



القيادة الإدارية الحكيمة وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة: دراسة تطبيقية في دائرة تربية البصرة

م.م فاتن عبد محسن¹، م.م ساجد رشيد هاشم^{2*}
^{1,2} المديرية العامة لتربية محافظة البصرة، وزارة التربية، العراق

Wise Administrative Leadership and Its Effects on Job Performance in The Institution: An Applied Study in The Basra Education Department

Faten Abed Mohsin Alrashid^{1*}, Sajid Rashid Hashim Albattat²

^{1,2} General Directorate of Education, Basra Governorate, Ministry of Education, Iraq

*Corresponding author

sajedwww100@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-08-30

تاريخ القبول: 2023-08-23

تاريخ الاستلام: 2023-07-02

الملخص

يهدف البحث الحالي الى معرفة مقياس مستوى القيادة الإدارية وحكمتها في السلك التربوي (دائرة تربية البصرة)، إذ تناول البحث مجموعة موظفين يعملون في الدائرة المذكورة تم اختيارهم بصورة عشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي في البحث الحالي وهو أحد الأساليب الشائعة الاستخدام لدى الباحثين، حيث استخدمت استبانة بواقع 100 نسخة تضمنت مقياسين، الأول هو مقياس القيادة الإدارية الحكيمة والذي تضمن 14 فقرة ذات 5 بدائل (اتفق تمامًا، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تمامًا)، أما المقياس الثاني هو مقياس الأداء الوظيفي والذي تضمن 14 فقرة ذات 5 بدائل (اتفق تمامًا، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تمامًا)، وتم استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في معالجة النتائج وإحصائها، فيما أظهرت نتائج الورقة البحثية الارتباط الوثيق بين الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية الحكيمة وهذا الارتباط الوثيق ذو دلالة معنوية، بالإضافة إلى ارتباطها مع الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القيادة الإدارية الحكيمة، الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية.

Abstract:

The current research aims to know the measure of the level of administrative leadership and its wisdom in the educational corps (Basra Education Department), as the research dealt with a group of employees working in the mentioned department who were selected randomly. To achieve the aim of the study, the descriptive approach was used in the current research, which is one of the methods commonly used by researchers. A 100-copy questionnaire was used that included two scales. The first is the wise administrative leadership scale, which included 14 items with 5 alternatives (completely agree, agree, neutral, no). Agree, completely disagree), and the second measure is the functional performance measure, which included 14 items with 5 alternatives (completely agree, agree, neutral, disagree, completely disagree), and the statistical bag for social sciences SPSS was used to process and count the results,

while The results of the research paper showed the close link between job performance and wise administrative leadership, and this close link is significant, in addition to its association with job performance.

Keywords: Administrative Leadership, Wise Administrative Leadership, Job Performance, Applied Study.

المقدمة:

تعد القيادة الإدارية الحكيمة أحد أبرز العوامل التي تعمل تحفيز الأفراد لإتمام المهام وتحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة، فإن القيادة الإدارية هي واحدة من أهم الموضوعات التي يعتني بها ومحط أنظار الباحثون والأكاديميون، وذلك لأنها تركز بشدة على الموارد البشرية للمؤسسة، ومن ركائزها الأساسية وتحدد مدى تطور المؤسسة، فيجب الاهتمام بها من خلال البحث عن استراتيجيات وخطط عملية تساعد في رفع المعنويات للقيادة وكذلك المسؤولين وتعزيز مخرجات عملهم، مما يجعلها المورد الأكثر أهمية.

إن التوجه الحالي بموضوع الأداء ذو أهمية بالغة وفاعلة لكفاءة المؤسسات في إتقان الوظائف الموكلة اليها، للوصول الى الأهداف المطلوبة ومن هنا تم تسليط الدراسة على إدارة هذه المؤسسة التربوية وقيادتها بصورة تعطي الضمان للوصول إلى تحقيق الأهداف من خلال النهوض بمستوى الأداء الوظيفي بصورة تضمن الاستمرارية والتطور المستمر.

وتعد مديرية التربية في محافظة البصرة التي تتطلع بدور مميز في إعداد الكوادر المؤهلة لقيادة المفاصل الإدارية، وبذلك لا بد من التأكد من وجود درجة جيدة من الحكمة في القيادة الإدارية فيها، لينعكس ذلك على مستوى أدائهم، فجاءت إشكاليه البحث في القيادة الإدارية الحكيمة هي من لوازم ومقتضيات التي يتطلبها عصرنا الحاضر من حيث التطور والتقدم الراهن لبلوغ أفضل النتائج في الأداء الوظيفي.

في حين يهدف البحث الى التعرف على أهمية القيادة الحكيمة في المؤسسات (المؤسسات التربوية بشكل خاص) ومعرفة تأثيرها على الأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة (صالح وآخرون، 2009):

انطلق البحث لتحقيق عدة أهداف منها: تحديد ميزات وصفات القيادة الإدارية للقيادة في المديرية العامة للزراعة في محافظة كربلاء المقدسة، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري الزراعة في محافظة كربلاء، وفهم طبيعة العلاقة بين سمات القيادة الإدارية ودرجة أدائهم الوظيفي. وقع الاختيار على مديرية الزراعة في كربلاء المقدسة لأنها تعد من أقدم المديريات وأكثرها خبرة في المحافظة، بالإضافة إلى وجود عدد كبير من المديرين والقيادات الإدارية، ولأنها تؤثر على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وبعد إعداد الأدوات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والاستنتاجات من أهمها مدى ودرجة الارتباط في صفات القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي، وتم تحقيق ذلك على الجانب الميداني ولهدف جمع النتائج.

