشكل مستمر	-											
يطبق المسؤول مبادئ المحاسبية وفقاً للإنجاز	٠,٤٩٣	-										
ينتظم جميع العاملين في مواعيد الحضور والانصراف اليومي	٠,٣٥٠	٠,٣٩٢	-									
يرتبط نظام المكافآت بمدى اهتمام العاملين بتنمية مهارتهم المهنية	٠,٤٥٨	٠,٤٧٢	٠,٢٨٥	-								
تقدم المؤسسة برامج تدريبية محوسبة لمواكبة المستجدات التقنية في تنظيم العمل	٠,٤٠٢	٠,٤٢١	٠,٣٥١	٠,٤٢١	-							
يشجع المسؤول العاملين على تنظيم ملفات إنجازهم المهنية.	٠,٤٨٢	٠,٤٤٢	٠,٣٨٧	٠,٣٥٣	٠,٦٠٩	-						
يشجع المسؤول العاملين على إجراء البحوث الإجرائية	٠,٤٦٥	٠,٥١٩	٠,٤١٠	٠,٥٤١	٠,٦٤٨	٠,٦٢٧	-					
يوظف المسؤول نتائج البحوث والدراسات في تحسين أداء العمل.	٠,٤٦٠	٠,٤٤٨	٠,٣٨٧	٠,٥٢١	٠,٥٤٤	٠,٦٠٤	٠,٧٨٣	-				
يوفر المسؤول الإمكانيات المادية اللازمة بشكل مستمر	٠,٣١٥	٠,٣١٠	٠,٣٤٨	٠,٢٦٥	٠,٣٤٨	٠,٤١١	٠,٣٦٠	٠,٣٣٧	-			

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
يطبق المسؤول مبدأ المحاسبية وفقاً للإنجاز	٠,٣٧٩	٠,٢٩٣	٠,٢٧١	٠,٣٤١	٠,٢٩٦	٠,٤٠٧	٠,٣٣٤	٠,٣٤٢	٠,٤١٤	-		
ينتظم جميع العاملين في مواعيد الحضور والانصراف اليومي	٠,١٧٥	٠,١٧١	٠,٢٣٥	٠,٠٩٠	٠,٢٨٠	٠,٢٧٧	٠,١٤٩	٠,١٣٤	٠,٣٨٨	٠,٤٦٠	-	
يرتبط نظام المكافآت بمدى اهتمام العاملين بتنمية مهارتهم المهنية	٠,١٤٧	٠,١٣٨	٠,٢٠٢	٠,٠٨٧	٠,٢٠٩	٠,١٩٠	٠,١٥٢	٠,١٢٤	٠,٣٣٧	٠,٣١٤	٠,٥١٢	-

وقد اعتمدت عملية التحليل الحالية على معامل تشبع عند (٠,٥٠) ، وتم حذف عدد (٩) فقرات من المقياس؛ وذلك لتشبعها في أكثر من عامل، أو وجود فقرتين

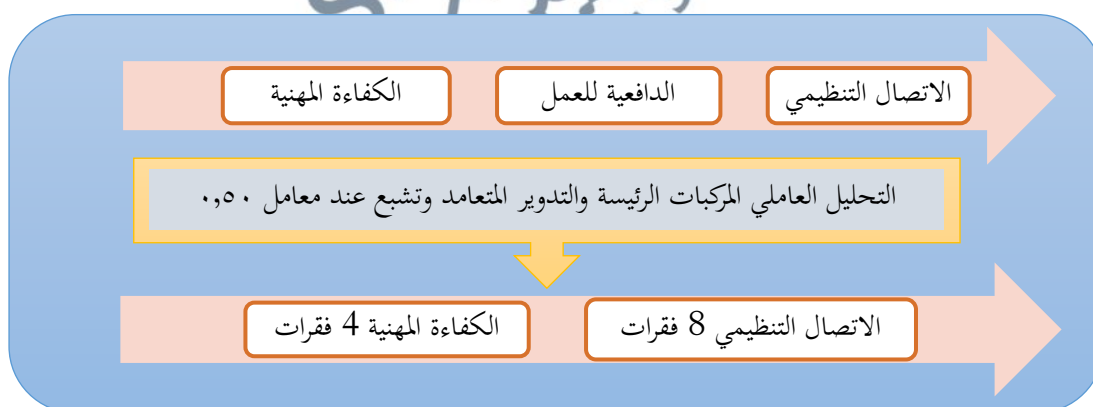
فقط في العامل الواحد، وهي الفقرات: (١، ٢، ٦، ١٢، ١٣، ١٤، ١٦، ١٨، ١٩) وبقيت (١٢) فقرة موزعة بين العاملين (الاتصال التنظيمي، والكفاءة المهنية) ويوضح

الجدول رقم (٢١، ٤) تشبع الفقرات في العاملين بالإضافة إلى قيمة الارتباط المضاد (Ani Image) لكل فقرة:

جدول ٢١، ٤: تشبع الفقرات في عاملي الاتصال التنظيمي والكفاءة المهنية بالإضافة إلى قيمة الارتباط المضاد (ANTI IMAGE) لكل فقرة

م	الفقرات	الاتصال التنظيمي	الكفاءة المهنية	معامل الشبوع	الارتباط المضاد
١	يوفر المسؤول الإمكانيات المادية اللازمة بشكل مستمر	٠,٦٦٥		٠,٤٧٦	٠,٩٢٧ ^a
٢	يطبق المسؤول مبدأ المحاسبية وفقا للإنجاز	٠,٦٨٩		٠,٤٩٣	٠,٩٢٢ ^a
٣	ينتظم جميع العاملين في مواعيد الحضور الانصراف اليومي	٠,٥٠٥		٠,٣٤٨	٠,٩٥٣ ^a
٤	يرتبط نظام المكافآت بمدى إهتمام العاملين بتنمية مهارتهم المهنية	٠,٧١١		٠,٥٠٧	٠,٨٩٧ ^a
٥	تقدم المؤسسة برامج تدريبية محوسبة لمواكبة المستجدات التقنية في تنظيم العمل	٠,٧٠٤		٠,٥٥٥	٠,٩٠٥ ^a
٦	يشجع المسؤول العاملين على تنظيم ملفات إنجازهم المهنية.	٠,٧٢٠		٠,٦٠٣	٠,٩١٠ ^a
٧	يشجع المسؤول العاملين على إجراء البحوث الإجرائية	٠,٨٦٤		٠,٧٥٧	٠,٨٥٥ ^a
٨	يوظف المسؤول نتائج البحوث والدراسات في تحسين أداء العمل	٠,٨٢٩		٠,٦٩٤	٠,٨٦٨ ^a
٩	يشيد زملائي بالجهد الذي أبذله في المؤسسة.		٠,٥٩٥	٠,٤٨٩	٠,٩٣٦ ^a
١٠	يساعدني عملي على تحمل التحديات المختلفة في المؤسسة.		٠,٦١٠	٠,٥٠٢	٠,٨٧٦ ^a
١١	يمكنني العمل في مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة التربوية.		٠,٨٤٥	٠,٧١٧	٠,٧٥١ ^a
١٢	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب خبرات جديدة		٠,٧٧٨	٠,٦٠٥	٠,٧٩٤ ^a

ويوضح الشكل التوضيحي ٢، ٤ مراحل التحليل العاملي لمحور الأداء الوظيفي :



شكل توضيحي ٢، ٤ مراحل التحليل العاملي لمحور الأداء الوظيفي

٤، ٣، ١، ٤ : التحليل العاملي لمحور الرضا الوظيفي:

وأخيراً تم استخراج العوامل المكونة لمحور الرضا الوظيفي باستخدام التحليل العاملي المركبات الرئيسية والتدوير المتعامد؛ حيث نتج عن عملية التحليل تشبع الفقرات في ثلاثة عوامل وهي: تقدير الذات، والمزايا والخدمات، وبيئة العمل، وتكون محور الرضا الوظيفي من (١٠) فقرات، وبعد عملية التدوير تشبع تسع فقرات في ثلاثة عوامل، في حين كانت الفقرة الأخيرة أقل تشبعاً من مثيلاتها في العامل الأول؛ وبالتالي تم حذفها. وبلغت أعلى قيمة للفقرات في معاميل الشيوخ (٠,٨٧٦) في عامل المزايا والخدمات؛ والتي نصت على أن "تتوفر في المؤسسة خدمات صحية متكاملة" بتشبع (٠,٩٠٦)، بينما كانت الفقرة " تتوفر في المؤسسة مكتبة للعاملين " الأقل تشبعاً.

وتم تحديد كفاءة العينة لكل فقرة من فقرات المقياس من خلال استخلاص الارتباط المضاد، وبلغت قيمة الارتباط المضاد للفقرة السابقة (٠,٧٦١^a)، بينما بلغت أعلى نسبة ارتباط مضاد (٠,٩٢٢^a) للفقرة " يوفر قسم رعاية الموظفين خدمات متنوعة في كافة المؤسسات الخدمية"، ويوضح جدول رقم (٤، ٢٢) تشبع الفقرات في محور الرضا الوظيفي.

جدول ٤، ٢٢: تشبع الفقرات في عوامل الرضا الوظيفي بالإضافة إلى قيمة معاميل الشيوخ والارتباط المضاد (ANTI IMAGE) لكل فقرة

م	الفقرات	تقدير الذات	المزايا والخدمات	بيئة العمل	معاميل الشيوخ	الارتباط المضاد
١	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب خبرات جديدة	٠,٨٦٢			٠,٨٠٨	٠,٧٦٢ ^a
٢	تتيح لي وظيفتي المنافسة في حضور المؤتمرات العلمية.	٠,٧٦٢			٠,٧١٤	٠,٨٤٨ ^a
٣	تعتبر بيئة العمل في المؤسسة التربوية بيئة جاذبة.	٠,٦٦٠			٠,٦٦١	٠,٨٩٦ ^a

م	الفقرات	تقدير الذات	المزايا والخدمات	بيئة العمل	معامل الشبوع	الارتباط المضاد
٤	تتوفر في المؤسسة خدمات ترفيهية للعاملين وأسرهم		٠,٨٥٥		٠,٨١٦	٠,٧٩٦ ^a
٥	تتوفر في المؤسسة خدمات صحية متكاملة.		٠,٩٠٦		٠,٨٧٦	٠,٧٦١ ^a
٦	يوفر قسم رعاية الموظفين خدمات متنوعة في كافة المؤسسات الخدمية.		٠,٧١٣		٠,٦٠٠	٠,٩٢٢ ^a
٧	يوجد في المؤسسة مكاناً مخصصاً للصلاة للذكور والإناث			٠,٨٤٦	٠,٧٢٤	٠,٨٠٩ ^a
٨	تتبع المؤسسة قواعد الأمن والسلامة.			٠,٧٧٤	٠,٧٣٦	٠,٨١٩ ^a
٩	تتوفر في المؤسسة مكتبة للعاملين.			٠,٥٢١	٠,٤٨٨	٠,٨٩٥ ^a

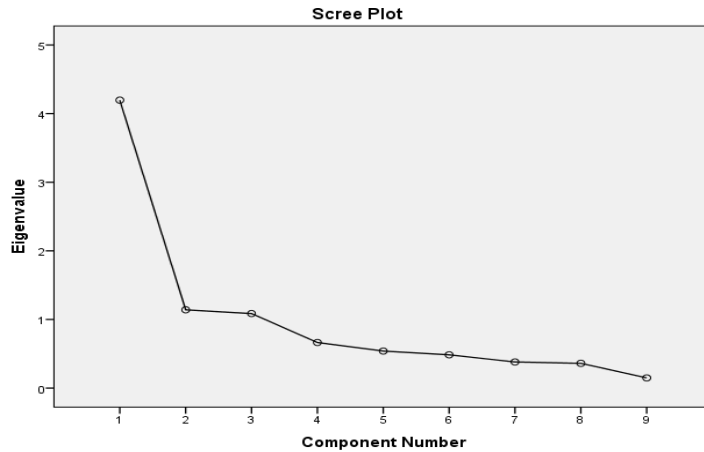
وللتأكد من جودة مقياس الرضا الوظيفي تم التثبت من اختباري (KMO & Bartlette's Test)؛ حيث أظهرت النتائج الجودة العالية للمقياس، وأيضاً تناسب الفئة المستهدفة للاستجابة، وكانت نتيجة اختبار (KMO) إيجابية وبلغت (٠,٨٢٩). وكما أظهرت نتيجة اختبار بارتلليت (Bartlette's Test) وجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠) وفقاً لنتائج الجدول رقم (٤، ٢٣):

جدول ٤، ٢٣: اختبار KMO & BARTLETT

٠,٨٢٩	مقياس أخذ العينات الملائمة لكايير ماير أولكين (KMO)
١٣٤٠,١٤٢	اختبار كروية لبارتلليت (Bartlett) مربع كأي التقريبي
٣٦	درجة الحرية
٠,٠٠	النسبة الفائية

وتشير الصور البيانية لاختبار الهضبة إلى جودة البيانات في محور الرضا الوظيفي تعاضداً مع نتيجة اختباري اختباري

(KMO & Bartlette's Test)، كما هو موضح في الشكل (٤-٨):



شكل بياني ٨، ٤: اختبار الهضبة لعوامل الرضا الوظيفي للعاملين

وللتحقق من قوة الارتباط بين فقرات محور الرضا الوظيفي، تم تحليل مصفوفة الارتباط؛ حيث

أظهرت النتائج وجود قوة ارتباط عالية بين فقرات المحور الواحد، وترايط بسيط مع فقرات المحاور الأخرى.

حيث كان بلغ ارتباط الفقرة الثانية مع الفقرة الأولى في عامل الإثراء الوظيفي (٠,٥٠٢)، وبلغ ارتباط

الفقرة الثالثة بالفقرة الأولى (٠,٤٧٩)، وبلغ ارتباطها بالفقرة الثانية (٠,٥٣١)، بينما بلغ مقدار ارتباط

الفقرة الخامسة بالفقرة الأولى (٠,١٩٠) وهو ما يؤكد ما سبق ذكره كما هو مبين في جدول رقم (٤-٢٢).

جدول ٢٤، ٤: مصفوفة الارتباط لعوامل محور الرضا الوظيفي.

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب خبرات جديدة	-								
تتيح لي وظيفتي المنافسة في حضور المؤتمرات العلمية.	٠,٥٠٢	-							
تعتبر بيئة العمل في المؤسسة التربوية بيئة جاذبة.	٠,٤٧٩	٠,٥٣١	-						
تتوفر في المؤسسة خدمات ترفيهية للعاملين وأسرههم	٠,٢٤٩	٠,٤٥٧	٠,٥٤٣	-					
تتوفر في المؤسسة خدمات صحية متكاملة.	٠,١٩٠	٠,٤٤٣	٠,٥١٧	٠,٨٤٢	-				
يوفر قسم رعاية الموظفين خدمات متنوعة في كافة المؤسسات الخدمية.	٠,٢٢٧	٠,٣٣٦	٠,٣٩٢	٠,٥٥٤	٠,٦١٦	-			
يوجد في المؤسسة مكاناً مخصصاً للصلاة للذكور والإناث	٠,٢٢٣	٠,١٤٦	٠,٢٣٢	٠,٢٨٠	٠,٢٤٥	٠,٢٦١	-		
تتبع المؤسسة قواعد الأمن والسلامة.	٠,٣٣٠	٠,٢٦١	٠,٤٠٨	٠,٤٢١	٠,٤٢٥	٠,٤٣٦	٠,٥٠٤	-	
تتوفر في المؤسسة مكتبة للعاملين.	٠,٢٤٦	٠,٣٣٦	٠,٣٢٨	٠,٤١٨	٠,٤٥٣	٠,٣٨٢	٠,٢٩٤	٠,٥٠٨	-

دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠) كما هو مبين في الجدول رقم (٤_٢٤).

