

الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم¹

رحمة ناصر الراشدية³

وزارة التربية والتعليم

د. ربيع المر الدهلي²

كلية العلوم والآداب - جامعة نزوي

د. خليفة أحمد القصابي⁴

كلية العلوم والآداب - جامعة نزوي

سلطنة عمان

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على درجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من 57 فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء، هي: البيانات الديموغرافية، والحكمة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين، كما تم التأكد من صدقها وثباتها؛ حيث طبقت على عينة عشوائية بلغت 320 موظفًا وموظفة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبيّنت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر، ودرجة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان قد جاء متوسطًا، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين

1 هذا البحث بدعم من برامج التمويل المؤسسي المبني على الكفاءة - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار - سلطنة عمان، رقم البحث BFP/RGP/HER/21/031.

2 أستاذ مساعد الإدارة التربوية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، الإيميل: rabeealthuhli@unizwa.edu.om

3 وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، الإيميل: 9876442@uofn.edu.om

4 أستاذ مساعد القياس والتقويم، قسم التربية الأساسية والدراسات الإنسانية، الإيميل: kah73@unizwa.edu.om

- سُلم البحث في: 2022/6/5؛ أجاز للنشر في: 2022/7/19.

الحكمة الإدارية من جهة وكل من المقدرة على أداء العمل، والبيئة والمناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي للعاملين من جهة أخرى. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: ضرورة الاهتمام بمديري الدوائر من قبل القيادات العليا وتنمية مهاراتهم في مجال استشراف المستقبل وبناء الخطط المستقبلية، ومفاهيم الحكمة الإدارية، وقيام المعهد التخصصي بتقديم برامج تدريبية للعاملين في مختلف المجالات من أجل تحقيق معدلات أداء مرتفعة.

الكلمات المفتاحية: الحكمة الإدارية، الأداء الوظيفي، مديرو الدوائر، مديريات التربية والتعليم، سلطنة عمان.

مقدمة

ظهرت الحاجة في السنوات الأخيرة لتوظيف الحكمة الإدارية في المؤسسات لغاية تحقيق النجاح التنظيمي داخلها، والحكمة هي عصارة التجارب الحياتية، كما أنها تتكون نتيجة قناعة راسخة ونظر في الآمال واستخلاص للعواقب بعد استشراف للمستقبل، ومعرفة للمقصد التربوي، وهي الذكاء اللّامح للقائد التربوي، والمعرفة الواسعة، والإدارة الصلبة مع أهمية تكامل عدد من العناصر مع الحكمة في المؤسسة التعليمية ومنها الاهتمام بالنظم الذكية، وإدارة المعرفة، والقيادة الاستراتيجية للوصول إلى مؤسسات حكيمة. وتتطلب التحديات المستمرة، والرئيسة للإصلاحات التعليمية قيادة فعالة مؤهلة للتعامل مع القضايا الراهنة وقيادة المنظمات نحو جودة الأداء، وهذه المتطلبات تتضمن العديد من الخصائص الفردية، ولا سيما الحكمة الإدارية، فالقادة يحتاجون إلى الحكمة لجعل أفكارهم إبداعية، وعملية، ومقنعة، وقيمة، وبالتالي سيكونون قادرين على الجمع بين الذكاء العملي، والذكاء التحليلي، والذكاء العاطفي. ويوفر هذا مجموعة من المعايير للقادة لتطوير، ونشر الاستراتيجيات من خلال المعرفة، والحكمة وتمكين العدالة، والمرونة، والإخلاص، والنزاهة، والكفاءة (غضبان، 2018). ويشير (Anwar et al., 2013) إلى أن الحكمة عبارة عن القدرة على اتخاذ الإجراء الصحيح في الوقت المناسب، فيحتاج القادة إلى قدرات إبداعية للتوصل إلى أفكار وقدرات تحليلية لاتخاذ القرار المناسب، بالإضافة إلى قدرات عملية بحيث تكون أفكارهم عملية ومقنعة. وتبرز أهمية الحكمة الإدارية كما يراها سنان (2021) في حل المشكلات التي تواجه العاملين، وتقديم النصح والتوجيه بطريقة فعالة، ومراجعة شؤون حياة العاملين، وفحص الأفكار والدوافع، كما

أنها تمثل أهم السبل للوصول إلى التبصر الذي يحتاج إليه القادة في المؤسسات، حيث تمكنهم من امتلاك المعلومات الضرورية لبناء رؤية واضحة للمؤسسة وفهم الاحتياجات المستقبلية، وإدارة الوقت والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها. وأشار (Toma et al., 2020) إلى أهمية الحكمة الإدارية في المؤسسات من خلال قدرة الإدارة على (القيادة والتخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات) عن طرق تطوير مهارات العاملين وزيادة تفاعلهم لضمان تطورهم، ويتطلب هذا التعرف على الحاجات التطويرية للمؤسسة التربوية والعاملين على السواء، وتحديد أفضل الأساليب لتقديم المعرفة والمهارة المطلوبة، وترجمة المبادرات التطويرية إلى سلوكيات تؤثر في الأداء. وقد ظهر الاهتمام بمفهوم الأداء في الوقت الحاضر، وبمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات تربوية، أم تجارية، أم حرفية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء؛ لتضمن لها الاستمرارية، والنمو، والتطور، وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المنظمات التركيز على العنصر البشري؛ لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري، والأداء المؤسسي للمنظمات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين (الدجني، 2011). وأشار المداعي (2013: 8) إلى أنه يقصد بالأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير؛ تتمثل في الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونوع الأداء. فكمية الجهد تشير إلى مقدار الطاقة الجسمية، أما نوعية الجهد فتشير إلى مستوى الاتقان والدقة، ومطابقة الجهد للمواصفات والمقاييس، أما نوع الأداء فيشير إلى خلو لأداء من الانحرافات والأخطاء، كما يشير إلى الابداع والابتكار في الأداء (السعيدية، 2017).

ويقع على عاتق دوائر مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان مسؤولية إعداد جيل من الموظفين قادر على مواجهة متطلبات القرن الواحد والعشرين. ولإتمام هذا البناء بنجاح؛ فإن الدوائر بالمديريات تحتاج إلى الإدارة الكفؤة، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية الإدارية والفنية، من أجل تحقيق الأهداف بأسهل