ثانياً: (دراسة نور الدين، 2014):

هدفت الدراسة إلى توضيح واستيعاب العلاقة الجوهرية بين القيادة الإدارية وثقافتها التنظيمية، وتنبيه المؤسسات وقادتها إلى واقع الثقافة التنظيمية، وكيفية تنسيقها، والنظر باهتمام الى العلاقة بين العمال والقيادة من خلال عمليات الثقافة التنظيمية، واقتصرت الدراسة على عينة طبقية من الموظفين، ومن أبرز آثاره أن العاملين يكتسبون الثقة من تفاعلات القيادة الإدارية وتعاملاتها معهم، جنباً إلى جنب مع الدور الذي تلعبه شخصية القائد في فرض النظام الداخلي للمؤسسة وعملية التواصل بين القيادة الإدارية والموظفين في تعزيز الثقافة التنظيمية، فإن العوامل الأخرى التي تدعم عملية التسلسل الهرمي الرئاسي داخل المنظمة تشمل الطمأنينة والمصادقية بالنسبة لهم التي تساعد في تكيفها وقدرتها على التكيف مع البيئة الجديدة.

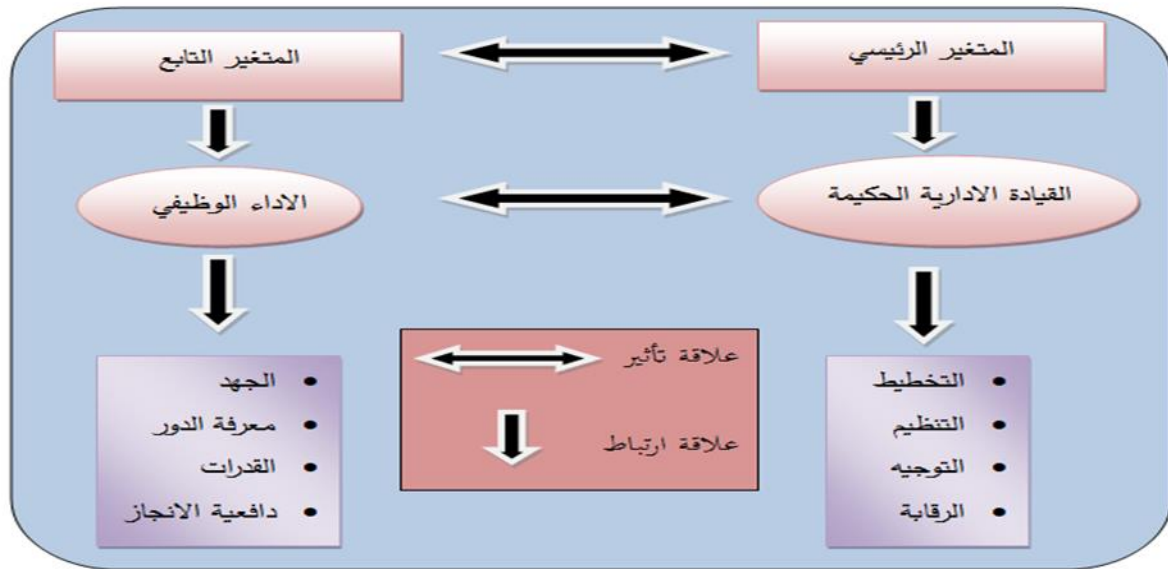
ثالثاً: (دراسة ريهام، 2016):

هدفت الدراسة، الى معرفة مهارات الاتصال الاجتماعي وعلاقتهم مع الأداء الوظيفي بين المتخصصين في وسائل الإعلام، وقياس مستوى مهارات الاتصال الاجتماعي والأداء الوظيفي بين المشاركين في عينة الدراسة وإيجاد الفروق في متوسط درجات مقياس الأداء الوظيفي للمشاركين في عينة الدراسة بناءً على عوامل مثل الجنس وسنوات الخبرة والعمل الإعلامي، ومن أبرز النتائج أن عدد سنوات العمل لها تأثير على كفاءة الأداء وأن مستوى أداء المذيعين يزداد مع تقدم العمر والخبرة العملية، لأن المذيع يكتسب المهارات اللازمة لحل أي مشاكل تنشأ في العمل وبالتالي الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء.