ولمعرفة مدى تناول ظاهرة الرضا الوظيفي في المقياس الذي تم تصميمه، وللتحقق من جودة فقرات

المقياس ووصف متغير الرضا الوظيفي بما يتناسب مع أهداف الدراسة؛ حيث تم التأكد من التباين المفسر

باستخدام الجذر الكامن وقيمته (١) فما فوق (Total Variance Explained)؛ وأظهرت النتائج بأن

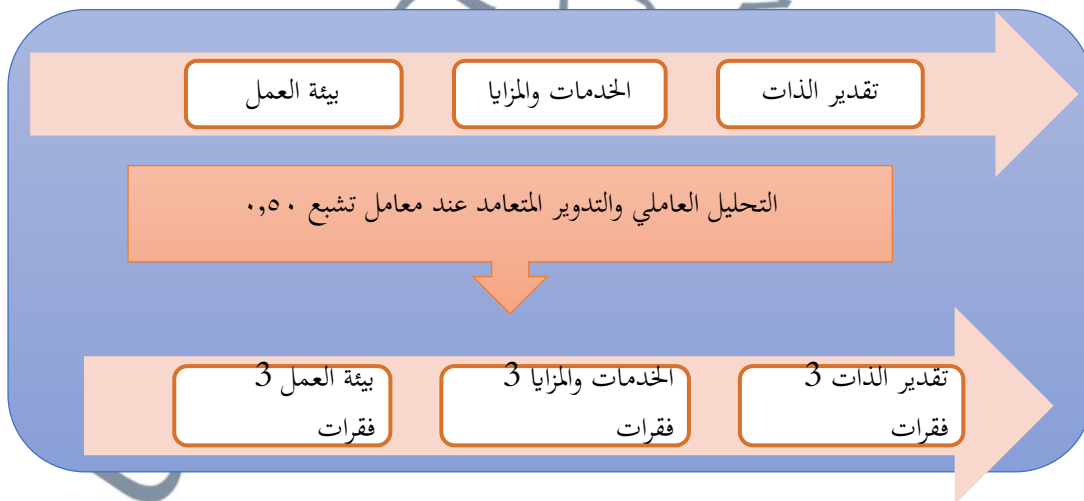
تفسير التباين الكلي بلغ (٧١٪) من المعلومات المستوفاة المتعلقة بالرضا الوظيفي، وفقاً لما جاء في جدول

رقم (٢٥، ٤):

جدول ٢٥، ٤: مجموع التدوير لمربع الشعبات (الجذر الكامن) لعوامل تقدير الذات و المزايا والخدمات وبيئة العمل

مجموع التدوير لمربع الشعبات		
النسبة التراكمية %	نسبة التباين %	المجموع
٢٩,٨١١	٢٩,٨١١	٢,٦٨٣
٥١,٣٤٥	٢١,٥٣٤	١,٩٣٨
٧١,٣٥٨	٢٠,٠١٣	١,٨٠١

ويوضح الشكل التوضيحي التالي مراحل عملية التحليل العاملي لمحور الرضا الوظيفي:



شكل توضيحي ٣، ٤ مراحل التحليل العاملي لمحور الرضا الوظيفي

٤,٣,١,٥ . الخلاصة:

أظهرت نتائج عملية التحليل العملي لمحاور مقياس القيادة الإدارية الإبداعية وجود ثلاث محاور رئيسة وهي التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية للعاملين، والمهارات الفنية للمسؤول، كما أظهرت النتائج وجود عاملين في محور الأداء الوظيفي هما: الاتصال التنظيمي، والكفاءة المهنية، وكذلك تمحورت فقرات محور الرضا الوظيفي في ثلاثة عوامل هي: تقدير الذات، المزايا والخدمات، بيئة العمل.

٤,٣,٢ نتائج السؤال الثاني:

للإجابة على السؤال البحثي الثاني "ما مدى ارتباط ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام بتطوير أداء العاملين الوظيفي ببعض المديرات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد؛ وذلك لدراسة تأثير ممارسة مديري الدوائر، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام لعوامل القيادة الإدارية الإبداعية على الأداء الوظيفي للعاملين في المديرات العامة للتربية والتعليم في محافظات مسقط، وشمال الباطنة، والبريمي في سلطنة عمان؛ حيث يستخدم الإنحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ وذلك للتعرف على درجات التغيير المتوقع حدوثها على الأداء الوظيفي للعاملين عينة الدراسة.

٤,٣,٢,١. فروض الإنحدار الخطي المتعدد:

تم التحقق من الفروض الإحصائية للإنحدار الخطي الهرمي اختبار التعدد الخطي (عدم وجود ارتباط عالي بين العوامل)، والتوزيع الطبيعي، ومصفوفة الارتباط قبل البدء في استخلاص نتائج تأثير عوامل المحك (القيادة الإدارية الإبداعية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)؛ وذلك لضمان ملاءمة البيانات لعمليات التحليل كما تم توضيحه سابقاً في تحليل البيانات الأولية.

٤,٣,٢,٢. نتائج الإنحدار الخطي المتعدد:

تم استخراج نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للتحقق من وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابع وفقاً للخطوات التالية:

٤,٣,٢,٣. تحليل التباين (ANOVA):

للتعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق الفاء الإحصائية (F)؛ كشفت نتيجة تحليل الإنحدار الخطي الهرمي ومن خلال تحليل التباين بي (ANOVA)، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (القيادة الإدارية الإبداعية والتحكم في المؤهل، الخبرة، النوع الاجتماعي) والمتغير المحك (تطوير الأداء الوظيفي للعاملين) وفقاً للنموذج ٢؛ حيث أن الفاء الإحصائية تساوي (٩٥,٨٢٢)، وخطأ معياري (١١٩,٤٤٣) وكانت قيمة النسبة الفائية (٠,٠٠)، وهياًقل من مستوى الدلالة (α) ($\leq 0,05$)، وهذا يكون نموذج الإنحدار ملائم لقياس القوة التفسيرية والعلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما هو موضح في جدول (٤,٢٦).

جدول ٢٦، ٤: تحليل التباين (ANOVA)

النسبة الفئوية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	النموذج
٠,٣٨٣	١,٠٢٢	٠,٦٣٧	٣	١,٩١٠	الخطي	الأول
		٠,٦٢٣	٣٧٧	٢٣٤,٧٠٥	الخطأ المعياري	بالتحكم في متغيرات المؤهل، الخبرة، النوع الاجتماعي
			٣٨٠	٢٣٦,٦١٤	المجموع	
٠,٠٠	٩٥,٨٢٢	٢٩,٨٦١	٤	١١٩,٤٤٣	الخطي	الثاني
		٠,٣١٢	٣٧٦	١١٧,١٧١	الخطأ المعياري	لمتغير القيادة والتحكم في المتغيرات السابقة
			٣٨٠	٢٣٦,٦١٤	المجموع	

٤,٣,٢,٤. تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع :

تم حساب مقدار التأثير المقترح على تطوير أداء العاملين عند اتباع المسؤولين في مديريات التربية والتعليم عينة الدراسة لأساليب القيادة الإدارية الإبداعية، وبلغ (٠,٥٠٥) وهو ما يعرف باسم الارتباط التربيعي كما يوضحه جدول ملخص النموذج ٢؛ والذي يحدد مقدار الأثر الواقع على العينة، وكان ارتباط المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (٠,٧١٠^b) ويصل تعديل معامل التحديد (R^2) إلى ٠,٥، وكانت نسبة الخطأ المعياري في تقدير المتغيرات في النموذج الثاني بمقدار ٠,٥٦؛ فكلما قلت نتيجة الخطأ المعياري قل الخطأ في النموذج، مما يدل على وجود ارتباط موجب عال بين اتباع المسؤولين لأسلوب القيادة الإدارية الإبداعية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، بينما أظهرت نتائج التحليل وفقاً للنموذج ١ عدم وجود تأثير مباشر للمتغيرات المستقلة المتحكم بها (المؤهل، الخبرة، والنوع الاجتماعي).

جدول ٢٧، ٤: ملخص النموذج^b (MODEL SUMMARY)

النموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل	الخطأ المعياري
١	٠,٠٩٠	٠,٠٠٨	٠,٠٠٠	٠,٧٨
٢	٠,٧١٠	٠,٥٠٥	٠,٥٠٠	٠,٥٦

وقد تبين من تحليل جدول المعاملات (٤، ٢٨) وجود علاقة طردية بين اتباع أساليب القيادة الإدارية الإبداعية وتطوير أداء العاملين؛ حيث يختبر اختبار (t) معنوية المحك ومستوى الدلالة فيها، فكانت النسبة الفائية (sig=0,00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أن قيمة المحك لا تساوي صفر، والتي تؤكد أهمية المتغير المستقل القيادة الإدارية الإبداعية في النموذج وتأثيره على المتغير التابع، والذي يبلغ ٥٢٪ من قيمة التغير الكلية وذلك بتربيع قيمة (Beta) وقيمة (t) بلغت (١٩,٤٢١).

وأظهرت نتائج التحليل وجود أثر بسيط للمتغير المستقل الخبرة بمقدار ١٪ من حجم الأثر التنبئي المفسر على متغير تطوير الأداء الوظيفي، وأن قيمة (β) بلغت (٠,٢٨٢)، وكما أن قيمة (β) بلغت (٠,٠٢٥) وبخطأ معياري قدره (٠,٠٣٩) النسبة الفائية (٠,٥٢٧).

كما أظهرت النتائج وجود تأثير عكسي لمتغير المؤهل التعليمي على المتغير التابع كانت ٠,٤٪ من حجم التباين الكلي، وكانت قيمة (t) تساوي (-١,٧١٤)، عند مستوى دلالة يساوي (٠,٠٨٧)، وأنه لا يوجد تأثير لمتغير الاجتماعي على تطوير أداء العاملين فقد كانت قيمة (β) = ٠,٠٠٢ وقيمة بيتا = ٠,٠٠١ والنسبة الفائية = ٠,٩٧٠ كما هو مبين في النموذج ٢ في جدول المعاملات:

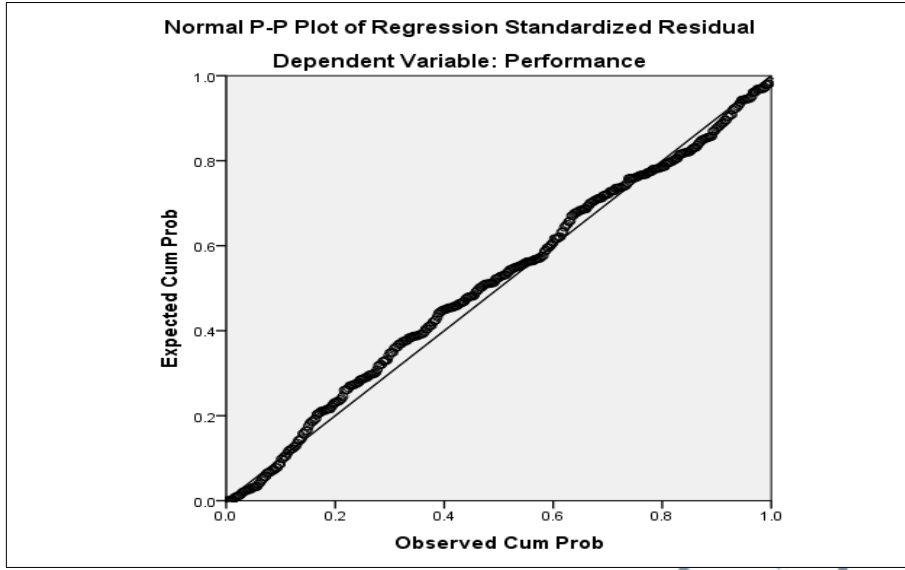
جدول ٢٨، ٤: جدول المعاملات (COEFFICIENT)

النسبة الفائية (sig)	تي (t)	معاملات مقننة	معاملات غير مقننة		المتغيرات	رقم النموذج
		بيتا (Beta)	الخطأ المعياري	بي (β)		
٠,٠٠	١٥,٤١٧		٠,٢٢٢	٣,٤٢٠	الأداء الوظيفي (المحك)	الأول
٠,٩٤٧	٠,٠٦٠	٠,٠٠٣	٠,٦٨	٠,٠٠٥	تثبيت المؤهل	
٠,٢٤٩	١,١٥٥	٠,٠٦٢	٠,٥٦	٠,٦٤	والخبرة	
٠,٣١٩	٠,٩٩٧-	٠,٠٥٣-	٠,٠٨٧	٠,٠٨٧-	والنوع الاجتماعي	
٠,٠٢٧	٢,٢٢٥		٠,٢١٨	٠,٤٨٥	الأداء الوظيفي (المحك)	الثاني
٠,٠٨٧	١,٧١٤-	٠,٠٦٤-	٠,٠٤٨	٠,٠٨٣-	تثبيت متغيرات المؤهل،	
٠,٥٢٧	٠,٦٣٣	٠,٠٢٤	٠,٠٣٩	٠,٠٢٥	الخبرة	
٠,٩٧٠	٠,٣٧	٠,٠٠١	٠,٠٦٢	٠,٠٠٢	النوع الاجتماعي	
٠,٠٠	١٩,٤٢١	٠,٧١٢	٠,٠٤٢	٠,٨١٢	القيادة الإدارية الإبداعية	

ويمكن تمثيل البيانات الخطية للانحدار الخطي الهرمي لتأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية الإبداعية والتحكم

في تأثير كلا من المؤهل التعليمي والخبرة والنوع الاجتماعي على المتغير التابع تطوير أداء العاملين في

المديريات العامة للتربية والتعليم عينة الدراسة في الشكل التالي:



شكل بياني ٩، ٤: خطية البيانات لتأثير المتغيرات المستقلة على تطوير الأداء الوظيفي

الخلاصة: ٤,٣,٢,٥.

أظهرت نتائج التحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة ارتباط بين ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام وتطوير أداء العاملين الوظيفي عينة الدراسة كما يوضحها

الشكل التالي:



شكل توضيحي ٤، ٤ نتائج الإنحدار الخطي الهرمي التسلسلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع الأداء الوظيفي

٤,٣,٣. نتائج السؤال الثالث:

وللإجابة على السؤال الثالث الذي كان نصه "ما مدى ارتباط ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام برضا العاملين الوظيفي ببعض المديرات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؟

تم تطبيق اختبار الإنحدار الخطي المتعدد للتنبأ حول تأثير القيادة الإدارية الإبداعية كمتغير مستقل ومؤثر في الرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؛ وذلك للتحقق من وجود بين ارتباط ممارسة مديري الدوائر، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام، وبين الرضا الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات مسقط، وشمال الباطنة، والبريمي في سلطنة عمان. وقبل بدء عمليات تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، تم التحقق من الفروض الواجب توافرها في البيانات وهي التوزيع الطبيعي للبيانات، ومصفوفة الارتباط، واختبار التعدد الخطي لعوامل المتغير المستقل.

٤,٣,٣,١. نتائج الإنحدار الخطي الهرمي التسلسلي:

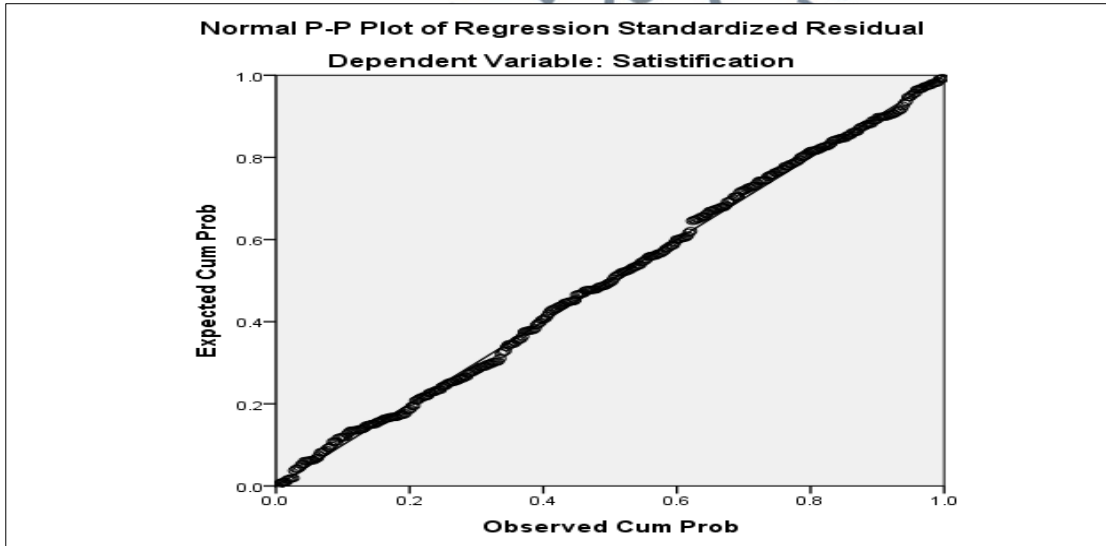
كشفت نتيجة تحليل الإنحدار الخطي الهرمي التسلسلي من خلال تحليل التباين بي (ANOVA(b)، أن هناك علاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية الإبداعية) عند التحكم في إدخال المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)؛ حيث كانت قيمة الفاء الإحصائية (٣٣,٣٢٤)، والنسبة الفائية = (٠,٠٠) وفقاً للنموذج ٢، كما أظهرت وجود تأثير بسيط للعوامل القيادة الإدارية الإبداعية على رضا العاملين في مديريات التربية والتعليم عينة الدراسة حيث بلغ تعديل معامل التحديد (R^2 المعدل) إلى (٠,٢٥) ومعامل الارتباط (٠,٥) مع الخطأ المعياري المقدرة إلى (٠,٥٨) كما يوضحه جدول رقم (٤,٢٩)

جدول ٢٩ ، ٤ : تحليل التباين بي (ANOVA)

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	النموذج
٠,١٠٣ ^b	٢,٠٧٥	٠,٩٣٣	٣	٢,٧٩٨	الخطي	الأول بالتحكم في متغيرات المؤهل، الخبرة، النوع الاجتماعي
		٠,٤٥٠	٣٧٧	١٦٩,٤٨٣	الخطأ المعياري	
			٣٨٠	١٧٢,٢٨١	المجموع	
٠,٠٠٥ ^c	٣٣,٣٢٤	١١,٢٧٣	٤	٤٥	الخطي	الثاني لمتغير القيادة والتحكم في المتغيرات السابقة.
		٠,٣٣٨	٣٧٦	١٢٧,١٩٠	الخطأ المعياري	
			٣٨٠	١٧٢,٢٨١	المجموع	

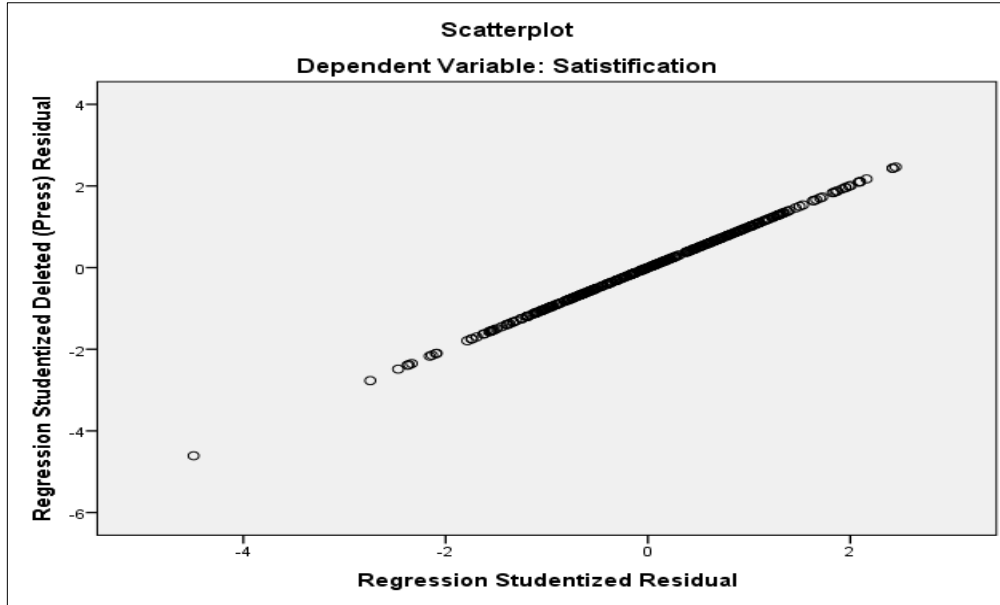
ويؤكد الشكل (١٠_٤) النتيجة السابقة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين عوامل القيادة

الإدارية الإبداعية والرضا الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم عينة الدراسة.