الطرق وأقل التكاليف، فمدير الدائرة يؤدي الدور الأساسي في قيادة الجهود، وتوجيهها الوجهة الصحيحة، لأنه يعمل على توحيد القوى وبذل الطاقة من أجل بلوغ الأهداف المنشودة في المديرية والمجتمع المدرسي (المداعي، 2013). ويرى (Kristiawan, 2020) أن أداء المدير يؤدي دوراً مهماً ورئيساً، حيث يمكن من خلاله تحسين الإنتاجية والأداء في المكان الذي يوجد فيه، فمدير الدائرة مسؤول عن جميع الأنشطة في العملية الإدارية والفنية بما ينعكس على نجاح العملية التعليمية المدرسية، فالدور الذي يقوم به يضطلع بتنفيذ جميع الأنشطة في الدائرة، وحل جميع المشاكل التي تواجهها جميع المكونات المشاركة في العمل الإداري والفني والتغلب عليها، لذلك تصبح الحالة مواتية له لتطوير جميع الموارد ذات الصلة المحتملة، كما يجب على الرئيس أن يتحد مع مكونات الدائرة في قوة متكاملة وتوجيهها نحو عملية الإنجاز المتبادل، وبالتالي أن يكون قادراً على تطوير الرؤية والرسالة وليس مجرد ذكرها. ويرى (Brown et al., 2018) أن تحقيق الجودة في الأداء وتطبيق معاييرها، مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة، وهي تُعد منطلقاً مهماً للحصول على أفضل النتائج من خلال استثمار الجانب الابتكاري والإبداعي لدى العاملين في المؤسسة. وينظر لجودة الأداء الوظيفي على أنه من العمليات الإدارية الحساسة، التي لا بد من مراعاتها عند التخطيط لتطوير أي مؤسسة، فمن خلاله تستطيع القيادات العليا في المؤسسة تصميم وإعداد برامج تناسب بيئة عمل المؤسسة واحتياجاتها، وقدرة العاملين فيها (الجرايدة والمعمري، 2020).

وأجرى العديد من الباحثين دراسات تناولت الحكمة الإدارية، ومن هذه الدراسات، دراسة (النعمي والمومني، 2012) التي هدفت إلى التعرف على مدى تبني الحكمة الإدارية في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وأظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية. كما قام (Anwar et al., 2013) بدراسة؛ للكشف عن مصادر كل من المعرفة والحكمة والقيادة والرؤية وعلاقتها بالمنظمة التعليمية، وتوصلت إلى تطوير إطار تعليمي للمنظمات يظهر العلاقة بين المعرفة، والحكمة، والقيادة، والرؤية. وأجرى (Pornpimon et al., 2014) دراسة؛ لاقتراح نموذج مناسب لتطبيق الحكمة المحلية في المدرسة الابتدائية، وأظهرت النتائج أن تطبيق الحكمة في القيادة يعتبر فعالاً، ويتضمن البعد الاخلاقي فيها. بينما هدفت دراسة (Alhassan, 2017) التعرف على دور الحكمة في القيادة التعليمية،

وتوصلت الدراسة إلى أن الحكمة تؤدي دوراً حاسماً في عمليتي التعليم والتعلم. وقام (Toma et al., 2020) بدراسة؛ هدفت التعرف إلى مفهوم كل من القيادة والحكمة والعلاقة بينهما، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة والحكمة مفاهيم تحتاج إلى دراسات من حيث مكوناتها والعلاقات بينها، وتتطلب الاهتمام من خلال وجهة نظر علمية وعملية. كما تناولت دراسة (سنان، 2021) التعرف إلى درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الحكمة الإدارية ومستوى الروح المعنوية جاء مرتفعاً، كما بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء ناعور.

كما أجرى العديد من الباحثين دراسات تناولت الأداء الوظيفي للعاملين ومنها دراسة (الجرايدة والمعمري، 2020) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالسلوك الإداري والابداعي لدى العاملين فيها، وبينت النتائج أن درجة ممارسة السلوك الإداري الإبداعي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عالية، وأن مجال التخطيط جاء في الرتبة الأولى وتلاه التنظيم ثم التوجيه.

وأجرى (Brown et al., 2018) دراسة هدفت مراجعة الأدب النظري الخاص بموضوع تطوير الأداء الإداري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يجب التركيز على المجالات الواسعة للتطوير الإداري في مقابل تقييم الأداء. وأجرت السعيدية (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرية العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين، وبينت نتائجها أن درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرية العامة المطبقة للنظام في وزارة التربية والتعليم كانت بين عالية جداً ومتوسطة. وأجرى الهياض وسلامة (2015) دراسة هدفت إلى اقتراح برنامج لتطوير الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وأظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة كبيرة. في حين تناولت دراسة (Karim et al., 2022)

فهم تقنيات التطوير الوظيفي لنمو المؤسسات والموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير الأداء الوظيفي هو حاجة المؤسسات الحالية الأكثر إلحاحاً، لذا فإنها يجب أن تمارس بعض تقنيات التطوير الوظيفي. وهدفت دراسة (المداعي، 2013) إلى معرفة واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بالمديريات التعليمية بمحافظة مأرب في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت النتائج أن واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية الوسطى في المديريات التعليمية جاء بدرجة ممارسة ضعيفة، كما جاءت المعوقات التي تواجه تطوير الأداء الإداري بدرجة كبيرة.

وتعقيباً على الدراسات السابقة التي تناولت الحكمة الإدارية وجودة الأداء الوظيفي فإن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، ماعدا دراسة (Anwar et al., 2013)؛ ودراسة (Alhassan, 2017)، ودراسة (Toma et al., 2020)، ودراسة (Karim et al., 2022) حيث استخدمت هذه الدراسات أسلوب البحث النوعي، كما تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تناولها لعينة الدراسة، من الموظفين. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في المديريات التعليمية في سلطنة عمان وعلاقتها بجودة الأداء الإداري للعاملين، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الحكمة الإدارية لديهم وجودة الأداء الوظيفي للعاملين، كما اختلفت الدراسة الحالية في الحد الزمني، والمكاني. وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية، وبيان أهمية تناولها، وفي كتابة الأدب النظري، وبناء أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج.

مشكلة الدراسة

يشير المداعي (2013) إلى أن القطاع التربوي، أو التعليمي من القطاعات المهمة التي ارتكزت على نظم إدارية وتأثرت بتطوراتها، ولذلك فالمؤسسات التعليمية أحوج ما تكون لأساليب إدارية متطورة، قادرة على تقديم المعارف، والمهارات، والخبرات، والنماذج الحديثة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. كما يؤكد (Hassan & Hamzah, 2020) في هذا السياق أنه يجب التعامل مع التغييرات، والتحديات المستمرة المتعلقة بالمنظمة التعليمية بشكل إيجابي، وبشكل خلاق من أجل الحصول على الفوائد الممكنة، ويؤكد (Brown et al., 2018) إلى أن إدارة الحكمة

تتطلب خصائص معينة، وخاصة بُعد النظر، والنزاهة، والرحمة في سياق شامل، والذكاء في العلاقات، وكذلك المسؤولية العميقة. وبينت دراسة (النعمي والمومني، 2012) إلى وجود قصور في ممارسة الرؤساء للصلاحيات المفوضة خلال فترة التفويض، كما يوجد قصور في إشراك العاملين في صنع القرار، ودراسة (الجرايدة والمعمري، 2020) إلى وجود تدني في مستوى صياغة أهداف العمل في المديرية بشكل واضح للعاملين، وكذلك أشارت دراسة (الغيلانية، 2012) إلى وجود ضعف في الممارسات الإدارية لدى مديري العموم للمحافظات التعليمية في سلطنة عمان في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية (التصميم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقويم)، كما توصلت دراسة (الدجني، 2011) إلى وجود ضعف في برامج التنمية المهنية المقدمة للعاملين في المديرية.