رابعاً: (دراسة هيفا، 2019):

استخدمت هذه الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي للتعرف على وظيفة القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة وضمت 362 معلمة من 20 مدرسة ابتدائية اختيرت عشوائياً، وبينت النتائج ان القادة الإداريون في قطاع التعليم في منطقة المدينة المنورة يمارسون المهارات القيادية الفعالة إلى درجة عالية جداً، ويمارسون المتطلبات الأساسية للقيادة التربوية الفعالة إلى درجة عالية، ويمارسون مستوى مرفع من تقييم الأداء، لكنهم يواجهون تحديات تقبل بشكل كبير من قدرتهم على القيادة بفعالية، فهناك علاقة مدلولها إحصائي بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري في قطاع تعليم المدينة المنورة ونتيجة لمخرجات البحث تم وضع بعض المقترحات منها، إقامة العديد من الدورات التدريبية والتطويرية لمديري المدارس لتفعيل وتطوير عملهم القيادي، الاهتمام بتطوير صفاتهم القيادية، وتشجيع المدراء في تركيزهم على التطوير الأكاديمي وكذلك المهني للمعلمين من خلال تشجيعهم وترغيبهم وحثهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات والأبحاث، ومواصلة دراساتهم العليا، وربط نتائج الأداء بتقييم المديرين والمعلمين للحاجة إلى التطوير والتدريب مما يمنح مديري المدارس مزيداً من الثقة والشعور بالأمان، والاستماع إلى الآراء الإيجابية لتحسين العمل الجماعي، ونشر ثقافة الجودة في الأداء من خلال المؤسسة.

وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث فقد وضع الباحث تصورا مقترحا يبين التأسيس النظري للبحث وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1) التأسيس النظري للبحث.

أولاً: القيادة الإدارية الحكيمة:

هي قدرة الرئيس على التأثير بصورة أحادية أو جماعية على مجموعة من الأفراد ومنحهم التوجيهات والإرشادات لجعلهم يعملون بتكاتف فيما بينهم وإعطائهم الحافز لأداء العمل بدقة عالية ومثالية

للوصول إلى الهدف المرجوة (حريم 1997: 12). فالقيادة في اللغة منبثقة عن كلمة قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها ممن خلفها، فلقد من الأمام والسوق من الخلف، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور، 2000: 315).

ويشير (Gardona, 2002) على ان القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصالح المشتركة بين من اختاروا أن ان يكون قادة ومن قرروا أن يتبعوهم (85: 2002, Gardona). اما القيادة الإدارية فهي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية تعمل على توحيد الجهود. (عبد الباقي، 2001: 201)، وتمثل نشاط إيجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة. (حمادي، 2013: 17)، وبناءً على ما سبق فإن القيادة الإدارية الحكيمة هي الأسلوب الذي يتبعه القادة أو رؤساء العمل في توجيه المؤسسة بكل مفاصلها الى العمل بتكاتف والتركيز في هدف النجاح والتقدم.

أهمية القيادة الإدارية:

1. تحقق المنفعة المتبادلة بين الأفراد والمؤسسة المنتمين لها.
 2. تمكين تحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج ملموسة عبر القيادة الإدارية.
 3. تشجع القيادة الإدارية الحكيمة لعناصرها الإنتاجية وفعاليتها لتحقيق الأهداف.
- إذا فقدت المؤسسة الأسلوب القيادي الحكيم ستفقد التنظيم والتخطيط والرقابة من حيث تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة (الفرا واخرون، 2007: 168).

مبادئ القيادة الإدارية الحكيمة:

1. **التخطيط:** يستلزم إنشاء استراتيجية شاملة للمنشأة أو المنظمة أو القسم، وتحديد أهدافها القريبة والبعيدة، وإنشاء خطط محددة للوصول إلى الأهداف، ومعرفة الموارد البشرية والمادية اللازمة.
2. **التنظيم:** يشير وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إلى تقسيم العمل داخل المؤسسة أو المنظمة أو الإدارة، أو توزيع الواجبات بين الأفراد العاملين هناك وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم ومواهبهم وأهدافهم.
3. **التوجيه:** لكي ينجح القائد في وظيفته، يجب أن يكون حاضرًا مع فريقه، ويوجههم، ويحفزهم نحو تحقيق الأهداف المحددة.
4. **الرقابة:** بدون رقابة ومتابعة، يجد المدير صعوبة في تحقيق جميع الأهداف بالدقة اللازمة، إذ ان الرقابة هو الإجراء لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تم تحقيقها، أو أنها تقيس التقدم المحرز نحو الوصول إلى الأهداف وإجراء التعديلات المطلوبة (رزام، 2022: 23).
- 5.

ثانياً: الأداء الوظيفي:

يشير (العلاق، 20: 1996) ان الأداء الوظيفي هو القيام بالمسؤوليات الوظيفية وواجباتها حسب المعدل المفروض أدائه للموظف الكفؤ. (العلاق، 1996: 20). وهي السلوك الإداري المعبر عن أداء الموظف لمهامه الوظيفية وتحمل كامل المسؤولية وإلزامه من جميع النواحي الإدارية والعمل نحو أداء المهام بكل دقة. (الحوامدة والفهداوي، 2002، 37). فيما يرى (مصطفى، 2002) انه وصول الشخص أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخطط له بكفاءة وفاعلية. (مصطفى، 2002: 415). ومما سبق يمكن ان يوجز الباحثان بأن الأداء الوظيفي هو الواجبات والمسؤوليات التي يؤديها الموظفين وفق المهام الموكلة إليهم بدقة وتقاني وإخلاص.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يورد (عبد المحسن، 2002): أن هناك العديد من العوامل المؤثرة للموظف في أدائه الوظيفي