شكل بياني ١٠ ، ٤ : علاقة القيادة الإدارية الإبداعية ورضا العاملين الوظيفي.

كما يوضح شكل (١١، ٤) وجود علاقة خطية إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم عينة الدراسة.



شكل بياني ١١، ٤: العلاقة الخطية الإيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم لعينة الدراسة

٤,٣,٣,٢. تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

وأوضحت نتائج التحليل وجود ارتباط متوسط بين عوامل القيادة الإدارية الإبداعية ورضا العاملين الوظيفي؛ حيث كانت نسبة الارتباط (٠,٥). كما أوضح جدول ملخص النموذج أن نسبة تأثير عوامل القيادة الإدارية الإبداعية تصل (٠,٢٥٤)؛ أي أن (٢٥٪) من التغير الواقع على رضا العاملين يرتبط بنوع الأساليب القيادية المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم عينة الدراسة كما هو مبين في جدول رقم (٤، ٣٠):

حلول ٣٠، ٤: ملخص النموذج^b (SUMMARY MODELE)

النموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل	الخطأ المعياري
١	٠,١٢٧	٠,٠١٦	٠,٠٠٨	٠,٦٧
٢	٠,٥١٢	٠,٢٦٢	٠,٢٥٤	٠,٥٨

كما أظهرت نتائج جدول المعاملات (Coefficient) أن القيادة الإدارية الإبداعية هي الأكثر تأثيرها على رضا العاملين؛ حيث كانت قيمة بيتا (٠,٥٠٠)، وهي تعادل ٢٥٪ من نسبة التباين الكلي الواقع في المتغير التابع، وقيمة (t) (١١,١٨١)، وبلغت النسبة الفائية (٠,٠٠)؛ مما يشير إلى معنويتها ووجود تأثير مباشر لدور القيادة الإدارية الإبداعية على رضا العاملين في المؤسسة.

وكشفت نتائج التحليل وفقاً للنموذج ٢ بوجود علاقات ضعيفة جداً للمتغيرات التي تم التحكم بها؛ حيث تبين وجود أثراً ضعيفاً للخبرة على الرضا الوظيفي = ٠,٢٪، ووجود تأثيراً عكسياً ضعيفاً = ٠,١٢٪ لعامل النوع الاجتماعي؛ حيث كانت قيمة بيتا (-٠,٣٤)، وبلغت قيمة (t) (-٠,٧٥٠)، والنسبة الفائية (٠,٤٥٤)، ووجود تأثير عكسي للمؤهل العلمي على الرضا الوظيفي للعاملين؛ حيث كانت قيمة بيتا (-٠,١٢٠) بنسبة تأثير قدرها ١٪، وقيمة (t) (-٢,٦٥٨)، والنسبة الفائية (٠,٠٠٨)

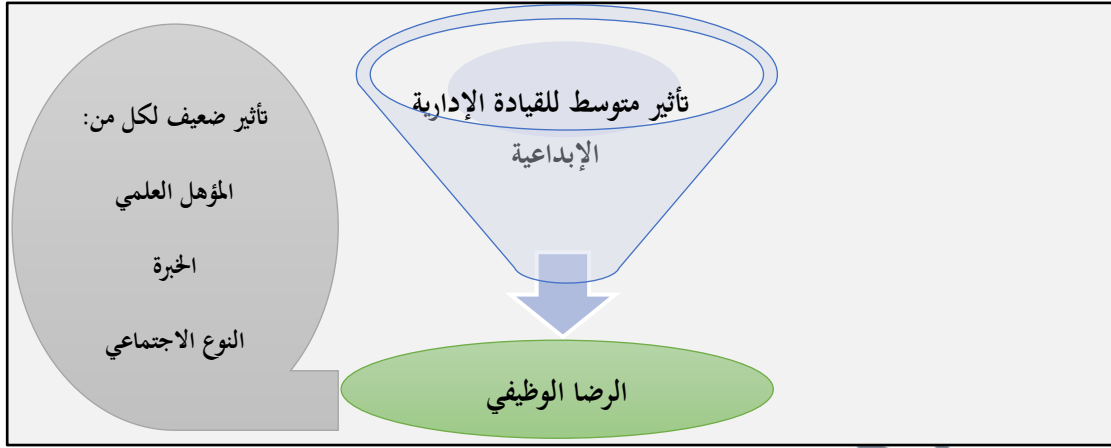
جدول ٣١، ٤: جدول المعاملات (COEFFICIENT)

النسبة الفائية (sig)	تي (t)	معاملات غير مقننة		المتغيرات	رقم النموذج
		معاملات مقننة	الخطأ المعياري		
		بيتا (Beta)	بي (β)		
٠,٠٠	١٨,٣٩٠		٠,١٨٩	٣,٤٦٧	الأول الرضا الوظيفي (المحك)
٠,١٦٠	١,٤٠٩-	٠,٠٧٣-	٠,٥٨	٠,٨١	تثبيت المؤهل والخبرة والنوع الاجتماعي
٠,٢١٩	١,٢٣١	٠,٠٦٥	٠,٠٤٧	٠,٠٥٨	
٠,١٧٠	١,٣٧٥-	٠,٠٧٢	٠,٧٤	٠,٠١٠٢-	
٠,٠٠	٧,٥١٥		٠,٢٢٧	١,٧٠٦	الثاني الرضا الوظيفي (المحك)
٠,٠٠٨	٢,٦٥٨-	٠,١٢٠-	٠,٠٥٠	٠,١٣٣	تثبيت متغيرات المؤهل، الخبرة النوع الاجتماعي القيادة الإدارية الإبداعية
٠,٤٠٠	٠,٨٤٣	٠,٠٣٩	٠,٠٤١	٠,٠٣٥	
٠,٤٥٤	٠,٧٥٠-	٠,٠٣٤-	٠,٠٦٤	٠,٠٤٨	
٠,٠٠	١١,١٨١	٠,٥٠٠	٠,٠٤٤	٠,٤٨٧	

٤,٣,٣,٣. الخلاصة

أشارت نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للإجابة على السؤال الذي يقيس مدى ارتباط ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام برضا العاملين الوظيفي، إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الأسلوب القيادي للمسؤول، والرضا الوظيفي للعاملين كما يوضحها

الشكل التوضيحي التالي:



شكل توضيحي ٥، ٤ نتائج الإنحدار الخطي التدرجي (تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الرضا الوظيفي)

٤، ٣، ٤. نتائج السؤال الرابع:

وللإجابة على السؤال الرابع الذي كان نصه "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (الوظيفة، والمحافظة التعليمية) من جانب، ومتغيرات (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين) من جانب آخر؟" تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (Multivariate Analysis of Variance) (MANOVA) لاستخلاص العلاقة بين متغيرين مستقلين وهي أساليب القيادة الإدارية الإبداعية لدى مديري الدوائر، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم عينة الدراسة، والتعرف على أكثر الوظائف الإدارية السابقة تأثيراً على المتغيرين التابعين الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين في وقت واحد، وكذلك لدراسة علاقات المتغيرات المستقلة بعضها ببعض، وآثرها على المتغيرات التابعة.

٤، ٣، ٤، ١ افتراضات تحليل التباين المتعدد (MANOVA)

تم استخدام تحليل التباين لتقليل الخطأ التجريبي من تحليل تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة في عملية تحليل واحدة عكس تحليل الإنحدار الخطي المتعدد الذي يقيس في كل عملية التأثير على متغير

تابع منفرد. وأجمع الخبراء على أن الخطأ التجريبي يكون عند مستوى ألفا ($p < 0,05$)؛ حيث تم اختيار روس لاري (Roy's Larry) وذلك لاعتباره أقل تشدداً وليونة في التعامل مع البيانات كما جاء في ميكائيل إبراهيم (٢٠١٨)، وأيضاً لاعتماده على علاقات الارتباط بين المتغيرات التابعة.

وقد تم التحقق من افتراضات تحليل التباين المتعدد في تحليل البيانات الأولية؛ حيث تم التأكد من: التوزيع الطبيعي للبيانات وتجانس مصفوفات التباين والتغاير، ومصفوفة التباينات والتغايرات، والتحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة؛ وفيما يلي استعراض لنتائج التحليل:

٤،٣،٤،٢ نتيجة تحليل التباين المتعدد (MANOVA):

لاكتشاف مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (نوع الوظيفة، والمحافظة) وبين المتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي)، وللمقارنة بين استجابة العينة على استبائتي الدراسة تم إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة، وفيما يلي استعراض للنتائج:

٤،٣،٤،٣ اختبارات تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة

تم اتباع اختيار روس لاري (Roy's Larry) لاختبار خاصية الجذر الأعظم للتحقق من جودة النموذج في تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة؛ حيث يهدف الاختبار لدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة وبين المتغيرات التابعة بعضها البعض.

وأظهرت النتائج جودة النموذج حيث كانت النتيجة العامة لقيمة مربع ايتا الجزئية (٠,٩٥٦)، ووجود علاقة بين المتغير المستقل نوع الوظيفة (المسؤول، والموظف) والمديرية التعليمية (شمال الباطنة، البريمي، ومسقط) والمتغيرين التابعين (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي)، فكانت النسبة الفائية لمتغير نوع الوظيفة (٠,٠٠) وهي دالة إحصائية، وقيمة الفاء الإحصائية (١٦,٧٩١^b)، وقيمة مربع إيتا كانت عالية (٠,٠٨٢)، وأوضح التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المديرية العامة للتربية والتعليم، والمتغيرين التابعين،

فكانت قيمة الفاء الإحصائية (٣,٥٩٦^b) والنسبة الفائية تساوي (٠,٠٢٩)، أما نتيجة مربع إيتا فكانت ضعيفة إلى حد ما وتساوي (٠,٠١٩)، وأن التفاعل بين تأثير نوع الوظيفة والمديرية التعليمية على المتغيرين التابعين غير دال إحصائياً، وكذلك نسبة التأثير بسيطة وفقاً لجدول التحليل رقم (٤-٣٢).

جدول ٤، ٣٢ : اختبارات متعددة المتغيرات (MULTIVARIATE TESTS A)

التأثير	القيمة	الفاء الإحصائية F	درجة الحرية الإفتراضية	الخطأ في درجة الحرية	النسبة الفائية	مربع ايتا الجزئية
الاعتراض Intercept	٢١,٦٧٣	٤٠٦٣,٧٦٣ ^b	٢	٣٧٥	٠,٠٠	٠,٩٥٦
نوع الوظيفة	٠,٠٩٠	١٦,٧٩١ ^b	٢	٣٧٥	٠,٠٠	٠,٠٨٢
المديرية التعليمية	٠,٠١٩	٣,٥٩٦ ^c	٢	٣٧٦	٠,٠٢٩	٠,٠١٩
التفاعل بين نوع الوظيفة والمديرية التعليمية	٠,٠٠٨	١,٤٤٣ ^c	٢	٣٧٦	٠,٢٣٧	٠,٠٠٨

٤، ٣، ٤، ٤ التأثيرات بين المجموعات:

وللتحقق من نوع التأثير الذي أحدثه المتغيران المستقلان (نوع الوظيفة، والمديرية التعليمية) على المتغيرين التابعين (الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي) بالتفصيل والتحقق من إمكانية وجود فروق بين المتوسطات في المتغيرين التابعين من خلال مجموعات المتغيرين المستقلين، وأظهرت نتائج التحليل في جدول رقم (٤-٣٣) بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث كانت قيمة الفاء النسبية تساوي (٠,٠٠٠). ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المديرية التعليمية والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وكانت الفاء النسبية تساوي (٠,٠٤٩).

جدول ٣٣، ٤: تحليل التباين المتعدد بين المجموعات لدلالة الفرق في متغيري الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين تبعاً

لمتغيرات نوع الوظيفة والمديرية التعليمية باستخدام اختبارات التأثيرات بين المجموعات (- TEST OF BETWEEN

(SUBJECT EFFECTS

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات النوع ٣	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفاء الإحصائية	الفاء النسبية	مربع إيتا الجزئية
التأثير المثالي Corrected Model	الأداء الوظيفي	١٧,٣٨٢ ^a	٥	٣,٤٧٦	٥,٩٦٢	٠,٠٠٠	٠,٠٧٣
	الرضا الوظيفي	٣,٤٩٣ ^b	٥	٠,٦٩٩	١,٥٥٦	٠,١٧٢	٠,٠٢٠
الاعتراض Intercept	الأداء الوظيفي	٣٥٩٨,٢٠٤	١	٣٥٩٨,٢٠٤	٦١٧١,١٦٤	٠,٠٠٠	٠,٩٤٩
	الرضا الوظيفي	٣١٥٥,٢٩٢	١	٣١٥٥,٢٩٢	٧٠٢٧,٩٤٦	٠,٠٠٠	٠,٩٤٩
نوع الوظيفة	الأداء الوظيفي	١٥,٩٦٣	١	٢٧,٣٧٧	١٥,٩٦٣	٠,٠٠٠	٠,٠٦٨
	الرضا الوظيفي	٠,٧٧٦	١	١,٧٢٨	٠,٧٧٦	٠,١٨٩	٠,٠٠٥
المديرية التعليمية	الأداء الوظيفي	٠,٢٩٦	٢	٠,١٨٤	٠,٣١٦	٠,٧٢٩	٠,٠٠٢
	الرضا الوظيفي	٢,٧٣٢	٢	١,٣٦٦	٣,٠٤٢	٠,٠٤٩	٠,٠١٦
التفاعل بين نوع الوظيفة والمديرية	الأداء الوظيفي	١,٦٨٠	٢	٠,٨٤٠	١,٤٤١	٠,٢٣٨	٠,٠٠٨
	الرضا الوظيفي	١٠,٦٥٩	٢	٠,٣٢٩	٠,٧٣٤	٠,٤٨١	٠,٠٠٤
الخطأ	الأداء الوظيفي	٢١٩,٢٣٣	٣٧٦	٠,٥٨٣			
	الرضا الوظيفي	١٦٨,٨١٠	٣٧٦	٠,٤٤٩			
المجموع	الأداء الوظيفي	٤٨٣٣,٣٥٩	٣٨٢				
	الرضا الوظيفي	٤٣٧٥,٧٣٦	٣٨٢				
المجموع المعدل	الأداء الوظيفي	٢٣٦,٦١٥	٣٨١				
	الرضا الوظيفي	١٧٢,٣٠٣	٣٨١				

٤,٣,٤,٥ حجم الأثر:

وأظهرت نتائج الجدول السابق (٤_٣٣) حجم الأثر للمتغيرين المستقلين: (نوع الوظيفة، والمديرية

التعليمية) على المتغيرين التابعين: (الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي)؛ حيث كانت قيمة مربع إيتا الجزئي

لتأثير متغير نوع الوظيفة على الأداء الوظيفي هي (٠,٠٦٨)، وعلى الرضا الوظيفي تساوي (٠,٠٠٥)؛ حيث تشير إلى أن نسبة التباين في متغير الأداء الوظيفي هي (٦,٦)، وفي متغير الرضا الوظيفي هي (٥) تبعاً لتأثير المتغير المستقل نوع الوظيفي (المسؤول، الموظف)، ويعد حجم الأثر متوسط مقارنةً بمقياس اختبار قيم الأثر المتعارف عليه في الدراسات الإحصائية كمقياس كوهين (Cohen, 1988, p. 25)، وكذلك أظهرت نتائج التحليل السابقة أن قيمة مربع إيتا الجزئي لتأثير المديرية التعليمية (شمال الباطنة، البريمي، مسقط) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تساوي (٠,٠٠٢) وعلى المتغير التابع (الرضا الوظيفي) تساوي (٠,٠١٢)، أي أن حجم الأثر للمديرية التعليمية يساوي (٠,٢) و (١,٢) على التوالي، ويستنتج من نتائج حجم الأثر للمتغيرين المستقلين على المتغيرين التابعين بأنه تأثير ضعيف، وقد يعزى ذلك لتساوي الخدمات المقدمة من قبل المديريات العامة للتربية والتعليم؛ ولأن مصدرها واحد وهو وزارة التربية والتعليم.