ومن خلال ما تقدم فإن الدراسة الحالية تسعى للتعرف على مستوى الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للعاملين.

أسئلة الدراسة

- 1 - ما درجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين؟
- 2 - ما درجة جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؟
- 3 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين لدرجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبين درجة جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للعاملين.

أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تأكيد أهميتها من خلال المساهمة في الجوانب النظرية والعملية للموضوع الذي تناولته بالدراسة.

● الأهمية النظرية: يؤمل من هذه الدراسة إثراء المكتبة العربية في هذا المجال، ويمكن أن يكون لها انعكاسات إيجابية على الإنتاجية في العمل ورفع مستوى جودته، كما أنها قد تكون منطلقاً لبحوث مستقبلية في مجال الحكمة الإدارية؛ نظراً لجدّة الموضوع.

● الأهمية العملية: يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد كل من مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، من خلال نوع العلاقة بين ممارسة الحكمة الإدارية، وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين، وستوجه الباحثين إلى إجراء دراسات مماثلة من خلال ربطها ببعض المتغيرات الأخرى، كما تدعم نتائج الدراسة أصحاب القرار باتخاذ بعض القرارات التي تحسّن من ممارسة الحكمة الإدارية في الميدان، إضافة إلى تزويد الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكو مترية مقبولة في مجال الحكمة الإدارية وجودة الأداء.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: تتناول هذه الدراسة الحكمة الإدارية لمديري الدوائر والأداء الوظيفي في المديريات التعليمية من خلال المجالات المتضمنة في أداة الدراسة.
- الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين في مديريات التربية والتعليم.
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في فصل الربيع من العام الدراسي 2021/2022م.
- الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في المديريات التعليمية بالمحافظات الآتية: جنوب الباطنة، والداخلية، والبريمي في سلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة

الحكمة الإدارية: وتُعرفها سنان (2021: 209) بأنها: «عملية تخطيط ذات رؤية استراتيجية للاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحدسية داخل التنظيم، والتعاون

المعرفي للوصول إلى الحكمة التنظيمية». وتعرف الحكمة الإدارية إجرائياً بأنها: المقدرة التي يتمتع بها مديرو الدوائر في مديريات التربية والتعليم وتقاس من خلال الأداة التي أعدها الباحثون.

جودة الأداء: ويُعرفها عليّات (2004: 15) بأنها: «القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة». وتعرف جودة الأداء إجرائياً: مدى تحقق مجموعة من المؤشرات النابعة من مداخل الجودة في أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، ويعبر عنه في هذه الدراسة بالدرجة التي تحصل عليها فقرات الاستبانة التي أعدها الباحثون.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي؛ لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة؛ حيث يسعى إلى وصف الظاهرة والتعبير عنها كمياً كما هي في الواقع (الكيلاي والشريفين، 2007).

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديريات التعليمية في محافظات جنوب الباطنة والداخلية والبريمي في سلطنة عمان خلال العام الدراسي 2021/2022م، ويبلغ عددهم 1500 موظفاً وموظفة، منهم 980 موظف و520 موظفة حسب الإحصائيات الصادرة من وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2021).

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 320 موظفاً وموظفة، حيث إن هذا العدد هو المتيسر، بعد أن تم توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة عشوائياً على جميع أفراد المجتمع، والجدول رقم 1 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم 1

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس والنسب المئوية

النسبة	التكرار	الفئات
43.1	138	ذكر
56.9	182	أنثى
100.0	320	المجموع

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحثون ببناء استبانة، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال الحكمة الإدارية كدراسة (النعمي والمومني، 2012)، و(سنان، 2021)، كما تم الرجوع إلى أدوات دراسات الأداء الوظيفي كدراسة (السعيدية، 2017)، حيث تكوّنت الأداة في صورتها الأولية من 59 فقرة موزّعة على ثلاثة أقسام: القسم الأول البيانات الديمغرافية، والقسم الثاني يتناول الحكمة الإدارية وله 4 مجالات، والقسم الثالث ويتناول الأداء الوظيفي للعاملين وله 3 مجالات، كما تم تبني تدرج ليكرت الخماسي (عالي جداً=5، عالي=4، متوسط=3، منخفض=2، منخفض جداً=1).

الصدق الظاهري: بعد صياغة الأداة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص بلغ عددهم 7. وذلك بهدف إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها ومناسبتها، وانتمائها للمجال، وكذلك تصحيح الأخطاء في حال وجودها. حيث تمحوّرت الملاحظات حول حذف الفقرتين 5، 17 وتعديل الفقرات 8، 10، 13، 18، 26، 33، وتكوّنت الأداة في صورتها النهائية من 57 فقرة، موزّعة على ثلاثة أقسام القسم الأول البيانات الديمغرافية، والقسم الثاني يتناول الحكمة الإدارية وله 4 مجالات، وهي الاستشراف المؤسسي، والشمولية المؤسسية، والتحكم والتكنولوجيا المؤسسية، والإدراك وفهم الآخرين، والقسم الثالث يتناول الأداء الوظيفي للعاملين وله ثلاثة مجالات (المقدرة على أداء العمل، توظيف التقنية الحديثة، البيئة والمناخ التنظيمي).

صدق الفقرات: حُسب صدق البناء بحساب معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من 30 موظفاً وموظفة، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين 0.49-0.83، ومع المجال 0.39-0.83 والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم 2

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.39*	.83**	13	.79**	.74**	25	.79**	.59**
2	.40*	.61**	14	.73**	.69**	26	.73**	.74**
3	.50**	.59**	15	.58**	.53**	27	.82**	.69**
4	.69**	.72**	16	.74**	.61**	28	.69**	.53**
5	.76**	.75**	17	.73**	.72**	29	.83**	.61**
6	.66**	.62**	18	.77**	.79**	30	.61**	.72**
7	.67**	.61**	19	.58**	.73**	31	.77**	.79**
8	.68**	.59**	20	.63**	.55**	32	.83**	.73**
9	.76**	.65**	21	.69**	.57**	33	.66**	.75**
10	.78**	.75**	22	.46**	.49**	34	.49**	.68**
11	.74**	.68**	23	.74**	.75**	35	.49**	.59**
12	.71**	.59**	24	.71**	.68**			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

ويتضح أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم 3

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الحكمة الإدارية	الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين	التحكم وتكنولوجيا التعليم	الشمولية المؤسسية	الاستشراف المؤسسي	
				1	الاستشراف المؤسسي
			1	.846**	الشمولية المؤسسية
		1	.561**	.362*	التحكم وتكنولوجيا التعليم
	1	.687**	.750**	.718**	الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين
1	.679**	.698**	.924**	.848**	الحكمة الإدارية

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

يبين الجدول رقم 3 أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات مقياس الحكمة الإدارية: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من 30 موظف وموظفة، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم 4 يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والدرجة الكلية، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول رقم 4

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الاستشراف المؤسسي	0.82	0.81
الشمولية المؤسسية	0.84	0.75
التحكم وتكنولوجيا التعليم	0.83	0.71
الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين	0.82	0.79
الحكمة الإدارية	0.86	0.84

