

واقع الجدارات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية

The Status of Administrative Competencies among Administrative Leaders at the Education Office in Mukalla District in Light of the Strategic Leadership Approach

[10.35781/1637-000-197-007](https://doi.org/10.35781/1637-000-197-007)

د. محمد إبراهيم محمد بازرعة*

د. مجدي عوض عبدالله باجعاله**

*وحدة التخطيط الاستراتيجي - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة حضرموت

**عضو هيئة التدريس بجامعة الأوائل بحضرموت

الملخص

التحليلي، إذ بلغ (3.88)، وبنحرف معياري (0.62)، ووزن نسبي (77.6%)، يليه البعد الأخلاقي بمتوسط حسابي (3.18)، وانحرف معياري (1.08)، ووزن نسبي (63.6%)، ثم البعد السياسي بمتوسط حسابي (3.07)، وانحرف معياري (0.83)، ووزن نسبي (61.4%)، في حين أن أقل متوسط حسابي كان للبعد الإداري، إذ بلغ (3.05)، وبنحرف معياري (0.95)، ووزن نسبي (61%).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq p$) في ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجدارات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب).

الكلمات المفتاحية: الجدارات الإدارية — القيادات الإدارية — القيادة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الجدارات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في أقسام مكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا والبالغ عددهم (174) موظفًا، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (52) موظفًا، بنسبة (30%).

ولمعرفة واقع الجدارات الإدارية قام الباحثان ببناء استبانة مكونة من (20) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للأبعاد جاء متوسطًا، حيث بلغ (3.29)، وبنحرف معياري (0.76)، ووزن نسبي (65.8%)، وأن أعلى متوسط حسابي كان للبعد

The Status of Administrative Competencies among Administrative Leaders at the Education Office in Mukalla District in Light of the Strategic Leadership Approach

Dr. Mohammed Ibrahim Mohammed Bazarah*

Dr. Majdi Awad Abdullah Bagaala**

*Strategic Planning Unit, Center for Academic Development and Quality Assurance, Hadramout University, Yemen

**Faculty Member, Al-Awael University in Hadramout, Yeme

Abstract

This study aimed to identify the administrative competencies of the administrative leaderships at the ministry office of education in Mukalla district , to achieve this purpose , the two researchers have adopted the descriptive method in which the study population consisted of all staff at the departments of the ministry office of education in Mukalla district with total number of (174 employees) , a random sample was selected (52 employees) with %30 .

To identify the reality of the administrative competencies , the two researchers have designed a questionnaire consisted of 20 paragraphs that are distributed upon four dimensions for the strategic leadership , the tool's accuracy and reliability have been confirmed , the results of the study revealed that the arithmetic average of the dimensions came out average of 3.29 , with a standard deviation of (0.76) and a relative weight of (% 65.8) , the highest arithmetic average was the transformative dimension which reached (3.88) , with a standard deviation of

arithmetic average of (3.18) and standard deviation (1.08) and a relative weight of (% 63.6) , the next one is the political dimension with an arithmetic average of (3.07) and standard deviation (0.83) and a relative weight of (% 61.4) , while the lowest arithmetic average was the administrative dimension with an arithmetic average of (3.05) and standard deviation (0.95) and a relative weight of (% 61) .

Furthermore , the results revealed that there are no differences of a statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in terms of the practices of the administrative leaderships at the ministry office of education in Mukalla district for the administrative competencies in light of the strategic leadership approach due to the variables of the study including : (The scientific qualification , years of service , training)

Key words: The administrative competencies - The administrative leaderships – The strategic leadership

(0.62) and a relative weight of (% 77.6) , then the moral dimension with an

مقدمة:

تعد القيادات جوهر المؤسسات وقلبها النابض؛ وذلك لما تقوم به من دور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، بل إن موضوع القيادات أصبح من أكثر الموضوعات المهمة في هذا العصر، ومما يدل على ذلك وجود الكثير من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة، وليس هناك من شك في أهمية هذا الموضوع؛ ذلك لأنه يمثل إحدى وظائف القائد وهي التي تميز القائد الفعال عن غيره. ويرى إبراهيم والمليكي والقانص (2024م) أن القادة التربويين بمثابة وكلاء تغيير في المجتمع التربوي؛ ولكي يكون هذا التغيير فعالاً فلا بد من أن يكون هؤلاء القادة على درجات عالية من الكفايات الإدارية الحديثة؛ لذلك يتحمل القادة التربويون العبء الأكبر في قيادة العناصر البشرية وتوجيهها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم وفق رؤية تربوية تنعكس على التطوير المهني للعاملين، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم، وأصبح من الضرورة الملحة تطوير الأداء لهؤلاء القادة من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتحسين أداؤهم. (ص: 804).

ويشكل العاملون بمكاتب التربية والتعليم في المديرية بمحافظة حضرموت من مديري ومشرفين ورؤساء أقسام وإداريين العنصر الأساسي في تحسين المنتج التربوي والتعليمي، وذلك من خلال تفاعلهم لتحقيق أهداف مكتب التربية والتعليم بالمحافظة.