نوجز منها ما يأتي:

1. التباين في حجم وكمية العمل.
2. التحسينات التنظيمية والإجرائية.
3. العوامل الفنية والتقنية. (عبد المحسن، 2002: 6)

أما محددات الأداء الوظيفي فقد أورد (رزام، 2022):

1. **الجهد:** إنها الطاقة التي يبذلها الفرد جسدياً أو عقلياً لإكمال الأنشطة والعمليات والالتزامات الموكلة إليه، وهناك وظائف تتطلب طاقة جسدية وأخرى تتطلب طاقة دماغية.
2. **معرفة الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يشعر به الشخص أنه ضروري لتركيز جهوده في العمل من أجل الشعور بالأهمية والأداء الجيد.
3. **القدرات:** هي الصفات الشخصية التي يستخدمها الشخص في القيام بعمله، وهي مهارات عقلية مرتبطة بالقدرة على إنجاز المهام العقلية التي تتطلب التفكير الحذر والمتعمد.
4. **دافعية الإنجاز:** رغبة الفرد وميله لأداء العمل والمسؤوليات والالتزامات الموكلة إليه بأفضل ما لديه من أجل إرضاء رؤسائه وفتح الأبواب لمزيد من الأجور والترقيات والتقدم (رزام، 2022: 22).

الإطار العملي للبحث

عينة البحث: اشتملت عينة البحث على 100 موظف في دائرة تربية البصرة.

إجراءات البحث: تم توزيع استبانة بواقع 100 نسخة تضمنت مقياسين:

المقياس الأول: هو مقياس القيادة الإدارية الحكيمة والذي تضمن 14 فقرة ذات 5 بدائل (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً).

المقياس الثاني: هو مقياس الأداء الوظيفي والذي تضمن 14 فقرة ذات 5 بدائل (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً).

ثبات المقياس: يقصد بالثبات في القياس الاقتصادي الاختيار الدقيق في القياس وعدم تناقضه واتساقه واطراده فيما يجهز به من بيانات تخص سلوك المستجيب وهذا الاختبار ثابتاً إذا ما أعطى النتائج ذاتها عندما تطبق نسخة متكافئة أو متماثلة منه (مجيد وعيال، 2011: 81) ويتم التحقق من ثبات المقياس من خلال طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (Alpha Cronbach): التي تعد من احسن معادلات إيجاد الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بين وحدات الاختبار والاعتماد على قوة ارتباط الفقرات فيما بينها داخل الاختبار وارتباطها مع الدرجة الكلية (عبد الرحمن، 1983: 65) ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان معادلة (Alpha Cronbach) لإجابات عينة الثبات في التطبيق الأول عليه وقد كانت معاملات الثبات جودة عملية التدقيق جيدة تراوحت ما بين (0.787-0.906) وكما كوضح في جدول (1).

جدول (1) يبين معامل (Alpha Cronbach) لفئات الاستبيان

عدد الفقرات	معامل Alpha Cronbach	الفئة
14	0.787	القيادة الإدارية الحكيمة
14	0.906	الأداء الوظيفي
28	0.915	لكل الاستبيان

البيانات الشخصية

مما لا يدعو للشك أن معرفة المتغيرات المتعلقة بجنس عينة البحث، وأعمارهم، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العلمية من المتغيرات ذات الأهمية العظمى في تفسير مشكلة الدراسة الحالية، علماً أن الغاية من هذه الأسئلة في الاستمارة هو مساعدة الباحثان في الربط بين بعض هذه المتغيرات والجوانب الأخرى للتوصل الى نتائج تخدم البحث العلمي وتساعد الباحث في الوصول الى نتائج واقعية ودقيقة.

• الجنس

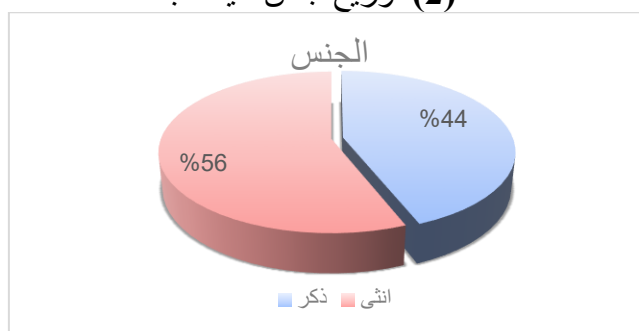
يعد متغير الجنس من المتغيرات المهمة والأساسية في الكثير من الأبحاث العلمية، ومن خلاله يستطيع الباحث ان يحدد الخصائص الاجتماعية للعينة، ويعد هذا المتغير واختلافه مؤشراً في بيان الطريقة الى يتعامل بها كلا الجنسين، والجدول (2) يمثل عرض البيانات المتعلقة بمتغير الجنس.

