

درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية**وبدرية خلفان حمد الجهوري**

وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان

محمد سليمان الجرايدة*

جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان

قبل بتاريخ: ٢٠١٤/٣/٣٠

عُدل بتاريخ: ٢٠١٤/٣/٣٠

استلم بتاريخ: ٢٠١٣/٧/١٦

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من ٤١ فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على ١٥١ فرداً هم: مديرو العموم ونوابهم، ومديرو الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام وذلك في العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار (ت). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق لصالح الإناث. كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج يوصي الباحثان بتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، وتفعيل عملية التفويض مما يساعد العاملين على تحمل المسؤولية.

كلمات مفتاحية: ممارسة، القيادة الابتكارية، المديرية العامة للتربية والتعليم، سلطنة عمان.

The Degree of Practicing Innovative Leadership by Administrative Leaders at the Educational General Directorates in the Sultanate of Oman

Mohammed S. Al-Jaraiyda*,

University of Nizwa, Nizwa, Sultanate of Oman

& Berdriya K. AL-Jahwari

Ministry of Education, Muscat, Sultanate of Oman

This study aims at identifying the degree of practicing innovative leadership by the administrative leaders at the General directorates of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. To achieve the objective of the study, a questionnaire composed of 41 items was designed. After checking the validity and reliability of the questionnaire, 165 leaders, general managers and their deputies, district managers and their deputies and heads of divisions were asked to respond to the questionnaire during the academic year 2011-2012. To evaluate the responses, several statistical procedures were used: means, standard deviations, ANOVA and T-test. The study found that the degree of practicing innovative administrative leadership among the administrative leaders of the general directorates in the Sultanate of Oman was high. The results also indicated the presence of statistically significant differences ($p < 0.05$) due to gender and in favor of females. There was no significant differences ($p = 0.05$) due to academic qualifications and years of experience. In the light of the findings, the researchers recommend the implementation of the principle of participation in decision-making among the employees of the general directorates of the Ministry of Education.

Keywords: innovative leadership, general directorates of education, Sultanate of Oman.

*garad105@yahoo.com

وخيمة، فهي حوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع (الزهرى، ٢٠٠٢).

ومن هنا أخذت المنظمات المختلفة تولي الإبداع والابتكار أهمية خاصة وتبذل الجهد المالي وتتبع السياسات التي تمكن من تنمية القدرات الإبداعية الابتكارية لدى العاملين فيها بشكل فردي وجماعي مدركة عظيم الفائدة التي ستعود عليها من ذلك مما يمكنها من التطور والتقدم وتحقيق المنافسة، وكسب رضا المخدمين. (الحرمي، ٢٠٠٠). وكما أن الابتكار له أهميته في المنظور الحالي للرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية؛ فإن القيادة المبدعة المبتكرة تعد مستودعا لاستيعاب الأفكار والأفعال المبدعة، التي تصدر بين الحين والآخر من المرؤوسين؛ فالفائد المبدع هو القادر على جمع الأفكار الجديدة بعضها بعضا، وينبثق هذا الدور القيادي من كون القائد المبتكر هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره بطريقة مختلفة ومتميزة (الكلباني، ٢٠٠٧).

ويمكن القول بأنه يمكن لمدير التربية والتعليم أن يحقق ذلك من خلال الالتزام بالتغيير ودعمه بسلوكيات ثابتة؛ تأكد أن الإدارة تسير على وفق ما تقول، وتلتزم التواصل المستمر مع جميع الموظفين في المستويات المختلفة لتوضيح سبب التغيير وكيفيته، وتؤكد عدم الاعتماد على السلطة الرسمية في التأثير في العاملين في إدارة التربية والتعليم، والتحول من التحكم والسيطرة إلى التنسيق والتعزيز والعمل بروح الفريق الواحد، وإشراك الموظفين ومديري المدارس في وضع أهداف عملهم، وتحديد أسلوب الوصول إلى هذه الأهداف، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات علي مستوى إدارة التربية والتعليم، ومنح المرؤوسين النفوذ والرغبة في المشاركة في قيادة الإدارة بشكل واع وفاعل، وتحديد النتائج المرغوبة والمعايير المطلوبة في كل عمل، والحفاظ على خطوط اتصال قوية مع الجهات العليا (العراييد، ٢٠١٠).

إن الإبداع عملية ليست مبرمجة ونمطية بل يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد؛ فالتشابه والتكرار هما نقائص الإبداع. وبما أن التفكير مهارة مثل غيره من المهارات ينمي عند الفرد، فعن طريق تنمية التفكير الإبداعي، إلا أن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية، لتأثيرها على تنمية الاستعدادات الإبداعية والتي تعطي الإبداع نوعية مميزة فإن لب مسألة الإبداع يكمن في كيفية نشوء هذه الأفكار الجديدة (عساف، ١٩٩٥).

تمر عملية الإبداع والابتكار بمراحل حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها المبدع، وحتى يكون

إن تعقد الأعمال وتشابكها وتعدد مصادر الإنتاج وتطورها جلب خدبات ضخمة للمنظمة تتمثل في ظهور مشكلات تؤثر في سير العمل، وإيجاد مناخ غير مناسب للعمل والأجاز؛ مما يتطلب وجود تفكير إبداعي قادر على إيجاد الحلول لهذه المشكلات، ويهدف التفكير الإبداعي بعده واحدا من اهتمامات الإدارة الإبداعية إلى حل المشكلات وتطوير الخدمات، ولذلك يتطلب وجود مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تهيئ الفرصة للإبداع والابتكار واستعمال طرائق وأفكار غير تقليدية في مواجهة المشكلات والتغلب عليها، والإبداع الإداري محاولة التعبير عن فكر متطور يسعى إلى أحداث تغييرات جوهرية في طرائق العمل الإداري وأساليبه لجعلها أكثر سهولة وكفاية وفعالية باستعمال طرائق مبتكرة ومتطورة تتلافى السلبيات وتدعم الإيجابيات.

بات التطور والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلحّ على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المنظمات بالبقاء والثبات؛ لذلك بات من الحتم على الجميع الإذعان لهذه الحقيقة ومواكبتها مواكبة عقلانية متوازنة؛ لأن الوقوف أمامها أو الاستمرار في التعامل بالأساليب التي كانت نافعة أو متداولة في مرحلة زمنية، يعد حجر عثرة أمام مسيرة المنظمة، ومن الواضح في مسيرة الحياة أن قطار التقدم متسارع الخطى؛ لذا لم تعدّ تسنح الفرصة للذين لا يجنون التنمية الإنسانية أو التطور أو يتخوفون منها أن يقفوا متفرجين ما لم يقوموا هم أيضاً بتقوم أساليبهم ومناقشة أفكارهم وخططهم وموازنة الصحيح أو المناسب منها مع غيره للمحافظة على الصحيح وتبديل غيره إلى الأفضل والأحسن (السرور، ٢٠٠٣).