٤,٣,٤,٦ مقارنة متوسطات المجموعة:

للتحقق من الفروق بين متوسطات المتغير المستقل الأول نوع الوظيفة (المسؤول، الموظف) والمتغيرين التابعين (الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي)، وكذلك متوسطات المتغير المستقل الثاني المديرية التعليمية (شمال الباطنة، البريمي، مسقط) والمتغيرين التابعين السابقين، وذلك بهدف التعرف لأي فريق كانت نتيجة الدلالة الإحصائية من جدول المتوسطات الهامشية المقدرة رقم (٤-٣٤)، و(٤-٣٥). وأظهرت نتائج التحليل وجود فروق متوسطة بين المتوسط الحسابي لكلاً من المسؤول والموظف، وتأثيرهما على المتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي لصالح المسؤولين)؛ حيث بلغت متوسطات المسؤولين (٣,٨٢٦) و(٣,٤١٢) على التوالي بينما كانت متوسطات العاملين (الموظفين) تساوي (٣,٣٤٨) و (٣,٣٠٦) كما يوضحها جدول رقم (٤,٣٤).

جدول ٣٤، ٤: المتوسطات المقدرة لمتغير نوع الوظيفة (ESTIMATED MARGINAL MEANS)

مجال الثقة المأثرة 95% Confidence Interval		الخطأ المعياري	المتوسط	المتغير المستقل	المتغير التابع
الحد الأعلى Upper bounds	الحد الأدنى Lower bounds				
٣,٩٧٧	٣,٦٧٥	٠,٠٧٧	٣,٨٢٦	المسؤول	الأداء الوظيفي
٣,٤٤٥	٣,٢٥٢	٠,٠٤٩	٣,٣٤٨	الموظف	
٣,٥٤٥	٣,٢٧٩	٠,٠٦٨	٣,٤١٢	المسؤول	الرضا الوظيفي
٣,٣٩١	٣,٢٢٢	٠,٠٤٣	٣,٣٠٦	الموظف	

وأوضحت نتائج تحليل جدول المتوسطات المقدرة لمتغير المديرية التعليمية أن مستوى الدلالة الإحصائية في متغير الأداء الوظيفي جاء لصالح مديرية التربية والتعليم بمحافظة البريمي والفروق بسيطة جداً مع المديريتين التعليميتين الأخرين؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٦٣٧)، تليها مديرية شمال الباطنة التعليمية بمتوسط حسابي يساوي (٣,٥٧٩)، ثم مديرية مسقط التعليمية بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٤٥). وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمديرية البريمي التعليمية كان أكبر من مديرتي شمال الباطنة، ومسقط عند التحقق من اتجاه الدلالة الإحصائية في متغير الرضا الوظيفي؛ حيث كانت نتائج المتوسطات الحسابية تساوي (٣,٢٩٤) للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، و(٣,٥٠٨) لصالح المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة البريمي، و(٣,٢٧٦) قيمة المتوسط الحسابي للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، كما هو مبين في جدول رقم المتوسطات المقدرة لمتغير نوع الوظيفة (Estimated Marginal Means).

جدول ٣٥، ٤: المتوسطات المقدرة لمتغير المحافظة التعليمية (ESTIMATED MARGINAL MEANS)

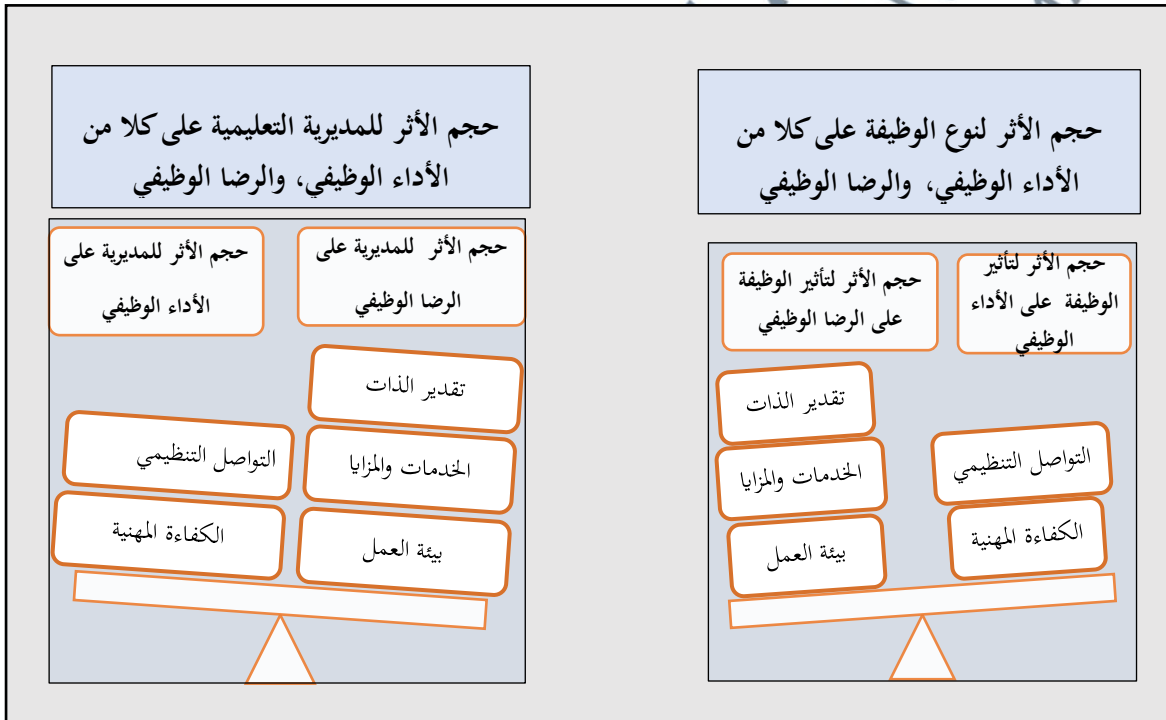
مجال الثقة المأثرة 95% Confidence Interval		الخطأ المعياري	المتوسط	المتغير المستقل	المتغير التابع
الحد الأعلى Upper bounds	الحد الأدنى Lower bounds				
٣,٧٢٦	٣,٤٣٣	٠,٠٧٥	٣,٥٧٩	شمال الباطنة	الأداء الوظيفي
٣,٨١٣	٣,٤٦١	٠,٠٨٩	٣,٦٣٧	البريمي	
٣,٦٨٧	٣,٤٠٤	٠,٠٧٢	٣,٥٤٥	مسقط	
٣,٤٢٣	٣,١٦٥	٠,٠٦٦	٣,٢٩٤	شمال الباطنة	الرضا الوظيفي
٣,٦٦٢	٣,٣٥٣	٠,٠٧٨	٣,٥٠٨	البريمي	
٣,٤٠٠	٣,١٥١	٠,٠٦٣	٣,٢٧٦	مسقط	

٤,٤,٧ الخلاصة:

للإجابة على السؤال الرابع وللتحقق من وجود علاقة بين القيادة الإدارية الإبداعية واختلاف المهام الوظيفية للمسؤولين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان عينة الدراسة على الأداء الوظيفي للعاملين ورضاهم الوظيفي، تم اتباع أسلوب تحليل التباين المتعدد (MANOVA)؛ وذلك تبعا لخواص تحليل التباين المتعدد في القدرة على التعامل مع أكثر من متغير تابع في آن واحد على اختلاف نظيره الانحدار المتعدد الخطي. وقبل بدأ عمليات التحليل تم التحقق من فرضيات التباين المتعدد أولا وهي: اختبار ليفين (Levene's test) للتوزيع الاعتمادي وتحليل تباير البيانات Equality of Covariance Matrices) والتوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution)؛ ثم تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات المقياس وإستقلالية المشاهدات، وأظهرت نتائج التحليل رفض الفرضية الصفرية في عدم

تأثير المتغيرات المستقلة (المسمى الوظيفي والقيادة الإدارية الإبداعية) على المتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي للعاملين ورضاهم الوظيفي)، وتم اعتماد الفرضية البديلة التي تشير بوجود تأثير وعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة؛ وفق نتائج اختبار روس لاري (Roy's Larry) وذلك لمرونة هذا الاختبار عند استخلاص النتائج.

وأخيراً، تم استخلاص نتائج تحليل التباين المتعدد بين المجموعات باستخدام اختبارات التأثيرات الداخلية واستخلاص مربع ايتا الجزئية (Partial Eta Squared) التي تشير لجودة وقوة علاقة وتأثير المتغيرات المستقلة من جهة أخرى على المتغيرات التابعة لدى عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التوضيحي التالي:



شكل توضيحي ٤، ٦ أثر المتغيرات المستقلة (الوظيفة، المديرية التعليمية) على المتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين)

٤,٤ . تحليل البيانات النوعية (Qualitative data) لأسئلة المقابلة الشخصية:

تُمكن المقابلة الشخصية الباحث من جمع معلومات إضافية من المستجيبين، والتعرف عن قرب على بعض المفاهيم السائدة بين عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ومدى توافرها في مديريات التربية والتعليم عينة الدراسة؛ والتالي يمكن أن يسترشد بها الباحث في تفسير النتائج.

وتعرف المقابلة الشخصية بأنها: حوار لفظي مباشر هادف وواعٍ، يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) أو بين شخص (باحث) ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى، ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي، أو المرئي (نبيل حميدشة، ٢٠١٢، ٩٩). كما يعرفها ميكائيل إبراهيم (٢٠١٦) بأنها: حوار بناء لاستطلاع أفكار الأفراد المستهدفين في موضوع الظاهرة التي يتم دراستها.

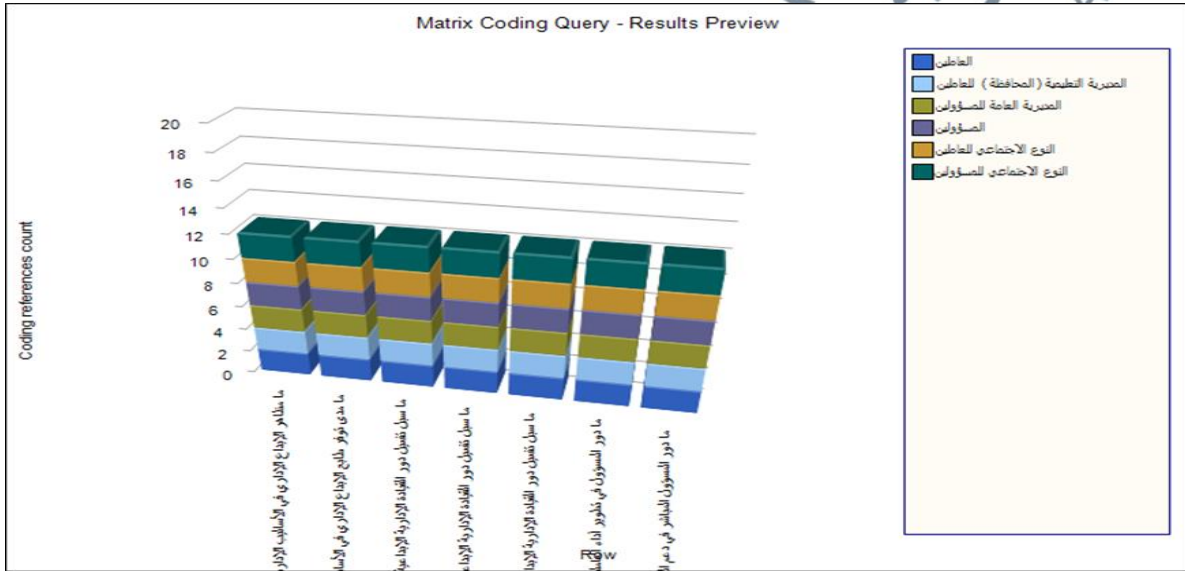
٤,٤,١ . عينة المقابلة:

تم إجراء المقابلة الشخصية على عينة من المستجيبين لم تشارك في حل أسئلة الاستبانة الموجهه للمسؤولين أو العاملين، في المديريات العامة للتربية والتعليم عينة الدراسة، وقبلت بإجراء المقابلة في حين رفضت فئة أخرى للمشاركة والإعتذار بسبب الإنشغال وضيق الوقت لديهم. وبالرغم من موافقة العينة على التعاون والاستجابة لأسئلة المقابلة إنما فضل البعض منهم الاكتفاء بعبارة بسيطة للتعبير عن رأيهم حول أسئلة المقابلة.

وقد تمت مراعاة أن يتساوى عدد المشاركين من فئة المسؤولين، مع عدد المشاركين في فئة العاملين، وكان العدد (٦) لكل فئة، وتوزعت العينة المستهدفة كالتالي: (٣) مستجيبين من محافظة البريمي، و(٥)

مستجيبين من محافظة مسقط، (٤) مستجيبين من محافظة الباطنة شمال، وكان المستجيبون من فئة مدير دائرة مساعد، ورئيس قسم، وموظف.

وللحفاظ على سرية البيانات تم إعطاء المشاركين في المقابلة حروفاً وأرقاماً بدلاً من أسمائهم، فكان الحرف (س) يعبر عن استجابة العاملين، ويعبر عن المشاركين كالتالي: (س١، س٢، س٣، س٤)، وكان الحرف (ص) هو بديل أسماء المشاركين من فئة المسؤولين، ويعبر عنهم كالتالي (ص١، ص٢، ص٣، ص٤)، كما يوضحها الشكل رقم (١٢-٤).



شكل بياني ١٢، ٤: عينة المقابلة

٤,٤,٢. أسئلة المقابلة الشخصية:

تكونت أسئلة المقابلة الشخصية من عدة أسئلة فرعية ضمن محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، وينبثق منها أربعة

أسئلة فرعية، هي:

أ- ما مدى توفر طابع الإبداع الإداري في الأساليب الإدارية المتبعة في المديرية من وجهة نظرك؟

ب- ما مظاهر الإبداع الإداري في الأساليب الإدارية المتبعة في من وجهة نظرك؟

ج- ما دور المسؤول المباشر في تطوير أداء العاملين؟

د- ما دور المسؤول المباشر في دعم الرضا الوظيفي للعاملين؟

- المحور الثاني: سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، ويتم

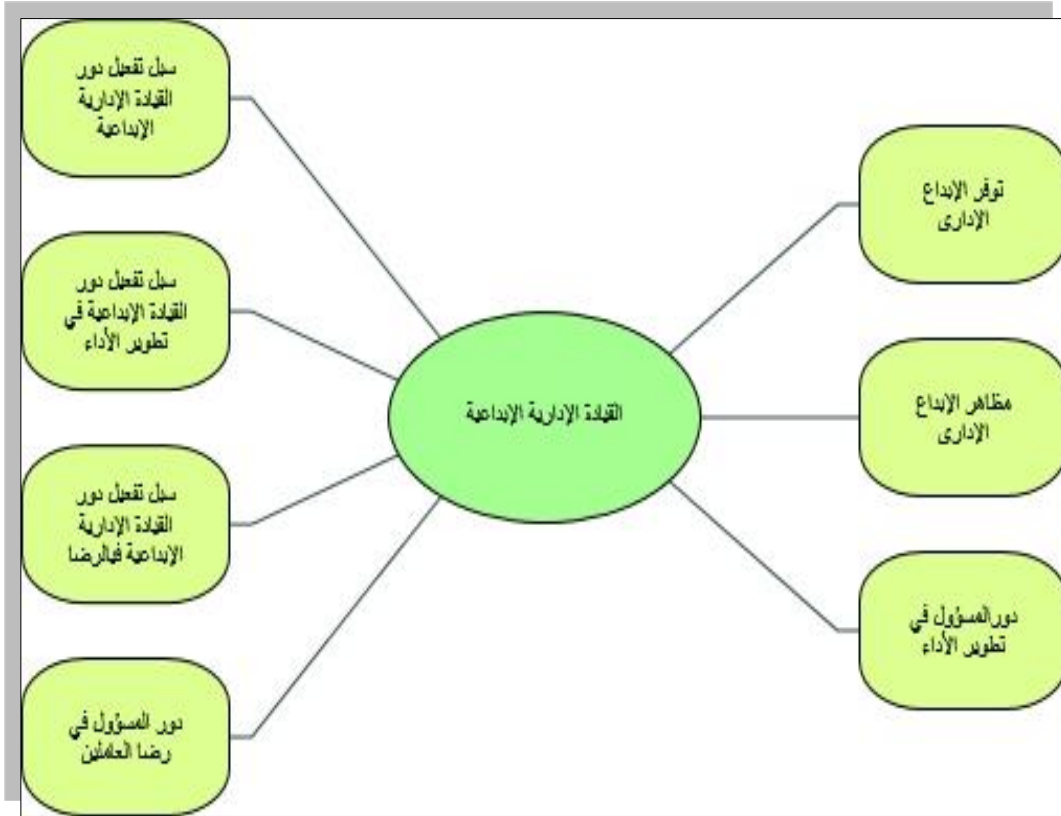
الإجابة عليه من خلال ثلاثة أسئلة فرعية، هي:

أ- ما سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية من وجهة نظرك؟

ب- ما سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين من وجهة نظرهم؟

ج- ما سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة

نظرك؟" كما يوضحها الشكل (٤-١٣).