جدول (2) جنس عينة البحث

النسبة	التكرارات	الفئة
44%	44	ذكر
56%	56	أنثى
100%	100	المجموع
1.56	الوسط الحسابي	
0.499	الانحراف المعياري	

حيث ان عدد المبحوثين من الذكور اقل من الإناث، فكان عدد الذكور (44) بنسبة بلغت (44%) وهي نسبة تقل عن نسبة الإناث التي بلغ عددها (56) بنسبة بلغت (56%) وهذا ما يؤكد ان هناك تفاوتاً بين الجنسين وكما مبين في مخطط (2).

مخطط (2) توزيع جنس عينة البحث



• العمر:

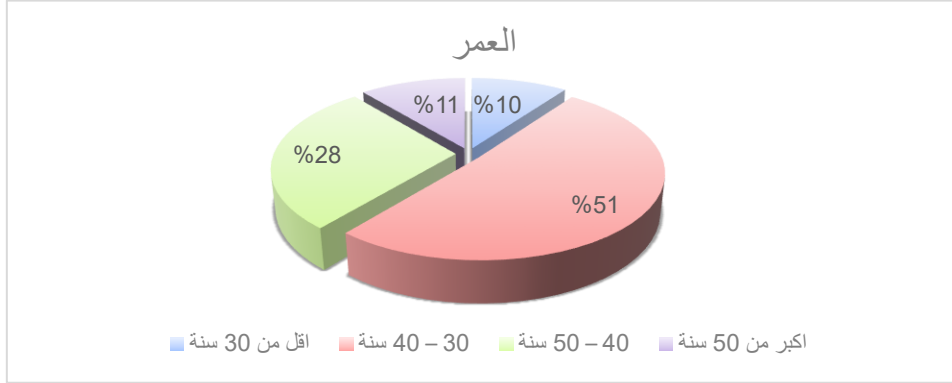
يعد العمر من المتغيرات المنفصلة والهامة، والتي لا يمكن تركه أو الاستغناء عنه، لأنها تعد من ضرورات البحث الاجتماعي والنفسي وهو سمة ذو مستويات مختلفة تشكل الأساس في معرفة توجهات كل فئة وآرائها المقاربة حول استطلاع الموضوعات أو الظواهر، والجدول (3) يمثل عرض البيانات المتعلقة بمتغير العمر.

جدول (3) عمر عينة البحث

النسبة	التكرارات	الفئة
10%	10	اقل من 30
51%	51	40-30
28%	28	50-40
11%	11	اكثّر من 50
100%	100	المجموع
2.40	الوسط الحسابي	
0.816	الانحراف المعياري	

إن الفئة العمرية الواقعة ما بين (30) سنة الى أقل من (30 سنة) بلغ عددهم (10) مبحوث لكلا الجنسين وشكلت نسبة (10%) وهي تُعد في المرتبة الرابعة بالنسبة لعينة الدراسة حيث تمثلت بأصغر فئة من بين الفئات، في حين سجلت الفئة العمرية الواقعة ما بين (30 – 40 سنة) (51) مبحوث لكلا الجنسين وشكلت نسبتهم (51%)، علماً أن تلك الفئة جاءت في المرتبة الأولى وسجلت أعلى نسبة وهي النسبة الكبيرة في مجتمع الدراسة مقارنة مع الفئات الأخرى، أما الفئة الواقعة ما بين (40 – 50 سنة) قد بلغ عددها (28) مبحوث لكلا الجنسين وبنسبة (28%) وتعد الفئة الثانية من بين الفئات العمرية، أما الفئة الثالثة والأخيرة الواقعة بين (أكبر من 50 سنة) حيث بلغ عددها (11) لكلا الجنسين وبنسبة (11%)، وكما مبين في مخطط (3).

مخطط (3) توزيع عمر عينة البحث



● المؤهل العلمي:

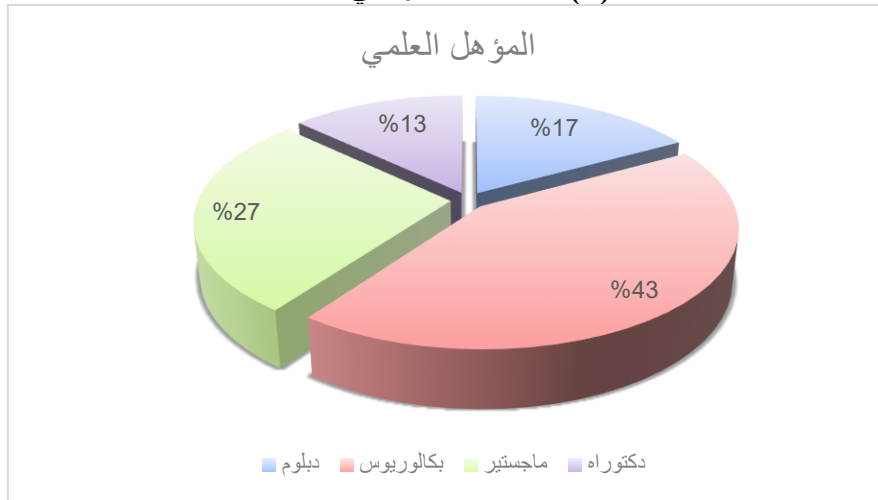
ان اغلب الدراسات الاجتماعية تشير الى ان متغير التحصيل الدراسي له دور كبير في قياس السلوك والتصرف لحل المشكلات الاجتماعية، وكيفية التعامل مع الأزمات ويعد انخفاض التحصيل الدراسي مؤشرا يؤدي بدوره الى تغير في تصرف المبحوثين والجدول (4) يبين عرض البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي.