وحين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع الابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية؛ فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا (جم، ٢٠٠٣). وبغياب الشخصيات الابتكارية القادرة على التفكير الحر والرؤية المستقلة يتعذر التفكير في رقي المجتمع وتنميته كما يتعذر التفكير في تنمية شخصيات الأفراد بلا وجود التربة الخصبة للمجتمع؛ فالابتكار يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب

مفهومان مترابطان ومتكاملان. فالابتكار يهتم بتوليد الأفكار وتطويرها. لذا فهو يتصل بحركة التفكير العلمي. في حين يتصل الابداع (Creativity) بتفصيل الافكار وإعطائها أبعاداً مادية على شكل منتجات. فهو يرتبط على نحو مباشر بالتفكير العلمي والتكنولوجي. ومهما يكن من أمر فإن الابتكار يعرف بأنه خلق وتوليد الافكار الجديدة وتطويرها. فهو إذن شديد الاتصال بالعلم وتطوره (Kinney, 2005). فقد عرف الابتكار بأنه المبادأة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير (الالوسي، ٢٠٠٢). كما عرف بأنه عملية إعادة تنظيم الحقائق المألوفة. لتنبثق عنها نتائج جديدة تمتاز بالسهولة والفاعلية. أو أنه التعديل المستمر للأهداف والافكار لكل ما هو شائع في البيئة وتمحيصها بشيء جديد تماماً. إن جوهر الابتكار هو الإتيان بشيء جديد لم يكن موجوداً أو معروفاً مسبقاً. ويعرف بأنه مجموعة الافكار التي يتوصل اليها الفرد أو يمتلكها وليس بالضرورة أن يكون قادراً على فعلها. إلا ان الدراسات والبحوث الأخيرة أو اللاحقة تثبت يوماً بعد يوم. إمكانية تحويل هذه الافكار الى أعمال ملموسة من خلال: إطلاق المشاعر والأفكار الحسية. وتهذيب النفوس على الاعتقاد بالابتكار في عدم التوسع في البحث عن الحلول بحسب الطرائق القديمة. واستعمال مداخل البراعة وتشجيع الخيال العلمي وتجنب الانتقادات المريرة. وتطوير المناخ الصحيح للابتكار وتحديد الموارد البشرية الملائمة ونمط الإدارة الفعال (Grainger, 2004).

قد بدأ التفكير بالابتكار وبرزت أهميته عندما أدرك الانسان أهمية البيئة التي وجد فيها وتأثيرها من جوانب عدة على مجمل حياته. كما أدى التعقيد البيئي وتنامي ظهور حالات ومشكلات طارئة. تنجلي الأهمية القصوى للابتكار في الحلول الصحيحة والمنطقية. لذا يعد الابتكار الخطوة الأولى في نمو المنظمة وهو يتخذ اشكالاً ومجالات تنفيذ متنوعة. ان متخذ القرار الذي يتصف بالابتكار يستطيع القيام بالتقييم الشامل وفهم المشكلات التي لا يراها الآخرون. كما ان المدير الذي لا يمتاز بالابتكار يتعرض غالباً إلى حالات من الإرباك والتعقيد الشديدين. ان المنظمة من دون ابتكار تتعثر في مسيرتها نحو كسب حالات التغيير والصراع المستمرين في بيتها واعتماداً على هذه الأهمية نجد أن الابتكار يدفع باتجاه ضرورة تهيئة الأجواء الملائمة له ورعاية المبتكرين كي تترجم أفكارهم الى أعمال ملموسة تخدمهم شخصياً وتخدم منظماتهم (Horng, 2005).

ومن أجل بناء مركز لقيادة الابتكار وزيادة حالاته داخل المنظمة يتوجب إثارة مكامن القدرة الابتكارية لدى العاملين من خلال المثيرات اللاتنية: الحرية في كيفية إنجاز

الإبداع قائماً على الحقيقة. فلا بد أن يترجم إلى واقع عملي يمكن للأخريين الاستفادة منه بقدر المستطاع. وهناك العديد من النماذج التي اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع التي تتضمن خمس مراحل هي: الإعداد، التركيز، الاحتضان، الشروق الإلهام، الإثبات التحقق (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦). إن الإبداع يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فهم الذين يتحدون ما هو قائم لتحسينه مستندين إلى قدراتهم الإبداعية (الطلافة، المرونة، الحساسيه في تلمس المشكلات...) فالبداع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن الغير أي أن السلوك الإبداعي عند العاملين في المنظمات المختلفة يتطلب وجود مهارات إبداعية وليس العكس. وهذا دليل على أن مهارات الإبداع التي يتطلبها العمل الإداري ما هي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين من الإداريين التي تظهر في شكل سلوك محدد في أثناء إحداث التغيير (القحطاني، ٢٠٠٢). إلا ان هناك مجموعة المعوقات التي تحد من الابتكار وتحوّل دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه. وتتمثل في: معوقات إدراكية والنيوتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين جوانب المشكلة بالشكل الصحيح. بسبب عزلها عن سياقها. أو تضيق نطاقها. أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها. بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق. حيث تعامل الأفكار بلا تعمق وينظر إليها على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش: مما يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الابتكار. معوقات وجدانية: تتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ. والرغبة في تحقيق النجاح السريع. معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجرأة لما هو شائع. المعوقات التنظيمية: وتشمل العوامل التي تحد من الابتكار في المنظمات الناجمة من البيئة التنظيمية الداخلية المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة مثل: الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن (العنقري، ٢٠٠١: و العميان، ٢٠٠٢: و عساف، ١٩٩٥).

ومن الجدير بالذكر ان مفهوم الابتكار (Innovation) في المؤلفات العربية يكاد ان يكون نادراً. وإن جاء في واحد منها فإنه ما يلاحظ فيه. هو وقوعه تحت مظلة المفاهيم الغربية منه أو التي تشترك في بعض الصفات التي منها (الإبداع، والاختراع، والاصالة، والاكتشاف). كما ينسحب مفهوم الابتكار الى وظيفة البحث والتطوير لكل ما هو موجود وقائم فعلاً في هذه الحياة. ويتفق معظم الكتاب الذين تناولوا الابتكار والابداع على انهما

لمعرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

مشكلة الدراسة

لعل أكثر المشكلات التي يتعرض لها القادة في المنظمات التعليمية المعاصرة مدى قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم وقد يعزى ذلك لعدم امتلاكهم المهارات والقدرات التي تمكنهم من التصدي لها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال القدرة على الابتكار والتحرر من التفكير النمطي والجمود. وقد زاد الاعتراف بأهمية المهارات والقدرات الابتكارية للقادة في المنظمات المعاصرة وخصوصاً في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان التي تشهد العديد من التغييرات التي تواجهها وتزايد أعداد العاملين والمتعاملين معها، وهذا الأمر تطلب من قادتها الإداريين امتلاكهم العديد من المهارات والقدرات الفنية والفكرية والعقلية والانسانية من اجل التكيف مع هذه المتغيرات والتوصل الى حلول جديدة لأنواع المشكلات التي تواجه مديرياتهم. وبالرغم من سعي سلطنة عمان بشكل واضح ومتزايد بتنمية القوى العاملة فيها ورفع كفاءتها، وتطوير أدائها وخصوصاً في الميدان التربوي، وظهر هذا جلياً من خلال سياستها التربوية وأنظمتها التعليمية، وخططها الرامية إلى تطبيق المستجدات بما يكفل تحسين أداء العاملين وتطويره، وتحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن الواقع يشير الى مستوى الابداع الاداري في المديرية العامة للتربية والتعليم اقل من المتوسط بسبب وجود بعض المعوقات التي حد منه (الجرايدة والعريمي، ٢٠١٠). ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع المهم.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على "درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية" من خلال الاجابة عن الاسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية؟
- ماالفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية التي تعزى لمتغيرات: النوع والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة أمور منها:

العمل المطلوب، وتحدي صعوبات العمل في المشروعات الضرورية، وتوفير الموارد التي يتطلبها الأجاز، وتشجيع المديرين العاملين من خلال جميع الأهداف وإسنادهم والثقة بهم، والتشجيع التنظيمي من خلال الثقافة السائدة للابتكار والتقسيمات الإدارية فاعلة، واستعمال البراعة للوصول إلى حل أفضل وليس التوصل الى حل ما، وعدم التكبر والغرور تجاه أي من الأفكار حتى المجهولة منها، ومحاولة تغيير الاجواء غير الملائمة للتفكير والانتقال إلى موقع آخر مؤقتاً (المعشر وعلي، ٢٠٠٤).