صدق الفقرات لمقياس الأداء الوظيفي للعاملين: لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من 30 موظف وموظفة، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين 0.39-0.87، ومع المجال 0.44-0.93 والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم 5

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.90**	.79**	9	.83**	.76**	17	.79**	.71**
2	.80**	.61**	10	.85**	.80**	18	.44**	.39**
3	.87**	.75**	11	.88**	.82**	19	.93**	.82**
4	.86**	.82**	12	.87**	.81**	20	.66**	.58**
5	.85**	.73**	13	.86**	.84**	21	.80**	.78**
6	.81**	.67**	14	.83**	.85**	22	.90**	.84**
7	.53**	.62**	15	.80**	.78**			
8	.86**	.87**	16	.90**	.84**			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

ويتضح مما سبق أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم 6

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المقدرة على أداء العمل	توظيف التقنية الحديثة	البيئة والمناخ التنظيمي	الأداء الوظيفي للعاملين
1			
المقدرة على أداء العمل	1		
توظيف التقنية الحديثة	.805 **	1	
البيئة والمناخ التنظيمي	.657 **	.808 **	1
الأداء الوظيفي للعاملين	.889 **	.949 **	.908 **

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05. ** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

يبين الجدول رقم 6 أن جميع معاملات الارتباط كانت مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات مقياس الأداء الوظيفي للعاملين: تم التحقق من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من 30 موظفاً وموظفة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم 7 يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول رقم 7

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
المقدرة على أداء العمل	0.81	0.72
توظيف التقنية الحديثة	0.82	0.79
البيئة والمناخ التنظيمي	0.81	0.80
الأداء الوظيفي للعاملين	0.85	0.83

إجراءات الدراسة

بعد أن تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية، تم التأكد من صدقها وثباتها اعتماداً على عينة استطلاعية ثم تطبيقها على عينة الدراسة؛ ثم جمع البيانات ومعالجتها واستخلاص النتائج.

المعالجات الإحصائية

أُستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخراج نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها بناء على المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1 - معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach – Alpha) لحساب معامل ثبات أدوات الدراسة.
- 2 - معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق البناء العلاقة الارتباطية.
- 3 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الأول والثاني.

المعيار الإحصائي: تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي؛ لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (عالي جداً=5، عالي=4، متوسط=3، منخفض=2، منخفض جداً=1)، وهي تمثل رقمياً 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج، حيث تم تصنيف الفئات إلى ثلاث:

منخفضة	من 1.00-2.33
متوسطة	من 2.34-3.67
عالية	من 3.68-5.00

وتم احتساب درجات المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس 5 - الحد الأدنى للمقياس 1 / عدد الفئات المطلوبة 3

$$= (1-3) / 1.33، ومن ثم إضافة الجواب 1.33 إلى نهاية كل فئة.$$

السؤال الأول: للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الاستشراف المؤسسي	3.32	متوسطة
2	2	الشمولية المؤسسية	3.22	متوسطة
3	3	التحكم وتكنولوجيا التعليم	2.72	متوسطة
4	4	الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين	2.63	متوسطة
		الحكمة الإدارية ككل	2.98	متوسطة

يبين الجدول رقم 8 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين 2.63-3.32، حيث جاء مجال الاستشراف المؤسسي في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.32، في حين جاء مجال الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين في الرتبة الأخيرة

وبمتوسط حسابي بلغ 2.63، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة ككل 2.98. وقد يُعزى حصول الحكمة الإدارية ككل وفي جميع مجالاتها على درجة متوسطة إلى وجود وعي لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم لمفهوم الحكمة الإدارية، وكيفية ممارستها في بيئات العمل، والسلوك الإداري الحكيم الذي يقومون به، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Alhassan, 2017)، ودراسة (سنان، 2021)، ودراسة (النعمي والمومني، 2012) التي جاءت فيها الحكمة بمستوى مرتفع. ويعلل حصول مجال الاستشراف المؤسسي على الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة إلى أن مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم، يدركون بشكل كبير أهمية الاستشراف من خلال توظيف الأفكار والسلوكيات الجديدة لتقديم طرائق وخدمات جديدة، فضلاً عن تحسين العمليات الحالية، إلى جانب العمل الاستباقي، وفق الرؤى المستقبلية من قبل المنافسين، والبحث باستمرار عن القابليات والإمكانات الجديدة التي تلبي رغباتهم وتطلعاتهم، بما يفوق توقعاتهم، ويتفق ذلك مع دراسة (سنان، 2021). ويفسر حصول مجال الشمولية المؤسسية على الرتبة الثانية وبدرجة متوسطة إلى أن مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم، لديهم وعي عال بشمولية الأحداث المتعلقة بإدارة الحكمة، ودراستها بشكل جيد، لأنها أساس النجاح. وقد يكون سبب مجيء مجال الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إلى أهمية قدرة مديري الدوائر على فهم كل ما يحيط بهم، ومعرفة جميع الأشياء المحيطة بالمديرية وتفسير حالات الغموض إن وجدت، وتتفق مع دراسة (سنان، 2021). وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولا- الاستشراف المؤسسي

جدول رقم 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستشراف المؤسسي مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1 3	يقارن مدير الدائرة بين واقع الدائرة الحالي والخطط المستقبلية بشكل مستمر.	4.26	0.697	عالية
2 5	يمتلك مدير الدائرة خيارات استراتيجية للتغيرات المتوقعة في دائرته.	3.67	1.049	متوسطة
3 4	يضع مدير الدائرة الخطط الاستراتيجية اللازمة لمواجهة التحديات المتوقعة.	3.47	1.032	متوسطة
4 6	ينفذ مدير الدائرة الخطط الإستراتيجية وفق موارد محددة مسبقاً.	3.40	1.222	متوسطة
5 2	يتخذ مدير الدائرة من الواقع أهدافاً مستقبلية.	3.34	0.871	متوسطة
6	الاستشراف المؤسسي	3.32	0.624	متوسطة
7 8	يعتمد مدير الدائرة على مصادر متنوعة للكشف عن واقع الدائرة.	3.17	1.068	متوسطة
8 7	يأخذ مدير الدائرة التطورات التي تهدف إلى تقدم دائرته بين مثيلاتها بعين الاعتبار.	2.92	1.093	متوسطة
9 9	يستثمر مدير الدائرة الفرص التي تعين على تحقيق الأهداف.	2.83	1.294	متوسطة
10 1	يعتمد مدير الدائرة على المعلومات المتاحة لبناء الخطط المستقبلية لدائرته.	2.80	0.871	متوسطة
	الاستشراف المؤسسي	3.32	0.624	متوسطة

يبين الجدول رقم 9 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين 2.80- 4.26، حيث جاءت الفقرة 3 "يقارن مدير الدائرة بين واقع الدائرة الحالي والخطط المستقبلية بشكل مستمر" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 4.26، بينما جاءت

الفقرة 1 "يعتمد مدير الدائرة على المعلومات المتاحة لبناء الخطط المستقبلية لدائرته" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 2.8، كما بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستشراف المؤسسي ككل 3.32. وقد يُعزى حصول الفقرة 3 على الرتبة الأولى بدرجة عالية إلى سعي مديري الدوائر لوضع خططهم المستقبلية في ضوء تحليلهم المستمر للواقع الحالي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سنان، 2021). وقد يُعزى حصول الفقرة 1 على الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إلى قلة امتلاك مديري الدوائر لقاعدة بيانات تحوي كمية كافية من المعلومات تساعد في بناء خططهم المستقبلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Anwar et al., 2013).