جدول (4) التحصيل الدراسي لعينة البحث

النسبة	التكرارات	الفئة
17%	17	دبلوم
43%	43	بكالوريوس
27%	27	ماجستير
13%	13	دكتوراه
100%	100	المجموع
2.36	الوسط الحسابي	
0.916	الانحراف المعياري	

إن المؤهلات العلمية للحاصلين على شهادة البكالوريوس بلغ عددهم (43) مبحوث لكلا الجنسين وشكلت نسبة (43%) وهي تُعد الأولى وسجلت أعلى نسبة وهي النسبة الكبيرة في مجتمع الدراسة مقارنة مع الحاصلين على شهادة الماجستير والدكتوراه بالنسبة لعينة الدراسة، في حين بلغ عدد الحاصلين على الماجستير (27) مبحوث لكلا الجنسين وشكلت نسبتهم (27%)، علماً أنها بلغت المرتبة الثانية لعينة الدراسة، أما الحاصلين على شهادة الدكتوراه بلغ عددهم (13) مبحوث وبنسبة (13%) وتعد أقل نسبة من بين عدد الحاصلين على شهادة البكالوريوس والماجستير، وبلغت نسبة التي تم البحث عنهم من حملة شهادة الدبلوم (17) بنسبة (17%). وكما مبين في مخطط (4).

مخطط (4) التحصيل الدراسي لعينة البحث



• عدد سنوات الخبرة:

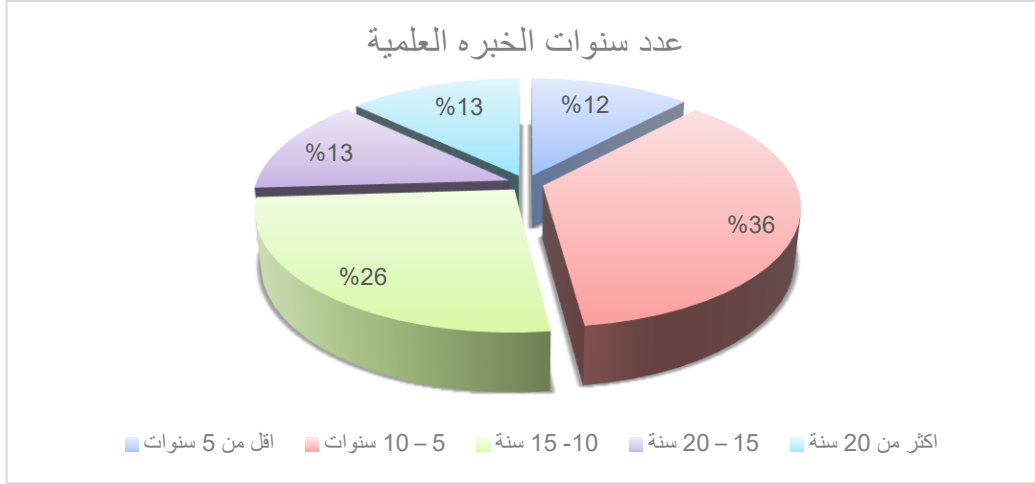
ينظر الى متغير سنوات الخبرة العلمية من المتغيرات المنفصلة والهامة، والتي لا يمكن تجاهله لأنه يعد من ضرورات البحث الاجتماعي والنفسي وهو سمة ذو مستويات مختلفة تشكل الأساس في معرفة توجهات كل من سنوات الخدمة وأرائها المقاربة حول استطلاع الموضوعات أو الظواهر وتتنوع إجابات المبحوثين والجدول (5) يبين البيانات المتعلقة بعدد سنوات الخبرة.

جدول (5) عدد سنوات الخبرة لعينة البحث

النسبة	التكرارات	الفئة
12%	12	أقل من 5
36%	36	5-10
26%	26	10-15
13%	13	15-20
13%	13	أكثر من 20
100%	100	المجموع
2.79	الوسط الحسابي	
1.209	الانحراف المعياري	

ان فئة سنوات الخدمة التي بلغت أقل من 5 سنوات حصلت على عدد (12) من عينة الدراسة بنسبة (12%) المرتبة الأخيرة، وكان عدد المبحوثين المجيبين على سنوات الخبرة التي تراوحت بين (5-10 سنة) بلغ (36) من عينة الدراسة بنسبة (36%) حيث شكلت النسبة الأكبر، وحصلت على المرتبة الأولى، وحصلت سنوات الخدمة بين (10-15 سنة) على (26) بنسبة (26%) جاءت في المرتبة الثانية، وبلغ عدد سنوات الخبر التي تراوح بين (15-20 سنة) و(أكثر من 20 سنة) حيث بلغ عددهم (13) لكل منهما بنسبة (13%) وكما مبين في مخطط (5).