وفي مجال تقييم العمل الابتكاري أشارت الدراسات الإدارية الحديثة إلى أن أفضل مكافأة يمكن تقديمها للمبتكرين، هي أن تسمح لهم الإدارة بأن يكونوا مبدعين لمرات عديدة من خلال مسيرتهم العلمية والعملية فيها، وليس بمنحهم المرتبات الإضافية والأموال المحددة بحسب حالة الابتكار التي توصلوا إليها، وأن حاجة المنظمة إلى الابتكار تختم على مدرائها وتدعوهم الى صياغة أساليب جديدة في قيادة المبتكرين وتفجير طاقاتهم وممارسة واحدة أو أكثر من الآليات والخيارات المساعدة لهذا الغرض مثل: تطوير البيئة الداخلية وجعلها بيئة مفتوحة تمتاز بالحرية، والتفاوض مع العاملين الخاطئين بشكل مستقل واعتماد ذلك فرصة للتعلم، وتحديد هوامش للخطأ الحدي في الاعمال التي قدمها المبتكر، وزيادة فاعلية الاتصال بين العاملين، والسعي لجعل الإدارة والعاملين في حالة التدريب على الابتكار وتقييم السلوك الاداري (Grainger, 2004).

لقد تعددت مستويات الابتكار في المنظمات المعاصرة، إلا أنه يمكن حصرها في خمسة مستويات هي: الابتكارية التعبيرية وهي التعبير الحر المستقل الذي لا يكون للمهارة أو الاصاله فيه أهمية، الابتكارية الانتاجية ويقصد بها المنتجات الفنية والعلمية التي تتميز بمحاولة وضع اساليب تؤدي الى الوصول الى منتجات كاملة، الابتكارية الاختراعية ويمثلها المخترعون والمكتشفون الذي تظهر عبقرتهم باستخدام المواد والاساليب والطرق المختلفة، الابتكارية التجديدية وهي التطوير والتحسين الذي يتضمن استخدام المهارات الفردية التصورية، الابتكارية الانبثاقية وهي ظهور مبدئاً جديداً أو مسلمة جديدة تزدهر حولها مدرسة جديدة (المعشر وعلي، ٢٠٠٤).

وتعد سلطنة عمان من الدول المتطلعة إلى مواكبة التطور في جميع الميادين، والتي من أبرزها: تحقيق التنمية البشرية للعاملين في مختلف المؤسسات الحكومية المختلفة وخصوصاً التربوية بتوفير بيئة إدارية مناسبة تشجع الابتكار من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعية وبطريقة غير مألوفة في التفكير. ومن هنا جاءت هذه الدراسة

للتربية والتعليم في سلطنة عمان وتمثل في الادوار الادارية والفنية والتصورية بهدف التأثير على العاملين لتحقيق الاهداف المرسومة.

القيادة الابتكارية (Innovative Leadership): وهي مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها القادة الاداريون التي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر الحكومية أكثر خدمة للمجتمع (القسوس، ٢٠٠٤). وتعرف إجرائياً بأنها ممارسات إدارية وفنية وتصورية يقوم بها القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان لحث العاملين في هذه المديرية على تحقيق الأهداف المرسومة بالإضافة إلى دعمهم في حل المشكلات بصور إبداعية ابتكارية.

حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود المكانية والبشرية والزمانية الآتية:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المديرية العامة للتربية والتعليم. وشملت الدراسة ٥ مديريات وهي: مسقط، وشمال الباطنه، والداخلية، وشمال الشرقية، والبريمي.

الحدود البشرية: تشتمل عينة الدراسة الميدانية على مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م.

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود علم الباحثين واطلاعهم، لم يجدوا دراسات أجريت في سلطنة عمان، تتعلق بموضوع الدراسة مباشرة، على الرغم من حداثة الموضوع، إلا أنه توجد بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تندرج الدراسة في إطارها، وفي الآتي استعراض للدراسات الأكثر قرباً أو صلة بموضوع الدراسة الحالية.

أجرى سكوت (Scott, 1994) دراسة هدفت إلى جمع عدد من الأبحاث عن أدبيات الإبداع؛ وذلك لتطوير واختبار نموذج للسلوك الإبداعي الفردي، باعتبار النموذج ناتج عن أنظمة متداخلة وهي أربعة: الفرد، القيادة، مجموعة العمل، مناخ الإبداع، ووجهت الدراسة لجميع العاملين في مؤسسة صناعية كبيرة، وتوصلت الدراسة لنتائج منها: أن نوعية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تؤثر على السلوك

- تأتي هذه الدراسة في وقت تتزايد فيه التغييرات التي تطرأ على المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وتتطلب من قادتها الاداريين قدراً كبيراً من الابتكار؛ للتكيف مع هذه المتغيرات والوصول الى حلول جديدة للمشكلات المتنوعة التي تواجهها.

- ازدياد أعداد العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان والمتعاملين معها، وازدياد فرص المخاطرة اللازمة لعمليات اتخاذ القرارات فيها؛ مما يتطلب استراتيجية للقادة الإداريين فيها تعتمد على المنهج الابتكاري في العمل بدلاً من الاعتماد على المنهج التقليدي.

- التأكيد على أهمية المهارات القيادية الابتكارية للقادة الاداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم، فلا يكفيهم الاتصاف ببعض الصفات الشخصية، بل لا بدّ لهم من امتلاك المهارات الابتكارية الادارية والفنية والإنسانية لكي يستطيعوا قيادة العملية التربوية في مديرياتهم.

- أن يدرك القادة الاداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم أن التأثير الإيجابي على العاملين في مديرياتهم بهدف تحقيق الأهداف التربوية لا يمكن أن يتم بأساليب الفرض الاجباري وتنفيذ التعليمات، بل بأساليب ابتكارية تعتمد على الاتصال والتعاون والإقناع وتفويض السلطة والثقة المتبادلة .

- لفت أنظار المعنيين في وزارة التربية والتعليم وخصوصاً القادة التربويين إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبتكر وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها، ولا سيما القادة الاداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم نظراً لدورهم الفعال في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الابتكارية في مؤسسات تربوية مهمة ولا سيما المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

- التوصل إلى توصيات قد تفيد في التغلب على المعوقات التي تحّد الابتكار في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الممارسة (practicing): وتعرف إجرائياً بأنها الممارسات التي يقوم بها القادة الاداريون في المديرية العامة

وهدفت دراسة أمابايل وكونتي وليزبي (Amabile, Conti & Lazenby, 1996) إلى التقييم الصحيح لفاهيم بيئة العمل لنظام ما والتي قد تؤثر وتساعد في نمو الأفكار الإبداعية. خديد القوة النسبية للأبعاد المختلفة لبيئة العمل. وتوصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن الاهتمام ببيئة العمل والإعداد لها يوفر للعاملين فرص الإبداع والابتكار. إن بيئة العمل تؤدي بالضرورة إلى فرق في مستوى القدرة والقبالية للإبداع في النظم والمؤسسات. وأن تدعيم النظم والمساندة الإشرافية لهما الأثر الأكبر في توفير بيئة إبداعية عالية المستوى وأن الفرد عندما يدرك أن الإدارة تشجعه بنتج عملاً أكثر إبداعية وخلق المشاكل على نحو مبدع.

بينما أجرت إكفال (Ekavall, 1996) دراسة هدفت إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي. ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق. ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي. وتقديم بعض التوجيهات لاستعمالها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار. وأن النزعة الرسمية لها أثر ممانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة. كما أن وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأى منهما جد ذاته أثر ذو دلالة. ولكن يبدو أن لهما إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي. أو كإحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي. ووجود علاقة قوية بين نمط القيادة والمناخ. أن نظم اتخاذ القرار البالغة المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقيم الإبداع والابتكار. وأخيراً أن البيروقراطية الجامدة من معوقات الإبداع والابتكار.