شكل بياني ١٣، ٤: أسئلة المقابلة الشخصية

٤,٤,٣ . تحليل البيانات:

جاءت نتائج مقابلة عينة المستجيبين متفقة مع استجابة عينة الدراسة لأداة الدراسة الرئيسة، وهي استبانة دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء عينة من الإداريين ورضاهم في بعض مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ حيث تنوعت آراء العينة في وصف بيئة العمل لديهم، ومدى إسهام المسؤول في تعزيز الأساليب القيادية الإبداعية من عدمها، وفي بعض الأحيان كانت الباحثة تستغرب تشابه إجابات بعض العينة مع اختلاف العبارات المستخدمة للتعبير عن رأيهم حول محاور الأسئلة، فقد اتفقت بعض استجابات العاملين مع استجابة المسؤولين الذين في قرارة أنفسهم يقيمون رؤسائهم المباشرين أيضاً فإلعملية تعتبر تكاملية، فالمسؤول لديه مسؤول مباشر أيضاً.

وفيما يلي وصف البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة التي شاركت في الإجابة على أسئلة المقابلة

الشخصية:

جدول ٣٦، ٤: التحليل الوصفي للمعلومات الأساسية لعينة المقابلة الشخصية

بيانات أساسية	النوع الاجتماعي	الوظيفة	المحافظة	النسبة المئوية %	العدد
	ذكر			٥٨,٣%	٧
	أنثى			٤١,٧%	٥
	مدير دائرة			٠%	٠
	مدير مساعد / نائب المدير			١٦,٧%	٢
	رئيس قسم			٣٣,٣%	٤
	موظف			٥٠%	٦
	الباطنة شمال			٣٣,٣%	٤
	البريمي			٢٥%	٣
	مسلط			٤١,٧%	٥

ولتحليل استجابة عينة الدراسة لأسئلة المقابلة الشخصية تم تصنيف، وتجميع الاستجابات في عوامل ذات صفة مشتركة، ثم القيام باستخدام الحزمة الإحصائية للتحليل (Spss)، وبرنامج (NVivo11) لتحليل تلك الاستجابات، والتوصل إلى النتائج النهائية من التحليل، وتمت الاستعانة ببعض العبارات المباشرة للعينة، جمع الاستجابات في البرنامج التحليلي (NVivo11)، واستخلاص العبارات المتشابهة بين استجابات المشاركين، واستخلاص معامل الارتباط بيرسون لمحاو الأسئلة والمتغيرات المستقلة المتمثلة في (النوع الاجتماعي، الوظيفة، محافظة المديرية العامة للتربية والتعليم).

وللاجابة على أسئلة المقابلة الشخصية، ويهدف الربط بين محاور الدراسة، تم تجميع استجابة عينة الدراسة في (٨) عوامل تم قياسها عن طريق جمع البيانات الكمية في الجزء الأول من التحليل، وفي الجزء الحالي سيتم قياسها من خلال البيانات النوعية لعينة المقابلة الشخصية؛ حيث تضمن التحليل عبارات العينة ليسهل من عملية التحليل، والمقارنة فيما بعد، والعوامل هي: التأثير المثالي للمسؤول، الاستشارة الفكرية من قبل المسؤول، والمهارات الفنية والإدارية للمسؤول، والاتصال التنظيمي، والكفاءة المهنية، وتقدير الذات، والمزايا والخدمات، وبيئة العمل.

٤,٤,٤. إجابة أسئلة المحور الأول: دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي:

أ- ما مدى توفر طابع الإبداع الإداري في الأساليب الإدارية المتبعة في المديرية من وجهة نظرك؟ أظهرت نتيجة المقابلة أن غالبية العينة اتفقت على أن الأساليب الإدارية للمسؤولين في مديريات التربية والتعليم عينة الدراسة تتبع أساليب الإبداع الإداري بدرجة قليلة؛ حيث كانت ردود العينة (ص ٥، س ١، ٢، ٣، ٥) متمثلة في العبارات التالية: تتوفر بدرجة محدودة، للأسف توجد بعض الطرق الخجولة لتعزيز مكانة وقوة الإدارة، منخفض، يتوفر بشكل قليل جداً، نادرة. وفسر بعض أفراد العينة اجاباتهم السابقة قائلين: إن تهيئة البيئة الداعمة للإبداع تختلف من دائرة إدارية إلى أخرى وفقاً للأساليب الإدارية المتبعة من قبل المسؤولين فيها، وأن التحفيز المستمر للعاملين، والبعد عن الأساليب الروتينية، يعد من أهم النماذج العملية لتوفر أسلوب الإبداع الإداري، وأن هنالك اجتهادات فردية من قبل بعض المسؤولين لإتباع أساليب إبداعية.

وذكر عدد قليل من العينة عدم إتباع المسؤولين لأي أسلوب من أساليب الإبداع الإداري، وفيما يلي نماذج من استجابة العينة على سؤال مدى توافر مظاهر الإبداع الإداري في مديريات التربية والتعليم؛ حيث ذكر س ٤ "يسعى الإبداع الإداري إلى توافر قدرات إبداعية جديدة ومفيدة، وبالتالي فإن المديرية

تسعى جاهدة للإبداع وصنع جو إبداعي ولو بالشكل البسيط"، وقال ص ٦: "تتوفر المساحة بمحدود ضيقة، حيث أن أولويات العمل التي يشجع عليها المسؤولين تقع ضمن إنجاز المهام الأساسية للوظيفة؛ ولهذا قد نشعر بالروتين الممل إذا لم نجد لأنفسنا مهام إبداعية نسعى لتحقيقها بمبادرات ذاتية"، وأضاف ص ٦، قائلاً: "أجد أن طابع الإبداع الإداري في بعض الدوائر يكاد يكون معدوم خصوصاً عند بعض القيادات القديمة والعليا بينما نلمسه عند بعض القيادات المتوسطة".

وذكرت (ص ٢) بأن الإبداع يختلف حسب المكان، وحسب المسؤول، قائلةً: "إن مؤشر الإبداع على مستوى المديرية والقسم متوسط، بينما على مستوى الوحدة فهو جيد جداً".

بينما كانت الاستجابة الأخيرة تؤكد أنه لا يوجد مظاهر لأساليب عمل إبداعية؛ حيث عبر ص ٤ قائلاً:

"لا تتوفر مظاهر للإبداع في الدائرة لدينا/ لا توجد أي مجالات للإبداع ابداً".

ب- ما مظاهر الإبداع الإداري في الأساليب الإدارية المتبعة في من وجهة نظرك؟

أظهرت نتائج التحليل أن عامل التأثير المثالي للمسؤول حاز على اتفاق غالبية المستجيبين، وأظهرت النتائج وجود مظاهر الإبداع الإداري في الأساليب المتبعة لدى المسؤولين في (٣) عوامل رئيسية، هي: التأثير المثالي للمسؤول، الاستشارة الفكرية من قبل المسؤول، والمهارات الفنية والإدارية للمسؤول، في حين أشار البعض على وجود جوانب من الإخفاق عند بعض المسؤولين، وعدم توفر أي مظهر من مظاهر الإبداع القيادي الإداري لديهم.

وفيما يلي استعراض لإجابات العينة وفقاً للعوامل التي تم استخلاصها من استجابة عين المقابلة:

- التأثير المثالي للمسؤول:

قالت ص ٦ أن "اللقاءات التحفيزية التي تشجع على طرح الأفكار والعصف الذهني، ومن ثم

اختيار الأفضل ؛ حيث يعد من أسهل الأساليب، ولكنه غير متبع بالآلية التي تم وصفها"، وذكر س ٤ أنه "لا توجد مظاهر واضحة المعالم في الإبداع الإداري في المديرية ولكن تظهر فقط عند أشخاص بعينهم؛ وذلك لعدة أسباب، وفي الآونة الأخيرة بدأت تظهر مظاهر إبداعية بسيطة جدا عند بعض الموظفين؛ وذلك من خلال تكوين لجان أو مجموعات لعرض الأفكار الإبداعية، وكذلك العصف الذهني، وتطبيق الجودة في العمل".

أكد ص ٣ على أهمية "استخدام الطرق الحديثة في الإبداع الإداري بطرق التقنية" لتكون المشاركة الوحيدة في مجال اتباع أساليب العمل الإلكترونية بما يحقق الخطط المرسومة من قبل صناع القرار، واختصر ص ٤ إجابته قائلاً: أن "جودة الإنتاج للمؤسسة" يعد من أهم معايير الإبداع، وقالت ص ٢: "الالتزام الفعلي بمواعيد الإنتاج وجودته، و الاعتماد على الإحصائيات في المشاريع التي قامت بها الوحدة"

- الاستشارة الفكرية من قبل المسؤول

ذكر كلاً من ص ٤ و ص ٣ بأن "الرضا الوظيفي وقلة الشكاوي والإستقرار الوظيفي"، وتوفير برامج ترفيهية للعاملين" هي أهم مظاهر اتباع الأساليب الإدارية في المديرية.

قالت س ٥ أن "سعة الإطلاع ؛ والمرونة وتطوير نقاط أوليات التطوير وتحويلها لنقاط قوة؛ الأبحاث الإجرائية المستمرة وفق ما تتعرضه الإدارة من إشكاليات"، وأكد ص ١ بأن مظاهر الإبداع تكون في "الانتقال من عملية تنسيق البرامج التدريبية إلى مرحلة إدارة العملية التدريبية، واختلاف نوعية البرامج التدريبية حيث تم إضافة برامج ذات جودة تم إعدادهن بناءً على دراسة تربوية في القسم التي تهدف لتحقيق رضا المستفيدين بما لا يقل عن ٨٥٪، وأوضح س ٦ ذلك قائلاً: "تتمثل هذه المظاهر في ترك مساحة كافية للموظف للتعبير عن أفكاره، وآراءه بجرية، بالإضافة إلى استخدام أساليب إدارية حديثة سعياً لتطوير العمل".

- المهارات الفنية والإدارية للمسؤول:

ذكر س ١ بأن "الصفة السائدة للأسلوب الإداري هي الجِد والنظام في توزيع المهام والقيام مهام الدائرة؛ بحيث يتم تطبيق النظام في كثير من الأحيان دون مراعاة لبعض الاعتبارات الإنسانية"، وأكد س ٢: "يتبع المسؤول الأساليب التي تتصف بالجِد عند قيامه بمهامه الوظيفية، وأنه أكثر اتباعاً للنظام من تقديم الجديد"، وجاء قول س ٣ بأهمية أن "يتبع المسؤولين أساليب إدارية توصف بالاجتهاد وبذل الجهد لنجاح العمل في القسم، ويعتبر الجِد صفة سائدة بين معظم المسؤولين، وكذلك يتبع المسؤولون النظام الذي يظهر في شكل القيام بأساليب روتينية في تسير العمل وإنجاز المهام الوظيفية لهم وللعاملين.

- لا توجد مظاهر للإبداع: وقال كلاً من ص ٥ و س ٤ بأنه "لا يطبق المسؤولون أساليب إبداعية يمكن التعرف على مظاهرها"

ت- ما دور المسؤول المباشر في تطوير أداء العاملين؟

تم تحليل استجابة جميع المستجيبين لأسئلة المقابلة الشخصية، واستخراج العوامل المشتركة بين إجاباتهم، والتي تم تجميعها في عاملين رئيسيين هما: الاتصال التنظيمي، الكفاءة المهني، وجاء عامل الاتصال التنظيمي في المرتبة الأولى لاستجابة غالبية العينة مقارنة بالإجابات في عامل الكفاءة المهنية؛ حيث ترى عينة الدراسة أن تطبيق مبدأ المحاسبية، وأهمية اتباع مبدأ الشفافية عند التعامل بين المسؤول والعاملين، والتأكيد على أهمية التقيد باللوائح والأنظمة المنظمة للعمل، وتمكين الموظف ليصبح مؤهلاً وقادراً على القيام بمهامه الوظيفية، من أهم أدوار المسؤول لتطوير أداء العاملين؛ وذلك من خلال اكساب الموظف الثقة ليشعر بأهمية الدور الذي يقوم به في المؤسسة.

وذكرت عينة الدراسة بأن معايير المحاسبية لدى المسؤول تبدأ من خلال معرفته بخصائص الوصف

الوظيفي لكل وظيفة؛ وذلك ليسهل عليه تكليف العاملين بما يتناسب مع مهاراتهم وتوصيفهم الوظيفي، وأيضا يسهل عليه عملية تقييم أدائهم وفقاً لمعايير ومتطلبات كل وظيفة.

ويتمثل دور المسؤول في تطوير أداء العاملين لدى أحد أفراد العينة من خلال اتباعه للأساليب الإبداعية في العمل، وتوظيفه لمهارات التفكير الإبداعي كالمرونة، والتحليل، ومواجهة المخاطر، والمتعة في العمل، وتعزيز نقاط القوة لدى المؤسسة، وتطوير وتحسين أولويات التطوير فيها.

وأظهرت نتائج التحليل أن للمسؤول المباشر دور في تطوير أداء العاملين عبر زيادة دافعية العاملين للعمل وتشجيعهم على التطوير والتحسين؛ حيث عبر المستجيبين عن رأيهم بأن المسؤول يمثل القدوة أمام العاملين، ويعد محفزاً أساسياً لتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة؛ وذلك من خلال اهتمامه في تنمية، وتطوير مهاراته وقدراته الأكاديمية، والمهنية، مع الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات العاملين باتباع الأساليب العلمية الحديثة.

وأكد بعض أفراد العينة بأن اهتمام المسؤول بجوانب التحفيز يعد من أهم الجوانب المعززة لتطوير الأداء لديهم؛ وذلك من خلال تحفيزهم معنوياً (المشاركة الاجتماعية، والتعزيز والتحفيز اللفظي)، وتحفيزهم مادياً (من خلال المكافآت المالية وشهادة الشكر)، وتشجيعهم على القيام بمهام جديدة وتقبل التحدي.

وترى الدراسة أن العينة قد ركزت على جوانب الدافعية الخارجية، ولم يتم التطرق للدافعية الداخلية التي يكون مصدرها من العامل نفسه، وفي رغبته لتطوير ذاته ومؤسسته، وتأثرت استجابة أحد المستجيبين بمشاعر استياء من بعض الممارسات التي يتبعها بعض المسؤولين معممياً رأيه بأنه لا يوجد دور للمسؤول

في تطوير أداء العاملين؛ وفيما يلي عرض لأمثلة من استجابات عينة المقابلة الشخصية:

-الاتصال التنظيمي

تقاربت استجابة كلاً من (س ١، وس ٢، وس ٣) حيث ذكر س ١ "يحرص المسؤولون على تحفيز الموظف على التقيد بالنظام، وقال س: ٢ "للمسؤول تأثير كبير في تطوير أداء الموظفين في الدائرة، وأكثر الأساليب المتبعة لديهم هو تحفيز الموظف على التقيد بالنظام واتباع الأسس واللوائح التنظيمية"، وأكد س ٣ بأنه "يتمثل أسلوب المسؤول وطريقة عمله على الدور الذي يقوم به لتطوير العاملين في القسم حيث تختلف طرق ووسائل التي يتبعها المسؤول لتطوير أداء الموظفين، ففي القسم لدينا يركز المسؤول على التأكيد على أهمية أن يتقيد الموظف بالنظام الرسمي".

وأوضحت ص: ٢ أهمية دور المسؤول قائلةً: "يمثل المسؤول القدوة أمام العاملين في تطوير ذاته وبالتالي يؤثر عليهم في تطوير أدائهم الوظيفي بشكل إيجابي"، واتفقت س ٥ مع ما ذكره ص ٢ على أنه "ينبغي على المسؤول تطوير مهاراته وقدراته وفق الإمكانيات و بأساليب حديثة".

وأشار س ٤ إلى أن دور المسؤول في تطوير أداء العاملين يكون عندما "تتوفر في المسؤول صفة القيادة، ويتحلى بالمرونة، والقدرة على التحليل، ومواجهة المخاطر، وتحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب".

-الكفاءة المهنية

قال ص ٤ إن "الوقوف على متطلبات العناصر النفسية والأكاديمية للعاملين، ورفع مستوى الكفاءة لديهم". تعد من أهم مهام المسؤول التي تساعد على تطوير أداء العاملين، وأكد ص ١ أهمية دور المسؤول قائلاً "للمسؤول المباشر دور كبير في تطوير العاملين وبشكل مباشر، ويعد أحد مؤشرات الأداء". ويتمثل دور المسؤول في تطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر ص ٣ بأنه "للمسؤول دور كبير في تعزيز الموظفين اجتماعياً، وأخلاقياً ومن ثم عملياً، وتحفيز العاملين على القيام بمهام جديدة".

وذكر س ٦ "يتمكن المسؤول المباشر معرفة جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وعلاجها،

كذلك ممارسة أساليب القيادة الموقفية، والتي تجعل من الموظف المناسب في مكانه المناسب."