ثانياً- الشمولية المؤسسية

جدول رقم 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالشمولية المؤسسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	يؤمن مدير الدائرة بأن تميز الأداء يتحقق بوحداتها الداخلية.	3.46	متوسطة
2	16	يشجع مدير الدائرة العاملين على تقديم المقترحات الجديدة.	3.43	متوسطة
3	17	يسعى مدير الدائرة لتوفير أجواء عمل أفضل للعاملين.	3.42	متوسطة
4	14	يتشارك مدير الدائرة مع العاملين في اتخاذ القرارات.	3.23	متوسطة
		الشمولية المؤسسية	3.22	متوسطة
5	10	يفتح مدير الدائرة قنوات اتصال دائمة بينه وبين العاملين.	3.21	متوسطة
6	12	ينجز مدير الدائرة المهام المتعلقة بدائرته.	3.14	متوسطة

تابع / جدول رقم 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالشمولية المؤسسية مرتبة تنازلياً حسب
المتوسطات الحسابية

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7 18	يوازن مدير الدائرة بين (ثقافة المجتمع وبيئة العمل).	3.11	.989	متوسطة
8 15	يوازن مدير الدائرة بين علاقاته الشخصية والمهنية مع العاملين.	3.01	1.139	متوسطة
9 11	ينظم مدير الدائرة برامج تدريبية لرفع مهارات العاملين في دائرته.	2.97	1.133	متوسطة
	الشمولية المؤسسية	3.22	.822	متوسطة

يبين الجدول رقم 10 أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 2.97-3.46، حيث جاءت الفقرة 13 "يؤمن مدير الدائرة بأن تميز الأداء يتحقق بوحداتها الداخلية" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.46، في حين جاءت الفقرة 11 "ينظم مدير الدائرة برامج تدريبية لرفع مهارات العاملين في دائرته" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 2.97. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الشمولية المؤسسية ككل 3.22. وقد يُعزى حصول الفقرة 13 على الرتبة الأولى بدرجة متوسطة إلى الأسس والمعايير التي يتم اختيار مديري الدوائر التي من شأنها تطوّر العمل، فالمدير الحكيم يستثمر الفرص التي تُعين على تحقيق الأداء المتميز بالتعاون مع الوحدات الداخلية. كما قد يُعزى حصول الفقرة 11 على الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إلى أنه قد تكون البرامج التدريبية من أولويات مديري الدوائر، أو لاعتقادهم بأنهم هم المصدر الأهم للخبرات التي توفرها البرامج التدريبية المتعلقة برفع مهارات العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Toma et al., 2020)، وتختلف مع دراسة (سنان، 2021).

ثالثا- التحكم وتكنولوجيا التعليم

جدول رقم 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتحكم وتكنولوجيا التعليم مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1 22	يتخذ مدير الدائرة مواقف مناسبة حيال التحديات التعليمية التي تواجه دائرته.	3.42	1.068	متوسطة
2 19	يتعامل مدير الدائرة مع تحديات القرن الواحد والعشرين بحرفية.	3.32	.972	متوسطة
3 20	يحسم مدير الدائرة الأمور داخل دائرته بتبني حلول منطقية.	3.08	1.095	متوسطة
4 21	يتعامل مدير الدائرة بحكمة مع من يعارض أراءه المنهجية.	3.03	1.090	متوسطة
5 24	يحرص مدير الدائرة على استمرارية (خطط وبرامج دائرته) مع إمكانية تعديلها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	2.74	1.147	متوسطة
6	التحكم وتكنولوجيا التعليم	2.72	.671	متوسطة
7 25	يستخدم مدير الدائرة الأنظمة المتطورة التي تساعد على اتخاذ القرارات بكفاءة عالية.	2.21	1.343	منخفضة
8 23	يشرك مدير الدائرة العاملين في دراسة القضايا التكنولوجية المستقبلية الحرجة التي تمس دائرته.	2.09	1.284	منخفضة
9 26	يستحدث مدير الدائرة برامج تدريبية للارتقاء بقدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	1.91	1.011	منخفضة
	التحكم وتكنولوجيا التعليم	2.72	.671	متوسطة

يبين الجدول رقم 11 أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 1.91-3.42، حيث جاءت الفقرة 22 "يتخذ مدير الدائرة مواقف مناسبة حيال التحديات التعليمية

التي تواجه دائرته" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.42، بينما جاءت الفقرة 2 "يستحدث مدير الدائرة برامج تدريبية للارتقاء بقدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات» بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 1.91. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التحكم وتكنولوجيا التعليم ككل 2.72. وقد يُعزى حصول الفقرة 22 على الرتبة الأولى بدرجة متوسطة إلى قدرة مديري الدوائر على التعامل مع التحديات التعليمية، من خلال إجراءات تنفيذية، تعالج المشكلات من خلال تبني حلول منطقية، وقد يعود ذلك إلى إطلاع بعض مديري الدوائر على المستحدثات التكنولوجية أو لخضوع بعضهم لبرامج تدريبية مكثفة خلال جائحة كورونا. كما قد يُعزى حصول الفقرة 26 على الرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة إلى عدم كون البرامج التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست من أولويات مديري الدوائر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سنان، 2021) التي جاء فيها البرامج التدريبية في المجال التكنولوجي في المرتبة الأخيرة.

رابعاً- الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين

جدول رقم 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإدراك المؤسسي وفهم الآخرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	29	يراعي مدير الدائرة التغيرات البيئية المحيطة في دائرته.	3.98	.973	عالية
2	35	يدرك مدير الدائرة التحديات (الظاهرة والخفية) التي تواجه دائرته.	3.64	1.062	متوسطة
3	34	يتصرف مدير الدائرة بحكمة مع المراجعين في دائرته.	3.58	1.083	متوسطة
4	33	يعتني مدير الدائرة بالكفاءات البشرية المتواجدة في الدائرة.	2.81	.936	متوسطة
5	27	يؤمن مدير الدائرة بالتفكير لاستشراف المستقبل بشكل دائم.	2.20	.868	منخفضة

تابع/ جدول رقم 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإدراك المؤسسي وفهم الآخرين مرتبة
تتازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	28	يشكل مدير الدائرة الأحداث التي تجري بدائرتها بصورة شمولية.	1.99	1.059	منخفضة
7	32	يوجه مدير الدائرة العاملين بحرص نحو الأداء الأفضل.	1.89	.892	منخفضة
8	30	يتمكن مدير الدائرة من تحديد جوانب القوة وأولويات التطوير بالنسبة للعاملين.	1.85	.962	منخفضة
9	31	يسعى مدير الدائرة لجعل المجتمع المحلي شركاء له في نجاح أعمال ومهام الدائرة.	1.71	.853	منخفضة
		الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين	2.63	.555	متوسطة

يبين الجدول رقم 12 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين 3.98 - 1.71، حيث جاءت الفقرة رقم 29 "يراعي مدير الدائرة التغيرات البيئية المحيطة في دائرته" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.98، بينما جاءت الفقرة 31 "يسعى مدير الدائرة لجعل المجتمع المحلي شركاء له في نجاح أعمال ومهام الدائرة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 1.71. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين ككل 2.63. وقد يُعزى حصول الفقرة 29 على الرتبة الأولى بدرجة عالية، إلى إدراك مديري الدوائر للتغيرات داخل المديرية، والاستجابة لها بشكل ملائم. كما قد يُعزى حصول الفقرة 31 على الرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة إلى أهمية سعي مديري الدوائر في جعل المجتمع المحلي شريكاً أساسياً فاعلاً، لأن نتائج عملها ملك للجميع، ومسؤولية تلك النتائج تقع على الجميع دونما استثناء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سنان، 2021)، وتختلف مع دراسة (Pornpimon et al., 2014).