كذلك هدفت دراسة روبين (Robben, 1998) إلى اختبار نموذج السلوك الإبداعي في منظمة تطوير المنتجات العالية التقنية في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث تم اختيار النمط الفردي في حل المشكلات، والقيادة. ومناخ الإبداع. وتوقعات القادة (كمحددات للسلوك الإبداعي) وتكونت عينة الدراسة من 81 مفردة موزعة على خمس مجموعات هي: المهندسون التطبيقيون، ومهندسو الإنتاج. والمصممون. والتقنيون في المختبرات، والمهندسون الإداريون. واستعمل الباحث تحليل الاختار المتعدد: لتحديد محددات السلوك الإبداعي لكل مجموعة من المجموعات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود تنوع كبير في محددات السلوك الإبداعي لدى المجموعات السابقة. إن نوعية العلاقة بين المشرف والرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي. أن مساندة الرؤساء ومنحهم الثقة جعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة

الإبداعي. وإن مساندة الرؤساء للمرؤوسين. ومنحهم الثقة. وحرية التصرف جعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع. أن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي. أن الأفراد الذين يقدمون حلولاً نظامية للمشكلات يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي. فليس من الضروري أن تكون لديهم القدرة الفطرية لذلك فإن القيادة. ومساندة الإبداع. وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية. والأسلوب النظامي لحل المشكلات كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.

وهدفت دراسة كل من سمولنسكي وكلين (Smolensky & kleine, 1995) فحص الإبداع المرتبط بمحيط العمل. والاتجاهات المشتركة. وأن على المديرين تعلم إدارة الفريق التي يمكن أن تؤدي إلى قوة عمل كبيرة وإلى شركة مهيأة للمستقبل وخصائمه. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أهمية المدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة إبداعية. وأن توفير التدريب والبيئة الصحيحة يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل. يجب أن يكون هناك توافق ما بين الخيال والمنطق. إن الابتكار والإبداع يتطلب إيجاد أفكار مشتركة وأشياء جديدة.

وقام عساف (1995) بدراسة هدفت إلى التعرف على خصائص الإبداع. ومراحل عملية الإبداع. ووسائل تحقيقه. ومعيقاته في المنظمات. وقد أجريت هذه الدراسة في بعض المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية. فهو ليس حكراً على الأفراد. وإنما تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات. وأن الإبداع ظاهرة إنسانية لا تختص بالخبراء والعلماء والأخصائيين فقط. وإن مقومات الإبداع تختلف من شخص لآخر حسب العوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها مثل: المدرسة. ومراكز العمل. والمنظمات كما أن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل متداخلة تتمثل في: الإحساس بالمشكلة. وتكوين المشكلة واكتشافها وتحديدتها. وجمع المعلومات. وتحديد الحلول والبدايل المتصلة بها. وفحص الحلول بصورة نقدية. وتقييمها. وصياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها. أن من أساليب تحقيق الإبداع في المنظمات: استعمال التفكير العميق. وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: عن طريق التعلم. والتدريب. والمشاركة في الندوات. وحلقات النقاش. والمؤتمرات والمحاضرات. وتنمية المهارات. والقدرات. وأخيراً فإن من معوقات الإبداع هيمنة اللوائح والأنظمة. وافتقار المديرين إلى الثقافة المعرفية والإدارية.

استخدام الأسلوب الحدسي في حل المشكلات. وأن القدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا تتأثر عند استخدام الأسلوب النمطي في حل المشكلات. كما أنه لا يوجد فروق في مستويات السلوك الإداري الإبداعي: تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى العلمي. بينما أشارت الدراسة إلى وجود فروق بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعاً لاختلاف الخبرة العملية للمديرين. وكانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة العملية الطويلة.

وقام رضا (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بـجدة. و على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن العاملين في الأجهزة الأمنية الذين ينجزون عملهم بأسلوب متجدد. ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل. أن مشاركة الرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة تساعد على إيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغيرات العمر. الجنس. المؤهل العلمي. الرتبة. وسنوات الخدمة فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.

بينما هدفت دراسة القسوس (٢٠٠٤) إلى التعرف على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات في محافظة الكرك في الأردن. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود فروق ذات دلالة تشير إلى الاختلاف في درجة العلاقة بين الرضا والقيادة الابتكارية ككل. ولكل بعد من أبعادها تعزى لتغير النوع الاجتماعي وكانت النتائج لصالح الإناث في عينة الدراسة. عدم وجود فروق ذات دلالة تشير إلى الاختلاف في درجة العلاقة بين الرضا والقيادة الابتكارية ككل. و بين الرضا وأبعاد القيادة الابتكارية (أصالة. خلاقية. مرونة) تعزى لتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وجاءت دراسة كل من حوامدة وحراشنة (٢٠٠٦) بهدف التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم في الأردن. والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة مثل الخبرة. والمؤهل العلمي. والمنطقة على مستوى الإبداع الإداري. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى لتغير المؤهل العلمي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال روح المجازفة والاتصالات تعزى لتغير المنطقة.

للأبداع. ان الافراد الذين يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الاداري.

وأجرى عسيري (١٩٩٩) دراسة بهدف التعرف على مدى توافر سمات الإبداع في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات حول مدى توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات. ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور مجتمع الدراسة حول مدى توافر سمات الإبداع الإداري لدى المديرين والمديرات في حل المشكلات تبعاً لخبرة وتخصص الجيب. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى المديرين والمديرات بالمدارس الثانوية بنسبة ٦٤,٢٥% من درجة الإبداع وهو ليس بالدرجة المتوقعة. عدم وجود فروق في تصور أفراد العينة تبعاً لخبرة وتخصص الجيبين.

أما دراسة هيجان (١٩٩٩) فقد هدفت إلى الكشف عن معوقات الإبداع في المنظمات الحكومية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن معوقات الإبداع في هذه المنظمات هي: عدم وضوح الرؤية. والخوف من الفشل. والتمسك بالأزمات المألوفة. وغياب جو الحرية. وغياب الدوافع الداخلية للإبداع. وعدم التشجيع في المنظمة. والإفراط في مكافأة النجاح. وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة. والاعتماد المفرط على الخبراء. وعدم شيوع جو المرح والتسلية في المنظمة. وأن المنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم: لتشجيع وتعزيز الإبداع رغم توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد والمديرين والعاملين في هذه المنظمات.

وجاءت دراسة أيوب (٢٠٠٠) بهدف التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. وطبيعة العلاقة المتبادلة بين العمل والأسلوب الذي يتبعه المديرون في حل المشكلات (الحدسي. النمطي) والكشف عن مدى اختلاف السلوك الإداري الإبداعي للمديرين باختلاف المستوى العلمي والخبرة العلمية في البنوك التجارية بمدينة الرياض. وتكونت عينة الدراسة من ٢١٥ فرداً من العاملين في البنوك التجارية السعودية والأجنبية من مدير عام ومدير إدارة. وأستخدم فيها المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى السلوك الإداري الإبداعي يتأثر بصورة إيجابية بالمناخ الملائم للعمل. والعلاقة مع المدير التي يسودها التعاون والانسجام. وأن مستوى السلوك الإداري الإبداعي المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة يرتفع عند

الابتكار الإداري. بالإضافة إلى العناصر المحورية التي اشتملت على أبعاد الذكاء التنظيمي (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، التنافسية والتميز التنظيمي). ثم إيضاح أهم آليات تطبيق النموذج المقترح، وأخيراً المعوقات المحتملة التي يمكن أن تواجه تبنيه وتطبيقه، وسبل التغلب عليها.