وقالت س ٥ إن "تمكين الموظف للتقدم وظيفياً أو أكاديمياً ليستشعر الموظف بأهميته في العمل"، وأضافت قائلة: "إن من أهم واجبات المسؤول فهم قدرات كل موظف، والتعرف على الخلفية العلمية لديهم، وقراءة الوصف الوظيفي بشكل جيد لكل العاملين في إدارته؛ بحيث يتعرف على ماهية متطلبات كل وظيفة"، واتفقت إجابة ص ٦ مع ما سبق حيث ذكرت "إن من أهم أدوار المسؤول "تمكين الموظف ليصبح قادراً على إدارة مهامه بكل ثقة".

- لا يساهم المسؤول في تطوير أداء العاملين: وجاءت استجابة ص ٥ مغايرة لما سبق من الاستجابات مشيراً إلى أن "دور المسؤول للأسف سلبي" بدون إبداء رغبة في قول التفاصيل المتعلقة بهذا التعبير.

ث- ما دور المسؤول المباشر في دعم الرضا الوظيفي للعاملين؟

أظهرت نتائج تحليل استجابة العينة لأسئلة المقابلة الشخصية في المحور المتعلق بدور المسؤول المباشر في دعم الرضا الوظيفي للعاملين إلى توزيع استجابة العينة في ثلاثة عوامل هي: تقدير الذات، والمزايا والخدمات، وبيئة العمل، وجاء عامل تقدير الذات في المركز الأول وفقاً لاستجابة عينة الدراسة ثم تلاه عامل المزايا والخدمات.

وقد ذكرت العينة بأن للمسؤول المباشر دور مهم في دعم الرضا الوظيفي عند إعطائه الصلاحيات من قبل القيادة العليا، والتأكيد على مبدأ العدالة والشفافية في توزيع المهام بين العاملين، وتفويض السلطة بينهم وفقاً لقدراتهم، ومهاراتهم، وتقييم أداء العاملين وفق معايير واضحة، والعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بينهم وفقاً للمعايير السابق ذكرها.

وأشارت العينة إلى أهمية توفير قنوات تواصل بين المسؤول والعاملين تسهم في بناء علاقات اجتماعية لا تقتصر على إطار العمل فقط إنما تمتد للمشاركة في المناسبات الغير رسمية، والاستفادة من المقترحات المقدمة من قبل العاملين التي تسهم في تطوير العمل، وتوفير مناخ تنظيمي محفز على العمل. وترى عينة الدراسة أن المسؤول المباشر يعد أحد أهم العوامل التي تدعم الرضا الوظيفي للعاملين؛ وذلك من خلال اتباعه لأساليب التعزيز والتشجيع المستمرين للعاملين، وغرس روح التحدي فيما بينهم، والحرص على التواصل الفردي مع من يحتاج إلى الدعم المعنوي، والمادي من العاملين، وكذلك التواصل مع القيادة العليا لدعم المقترحات الإبداعية المقدمة من قبل العاملين، وتكريم العاملين وفقاً لإنجازاتهم.

وأظهرت نتيجة التحليل لاستجابات العينة بأن عدد أربعة من عينة المقابلة ذكروا أن بيئة العمل تعد من أهم العوامل المؤثرة على تحقيق الرضا للعاملين، وطالبت العينة بأهمية توفير بيئة آمنة محفزة، وضرورة تهيئة المكان الملائم للعمل في المؤسسة، بينما جاء فكرة "عدم مساهمة المسؤول المباشر في تقديم الدعم اللازم لتحقيق رضاء وظيفياً للعاملين" من استجابة مفردة من عينة المقابلة، وفيما يلي عرض لبعض إجابات عينة الدراسة على تساؤل دور المسؤول المباشر على دعم الرضا الوظيفي للعاملين:

-تقدير الذات

أشار ص ١ إلى أن المسؤول "له دور رئيس ومباشر إذا أعطي الصلاحيات"، وقال ص ٣ بأن رضا العاملين يكون من خلال "العمل الناجح والإنتاج المثمر؛ وذلك من خلال اهتمام الرئيس المباشر بجودة المخرجات واتباع خطط عمل تتناسب مع أهداف المؤسسة.

وأكدت ص ٥ بأنه "للمسؤول دور كبير في إرساء السعادة خاصة في آليات التعامل المرنة، وأساليب الحوار الإبداعية؛ وبالتالي يكون شعور الموظف تلقائياً مليء بالطمأنينة، وينعكس ذاتياً على رضاه الوظيفي". وقالت ص ٢ بأن: "توفير الدعم اللازم للعاملين والشفافية في العمل تنعكس بشكل إيجابي على الرضا

الوظيفي للعاملين"، وذكر س ٤ أنه: "يعتبر المسؤول المباشر هو الشخص المباشر في دعم الرضا الوظيفي من خلال تشجيع الموظفين وزرع روح التحدي فيما بينهم ومخاطبة الجهات العليا لدعم الأفكار الإبداعية". وأكدت ص ٦ ليتمكن المسؤول من المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين "يجب على المسؤول أن يكون شفافاً مع موظفيه مشجعاً على التواصل، وبناء العلاقات سواء كانت معه شخصياً أو بين الموظفين بعضهم البعض، وإعطاء صلاحيات للموظفين في حدود معينة، والحرص على الأخذ بأرائهم بصورة دائمة".

-المزايا والخدمات:

ويمثل الرضا الوظيفي من وجهة نظر ص ٤ صورة من صور التحفيز على الأداء: "الوقوف على متطلبات العناصر النفسية والأكاديمية، ورفع الكفاءة والتحفيز المستمر." وأضاف س ٤ لما ذكره سابقاً في عامل تقدير الذات بأن "تعزيز أصحاب الإنجاز وتكريمهم" يعدان من أمثلة على مجالات رضا العاملين العاملين.

واستكملت ص ٦ تفاصيل دور المسؤول من وجهة نظرها وذلك من خلال "توزيع الأدوار بشكل يوائم قدرات كل موظف، وبعداً، وتوزيع المكافآت والحوافز بعادلة، وتقييم الموظف بعادلة وشفافية في طرح النقاط التي تحتاج إلى تطوير".

-بيئة العمل:

اتفقت استجابة كلاً من ص ٦، و ١، و ٢، و ٣ في تأثير بيئة العمل حيث كانت الاستجابات كالتالي: قال س ١: "من وجهة نظري لا بد أن يسعى المسؤول إلى تهيئة المناخ المناسب للعمل، وأكد س ٢ على أنه: "ينبغي أن تكون بيئة العمل بيئة محفزة، بيئة يستطيع فيها الموظف الإبداع وبذل قصارى جهده لإنجاز مهام العمل الموكلة إليه". وأشارت س ٣ قائلة: "تؤثر بيئة العمل على نفسية العاملين

ورضاهم الوظيفي، لذا ينبغي أن تهيء بيئة العمل لتقديم خدمات تشعر الموظف بالراحة النفسية وتساعده

على الأداء المناسب في القسم والمديرية بشكل، ووصفت ص ٦ البيئة قائلةً "توفير بيئة عمل آمنة محفزة.

- لا يساهم:

وكانت استجابة ص ٥ مختلفة عن المشاركات السابقة حيث قال من وجهة نظره "لا يساهم

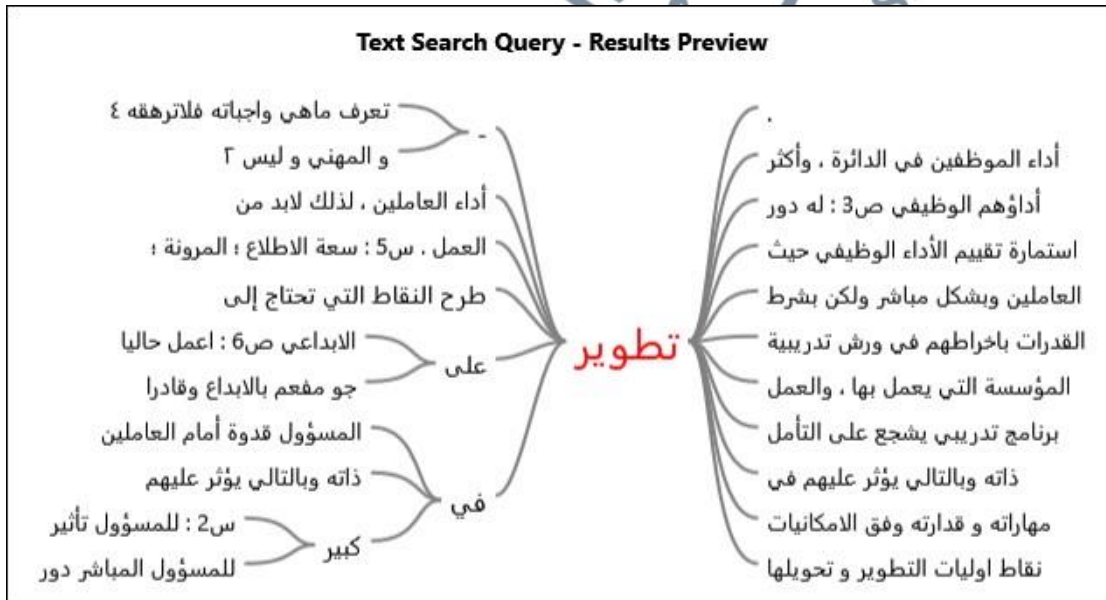
المسؤول المباشر في توفير رضاً وظيفياً للعاملين، ودوره سلبياً في المؤسسة".

وتم استخلاص العبارات الأكثر تكراراً وارتباطاً بمحاور السؤال الأول باتباع أنظمة التحليل

الاستفسار (Query)، وتحديد معيار تكرار الكلمات (word Frequency) لتحقيق الهدف من التحليل

وإظهار الكلمات المكررة في استجابة العينة، ويوضح الشكل (٤-١٤) شجرة تكرار العبارات في استجابة

عينة المقابلة الشخصية:



شكل بياني ٤-١٤: شجرة تكرار العبارات في استجابة العينة للمحور الأول

٤,٤,٥ . إجابة أسئلة المحور الثاني: سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في مديريات

التربية والتعليم بسلطنة عمان:

للتعرف على مقترحات عينة الدراسة حول محور سبل وطرق تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، تم سؤال العينة حول رأيهم في سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية بشكل عام في المديريات العامة، وعن مقترحاتهم حول سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في مديريات التربية والتعليم.

وأظهرت النتائج أن عينة الدراسة في المديريات العامة للتربية والتعليم الثلاثة عينة الدراسة (شمال الباطنة، البريمي، ومسقط) لديهم مقترحات متقاربة مع اختلاف بعض التفاصيل التي قد تتعلق بطبيعة الوظيفة والمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم التعليمية؛ حيث تركزت معظم المقترحات حول وجود خطة مشتركة في المديرية، وتفعيل ممارسة المحاسبية لدى المسؤول بما يخدم تطوير أداء العاملين، وتحقيق رضاهم الوظيفي، مما قد ينعكس على تطوير المديرية في ذات الوقت، وأيضا في اتباع أساليب قيادية إبداعية من خلال التأثير المثالي للمسؤول واستشارة العاملين نحو الإبداع، وتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع، والاهتمام بالتنمية المهنية، وتقييم الأداء المستمر، والاهتمام بجودة مخرجات العمل، وفيما يلي إيضاح لاستجابة عينة المقابلة ومقترحاتهم الإبداعية:

ج- "ما سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية من وجهة نظرك؟"

وأظهرت النتائج أن عينة الدراسة في المديريات العامة للتربية والتعليم الثلاثة عينة الدراسة (شمال الباطنة، البريمي، ومسقط) لديهم مقترحات متقاربة مع اختلاف بعض التفاصيل التي قد تتعلق بطبيعة الوظيفة والمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم التعليمية؛ حيث تركزت معظم المقترحات حول وجود خطة مشتركة في المديرية، وتفعيل ممارسة المحاسبية لدى المسؤول بما يخدم تطوير أداء العاملين وتحقيق رضاهم

الوظيفي، مما قد ينعكس على تطوير المديرية في ذات الوقت، وأيضا في اتباع أساليب قيادية إبداعية من خلال التأثير المثالي للمسؤول واستشارة العاملين نحو الإبداع، وتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع، والاهتمام بالتنمية المهنية، وتقييم الأداء المستمر، والاهتمام بجودة مخرجات العمل، وفيما يلي إيضاح لاستجابة عينة المقابلة ومقترحاتهم الإبداعية:

أ- "ما سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية من وجهة نظرك؟"

أظهرت إجابة السؤال عند سؤال عينة المقابلة عن مقترحاتهم التي قد تساعد في تفعيل دور القيادة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم أن غالبية الاستجابات تؤكد أهمية ضرورة اهتمام المسؤول بالقرارات الإدارية التي يتخذها، وعملية التأثير التي يمتلكها والتي يمارسها أثناء قيامه بمهامه، وتكليفه للعاملين ببعض المهام؛ حيث ذكرت عينة المقابلة أهمية تنوع أسلوب المسؤول في التعامل مع المواقف المختلفة، وأهمية اتباع مبدأ المحاسبية عند تنفيذ القرارات المتعلقة بمصلحة العمل والموظفين، وأهمية أن تكون معايير التنفيذ هي كفاءة من ينفذ القرار ومن يكلف بالعمل بعيداً كل البعد عن المصالح الشخصية وتأثير العلاقات في اتخاذ القرارات.

وقمت الإشارة من أحد المستجيبين لأسئلة المقابلة إلى أهمية أن يتبع المسؤول أساليب تواصل فاعلة مع العاملين؛ وذلك باتباع أساليب إبداعية، وأن يكون له تأثيراً إيجابياً على العاملين يستطيع من خلاله اقناع العاملين إلى القيام بالمهام الجديدة التي تمثل تحدٍ لهم أو عند مواجهة الأزمات وفق خطط واضحة ومحددة الأهداف.

وذكرت العينة أيضا أهمية أن يُشرك المسؤول العاملين في وضع الخطط ورؤية المديرية، وأهمية وجود خطط مشتركة بين دوائر المديرية العامة للتربية والتعليم، والتي ينعكس أثرها الإيجابي على انتماء الموظفين؛ وذلك من خلال تبني الجميع لرؤية ورسالة المديرية والسعي لتحقيقها لأنها تمثل انعكاس لأهداف ومعايير

النجاح لدى أكبر شريحة من العاملين، والتي ستمكّن العاملين من تعديل أهدافهم التطويرية وفقاً للرؤية العامة للمديرية.

وأشارت العينة إلى أهمية تفعيل دور المسؤول المحفز للعاملين على الإبداع والتفكير خارج الصندوق، وتوفير مناخ تنظيمي مفتوح يكفل نقل المقترحات والتوصيات الفاعلة للقيادات العليا مما يعزز ثقة العاملين بالمسؤولين، ويحفز محاولاتهم لتقديم الجديد والنافع لسير العمل ولزيادة فاعلية المؤسسة ونتاجها.

وذكرت عينة المقابلة أهمية أن يوظف المسؤول مهاراته الفنية والإدارية عند قيامه بمهامه الرسمية التنظيمية والمهارات الإدارية، ومهامه السلوكية الأخلاقية التي تمكنه من العمل بمرونة ومواجهة تحديات العمل، والتغلب عليها من خلال إيجاد حلول ناجعة تتماشى مع اللوائح والأنظمة وتحفظ حقوق العاملين. وأشارت المقترحات إلى أهمية تفويض السلطة من قبل المسؤولين لمن يثقوا في كفاءتهم وأداءهم؛ وبالتالي يتحقق مبدأ تمكين العاملين في القيام ببعض المهام بمهارة وفاعلية، وفي الوقت نفسه يتفرغ المسؤول للقيام بمهام أخرى؛ كالاتتمام بتطوير المديرية والعاملين، والبحث عن الجديد الذي يخدم مصلحة الجميع.

وجاء مقترح أن يركز المسؤول على نوعية برامج التنمية المهنية التي يقدمها للعاملين، والتي تتميز بالحدثة ومواكبة التوجهات العالمية في مجال العمل؛ حيث أشار لها العاملون بأنها أحد معايير الترقى في السلم الوظيفي بالنسبة للمسؤول والعاملين على حد سواء؛ بدءاً من التعيين إلى مرحلة تطوير المهارات القيادية أثناء العمل، وأن يشجع المسؤول العاملين على القيام بالبحوث الإجرائية وتوظيف نتائجها في حل التحديات التي قد تواجه الدائرة، أو القسم، أو الوحدة كأحد سبل تحقيق التطوير المهني المستمر، بالإضافة إلى باقي مظاهر التطوير المهني المستمر كتشجيع العاملين على المشاركة في : المؤتمرات المحلية والدولية، وورش العمل المتنوعة، وتعلم برامج إلكترونية حديثة، وتطوير البرامج التدريبية التي تؤهل العاملين على التقييم الذاتي لإنجازاتهم، وتبادل الزيارات مع باقي المديریات التعليمية وغيرها من البرامج الإنمائية.