السؤال الثاني: للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظرهم والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	توظيف التقانة الحديثة	3.60	.790	متوسطة
2	3	البيئة والمناخ التنظيمي	3.46	.713	متوسطة
3	1	المقدرة على أداء العمل	3.39	.835	متوسطة
		الأداء الوظيفي للعاملين	3.48	.678	متوسطة

يبين الجدول رقم 13 أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.39-3.60، حيث جاء مجال توظيف التقانة الحديثة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.60، بينما جاء مجال المقدرة على أداء العمل في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.39، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ككل 3.48. وقد يُعزى حصول الأداء الوظيفي للعاملين ككل وفي جميع المجالات على درجة متوسطة إلى وجود خبرات تراكمية لدى الكثير منهم، وخضوعهم للدورات الإدارية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم، والمتابعة المستمرة لمديري الدوائر للعاملين في مديريات التربية والتعليم، وترفع من مستوى أدائهم الوظيفي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المدعي، 2013) التي جاء فيها الأداء الإداري بدرجة ضعيفة، ومع دراسة (الهياف وسلامة، 2015)، ودراسة (الجرايدة والمعمري، 2020)، ودراسة (السعيدية، 2017) التي جاء فيها الأداء الوظيفي بمستوى عالٍ وعالي جداً. كما يعزى حصول مجال توظيف التقانة الحديثة على الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة إلى التزام مديري الدوائر بمواكبة التطورات الحديثة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما قد يعزى مجيء مجال البيئة والمناخ التنظيمي على الرتبة الثانية وبمستوى متوسط إلى تنظيم مديري الدوائر لطاقت العاملين، وجهودهم لتتصب في إطار خطط المنظمة، بما يحقق الأهداف المستقبلية لها، ويضمن نجاحها. وتختلف مع دراسة (السعيدية، 2017) التي جاءت بدرجة عالية. وقد يعزى مجيء المقدرة على أداء العمل على

الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إلى أهمية قدرة مدير المدرسة على تحسين وسائل الاتصال والتواصل مع العاملين ومهارة حل المشكلات وتتفق مع دراسة (المداعي، 2013) وتختلف مع دراسة (الجرايدة والمعمري، 2020).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً- المقدرة على أداء العمل

جدول رقم 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمقدرة على أداء العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أمتلك القدرة للتأثير على زملاء العمل.	3.65	1.061	متوسطة
2	3	أبدي اهتماماً بالزملاء من ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.57	1.089	متوسطة
3	2	أمتاز بالطلاقة اللفظية في التواصل.	3.43	1.095	متوسطة
4	6	أحلل المواقف المختلفة إلى مكوناتها.	3.41	1.082	متوسطة
5	5	أضع الحلول الممكنة للمشكلات.	3.39	1.071	متوسطة
6	4	أتحسس المشكلات قبل حدوثها.	3.38	1.116	متوسطة
7	7	أساعد على إدامة روح الفريق في العمل.	2.93	1.089	متوسطة
		المقدرة على أداء العمل	3.39	.835	متوسطة

يبين الجدول رقم 14 أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 2.93-3.65، حيث جاءت الفقرة 1 "أمتلك القدرة للتأثير على زملاء العمل" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.65، بينما جاءت الفقرة 7 "أساعد على إدامة روح الفريق في العمل" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 2.93. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال ككل 3.39. وقد يعزى حصول الفقرة 1 على الرتبة الأولى بدرجة متوسطة إلى

امتلاك مديري الدوائر لمهارات الاتصال والتواصل، وتأثيره عليهم بالقوة الحسنة، واهتمامه بإقامة علاقات إنسانية معهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المداعي، 2013) وتختلف مع دراسة (السعيدية، 2017) التي جاء فيها محور المسؤولية والمهام الإدارية بدرجة عالية. كما قد يعزى حصول الفقرة 7 على الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إلى أهمية تنمية مديري الدوائر لروح المسؤولية والتنافس الايجابي بين العاملين. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الهياف وسلامة، 2015).

ثانيا- توظيف التقنية الحديثة

جدول 15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتوظيف التقنية الحديثة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	أستخدم التقنيات الحديثة في التواصل مع المجتمع المحيط.	3.87	0.998	عالية
2	12	أستخدم التقنيات الحديثة في مجال التنمية المهنية.	3.73	1.022	عالية
3	11	أستخدم التقنيات الحديثة في تنظيم الاتصال والتواصل مع الدوائر والمدارس المجاورة.	3.57	1.063	متوسطة
4	9	أحث الزملاء على توظيف التقنيات الحديثة.	3.56	1.055	متوسطة
5	8	أستخدم التقنيات الحديثة في إدارة شؤون العمل.	3.46	1.070	متوسطة
6	13	أشجع على توظيف التقنيات الحديثة في تعزيز ابتكارات والإبداع في إنجاز الأعمال.	3.38	1.094	متوسطة
		توظيف التقنية الحديثة	3.60	0.790	متوسطة

يبين الجدول رقم 15 أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.38-3.87، حيث جاءت الفقرة 10 "أستخدم التقنيات الحديثة في التواصل مع المجتمع المحيط" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.87، بينما جاءت الفقرة 13 "أشجع على توظيف التقنيات الحديثة في تعزيز ابتكارات والإبداع في إنجاز الأعمال" بالرتبة

الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ 3.38، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال توظيف التقانة الحديثة ككل 3.60. وقد يعزى حصول الفقرة 10 على الرتبة الأولى بدرجة عالية إلى استيعاب مديري الدوائر للمتغيرات المستجدة نحو الدخول إلى الألفية الثالثة عن طريق استخدام التقنيات الحديثة في التواصل مع المجتمع المحيط، وتتفق هذه النتيجة مع (Karim et al., 2022) وتختلف مع دراسة (السعيدية، 2017). كما قد يعزى حصول الفقرة 13 على الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إلى أهمية تشجيع مديري الدوائر للابتكار والابداع لدى العاملين، وتختلف مع دراسة (المداعي، 2013).