وهدفت دراسة الجرايدة والعريمي (٢٠١٠) إلى تحديد معوقات الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري بدرجة عالية هي زيادة أعباء الدور نوعياً، والخوف من الفشل، أما أبرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري بدرجة متوسطة هي: عدم وجود العلاقات الاجتماعية، التمسك بالأنماط المألوفة، عدم مساندة العمل الجماعي، عدم وضوح الرؤية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ذو معوقات الإبداع الإداري تعزى لتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

يتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

- غالبية الدراسات ركزت على الإبداع الإداري ودراسة أهميته ومقوماته وتناول أحد العوامل بصورة مباشرة، واستفادت الباحثة منها في بناء الإطار النظري وتحديد خصائص المبدعين التي وبدورها تنطبق على المبدعين الإداريين التربويين، وهذا يعني أن التشابه في الدراسات السابقة والدراسة الحالية يتمثل في تناولها لموضوع الإبداع الإداري.
- استعملت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته هذا النوع الإجتماعيين الدراسات، كما استخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.
- ندرة الدراسات التي تناولت التحليل الإبتكار والإبداع في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المديرية العامة للتربية والتعليم وبالذات في سلطنة عمان.
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

وقام الشمري (٢٠٠٦) بدراسة هدفت للدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية في المجالين الإداري والفني بدرجة متوسطة، وفي المجال التصوري بدرجة عالية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين تعزى لتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وفقاً للتفاعل بين متغيري النوع الاجتماعي والخبرة وبين الخبرة والمؤهل العلمي وبين النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وفقاً للتفاعل بين متغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وقد كانت مصادر الفروق لصالح الذكور الحاصلين على درجة البكالوريوس والدبلوم، ولصالح الإناث الحاصلات على الماجستير فأعلى.

أما دراسة الكلباني (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين الإبداع الإداري والأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مديرات التعليم العام الإناث تمارس النمط القيادي الديمقراطي بالدرجة الأولى، يليه النمط المتسلط ويليها النمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة في النمط الديمقراطي والنمط المتسلط، لكنها قليلة نسبياً في النمط المتساهل، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية (النمط المتسلط - النمط الديمقراطي - النمط المتساهل) ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية لمديرات مدارس التعليم العام تبعاً لتغيرات المنطقة التعليمية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل ومديرات مدارس التعليم العام، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعاً لتغيرات المنطقة التعليمية والمؤهل العلمي.

بينما هدفت دراسة قطيط (٢٠١٠) إلى وضع نموذج مقترح لتنمية الابتكار الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، واقتصرت دراسته على المدارس الثانوية العامة لكثرة وتنوع التغيرات والتحديات التي تواجهها، واعتمد في دراسته على المنهج الوصفي، وفي نهاية الدراسة وضع الباحث نموذج مقترح (نموذج المواءمة والابتكار)، وذلك في ضوء البدائل الاستراتيجية للنموذج ومنطلقاته وعناصره التي تضمنت بعض عوامل الدعم والتيسير لتنمية

جدول ٢
توزيع الفقرات على مجالات الاستبانة

النسبة المئوية	عدد الفقرات	توزيع الفقرات	الجمال
٤٨,٧%	٢٠	٢٠.١٩.١٨.١٧.١٦.١٥.١٤.١٣.١٢.١١.١٠.٩.٨.٧.٦.٥.٤.٣.٢.١	الإداري
٢١,٩%	٩	٢٩.٢٨.٢٧.٢٦.٢٥.٢٤.٢٣.٢٢.٢١	الفني
٢٩,٣%	١٢	٤١.٤٠.٣٩.٣٨.٣٧.٣٦.٣٥.٣٤.٣٣.٣٢.٣١.٣٠	النصوري
١٠٠%	٤١		المجموع

صدق الأداة للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين . من لهم العلاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وبلغ عددهم ١٣ محكماً وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من حيث: دقة فقرات الاستبانة. والصياغة اللغوية لفقراتها ووضوحها. و على ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات. تم إجراء التعديلات المناسبة بتعديل بعض الفقرات. أو إعادة صياغتها لتناسب والجمال الذي وضعت من أجله . و أصبحت بصورتها النهائية ٥٤ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. ومتدرجة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي. وقد تم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة على النحو التالي:

- أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل " درجة ممارسة عالية جداً "
- أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل " درجة ممارسة عالية "
- أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل " درجة ممارسة متوسطة "
- أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل " درجة ممارسة منخفضة "
- أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل " درجة ممارسة منخفضة جداً "

حيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية والعكس صحيح. وقد تم تقسيم درجة ممارسة القادة الإداريين إلى ثلاثة مستويات. بناء على متوسطات الاستجابات . وقد استخدم في تفسير النتائج التصنيف الموضح في جدول ٣.

جدول ٣
السلّم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الممارسة	العبارة
٢,٣٣ - ١	منخفضة	اخراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٢,٣٤ - ٢,١٧	متوسطة	المتوسط
٢,١٨ - ٥	عالية	اخراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: في كونها تعتبر دراسة تحليلية نظمية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استعمل الباحثان المنهج الوصفي المسحي. وهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من مديري العموم ونوابهم. ومديري الدوائر ونوابهم. ورؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان والبالغ عددهم ١١ مديراً عاماً و ١١ نائب مدير عام ٢٠ مدير دائرة و ٢٠ نائب مدير ادارة و ٨٩ رئيس قسم للعام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٢م). وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه . والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول ١

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات النوع وسنوات

الخبرة والمؤهل العلمي		المتغير النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	١٢٣	٨١,٥%		
أنثى	٢٨	١٨,٥%		
المجموع	١٥١	١٠٠%		
متغير سنوات الخبرة		المتغير النوع	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٤	٢,٦%		
من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٧	١١,٣%		
أكثر من ١٠ سنوات	١٣٠	٨٦,١%		
المجموع	١٥١	١٠٠%		
متغير المؤهل العلمي		المتغير النوع	التكرار	النسبة %
دبلوم الكلية المتوسطة للمعلمين	٢٣	١٥,٢%		
بكالوريوس	٩٨	٦٤,٩%		
ماجستير فأعلى	٣٠	١٩,٩%		
المجموع	١٥١	١٠٠%		

أداة الدراسة

قام الباحثان بإعداد وتطوير أداة الدراسة. وهي عبارة عن استبانة لقياس درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية. وذلك اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الابتكارية كدراسات الجرايدة والعري (٢٠١٠) و الشمري (٢٠٠٦) . وتكونت الاستبانة من ٤١ فقرة تندرج تحت ثلاثة مجالات رئيسية وكل مجال يندرج حته عدد من الفقرات. وجدول ٢ يوضح توزيع الفقرات على مجالاتها الرئيسية.

١. للإجابة على السؤال الأول، تم استخدام المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية والرتبة، لقياس درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٢. للإجابة على السؤال الثاني، استخدم اختبار "ت" (t-test) لعينتين مستقلتين للكشف عن وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير النوع، و تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لثلاث عينات مستقلة فأكثر للكشف عن وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية، وجدول ٥ يوضح ذلك.