وجاء الاقتراح الأخير من أحد أفراد المقابلة بأهمية وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، وتطوير

الاستمارة التقييمية الحالية؛ حيث توجد بعض البنود التي لا يتم قياسها في استمارة تقييم الأداء، وأشار أيضاً إلى أهمية الأخذ برأي العاملين في تقييم أداء المسؤول من خلال استمارة إلكترونية فصلية يشرف على تطبيقها المسؤول المباشر للمسؤول؛ وذلك كأحد معايير ضبط الجودة ومصداقية التقييم، وفيما يلي بعض من استجابة العينة على سؤال سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان:

التأثير المثالي للمسؤول:

أكدت ص ٢ على أهمية "وضع خطة مشتركة في كل مديرية من خلال اشتراك القيادات فيها والتي تعنى بتوفير الدعم المناسب للعاملين"، وهو ما أكدته استجابة المستجيبين س ١، س ٢، س ٣، والتي كانت كالتالي:

س ١ يرى أنه "للأسف من وجهة نظري إلى الآن لا توجد رؤيا واضحة لكيفية توفير الإبداع"، وأشار المستجيب س ٢ إلى أنه: "قد تختلف الأساليب المتبعة في المديرية من قبل المسؤولين في تسير العمل والتواصل مع العاملين، إنما في الدائرة لدينا لا توجد رؤية واضحة نستطيع من خلالها معرفة توجه المسؤولين نحو الإبداع والبعد عن الروتين"، وقالت المستجيب س ٣ "أفترح أن يكون للمديرية رؤية واضحة ومنها سيكون لكل دائرة وقسم أهداف لتحقيق تلك الرؤية ولكن للأسف لا توجد رؤية واضحة".

وقال س ٤ بأن: "دور القيادة مهم جداً وخاصة عند القيادات العليا؛ وذلك بزرع الثقة بين الموظفين، وإرشادهم للطرق الإبداعية؛ لتوفير جو مفعم بالإبداع، وقادراً على تطوير المؤسسة التي يعمل بها، والعمل بروح القانون وليس بكثرة الأنظمة المتبعة والقاتلة للإبداع والتميز. واتفق ص ٣ مع ما قاله س ٤، قائلاً لا بد من "التحرر من تقاليد العمل الروتيني".

- الاستشارة الفكرية:

أشارت س ٥ إلى أنه ينبغي "تعيين كل من له الاستحقاق الأكاديمي و المهني، وتطوير القيادات الإدارية؛ من خلال إشراكهم في ورش تدريبية فعلية تتسم بالحدائثة، وأن يقوم كل مسؤول بتطبيق بحث إجرائي في كل دائرة أو وحدة، وفق خطة مدروسة لحل مشكلات دائرته، أو قسمه، أو مادته ليكون في دائرة التطوير المستمر (الكايزن)".

وقالت ص ٦ " اعمل على تطوير برنامج تدريبي يشجع على التأمل في الأداء، والتقييم الذاتي وتحديد الأولويات لإدارة الوقت بفاعلية، وطرق التغلب على المشكلات باستخدام أساليب إبداعية، وتنمية طرق التفكير... البرامج التدريبية، الورش التدريبية التطبيقية، تبادل الخبرات من خلال اللقاءات والزيارات الميدانية خصوصاً النماذج الإبداعية، الإعلام، البحوث والدراسات".

- المهارات الفنية والإدارية للمسؤول

ذكر المستجيب س ٦ بأنه يجب "تجديد الدماء وتغليب الكفاءة على الواجهة الخرج من صندوق العلاقات التي تؤثر على التسلسل الوظيفي". وذكر ص ٤ أن "ممارسة التفويض، وممارسة التمكين، وتبادل الأدوار، ورفع الكفاءة للأداء الوظيفي هي من أهم السبل لتفعيل دور المسؤول".

وأكد ص ٥ بأن "العدل في اختيار الدورات لرؤساء الاقسام و احترام عملهم كرئيس قسم مع إعطاء الصلاحيات التي تتيح لهم أداء العمل بطريقة إبداعية" تعد من أهم سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية.

وأضافت س ٥ على مقترحها السابق الذي ينص على "تقييم أداء المسؤول المباشر من قبل موظفيه باستمرار تقييمية كل فصل ليسهل متابعته من قبل مسؤوله المباشر أو مقيم خارجي (ضبط جودة)، وتعاضد مقترح ص ١ مع س ٥؛ حيث ذكر "يظهر دور المسؤول الإبداعي من خلال الموظفين أنفسهم؛

ويتم ذلك من خلال ملاحظة أداء العاملين، لذلك لا بد من تطوير استمارة تقييم الأداء الوظيفي حيث أن بعض البنود لا يمكن قياسها".

ب- "ما سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين من وجهة نظرك؟"

وللتعرف على رأي عينة المقابلة حول سؤال تفعيل دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين، ظهرت وجهات نظر مختلفة حول الوسائل والأساليب التي قد تفعل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين منها في مجالي الاتصال التنظيمي للمسؤول والكفاءة المهنية للجميع في المديرية العامة للتربية والتعليم.

أشارت غالبية الفئة المستهدفة في الدراسة إلى الدور الكبير الذي يحققه الاتصال التنظيمي الناجح من قبل المسؤول للعاملين، وأن ينوع المسؤول أساليب العمل بين الدعم والتوجيه والإشراف على العاملين، واستخدام المسؤول لمبدأ المحاسبية وفقاً للصلاحيات الإدارية التي يمتلكها وبما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح لتحقيق العدالة التنظيمية؛ وذلك من خلال تعزيز الأداء المتميز لزيادة من فاعلية الأداء، ومحاسبة المقصر أو أصحاب الأخطاء المتعمدة في العمل، والأخذ بيد العامل المخطأ لتصحيح الخطأ غير المتعمد، ورفع مستوى أدائه ليتمكن من إكتساب الخبرة والمهارة الجديدة لديه؛ وبالتالي يحرص العاملين على تطوير أدائهم باستمرار؛ وذلك للتقليل من الهدر في الوقت والجهد والمال.

واقترح أحد أفراد العينة اتباع أسلوب "الكايزن" الذي يتبنى مبدأ التحسن التدريجي و المستمر في التعليم وفقاً لإمكانات المديرية والتي تقوم فكرته على إتخاذ مبادرات صغيرة ناتجة عن وضع خطة مشتركة بين العاملين وإعطاء مكافآت للإنجازات المبدعة التي ساعدت في تحقيق الهدف والتغلب على الهدر الناتج من اتباع الأساليب التقليدية في العمل.

وجاء مقترح تفعيل دور التقانة والبرامج الحوسبة في لتنظيم العمل وفقاً للمستجدات التربوية العالمية لتطوير استمارات تقييمية للمسؤول وللعاملين، تستطيع من خلالها القيادة العليا أن تحصل على مؤشرات أداء في داخل المديرية العامة للتربية والتعليم، واقترحت العينة أهمية تدوير الإدارات؛ وذلك للاستفادة من التجارب الناجحة في المديرية التعليمية الأخرى أو دوائر المديرية ذاتها.

وأوضحت فئة أخرى أهمية الاهتمام بجودة ونوعية برامج التنمية المهنية التي تقدم للعاملين؛ حيث أشارت المقترحات إلى زيادة نسبة الدعم المقدم من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم لتشريح العاملين لحضور والمشاركة في مؤتمرات، وورش تدريبية محلياً، وإقليمياً ودولياً، وذلك لإتاحة الفرص للعاملين لتبادل الخبرات والمعارف مع المؤسسات الأخرى، والتعرف عن قرب على الشخصيات والمشاريع الناجحة في نفس ذات التخصص للعاملين في الإدارات التربوية على مستوى العالم.

ويتصور بعض أفراد العينة أن المسؤول هو القدوة في تطوير الذات وتطوير الأداء أمام العاملين محفزاً للعاملين على الإنجاز وتطوير أدائهم الوظيفي، وللاقتداء بإنجازات المسؤول، وما حققه من عطاء أكسبه ثقة المسؤولين وخوله للقيام بمهامه الوظيفية الحالية؛ حيث أشار صاحب المقترح أنه كلما كان المدير مبدعاً، كان من السهل عليه أن يكسب ثقة العاملين في البحث عن التطوير والتحسين والإبداع في العمل. واقترحت العينة استضافة الخبراء في البرامج التدريبية المقدمة من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم داخل السلطنة، وتبادل الزيارات الهادفة بين دوائر المديرية في نفس المديرية أو بالتعاون مع مديريات عامة للتربية والتعليم في محافظات أخرى.

وفيما يلي بعض مقترحات العينة في سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء

العاملين:

- الاتصال التنظيمي:

قالت ص ٢ لا بد من "توفير الدعم اللازم لحضور المؤتمرات والبرامج التدريبية خارج السلطنة"، وذكر ص ٤ الاهتمام "بتقديم ورش تدريبية تبني مؤتمرات وملتقيات وتبادل الزيارات بين المؤسسات، و توفير البرامج التدريبية التي يقدمها الخبراء المختصون في ذات المجال"، واقترح ص ١ " الاهتمام بالبحوث العلمية وتطبيق نتائجها بما يتوافق مع ظروف العمل" يمكن تطوير أداء العاملين.

وذكر ص ٤ أهمية "الوقوف على الثواب والعقاب" استكمالاً لاستجابته السابقة في الاهتمام بالتنمية المهنية، وقال ص ٦ لتطوير أداء العاملين لا بد من "التعزيز-التفويض- الحرية في العمل-الثقة". أشارت ص ٦ إلى أنه عند اتباع المسؤول لمبدأ المحاسبية "ستحدث نقلة نوعية في الإنتاج الوظيفي، كما أن الموارد سيتم استغلالها بطريقة توفر الوقت، والجهد، والمال" كما أضافت ص ٥ مقترح "تطبيق نظرية الكايزن؛ بحيث يتم تطبيقها وفقاً لإمكانات وقدرات المؤسسة".

وأكد ص ٤ أنه "إذا لم تتعد القيادة عن الخوف من الفشل، وتجنبت المخاطر، وقلت التحفيز للموظفين، ومعاينة الموظف إذا فشل في موضوع معين، وعدم مساعدته وقيادته للمسار الصحيح فإن سبل تفعيل دور القيادة الادارية الإبداعية سيكون ضعيفاً، في المديرية فإن السبل تكون ضعيفة في أقسام معينة وبالأخص مع أشخاص معينين.

واقترحت ص ٥ "تطبيق استمارات إلكترونية تقييمية للموظفين؛ بحيث يقومون بتقييم مسؤوليهم، لتكون مؤشر حقيقي لتلمس التغييرات الكبيرة، وتدوير الإدارات"

- الكفاءة المهنية

أكد ص ٣ بأنه "كلما كان المسؤول المبدع كان موظفيه مبدعين ومنتجين". وقالت ص ٣ بأنه "عند اتباع المسؤول المباشر للأساليب الإدارية الإبداعية سيُهل عليه تفعيل دورته لتطوير أداء العاملين، وبمثل

التعزيز بنوعية اللفظي والمادي من أهم جوانب وسبل تشجيع الموظفين للقيام بمهامهم الوظيفية بصورة صحيحة ومنظمة، ولا بد أن يحرص المدير أو المسؤول على أن يكون قدوة للموظفين في تأدية مهامه، وتوجيههم نحو البذل والعطاء الإبداعي بما يخدم أهداف المديرية والوزارة بشكل عام.

وأضاف س ٢ " كما ينبغي أن يحرص المسؤول إلى توجيه الموظفين إلى البرامج والمهام التي تساهم على تطوير أدائهم وتحسين مستواهم المهني والمعرفي".

وأشار ص ١ إلى أن "اتباع أساليب العمل المحفزة للعاملين، تشجيع العاملين على البحث والتطوير"، وذكر س ١ بأن "هناك العديد من المقترحات يمكن أن يتبعها المسؤول ليفعل دوره في المديرية ومن أهمها التعزيز المستمر للعاملين، والتوجيه نحو الطرق والأساليب التي يمكن أن تطور المديرية والموظفين في نفس الوقت.

وأكد س ٢ على أهمية التحفيز للعاملين قائلاً "يعد التعزيز المعنوي والمادي من أهم السبل التي تزيد من فاعلية العمل في الدائرة؛ وبالتالي تنعكس على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وأشار س ٦ إلى أهمية "التعزيز والثقة في العاملين".

ت- ما سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرك؟"

عند تحليل إجابة سؤال المقابلة الأخير أظهرت النتائج انعكاس احتياجات العينة البيولوجية، والسلوكية، والاجتماعية، والحاجة للأمان، والتقدير على مقترحاتهم لتحقيق رضاء وظيفياً عال لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

وصنفت الباحثة استجابة أفراد العينة وفقاً لمحاور الرضا الوظيفي التي قياسها في التحليل الكمي

عبر فقرات الاستبانة وهي: تقدير الذات، والمزايا والخدمات المقدمة للعاملين، وبيئة العمل.

وذكرت غالبية العينة أهمية قيام المسؤول بمهامه الوظيفية ليساهم في تأسيس بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع، يجد فيها العامل مجالاً واسعاً لتحقيق ذاته ؛ حيث أظهرت غالبية إجابات العينة أن رضاهم الوظيفي مرتبط بتنمية قدراتهم أكاديمياً، ومهنياً ليتمكنوا من القيام بمهامهم الوظيفية على خير وجه.

وأشارت العينة بأن البرامج التدريبية تكسبهم الثقة، والإحساس بالمسؤولية لإنجاز مهامهم الوظيفية بصورة مبتكرة تناسب مع نوع الخبرة التي اكتسبوها من التدريب، وأن لها أثراً إيجابياً عليهم عند تكليفهم بمهام وظيفية جديدة تناسب مع قدراتهم وإنجازهم الوظيفي، وأقترح البعض أهمية التدوير داخل المديرية الواحدة وذلك لاكساب الفرد مهارات متعددة في مجال العمل.

واقترح أحد المشاركين في المقابلة وضع خطة مشتركة، والاهتمام ببيئة العمل؛ مشيراً إلى أهمية وضع خطط مشتركة وفقاً لاحتياجات الدائرة، أو القسم، أو الوحدة بما يتفق مع الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم، ويتم تحليل هذه الخطط وفق أهداف إجرائية قابلة للتنفيذ يراعى فيها الجوانب الإبداعية، ويتم متابعة تنفيذ هذه الخطط من خلال اجتماع فصلي بين المدير العام للمديرية العامة للتربية والتعليم ومدير الدائرة المعنية والعاملين فيها وفق جدول ومواعيد محددة مسبقاً. وأضاف بأن فكر الموظف يرتقي كلما كان يتبع قيادة إدارية مبدعة ومحفزة نحو التجديد والتطوير.

وأكدت عينة الدراسة رغبتهم في اشباع الاحتياجات الاجتماعية لديهم، والرغبة في الحصول على التقدير والإحساس بالألفة؛ وذلك من تحفيز المسؤول للعاملين معنوياً والتشجيع المستمر لهم، والإشادة بالإنجاز أمام الآخرين، والاهتمام بالحوافز المادية، وبناء الثقة المتبادلة بين المسؤول والعاملين، وبين العاملين أنفسهم ، والعمل بروح الفريق الواحد، الذي سيكون له أثراً إيجابياً على أداء العاملين وفي رغبتهم في بذل المزيد وينعكس إيجاباً على الرضا العام للعاملين.

وأن حاجتهم للتقدير وتطوير الذات تتحقق عبر تشجيع الأفكار المبدعة التي تخدم ظروف العمل والعاملين، وتفويض السلطات للعاملين وفقاً لإمكاناتهم المهنية ومهاراتهم الوظيفية، والذي يكون له أثراً بالغاً في نفوس العاملين.

وذكرت العينة أهمية أن يراعي المسؤول العدالة في توزيع المهام، والبرامج التدريبية، والمكافآت بين العاملين، ووفقاً لمعايير واضحة ومتفق عليها من الجميع، والذي يعد احتياج ومطلب للعاملين للشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار.

وأوضحت العينة فإن التحفيز المادي متوفر في المديرية العامة للتربية والتعليم إنما بشكل بسيط، لذا يطالب العاملون بزيادة الحوافز المادية المرتبطة بالإنجاز كرسائل الشكر والتقدير، والترشيح للمشاركة وحضور مؤتمرات محلية وأقليمية ودولية، والخروج في رحلات سياحية ترفيهية مع المسؤولين، وذكر البعض أهمية وجود حوافز مادية نقدية للموظف الكفء وفق معايير الأداء المتفق عليها في المديرية.

وأشار أحد المستجيبين إلى مقترح الاهتمام بتوفير بيئة عمل محفزة تتوافر فيها الاحتياجات الأساسية للعاملين، وتوفير مكان ملائم يقضي فيه العامل وقت الاستراحة لديه، وأن تتميز بيئة العمل بمناخ تنظيمي مفتوح و محفز وداعم للإبداع، والاهتمام بالمظهر العام للمديرية، فإن تلك العوامل تعد من أهم السبل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، والتي قد تساعدهم في التغلب على تحديات وضغوط العمل.

وفيما يلي عرض مقترحات عينة المقابلة الشخصية لتفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تحقيق

الرضا الوظيفي للعاملين:

- تقدير الذات

قالت س ٥ "يرتقي فكر و أداء الموظف تلقائياً للأفضل كلما مورس عليه قيادة إبداعية؛ لهذا يجب

وضع خطة من قبل كل رئيس قسم و مدير دائرة ليتابعها المدير العام".

وأضافت س ٣ " من منطلق أن يكون المسؤول قدوة للعاملين يجب أن يشجع المسؤول الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة تخدم العمل وتتناسب مع التطورات العالمية. وقال ص ١ بأنه ينبغي الاهتمام "توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، وتقبل الأفكار المغايرة للأفكار العادية. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتقرب من العاملين مشاركتهم في مناسباتهم الخاصة".