ثالثا- البيئة والمناخ التنظيمي

جدول رقم 16

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبيئة والمناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	أحضر اجتماعات العاملين ضمن جداول أعمال واضحة ومحددة.	3.71	1.111	عالية
2	18	أشارك في توفير بيئة التعلم لتنمية الابتكار والإبداع في العمل.	3.69	1.100	عالية
3	14	تراعي رغبات العاملين في الخطط والبرامج التدريبية.	3.55	1.096	متوسطة
4	22	أفسر أسباب نقدي لزملائي في العمل.	3.45	1.338	متوسطة
5	19	أشجع الزملاء على إجراء البحوث والدراسات لتحسين بيئة العمل.	3.41	1.144	متوسطة
6	17	أساعد الزملاء على استيعاب رؤية الدائرة ورسالتها.	3.39	1.112	متوسطة
7	21	أتعرف على جوانب كفاءة زملائي في العمل.	3.38	1.197	متوسطة
8	16	أشارك في تطوير العمليات الإدارية والفنية بالدائرة.	3.35	1.079	متوسطة
9	15	أتابع إجراءات وبرامج العمل بالدائرة.	3.24	1.124	متوسطة
		البيئة والمناخ التنظيمي	3.46	.713	متوسطة

يبين الجدول رقم 16 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين 3.71-3.24، حيث جاءت الفقرة 20 "أحضر اجتماعات العاملين ضمن جداول أعمال واضحة ومحددة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.71، بينما جاءت الفقرة 15 "أتابع إجراءات وبرامج العمل بالدائرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.24. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال البيئة والمناخ التنظيمي ككل 3.46. وقد يُعزى حصول الفقرة 20 على المرتبة الأولى بدرجة عالية إلى التزام مديري الدوائر بالمهام الفنية المتمثلة بتنظيم الاجتماعات مع العاملين بشكل دوري، وقد يرجع إلى اتساع مهام مديري الدوائر التي تستلزم التعاون مع العاملين. وتختلف تلك النتيجة مع دراسة (السعيدية، 2017)، ودراسة (الجرايدة والمعمري، 2020). كما قد يُعزى حصول الفقرة 15 على المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إلى زيادة أعباء العمل لدى مديري الدوائر والتي لا تمكنهم من متابعة إجراءات وبرامج العمل بالدائرة. وتتفق هذه النتيجة مع المداعي (2013)، وتختلف مع دراسة (الهياف وسلامة، 2015).

السؤال الثالث: للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات درجات استجابة العاملين لدرجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وبين درجة جودة الأداء للعاملين، والجدول رقم 17 يوضح ذلك.

جدول رقم 17

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجات استجابة العاملين لدرجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وبين درجة جودة الأداء الوظيفي للعاملين

المقدرة على أداء العمل	توظيف التقنية الحديثة	البيئة والمناخ التنظيمي	الأداء الوظيفي للعاملين	
0.034	-0.055	0.000	-0.004	معامل الارتباط ر
0.542	0.323	0.999	0.940	الاستشراف المؤسسي
320	320	320	320	العدد

تابع / جدول رقم 17

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجات استجابة العاملين لدرجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وبين درجة جودة الأداء الوظيفي للعاملين

المقدرة على أداء العمل	توظيف التقنية الحديثة	البيئة والمناخ التنظيمي	الأداء الوظيفي للعاملين		
0.028	-0.042	-0.044	-0.021	معامل الارتباط ر	الشمولية المؤسسية
0.623	0.452	0.438	0.704	الدلالة الإحصائية	
320	320	320	320	العدد	
0.004	-0.033	-0.036	-0.024	معامل الارتباط ر	التحكم وتكنولوجيا التعليم
0.941	0.553	0.522	0.663	الدلالة الإحصائية	
320	320	320	320	العدد	
0.453 **	0.407**	0.490**	0.518**	معامل الارتباط ر	الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
320	320	320	320	العدد	
0.164**	0.075	0.118 *	0.139*	معامل الارتباط ر	الحكمة الإدارية
0.003	0.180	0.035	0.013	الدلالة الإحصائية	
320	320	320	320	العدد	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من الجدول رقم 17 الآتي:

- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الاستشراف المؤسسي، والشمولية المؤسسية، والتحكم وتكنولوجيا التعليم من جهة والأداء الوظيفي للعاملين ككل بجميع أبعاده.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين، والأداء الوظيفي للعاملين ككل بجميع أبعاده. ويعزى ذلك إلى امتلاك مديري الدوائر للخبرة والرؤية الاستراتيجية التي تتضمن الجوانب الإنسانية للعاملين،

والفهم العميق لهم في ظروف مختلفة، والقدرة على إشراكهم، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وبالتالي تحقيق أثر إيجابي في أدائهم الوظيفي.

- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين الحكمة الإدارية من جهة وكل من المقدرة على أداء العمل، والبيئة والمناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي للعاملين من جهة أخرى. ويعزي ذلك إلى امتلاك مديري الدوائر للحكمة الإدارية، التي تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها التي تسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.

الخاتمة

التوصيات

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها:

- محور الحكمة الإدارية:

- ضرورة تنمية مفاهيم الحكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري الدوائر من قبل قسم الإشراف الإداري.
- على القيادات العليا بالوزارة تقديم برامج لمديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم تنمي فيهم مهارات استشراف المستقبل وبناء الخطط المستقبلية.
- تقديم المعهد التخصصي برامج تدريبية لمديري الدوائر في مجال الاتصال والتواصل مع المجتمع وبناء العلاقات الإنتاجية مع العاملين بما يمكنهم من تحقيق معدلات إنجاز مرتفعة.

- محور جودة الأداء الوظيفي:

- تقديم المعهد التخصصي برامج تدريبية للعاملين في مجال استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال والتواصل مع الأقران.
- ضرورة توفير بيئة عمل تنظيمية ملائمة للعاملين للإبداع والابتكار من قبل مديري الدوائر في المديريات التعليمية.
- تحفيز مديري الدوائر للعاملين على توظيف المستحدثات التقنية، والعمل بروح الفريق الواحد.

المراجع

- الجرايدة، محمد، والمعمري، ظافر. (2020). الثقة التنظيمية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالسلوك الإداري والإبداعي لدى العاملين فيها. المركز الديمقراطي العربي ألمانيا برلين، 8، 165-195.
- السعيدية، رقية. (2017). درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرية العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- سنان، إيمان. (2021). درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الدجني، إياد. (2011). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، 13(1)، 311-360.
- عليما، صالح. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. دار الشروق.
- غضبان، صبا. (2018). إدارة الحكمة وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية لدى أعضاء مجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات العراق. مجلة الرياضة المعاصرة، 17(4)، 1-22.
- الغيلانية، ثريا. (2012). واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الأردن.
- الكيلاني، عبد الله، والشريفين، نضال. (2007). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، (ط. 2). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المداعي، علي. (2013). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديرية التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- النعيمي، محمد، والمومني، هنادة. (2012). مدى تبني الحكم الإدارية في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان. مجلة البصائر، 15(1)، 57-90.
- الهياف، هيفاف، وسلامة، كايد. (2015). برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4(16)، 287 - 322.