جدول ٥

المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية والرتبة لمجالات الدارسة		
المجال	المتوسط الحسابي	الاختلاف المعياري
المجال الإداري	٣,٦٢	٠,٣٤
المجال الفني	٣,٣٨	٠,٥٣
المجال التصوري	٤,٠٣	٠,٤٩
المتوسط الحسابي العام	٣,٦٨	٠,٣٣

بين جدول ٥ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات أداة الدراسة تراوحت بين ٣,٣٨ - ٤,٠٣، حيث جاء المجال التصوري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال ٤,٠٣ وبإختلاف معياري ٠,٤٩، وجاء المجال الإداري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط ٣,٦٢ وبإختلاف معياري ٠,٣٤، وجاء المجال الفني في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط ٣,٣٨ وبإختلاف معياري ٠,٥٣. أما المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات فقد جاء مقداره ٣,٦٨، ليشير إلى أن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية عالية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في مساندة المستجندات المتلاحقة في

قام الباحثان باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى ٥ على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى ١ - ٥ . وفقا للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (عالية، متوسطة، ومنخفضة) أي: $(5-1) \div 3 = 1,33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (عالية، متوسطة، ومنخفضة)

$$1,00 + 1,33 = 2,33$$

$$2,33 + 1,33 = 3,66$$

$$3,66 + 1,33 = 5,00$$

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة الفاعلية التي تتراوح ما بين:

$$1,00 - 2,33 \text{ درجة ممارسة منخفضة،}$$

$$2,33 - 3,66 \text{ درجة ممارسة متوسطة،}$$

$$3,66 - 5,00 \text{ درجة ممارسة عالية.}$$

ثبات الأداة تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للانساق الداخلي لكافة مجالات الدراسة الثلاث حيث تراوحت ما بين ٠,٨٩-٠,٩١ وهي مقبولة لأغراض البحث العلمي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول ٤

معامل الانساق الداخلي لمجالات الاستبانة			
المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل
الأول	المجال الإداري	٢٠	٠,٨٩
الثاني	المجال الفني	٩	٠,٩٠
الثالث	المجال التصوري	١٢	٠,٩١

متغيرات الدراسة: تمثلت متغيرات الدراسة في ثلاثة متغيرات مستقلة هي: النوع (ذكور، وإناث): المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (دبلوم الكلية المتوسطة للمعلمين، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى): وسنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات (أقل من خمس سنوات ومن خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات). كما اشتملت الدراسات على متغير تابع واحد هو: درجة ممارسة القيادة الابتكارية.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتفريغ وتحليل الاستبانة، وتم استخدام المعالجات الإحصائية ذات الصلة بالأسئلة الرئيسة للدراسة على النحو التالي:

أمام الوزارة والمستويات الإدارية الأعلى حرصاً على سير العمل.

وقد يعزى حصول المجال التصوري على أعلى متوسط حسابي لحرص القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان على امتلاكهم الرؤية المستقبلية للمستجدات الحاصلة في بيئة العمل، مما يساعدهم في وضع الخطط المستقبلية التي تجعل العمل أكثر سهولة، وتساعد على اكتشاف التهديدات المحتملة بقصد مواجهتها، والاستفادة من الفرص المحتملة التي تعود بالنفع والفائدة على المؤسسة التعليمية.

وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والإخراقات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: المجال الإداري: هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمجال الإداري، والجداول التالي يبين المتوسطات الحسابية والإخراقات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

جدول ٦

المتوسطات الحسابية والإخراقات المعيارية لفقرات المجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإخراقات المعيارية	الرتبة	درجة الممارسة
٦	طبيعة عملي الجماعي يساعد على طرح الأفكار وإيجاد الحلول الابتكارية .	٤,٢٥	٠,٧٧	١	عالية
١٣	إن تقدم بي العمر أجد أنه لا جدوى من البحث والتقصي والاطلاع على ما هو جديد.	٤,١٥	١,١	٢	عالية
٣	أشعر بأن هناك دافعا يدفعني لأن أنقدم بمقترحات أو أفكار ابتكارية في عملي.	٤,٠٧	٠,٩٢	٣	عالية
٨	يوجد خيز في عملي لأحد الجنسين في قبول الافتراحات المقدمة.	٤,٠٢	١,٢	٤	عالية
٢	تؤدي الأفكار الابتكارية إلى إرباك العمل لذا فهي غير مرغوب فيها.	٤,٠١	١,٠٨	٥	عالية
٥	عملي يدعو للابتكار ووضع الحلول الابتكارية.	٤	٠,٩٧	٦	عالية
١٩	أحب الخوض فيما هو جديد في مجال الإدارة وأن أطرق بابه دائما.	٤	٠,٨٧	٧	عالية
٢٠	أستطيع أن أدافع بقوة عن أفكاري وحلولي الابتكارية.	٤	٠,٦٩	٨	عالية
١٤	أنعرض للانتقاد من قبل زملائي في حالة طرحي لأفكار وحلول ابتكارية جديدة.	٣,٨٦	١,٠٩	٩	عالية
١٨	أجد أن القراءة في مجال الابتكار والإبداع تشدني دوما.	٣,٨٧	١	١٠	عالية
٩	يوجد لدى زملائي في العمل استعداد يعزز طرح الحلول و الأفكار الابتكارية.	٣,٦٨	٠,٩٦	١١	عالية
١٧	أحب المغامرة والمخاطرة من خلال مواجهتي للمشكلات ووضع حلول ابتكارية لها.	٣,٦٢	٠,٩٥	١٢	متوسطة
١٢	أرى العاملين الجدد يرغبون بالتجديد أكثر من غيرهم.	٣,٢٩	٠,٩٩	١٣	متوسطة
١	أتردد في طرح الأفكار الابتكارية لأنها تقابل بالرفض من قبل رؤسائي في العمل.	٣,٢٧	١,٢٢	١٤	متوسطة
٤	أجد صعوبة في إعداد برنامج تدريبي في مجال الابتكار بسبب قلة المعلومات المتوفرة.	٣,٢٣	١,١١	١٥	متوسطة
٧	أرى أن الأفكار والحلول الابتكارية تنصف بنوع من المخاطرة.	٣,٢٦	١,١٤	١٦	متوسطة
١٠	توفر المعلومات المتعلقة بالابتكار والإبداع وباستطاعة أي فرد الحصول عليها.	٣,٠٩	٠,٩٨	١٧	متوسطة
١٥	تغلب العاطفة لدى القائادات التربويات ما يجعلهن أكثر تفهما وحساسية لحل المشاكل بالطرق الابتكارية.	٣,٠٧	١,٠٢	١٨	متوسطة
١١	الأنظمة في مؤسستي مرنة وتدعو الموظفين للإبداع والابتكار.	٢,٩٠	١,٠٦	١٩	متوسطة
١٦	فارق السن ما بين العاملين يحدث فجوة بينهم مما يجعل هناك صعوبة في تقبل المقترحات الابتكارية من الأصغر سنا.	٢,٨٦	١,٠٩	٢٠	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٢	٠,٣٤		متوسطة

والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمجال الفني. والجداول التالي يبين المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

بين جدول ٧ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين ٢,٩٤-٤,٠٧. وباختلاف معياري (١,٠١-٠,٧٩). إذ نالت الفقرة ٢٧ "مشاركة العاملين في عقد الورش يشجع على طرح الأفكار والحلول الابتكارية" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ ٤,٠٧ واختلاف معياري ٠,٧٩. يليها الفقرة ٢١ "أتعامل بشكل أسير مع الأفراد الذين ينتمون إلى مستوى تعليمي واحد" بمتوسط حسابي ٣,٧٤ واختلاف معياري ٠,٨٩. كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة ٢٦. "أرى أن الإدارة متفهمة للحاجات التدريبية للموظفين في مجال الابتكار" بمتوسط حسابي ٢,٩٤. واختلاف معياري ١,٠١. بينما جاءت الفقرة ٢٢ "الحس الأنثوي يجعل القائدات التربويات أكثر تفهماً لمعنى الابتكار والإبداع" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٠٢ واختلاف معياري ١,٠٩. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بالمجال الفني ٣,٣٨ باختلاف معياري ٠,٥٣. ما يدل على أن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمجال الفني متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تقل لديهم القدرة على وضع الحلول للمشكلات قبل وقوعها وتقديم الأفكار الابتكارية وتحمل مسؤولية ذلك. كما أن العاملين يشاركون بدرجة منخفضة نسبياً في تقديم الأفكار والحلول الابتكارية. نتيجة لقلة تشجيع ودعم القيادات العليا في قطاع التربية والتعليم للابتكار حيث لا يتم الأخذ بعناية