وذكر س ٢ "تختلف فكرة كل موظف عن الأسلوب الذي قد يؤدي إلى رضاه الوظيفي، إنما بشكل عام فإن ثقة المسؤول بالموظفين تظهر من خلال تفويض الصلاحيات لهم والإشراف عليهم من بعد، هنا تزيد مساحة الرضا لدى العديد من الموظفين ورغبتهم بإظهار الكفاءة والإبداع في إنجاز المهمة الجديدة والتي قد تتطلب تقديم أفكار جديدة غير روتينية التي تحتاج إلى دعم مستمر من المسؤول وتعزيز وتوجيه لارتباط الأداء الوظيفي لدى بعض الموظفين برضاهم الوظيفي.

وأوضح س ١ قائلاً "بالنسبة لي فإن تفويض الصلاحيات يعد دليلاً على ثقة المسؤولين بي، وقد يكون حافزاً لي للعطاء ويعطيني إحساساً بالأهمية وتحمل المسؤولية، كما اقترح ضرورة أن يكون المسؤول داعم للأفكار البناءة ومشجع على تبنيها بما يخدم مصالح الجميع، وقالت س ٣ " لا بد أن تزيد مساحة تفويض الصلاحيات للموظفين ومتابعتهم في إنجاز المهام المتعلقة بالتكليف الجديد".

وعلق ص ٥ قائلاً " يجب تفعيل خواص العدالة في اختيار الأشخاص والتعامل معهم والأهم المهنية والاختصاص عند اتخاذ القرار".

وأشار س ٦ إلى أن " الشعور بالمسؤولية وإعطاء الثقة للموظف و التدريب وتطوير الأداء".

وذكر ص ٤ أهمية "تطويرهم الأكاديمي والتدريب الوظيفي ومنح صلاحيات في ممارسات العمل"،

واتفق ص ٣ مع ما سبق قائلاً: "الدورات القصيرة المثمرة ومواكبة التطور التقني من أهم سبل دعم الرضا الوظيفي للعاملين".

-المزايا والخدمات: قال س ٤ " توجد سبل تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين إنما بصفة بسيطة، وإذا وجد التحفيز والتشجيع وجد الرضا الوظيفي، وإذا وجدت الثقة وجد الرضا الوظيفي، وأشار ص ٤ إلى أهمية " الاهتمام برسائل الشكر والتقدير والترفيه السياحي العملي"، وأكدت ص ٢ على "توفير الحوافز المادية لرفع مستوى رضا العاملين.

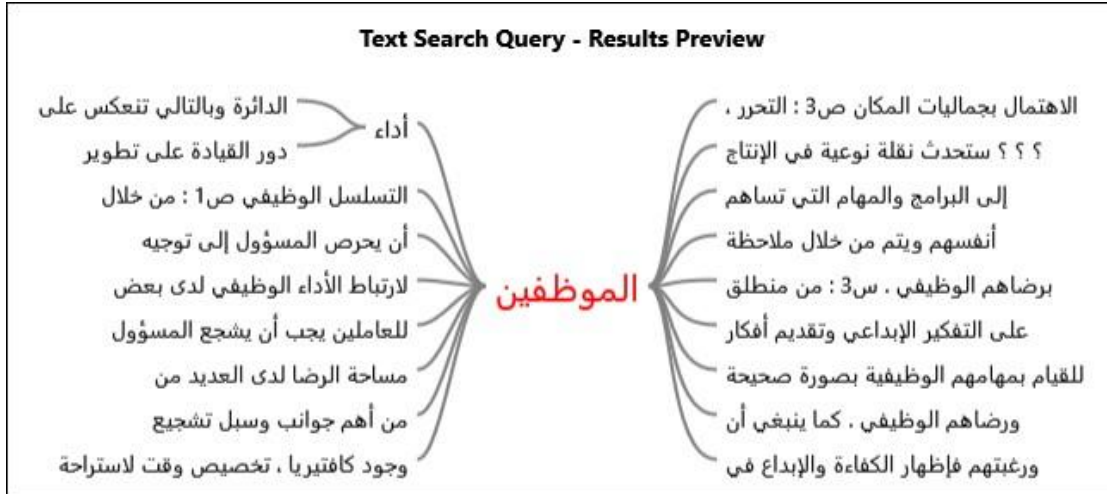
-بيئة العمل:

تتوقع ص ٦ بأنه "عندما يكون مستوى الرضا مرتفعاً يسهل تجاوز الضغوط والصراع من خلال مناخ وبيئة إبداعية".

وترى ص ٢ بأن "وجود كافتيريا، تخصيص وقت لاستراحة الموظفين، الاهتمام بجماليات المكان، مع ضرورة تحديد وقت لاستراحة العاملين، فإننا نشعر بالإحراج في كثير من الأحيان عند أخذ وقت للاستراحة ويأتي أحد المراجعين في ذلك الوقت فقد يظن في قرارة نفسه بأننا نحمل العمل مقابل أن نأخذ استراحة، لذا لا بد من تحديد وقت استراحة العاملين كما هو الحال في أوقات المراجعة لبعض الدوائر والأقسام في المديرية مثل المخازن والحافلات المدرسية " يعد من مؤشرات تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في المديرية العامة للتربية والتعليم.

وباتباع برنامج التحليل في (NVIVO11) تم استخلاص العبارات الأكثر تكراراً وارتباطاً بمحاور

السؤال الثاني، ويوضح الشكل ١٥-٤ شجرة تكرار العبارات في استجابة عينة المقابلة :



شكل بياني ١٥-٤ : شجرة تكرار العبارات في المحور الثاني

وللمقارنة بين إجابة المسؤولين على أسئلة المقابلة الشخصية، وإجابة العاملين على نفس الأسئلة تم استخلاص معامل ارتباط بيرسون وأظهرت النتائج ارتباط عال بين استجابة عيني الدراسة مقدارها (٠,٦٧٤) وهي علاقة قوية موجبة تشير إلى تقارب استجابة العينتين من بعض، ووجود علاقة بين استجابة العينتين للسؤال الأول، والسؤال الثاني، وذلك من خلال استخدام نفس المحاور الأساسية المرتبطة بتطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي؛ حيث بلغ مقدار معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٧٠)؛ مما يشير إلى وجود ارتباط بين استجابة العينة ومحاور الأسئلة.

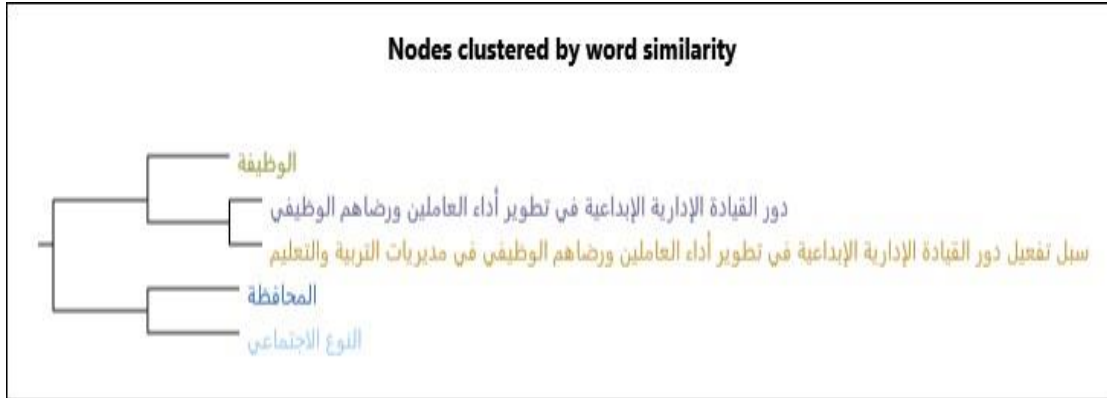
جدول ٣٨-٤ : ارتباط محوري الأسئلة والمتغيرات الديمغرافية (الوظيفة، المحافظة التعليمية، النوع الاجتماعي)

معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient	المتغير الديمغرافي	المتغير محوري أسئلة المقابلة
٠,١٥٦	الوظيفة	دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي
٠,١٢٥		سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي
٠,٠٣٣-	المحافظة	دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي
٠,٠٣٥		سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي
٠,٠٢٣-	النوع الاجتماعي	دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي
٠,٠٢٥-		سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي

ويوضح الشكل (١٧-٤) يوضح ارتباط الوظيفة والمتغيرات الديمغرافية مع محور دور القيادة الإدارية الإبداعية

في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي ومحور سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء

العاملين ورضاهم الوظيفي في أسئلة المقابلة الشخصية



شكل بياني ١٧-٤: ارتباط محاور أسئلة المقابلة مع الوظيفة و المتغيرات الديمغرافية

٤٦٥. المقارنة بين نتائج تحليل البيانات الكمية والنوعية:

لتحقيق أهداف الدراسة تمت المقارنة بين نتائج تحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانتيين، والمقابلة الشخصية الذي يتبع المنهج المختلط (المتدمج) وفقاً للتصميم المتوازي التقاربي الذي يقوم على تفسير البيانات الكمية والنوعية والمقارنة بينهما، وجاءت نتائج المقارنة كالتالي:

جدول ٣٩، ٤: التثليث لمحاو دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي

البيانات النوعية		البيانات الكمية		النظريات العلمية	مجالات المقارنة
النسبة المئوية	الوظيفة	النسبة المئوية	الوظيفة	القيادة الإدارية من منظور إسلامي	مجتمع وعينة الدراسة
٠%	مدير دائرة	٣,١%	مدير دائرة	القيادة الإدارية	
١٦,٧%	مدير مساعد	٧,٣%	مدير مساعد	نظرية الإدارة	
٣٣,٣%	رئيس قسم	١٦,٢%	رئيس قسم	القيادة التحويلية	
٥٠%	موظف	٧٣,٣%	موظف	القيادة الموقفية	
				هرم ماسلو للحاجات الإنسانية منهج حل المشكلات الإبداعية (CPS) نظرية الأداء التكيفي نظرية خصائص العمل نظرية القيمة	
أسئلة مقابلة شخصية مفتوحة لجمع البيانات الكيفية حول دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.		استبانة للمسؤول واستبانة للعاملين لجمع البيانات الكمية وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين رضا الوظيفي		القيادة الإدارية الإبداعية (مبادئ القيادة الإدارية الإسلامية ، القيادة التحويلية، القيادة الموقفية، هرم ماسلو للحاجات الإنسانية) الأداء الوظيفي (مبادئ القيادة الإدارية الإسلامية ، نظرية الأداء التكيفي	أدوات جمع البيانات

مجلات المقارنة	النظريات العلمية	البيانات الكمية	البيانات النوعية
	الرضا الوظيفي (مبادئ القيادة الإدارية الإسلامية، نظرية خصائص العمل، نظرية القيمة)		
النتائج	تسلسل البيانات بين الإطار النظري والإطار التطبيقي للبحث. تكامل ودمج البيانات النظرية واستخلاص التصميم النظري لمحاور ومتغيرات الدراسة الحالية	وجود ارتباط ٧١٪ بين استجابة المسؤولين والعاملين بين القيادة الإدارية الإبداعية والرضا الوظيفي وارتباط ٥١٪ بين القيادة الإدارية الإبداعية والرضا الوظيفي	وجود ارتباط ٧٠٪ بين استجابة المسؤولين والعاملين وفقاً لاختبار بيرسون وارتباط ٨٠٪ بين استجابة العينة على دور القيادة الإدارية الإبداعية تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي و سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي
		وجود تأثير متوسط قدره ٦ لمتغير الوظيفة على الأداء الوظيفي و ٥ على متغير الرضا الوظيفي تبعاً لمعادلة كوهين لحجم الأثر وتأثير قدره ٠,٢ و ١,٢ على التوالي لتأثير المحافظة التعليمية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.	وجود علاقة ٢١٪ لمتغير الوظيفة على استجابة العينة حول دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي وارتباط ١٣٪ بين الوظيفة وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي

مجالات المقارنة	النظريات العلمية	البيانات الكمية	البيانات النوعية
		وجود تأثير عكسي أقل من ١٪ بين النوع الاجتماعي على المتغيرين التابعين.	وجود ارتباط عكسي أقل من ١٪ بين متغيري المحافظة التعليمية والنوع الاجتماعي واستجابة العينة على أسئلة المقابلة.
التشابه	تضمن الجزء الكمي والنوعي للبيانات مبادئ ومعايير مبادئ القيادة الإدارية الإسلامية، وبقية النظريات العلمية المختارة في الدراسة الحالية مثال: مبادئ القيادة الإدارية الإسلامية: الأمانة والمسؤولية، الشورى، العدالة، حسن اختيار القائد، القدوة والمبادرة للتطوير والتحسين، العلم والحكمة والمعرفة، الإحسان والجودة في العمل. القيادة التحويلية: التأثير المثالي للمسؤول، الاستشارة الفكرية. القيادة الموقفية+ التشجيع التوجيهي والإشرافي: الاتصال التنظيمي هرم ماسلو+ نظرية خصائص العمل: تقدير الذات منهج حل المشكلات الإبداعية: المهارات الفنية والإدارية للمسؤول.	قياس دور القيادة الإدارية الإبداعية بثلاثة عوامل: التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية، والمهارات الفنية والإدارية للمسؤول. قياس الأداء الوظيفي للعاملين بعاملين هما: الاتصال التنظيمي والكفاءة المهنية. قياس الرضا الوظيفي عبر ثلاثة عوامل كاملة هي: تقدير الذات والمزايا والخدمات، بيئة العمل زيادة موثوقية نتائج التحليل وارتباطها بالإطار النظري للبحث.	التعبير عن طابع الإبداع الإداري في الأساليب الإدارية المتبعة في المديرية، وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في مديريات التربية والتعليم بثلاثة عوامل هي: التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية، والمهارات الفنية والإدارية للمسؤول. تصنيف استجابة العينة حول دور المسؤول المباشر في تطوير أداء العاملين، وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين في عاملين هما: الاتصال التنظيمي والكفاءة المهنية. الإجابة على سؤالي المقابلة دور المسؤول المباشر في تحقيق رضا العاملين، وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في دعم رضا

مجلات المقارنة	النظريات العلمية	البيانات الكمية	البيانات النوعية
	الأداء التكيفي: الكفاءة المهنية نظرية خصائص العمل + نظرية القيمة + الدعم المؤسسي: المزايا والخدمات، بيئة العمل. زيادة موثوقية الإطار النظري وارتباطه بمحاور الدراسة.		العاملين ضمن ثلاثة محاور هي: تقدير الذات والمزايا والخدمات، بيئة العمل. عمق النتائج التي تم التوصل لها والمقارنة بينها وبين النتائج الكمية والجانب النظري للبحث.
الاختلاف		بيانات رقمية إحصائية تقنين عوامل مقياس دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.	بيانات تفصيلية تقديم مقترحات حول سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

٤,٦ . الخاتمة:

تم جمع بيانات كيفية (نوعية) حول دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي باستخدام أسئلة مقابلة مفتوحة شبة موجهة تم توجيهها لعينة من المسؤولين والعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، والبريمي، ومسقط.

تمركزت أسئلة المقابلة في محورين رئيسيين هما: دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، وخلصت نتائج المقابلة لوجود تقارب بين استجابة المسؤولين واستجابة العاملين، ووجود اتفاق مع نتائج تحليل الاستبانة وفق المقاييس الكمية.

قدمت عينة المقابلة مقترحات لتفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية للمساهمة في تطوير أداء العاملين في المؤسسات التربوية وتحقيق مستوى ورضاً وظيفياً عالياً لديهم.

٤,٧ . الخلاصة:

تم خلال الفصل الحالي الإجابة على أسئلة الدراسة باتباع أساليب التحليل الإحصائي المتنوعة للإجابة عن الأسئلة الكمية؛ حيث أستخدم التحليل العاملي المركبات البسيطة لاستخلاص العوامل المكونة لمقياس القيادة الإدارية الإبداعية، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي. ثم تم استخدام الإنحدار الخطي المتعدد للتحقق من وجود علاقة بين القيادة الإدارية الإبداعية والأداء الوظيفي للعاملين، وأيضا العلاقة بين القيادة الإدارية الإبداعية والرضا الوظيفي للعاملين عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين متغيرات (القيادة الإدارية الإبداعية، الوظيفة) من جانب و متغيرات (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين) باتباع التباين المتعدد (MANOVA).

وتم استخدام التحليل النوعي لبيانات المقابلة الشخصية التي هدفت إلى تقديم تصور حول رأي عينة من الإداريين في مديريات التربية والتعليم حول دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، وكذلك تقديم مقترحات حول سبل تفعيل دور القيادة الإدارية الإبداعية في تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

وأظهرت نتائج تحليل البيانات الكمية والنوعية توافقا مع محاور القيادة الإدارية الإبداعية (التأثير المثالي للمسؤول، والاستشارة الفكرية للعاملين، والمهارات الفنية والإدارية للمسؤول) ومحوري تطوير أداء العاملين (الاتصال التنظيمي، والكفاءة المهنية) ومحاور الرضا الوظيفي للعاملين (تقدير الذات، المزايا والخدمات، بيئة العمل).