- وزارة التربية والتعليم. (2021). الكتاب السنوي للإحصائيات التعليمية. الإصدار الحادي والخمسون. تاريخ الرجوع إليه 1/1/2022. البوابة التعليمية (moe.gov.om)
- Al-Dajani, E. (2011). The degree to which the middle educational leadership exercises its administrative role in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education (in Arabic). *Al-Azhar University Journal, Humanities Series*, 13(1), 311-360.
- Al-Gailani, S. (2012). *The reality of the administrative practices of general managers in the educational governorates of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in light of strategic management standards* (in Arabic). [Unpublished Master's Thesis], Mutah University, Jordan.
- Alhassan, A. (2017). The Role of Wisdom in Good Instructional Leadership: A Thematic Analysis of Views from Educational Leaders. *Texila International Journal of Academic Research Studies*, 4(2), 1-16.
- Al-Hayaf, H. & Salama, K. (2015). A proposed program to develop the administrative performance of department heads in education departments in the north of the Kingdom of Saudi Arabia in light of their training needs (in Arabic). *Al-Quds University Journal of Educational and Psychological Research and Studies*, 4(16), 287-322.
- Alimat, S. (2004). *Total Quality Management in Educational Institutions* (in Arabic). Dar Al-Shorouk.
- Al-Kilani, A. & Al-Sharifin, N. (2007). *Introduction to Research in Educational and Social Sciences*, 2 (in Arabic). Dar al-Massira for Publishing, Distribution & Printing.
- Al-Madai, A. (2013). *Developing the administrative performance of educational leaders in the educational directorates of the Republic of Yemen in the light of comprehensive quality management* (in Arabic). [Unpublished Master Thesis], Institute of Educational Studies, Cairo University.
- Al-Nuaimi, M. & Al-Momani, H. (2012). The extent to which administrative judgment is adopted in the effectiveness of strategic decisions: a field study in private universities in the city of Amman (in Arabic). *Al-Basaer Journal*, 15(1), 57-90.
- Al-Saidia, R. (2017). *The degree of application of the quality management system in the performance of the general directorates applying the system in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman from the point of view of employees* (in Arabic). [Unpublished Master Thesis], University of Nizwa, Sultanate of Oman.

- Anwar, J., Hasnu, S. & Janjua, S. (2013). Knowledge, Wisdom, Leadership and Vision: A Conceptual Framework for Learning Organizations. *World Applied Sciences Journal*, 28(1), 56-65.
- Brown, T., OKane, P., Mazomdar, B. & McCracken. M. (2018). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research, *Research gate*, 18(1), 1-18.
- Ghadban, S. (2018). Wisdom management and its relationship to the effectiveness of strategic decisions among members of the councils of the faculties of physical education and sports sciences in Iraqi universities (in Arabic). *Contemporary Sports Journal*, 17(4), 1-22.
- Hassan, J.J. & Hamzah, M. (2020). Halangan-halangan pengurusan sekolah rendah dalam mewujudkan sekolah berkesan di zon utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang): Tindakan dan keperluan Guru Besar dan Guru-guru Penolong Kanan menanganinya. *Journal Pendidikan Bitara UPSI*, 13(2), 12-28.
- Jaraydah, M. & Al-Maamari, Dh. (2020). Organizational trust in the general directorates of education in the Sultanate of Oman and its relationship to the administrative and creative behavior of its employees (in Arabic). *Arab Democratic Center, Germany, Berlin*, (8), 165-195.
- Karim, J.N., Bradburn, E., Roberts, N., & Papageorgiou, A.T. (2022). First-trimester ultrasound detection of fetal heart anomalies: systematic review and meta-analysis. *Ultrasound in Obstetrics & Gynecology*, 59(1), 11-25.
- Kristiawan, M. (2020). School Principal's Performance in Carrying Out Management Functions. *Education Journal*, 3, 35-42.
- Pornpimon, P., Wallapha, A. & Prayuth, C. (2014). Strategy challenges the local wisdom applications sustainability in schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 626 – 634.
- Sinan, I. (2021). *The degree of administrative wisdom of secondary school principals in Naour district and its relationship to the level of morale from the teachers' point of view* (in Arabic). [Unpublished Master Thesis], Middle East University.
- The Ministry of Education. (2021). *Yearbook of educational statistics*. Fifty-first edition (in Arabic). Reference date: 1/1/ 2022. البوابة التعليمية (moe.gov.om)
- Toma, S., Katana, S., Grădinaru, C. & Zainea, L. (2020). Leadership and wisdom. *Creativity and innovation in current management*, 31, 86 – 92.

The Administrative Wisdom of the Directors of Departments in the Sultanate of Oman and its Relationship to the Quality of Employees Job Performance from their Point of View¹

Dr. Rabia A. Al-Dhuhli²

College of Arts and Sciences
Nizwa University

Rahma N. Al-Rashdeia³

MOE

Dr. Khalifa A. Al Qassabi⁴

College of Arts and Sciences – Nizwa University
Sultanate of Oman

Abstract

The study aims to identify the level of administrative wisdom of the directors of departments in the educational directorates in the Sultanate of Oman and its relationship to the quality of employee's job performance. The researchers used the descriptive survey method, by designing a 57-item questionnaire divided into three parts: The demographic data, the administrative wisdom, and the employees job performance. The validity and reliability of the questionnaire items were secured. The sample of the study was chosen randomly from 320 employees working in the directorates of education in the Sultanate of Oman. Results revealed that the level of administrative wisdom of the directors of departments in the directorates of education in the Sultanate of Oman as well as the level of the job performance of workers is at a medium level. Results also revealed the existence of a positive, statistically significant relationship between administrative wisdom and each of the ability to perform work, the environment, the organizational climate, and the administrative

1 This research is funded by Research Grant Program, Ministry of Higher Education & Research, in Sultanate of Oman. Reacher's no. BFP/RGP/HER/21/031 .

2 Assistant Professor, Educational Management Dep., Education & Human Studies.
e-Mail: rabeelthuhli@unizwa.edu.om

3 Ministry of Education, Sultanate of Oman. E-mail: 9876442@uofn.edu.om

4 Assistant Professor (Assessment & Evaluation Dept., Education & Human Studies.
e-mail: kah73@unizwa.edu.om

- Submitted: 29/8/2022, Accepted: 19/10/2022.

performance of employees. The study concluded with some recommendations confirming the necessity of paying more attention to department directors of department by senior leaders in addition to developing their predictive skills in future planning, and concepts of wisdom. Moreover, the specialized institute should provide training programs in different fields in order to achieve high performance rates in their skills.

Key words: Administrative wisdom, Job performance, Directors of departments, Directorates of education, Sultanate of Oman.

الاستشهاد:

الذهلي، ربيع، والراشدية، رحمة، والقصابي، خليفة. (2023). الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية*، 37(148)، 247 - 282.

<http://>

To Cite:

Al-Dhuhli, R.; Al-Rashdeia, R. & Al-Qassabi, Kh. (2023). The Administrative Wisdom of The Directors of Departments in the Sultanate of Oman and its Relationship to the Quality of Employees Job Performance from their Point of View (in Arabic). *The Educational Journal*, 37(148), 247-282.

<http://>