مخطط (5) عدد سنوات الخبرة



- الأهمية النسبية لفقرات القيادة الإدارية الحكيمة:
يبين جدول (8) البيانات المتعلقة بفقرات القيادة الإدارية الحكيمة:
جدول (8) البيانات المتعلقة بفقرات القيادة الإدارية الحكيمة

الأهمية النسبية	الفقرات
7.52	أقبل النقد البناء بخصوص الأفكار الجديدة المقدمة من الموظفين
7.71	أفضل العمل ضمن فريق تسوده الألفة والحماس
7.32	يفضل العمل الجماعي في اتخاذ القرار لحل أي معضلة أو مشكلة تواجه العمل في الدائرة
7.03	اتخذ القرار الحاسم عند وجود جدل حول مشكلة معينة بين الطرفين
6.54	لا اشعر بالضجر أو الانزعاج عند التراجع عن قرار اتخذته لمعالجة موقف ما
7.11	اعمل على تعزيز الجانب الثقافي للموظفين داخل الدائرة لجعلهم على دراية كافية بما يقدمونه
7.35	إظهار عنصر المبادرة ضروري عند القادة لمصلحة فريق العمل
6.44	هناك مرونة متكاملة من القادة الإداريين عند الاستجابة للتغيرات عند حل المشاكل
7.03	أسناد المهمات الصعبة الى ذوي الخبرة أفضل من إسنادها الى ذوي الشهادات الأكاديمية قليلو الخبرة
6.75	استوعب توتر زملائي العصبي عند وجود زخم في العمل
7.32	أحاول الحفاظ على أسلوب وهدوئي خصوصا في أوقات ذروة العمل
7.35	الحفاظ على العدالة في تقسيم العمل بين الموظفين
7.16	تسعى القيادة الحكيمة الى تحقيق أهدافها بتفاني وسلاسة
7.39	القيادة الحكيمة تقوم على أساس وضع خطة عمل ليكون كل شيء ضمن نظام واضح.

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين تركزت على الفقرات وحسب تركز الإجابات بالإيجاب لكل فقره وكما موضح في المرتبة الأولى الفقرة (أفضل العمل ضمن فريق تسوده الألفة والحماس) حيث يفضل الموظفين العمل في فريقة تسوده الألفة والمحبة لإنجاز أي عمل، وفي المرتبة الثانية الفقرة ("أقبل النقد البناء بخصوص الأفكار الجديدة المقدمة من الموظفين") يتبين من خلال هذه الفقرة ان المبحوثين

يقبلون الانتقاد البناء لأي فكره جديدة للموظفين للقيادة الإدارية الحكيمة وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية جاءت الفقرة (هناك مرونة متكاملة من القادة الإداريين عند الاستجابة للتغيرات عند حل المشاكل) هذه الفقرة جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية وهذه يدل على ان الفقرة هناك جزء من المبحوثين لا يوافقون على هذه الفقرة أي ليست هناك مرونة في التعامل من قبل الإدارة الحكيمة وهذه الإجابات جاءت من جزء من المبحوثين.

■ الأهمية النسبية ل فقرات الأداء الوظيفي:

يبين فيبين جدول (9) البيانات المتعلقة بفقرات الأداء الوظيفي:

جدول (9) البيانات المتعلقة لفقرات الأداء الوظيفي

الأهمية النسبية	الفقرات
7.79	اشغل الوظيفة التي تتلاءم مع اختصاصي وقدراتي الذاتية
6.83	هناك فرصه للابتكار والتجديد دائما داخل الدائرة
7.18	وجود تعاون بين الأقسام في الدائرة وهذا ينعكس إيجابيا على الأداء
7.28	احرص على تقديم الاقتراحات التطويرية بشكل مستمر في الدائرة
7.68	احصل على الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي من خلال عملي المتواصل
7.23	هناك توافق وانسجام بين الوظيفة التي اعلم بها وتخصصي الأكاديمي
6.45	تهتم سياسة الدائرة بتنمية القدرات لدى الموظفين بشكل مستمر
7.06	احظى بتقدير رؤسائي حينما أقوم بتحقيق مستوى عمل متقدم
6.64	هناك معايير دقيقة في ترقية الموظفين
7.39	القيادة الحكيمة لرؤساء العمل تحفز الموظفين على تقديم أداء متميز
7.35	القيادة الحكيمة لرؤساء العمل ترفع من مستوى الالتزام في الأداء والدقة في العمل لدى الموظفين
6.74	يحترم الموظفين أوقات العمل ويواظبون عليها
7.70	التقويم المعنوي يحفز على الأداء الأفضل
6.69	افخر في العمل في دائرة تربية البصرة

يتبين من الجدول أعلاه ان الفقرات لها أهمية حسب إجابات المبحوثين بالقبول والرفض وترتبت الإجابات كالاتي في المرتبة الأولى جاءت الفقرة (اشغل الوظيفة التي تتلاءم مع اختصاصي وقدراتي الذاتية) حيث هذه الفقرة سجلت اعلى الإجابات بالقبول من قبل المبحوثين حيث ان معض المجيبين يشغلون الوظيفة التي تلائم اختصاصاتهم)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (التقويم المعنوي يحفز على الأداء الأفضل) حيث ان التقويم المعنوي يحفز الموظفين لتقديم افضل عمل وأداء وظيفي وهو الغالب الذي يتفق عليه المبحوثين، اما في المرتبة الأخير جاءت الفقرة (تهتم سياسة الدائرة بتنمية القدرات لدى الموظفين بشكل مستمر) ونود ان نشير هنا الى ان هذه الفقرة قلت الإجابات عليها بالإيجاب من قبل المبحوثين حي ان سياسة الدائرة ليست بالضرورة تنمي قدرات الموظفين.