بين جدول ٦ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين ٢,٨٦-٤,٢٥. وباختلاف معياري ١,٠٩-٠,٧٧. إذ نالت الفقرة ٦ "طبيعة عملي الجماعي يساعد على طرح الأفكار وإيجاد الحلول الابتكارية" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ ٤,٢٥ واختلاف معياري ٠,٧٧. يليها الفقرة ١٣ "إن تقدم بي العمر أجد أنه لا جدوى من البحث والتقصي والاطلاع على ما هو جديد" بمتوسط حسابي ٤,١٥ واختلاف معياري ١,٠١. كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات ١٦. "فارق السن ما بين العاملين يحدث فجوة بينهم ما يجعل هناك صعوبة في تقبل المقترحات الابتكارية من الأصغر سناً" بمتوسط حسابي ٢,٨٦. واختلاف معياري ١,٠٩. بينما جاءت الفقرة ١١ "الأنظمة في مؤسستي مرنة وتدعو الموظفين للإبداع والابتكار" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٩٠ واختلاف معياري ١,٠٦. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بالمجال الإداري ٣,٦٢ باختلاف معياري ٠,٣٤. ما يدل على أن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمجال الإداري متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى التأكيد على ضرورة التقيد والالتزام الحرفي بتطبيق إجراءات وأنظمة عمل جامدة وروتينية في سير العمل مما أثر سلباً على المدراء وعلى عوهمهم ومدى إقبالهم على البحث والتقصي ورغبتهم في توسيع أفقهم ومداركهم وامتلاك كل ما هو جديد ومحاولة التزود به. وعدم مواكبة المستجدات عن طريق توسيع مظلة البرامج التدريبية ليتمكن جميع العاملين بما فيهم القادة التربويين القديمين والجدد في المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة التعليمية في سلطنة عمان من القدرة على الإبداع والابتكار في جميع المستويات.

ثانياً: المجال الفني: هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية

جدول ٧

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الاختلاف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢٧	مشاركة العاملين في عقد الورش يشجع على طرح الأفكار والحلول الابتكارية	٤,٠٧	٠,٧٩	١	عالية
٢١	أتعامل بشكل أسير مع الأفراد الذين ينتمون إلى مستوى تعليمي واحد	٣,٧٤	٠,٨٩	٢	عالية
٢٣	ندرة الخطط الموضوعية لمعرفة الحاجات التدريبية للموظفين في مجال الإبداع والابتكار	٣,٥١	١,٠٨	٣	متوسطة
٢٩	أتعامل بشكل أسير مع الأفراد الذين ينتمون إلى مستوى اجتماعي واحد	٣,٣٨	١,٠٥	٤	متوسطة
٢٤	التعالي بسبب الدرجة العلمية بولد الإحباط لذوي المستوى التعليمي الأقل	٣,٣٤	١,٠٨	٥	متوسطة
٢٥	أستطيع طرح ما أريد من أفكار وحلول ابتكارية وأجد لها كل التشجيع والدعم من المسؤولين	٣,٣٣	٠,٩٨	٦	متوسطة
٢٨	البرامج التدريبية المنفذة في مفر عملي تجعلني أتزود بكل ما هو مبتكر ومبتدع في مجال الإدارة	٣,٠٧	١,١٤	٧	متوسطة
٢٢	الحس الأنثوي يجعل القائدات التربويات أكثر تفهماً لمعنى الابتكار والإبداع	٣,٠٢	١,٠٩	٨	متوسطة
٢٦	أرى أن الإدارة متفهمة للحاجات التدريبية للموظفين في مجال الابتكار	٢,٩٤	١,٠١	٩	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٣٨	٠,٥٣		متوسطة

واختراف معياري ٠.٦٥. كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة ٣٠ "أستلهم مع رؤسائي رؤية مشتركة للمستقبل" بمتوسط حسابي ٣.١٤. واختراف معياري ٠.١٧. بينما جاءت الفقرة ٣٥ يشجع التسلسل الإداري في المنظمة على الابتكار والإبداع في العمل " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٢٧. واختراف معياري ٠.١٧. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بالمجال الإداري ٤.٠٣. باختراف معياري ٠.٤٩. ما يدل على أن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمجال التصوري عالية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان لديهم نظرة مستقبلية للمستجدات الحاصلة في بيئة العمل. وأن لديهم رؤيا مستقبلية تساعد في وضع الخطط المستقبلية التي تجعل العمل أكثر سهولة. وتساعد على اكتشاف التهديدات المحتملة بقصد مواجهتها. والاستفادة من الفرص المحتملة التي تعود بالنفع والفائدة على المؤسسة التعليمية. لأهمية مشاركة القادة الإداريين في اتخاذ القرار على مستوى الوزارة. وعدم حصرها على الإدارات العليا. وذلك حرصا ورغبة من المدراء على المشاركة في اتخاذ القرار. والإدلاء بأرائهم حرصا منهم على الصالح العام وعلى اتخاذ القرار التربوي السليم. ولما فيه صالح العمل وارتقاء بمستواه.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية التي تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي؟

بالمقترحات والأفكار الخلاقة لمشكلات العمل والتي تساعد على التطوير التربوي. كما أن تفهم الإدارة للحاجات التدريبية للقادة الإداريين في مجال الابتكار جاءت بدرجة منخفضة. وهذا يفسر عدم وضع خطط مستقبلية لمسح ومعرفة الحاجات التدريبية للقادة الإداريين للعاملين وبالتالي ضعف تلبية تلك الحاجات وهذا ما يقلل من رغبة القادة الإداريين في الإبداع والابتكار في عملهم والميل إلى الروتينية وعدم حب التغيير. وقلة رغبة القادة الإداريين في المديرية من الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين معهم وضرورة منحهم الفرصة للمشاركة في عقد الورش والدورات نظرا لكونهم هم الأقرب للميدان والأكثر احتكاكا بفنيات ومشاكل العمل فهم في بوتقة العمل ولذلك ستكون مشاركتهم فعالة لأنها تلقى الضوء على الواقع التربوي الذي يفيد المؤسسة التربوية وينعكس على العملية التربوية فيها.

ثالثا: المجال التصوري: هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمجال التصوري. والجداول التالي يبين المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

بين جدول ٨ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين ٣.١٤-٤.٥٣. واختراف معياري ٠.٨٣-٠.١٧. إذ نالت الفقرة ٣٧ "وضع مكافآت مالية لأصحاب الحلول الابتكارية يحفز الأفراد ويجعلهم يقبلون على العمل بجدية أكثر" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ ٤.٥٣ واختراف معياري ٠.٨٣. يليها الفقرة ٣٢ "أرى أن تكون عملية اتخاذ القرار عملية مشتركة تشاورية" بمتوسط حسابي ٤.٥١

جدول ٨

المتوسطات الحسابية والاختلافات المعيارية لفقرات المجال التصوري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الاختراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٣٧	وضع مكافآت مالية لأصحاب الحلول الابتكارية يحفز الأفراد ويجعلهم يقبلون على العمل بجدية أكثر	٤.٥٣	٠.٨٣	١	عالية
٣٢	أرى أن تكون عملية اتخاذ القرار عملية مشتركة تشاورية	٤.٥١	٠.٦٥	٢	عالية
٣٨	التنقيف الذاتي مطلب لنهية الفرد لحل أي مشكلة قائمة	٤.٤٤	٠.٧٥	٣	عالية
٣٩	إدخال التقنيات بشكل أكبر يجعل العمل أكثر ابتكاراً وتوفيقاً	٤.٤٣	٠.٧٧	٤	عالية
٣٦	جعل الرقابة الذاتية للفرد العمل أكثر ابتكاراً	٤.٣١	٠.٩٢	٥	عالية
٤١	أرى أن الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل تساعد على اتخاذ القرار التربوي السليم	٤.٢٩	٠.٧٨	٦	عالية
٤٠	تساعد الأفكار والنظريات التعليمية المستخدمة من قبل القيادي في الوصول إلى تصورات ابتكارية	٤.٠٢	٠.٨٢	٧	عالية
٣٣	أضع خططا مستقبلية تجعل العمل أكثر سهولة وتضع حلولاً ابتكارية	٣.٩٤	٠.٨٣	٨	عالية
٣٤	تفعيل الرقابة مستقبلاً يجعل العمل أكثر ابتكاراً وإبداعاً	٣.٨٦	١.٠٣	٩	عالية
٣١	أعمل على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	٣.٦٢	٠.٨٠	١٠	عالية
٣٥	يشجع التسلسل الإداري في المنظمة على الابتكار والإبداع في العمل	٣.٢٧	١.١٧	١١	متوسطة
٣٠	أستلهم مع رؤسائي رؤية مشتركة للمستقبل	٣.١٤	١.١٧	١٢	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٤.٠٣	٠.٤٩		عالية

متغير المؤهل العلمي: ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). وقد كانت قيمة "F" المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة ١,١٥، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عن مستوى ٠,٠٥، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارستهم القيادة الابتكارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الإداريين يعملون في بيئات عمل متشابهة ويلتزمون بقوانين وتعليمات ثابتة بغض النظر عن المؤهل العلمي.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح ما يلي:

- التقليل من المركزية الشديدة والهيكل التنظيمية الجامدة في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وذلك عن طريق تحويل الهياكل التنظيمية الحالية إلى هياكل بشرية تعتمد على فرق العمل وتسمح بتوافر قنوات فعالة للاتصال بين القادة الإداريين بالمديرية العامة للتربية والتعليم، بما ييسر تبادل الخبرات والأفكار الابتكارية بينهم.
- تفعيل عملية التفويض ما يساعد القادة الإداريين في تحمل المسؤولية وإبراز ما لديهم من طاقات قيادية ابتكارية.
- توافر قواعد بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والتحديث والابتكار.
- رعاية الأفكار الإبداعية لدى العاملين وتنميتها، عن طريق برامج تدريبية جديدة تركز على تنمية المهارات الابتكارية لدى القادة الإداريين.
- زيادة اهتمام القادة بالمديرية بعقد ورش العمل والحلقات العلمية وجلسات الحوار الحرة، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أفكار إبداعية تؤدي إلى تطوير أسلوب عمل هذه المديرية.
- توسيع مظلة البرامج التدريبية في القيادة الابتكارية التربوية ليتمكن جميع العاملين بما فيهم القادة التربويين في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة التعليمية بسلطنة عمان من القدرة على ممارسة القيادة الابتكارية التربوية في جميع مستوياتها.
- تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لضمان مشاركة جميع القادة الإداريين بالمديرية بشكل يبرز قدراتهم الابتكارية.

تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية التي تعزى لمتغير النوع، عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). وسوف يتم عرض النتائج على النحو التالي:

متغير النوع: تم استخدام اختبار "ت" (t-test) للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية التي تعزى لمتغير النوع، عند مستوى دلالة ٠,٠٥، والجداول التالي يوضح النتائج المتعلقة بهذا المتغير.

جدول ٩

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على مجالات الدراسة حسب متغير النوع

رقم المجال	المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت
المجال الأول	المجال الإداري	ذكر	١٢٣	٣,٥٨	٠,٣٣	*٣,١٤
		أنثى	٢٨	٣,٨٣	٠,٣٢	
المجال الثاني	المجال الفني	ذكر	١٢٣	٣,٣٥	٠,٥٣	١,٢٨
		أنثى	٢٨	٣,٥٠	٠,٥٣	
المجال الثالث	المجال التصوري	ذكر	١٢٣	٤,٠٣	٠,٥١	٠,١١
		أنثى	٢٨	٤,٠٤	٠,٤١	
المتوسط الحسابي العام		ذكر	١٢٣	٣,٦٥	٠,٣٣	*١,٩٩
		أنثى	٢٨	٣,٧٩	٠,٣١	

*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

بين جدول ٩ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية يعزى لمتغير النوع في مجال واحد من مجالات الاستبانة وهو المجال الإداري وكانت لصالح الإناث، أما بالنسبة لباقي المجالات فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة هذه تبعاً لمتغير النوع وكذلك أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسة في المعدل العام لمجالات الدراسة ككل حيث بلغت قيمة (ت) الكلية ١,٩٩ ومستوى الدلالة ٠,٠٥ لمتغير النوع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر اجتهاداً لممارسة السلوكيات الإدارية المرتبطة بالمجال الإداري من أجل البحث عن التميز والابداع في.

الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

القحطاني، سالم (٢٠٠٢). العوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود/ العلوم الإدارية*. ١٤(٢)، ٣٢٧-٣٧٣.

القسوس، نبيلة (٢٠٠٤). *تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

قطيط، محمد (٢٠٠٩). *تنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

الكلياني، أمل (٢٠٠٧). *الأمط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

المعشر، زياد، علي، صباح (٢٠٠٤). علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار (دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الأردنية). *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*. ١٩(٢)، ٨٣-٨٥.

أيوب، نادية حبيب (٢٠٠٠). *العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية*. *مجلة الإدارة العامة* ٤٠(١)، ٦٣-٨٨.

جلدة، سليم بطرس وعبوي، زيد منير (٢٠٠٦). *إدارة الإبداع والابتكار*. القاهرة: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

رضا، حاتم (٢٠٠٣). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة*. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، جدة، المملكة العربية السعودية.

عساف، عبدالمعطي (١٩٩٥). *مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة*. *مجلة الإداري* ٥(٦٢)، ٢٩-٥٤.

جهم، محمد (٢٠٠٣). *إدارة الابتكار*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٩). *معوقات الإبداع في المنظمات السعودية*. *مجلة الإدارة العامة* ٣٩(١)، ٦-٣.

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., & Lazenby, J. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 34 (5), 11-25.

Ekvall, C. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5(11), 18-25.

- تخصيص اعتمادات مالية للإنفاق على عمليات التطوير والابتكار في جوانب العمل المختلفة، وضرورة الاهتمام بالكافآت الفورية للأعمال الابتكارية.

المراجع

References

الألوسي، صائب (٢٠٠٢). *تنمية التفكير الابتكاري*. عمان: دار المنهل.

الجرادة، محمد سليمان؛ العرمي، حليس محمد (٢٠١٠). *معوقات الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام*. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*. ١٧(١)، ٧-٥.

الجرمي، منى (٢٠٠٣). *معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

حوامدة، باسم؛ حراحشة، محمد (٢٠٠٦). *مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن*. *مجلة جامعة الملك سعود*. ١٨(٢)، ٤٩٣-٤٩٥.

الزهري، رندة (٢٠٠٢). *الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية*. عمان: عالم الفكر.

السرور، ناديا (٢٠٠٣). *مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الشمري، سعد دبيان (٢٠٠٦). *درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية.

العراييد، نبيل أحمد (٢٠١٠). *القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم ودورها في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عسيري، جنى (١٩٩٩). *مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العميان، محمود (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر.

العنقري، غادة (٢٠٠١). *علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي*

- Grainger, T. (2004). A creative cocktail: Creative teaching in initial teacher education. *Journal of Education for Teaching*, 3(15), 6-10.
- Hornig, J. (2005). Creative teachers and creative teaching strategies. *International Journal of Consumer Studies*, 29(4), 5-10.
- Kinney, P. (2005). *Creativity in Japanese and American primary teaching practices* (Unpublished MA thesis). University of New York Empire state college.
- Robben, M. (1998). Study of the determinants of individual innovative behavior in a high-technology product development organization, DBA. *Dissertation Abstracts*, Nova South Eastern University, U.S.A., DAI-A 59/04.
- Scott, S. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the work place. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Smolensky, E., & Kleiner, B. (1995). How to train people to think more creativity. *Management Development Review*, 8(6), 28-33.