تحديد الأهمية النسبية لمكونات المقياس:

أن الغاية من هذا الأجراء هو تشخيص أي المكونات أكثر أهمية، حيث كانت نسبة اتفاق الخبراء أن الأهمية النسبية لكل مكون من مكونات مقياس القيادة الإدارية الحكيمة أي بنسبة 51.6%، اما مقياس الأداء الوظيفي بلغت نسبته (48.4%)، وكما موضح في جدول (10).

جدول (10) الأهمية النسبية للمقاييس

الأهمية النسبية	الفئة
51.6	القيادة الإدارية الحكيمة
48.4	الأداء الوظيفي

يتبين من الجدول أعلاه ان القيادة الإدارية الحكيمة هي اهم من الأداء الوظيفي وذلك بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

نتائج البحث:

1- هناك علاقة ارتباطية ذات مدلول معنوي بين القيادة الإدارية الحكيمة مع الأداء الوظيفي، ويوضح جدول (11) معامل الارتباط (Pearson) بين القيادة الإدارية الحكيمة والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	القيادة الإدارية الحكيمة	
0.842**	1	Pearson
0.000	0.000	Sig (2.tailed)
100	100	N

يتبين من الجدول أعلاه ان معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.842) بمستوى معنوية اقل من مستوى معنوية الدراسة (0.05) وهذا يدل على ان قيمة معامل الارتباط موجب طردية جيدة تزيد أحدهما بزيادة الأخر.

2- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية الحكيمة مع الأداء الوظيفي. جدول (12) يبين معادلة الانحدار للقيادة الإدارية الحكيمة والأداء الوظيفي

Sig.	F	R Square	R	Model
.000 ^b	238.631	0.709	.842 ^a	1

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.842) وان القيادة الإدارية الحكيمة تؤثر على الأداء الوظيفي بنسبة بلغت (0.709) أي 70% تؤثر القيادة الإدارية الحكيمة بالأداء الوظيفي و30% تعود الى عوامل خارجية تؤثر عليه وان قيمة F بلغت (238.631) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية المحسوبة وعند مستوى معنوية اقل من مستوى دلالة الدراسة البالغ (0.05).

الاستنتاجات:

- من خلال الدراسة تحصلنا على جملة من الاستنتاجات يمكن إيجازها بما يأتي:
- دراية الموظفين الكافية بمفهوم القيادة الإدارية الحكيمة بالدائرة المعنية.
- التناسب الطردي بين الأداء الوظيفي وممارسة القيادة الإدارية الحكيمة
- تربط المؤسسات التعليمية بين الأنماط القيادية ومتطلبات المؤسسة.
- علاقة التأثير بين القيادة الإدارية الحكيمة مع أدائه الوظيفي فهي ذات دلالة معنوية
- العلاقات المرتبطة بين القيادة الإدارية الحكيمة مع الأداء الوظيفي ضمن دلالة معنوية

التوصيات:

- أن تضع وزارة التربية والتعليم استراتيجية مناسبة للقيادة الإدارية في المؤسسات التربوية بما يتفق مع إمكاناتها.
- عقد الندوات وورش العمل ودعوة خبراء (بالقيادة الحكيمة) للمشاركة فيها، ونشرها في جميع المؤسسات التربوية.
- تشكيل فريق مهني متخصص بالقيادة وأنشطتها وعملياتها.
- اجراء دراسة متغير القيادة الإدارية الحكيمة وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- اجراء دراسة الأداء الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- اعتماد نمط القيادة الإدارية الحكيمة بشكل مباشر في المؤسسات التعليمية.
- اجراء دورات تكوينية حول الأسلوب القيادي وضرورة الأداء الوظيفي.

المراجع:

1. ابن منظور (2000): لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر والتوزيع، المجلد 12، بيروت.
2. حريم، حسين (1997): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار ومكتبة الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
3. حمادي، عدي عطا (2013): القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
4. الحوامدة، نضال والفهداوي فهمي (2002): أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمان.
5. رزام، خولة (2022): القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
6. صالح، خضير مهدي، عصام محمد رضا وشافي حسين علي (2009): سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد (7)، عدد (3)، العراق.
7. عبد المحسن، توفيق محمد (2002): تقييم الأداء: مداخل جديدة.. لمعلم جديد، دار الفكر العربي والنهضة العربية، بيروت.
8. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
9. العلق، بشير (1996): المعجم الشامية المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والأعلام، مصراته.
10. القراء ماجد، واخرون (2007): الإدارة المفاهيم والممارسات كلية التجارة الجامعة الإسلامية، بحث منشور، فلسطين، غزة.
11. مصطفى، أحمد (2002): إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.
12. Gardona, Transcendental 10. Paplo, (2002): Leadership. site Web.
13. www.management.com/practice.net.leadership