ويتفق التربويون على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية بالمدرسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال، لكنه بمفرده لا يستطيع فعل ذلك، فعمله مفرداً من غير سند قوي يتكئ عليه يجعل من الصعوبة بمكان تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك السند يتمثل في مكتب التربية والتعليم الذي يقوم بالإشراف المباشر على ذلك المدير.

أضف إلى ذلك أن سند مدير المدرسة والذي يتمثل في مكتب التربية والتعليم الذي يقوم بالإشراف المباشر على مديري المدارس لا يمكنهم أن يكونوا سند إلهام وتعزيز وتطوير إلا بعد تنمية ثقافتهم وتزويدهم بما يحتاجون إليه من نصوص سياسة التعليم، واللوائح المنظمة للعمل، وإمدادهم بين حين وآخر بمهارات جديدة تتواءم مع العصر الذي يعيشونه.

وهذا ما دفع الفكر الإداري الحديث والمعاصر إلى ضرورة بناء وتكوين قيادات مدرسية جديدة قائمة على الجداريات (competencies) يمكنها من التفاعل بكفاءة مع تلك التغيرات العصرية، وتعزيز القدرات التنافسية للمدارس وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا زادت أهمية الجداريات التي ينبغي أن تتوفر في القيادات التربوية المدرسية، من أجل تحقيق جودة التعليم المدرسي. (عبد المجلي، 2021م، ص: 134).

وقد أشار النجار وشعيب (2020م) إلى اهتمام الباحثين والممارسين والمهتمين في السنوات الأخيرة بموضوع الجدارة اهتماما كبيرا؛ نظراً لما تحققه من تميز في الأداء، وتمكين الفرد داخل المنظمة، واحتياج القادة للجدارة أولى وأجدر من احتياج سائر أفراد المؤسسة لها. (ص: 708).

وتبرز أهمية تطوير الجداريات الإدارية كونها قضية تشهد اهتماما كبيرا، ليس فقط في الإدارات التربوية، بل حتى في قطاع الأعمال بسبب ما تتيحه من أدوات ومعايير تخدم عملية اختيار القادة، وتحديد المسارات الإدارية وبرامج التدريب وإدارة الأداء بأسلوب علمي متكامل، كما أنه من خلالها يستطيع القادة التغيير والتطوير للمؤسسة التعليمية التي يرأسونها. (عبد المتجلي، 2021، ص: 134).

وعندما تكون عملية التطوير قائمة على مدخل إداري حديث تكون عملية التطوير أجدى وأنفع، خصوصاً بعد ظهور تلك المداخل الإدارية الحديثة التي قامت على أساس دراسات وأبحاث أفرزت لنا جدواها ونفعها، ومن تلك المداخل الحديثة مدخل القيادة الاستراتيجية، الذي يعد من المداخل الإدارية الحديثة.

فقد ذكر محمد (2011م) أن العديد من الدراسات قد أكدت على أن القيادة الاستراتيجية لها دورها الواضح في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة منها: المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وإدارة موارد المؤسسة بفعالية، كما أنها مكون حاسم في التطوير الفعال للمؤسسات التعليمية؛ لأن القيادة الاستراتيجية ليست نمطاً منفصلاً للقيادة، ولكنها تتسع لكل نماذج القيادة الأخرى، فمهارات القيادة الاستراتيجية مفيدة، وذلك لأنها تجعل المديرين يسعون إلى تحسين البرامج التدريسية، ويتعاونون مع الجمهور الواسع، ويحولون مؤسساتهم إلى مجتمعات تعلم، كما أنها ساهمت على نحو فعال في إجراء تحسينات في فعالية المدرسة الثانوية التايوانية. (ص: 175، 178).

ومما سبق يمكن القول بأن معرفة واقع الجداريات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية أصبح أمراً مهماً؛ لما يترتب على ذلك من تطوير لتلك القيادات، من خلال معرفة الاحتياجات التي تتطلبها، ومن ثم توفير الإمكانيات التي تحتاجها في تحقيق الأهداف المنوطة بها، والقيام بتأهيلها وتدريبها، وهذا ما دفع الباحثون إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع والتركيز عليه كمحور حيوي ومهم ينبغي دراسته.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تقوم القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بمديرية المكلا بدور مهم وحيوي بالنسبة للعملية التعليمية، حيث يقع على عاتقها مسؤولية الإشراف المباشر على الإدارات المدرسية، ومتابعة تلك الإدارات، وتلبية احتياجاتها ونحو ذلك.

ومكاتب التربية والتعليم بمحافظة حضرموت تواجه جملة من المشكلات والتحديات التي نراها تزداد حدة وتفاقماً مما يؤثر سلباً على فشل هذه النظم وترهلها، ويجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها وطموحاتها المرسومة.

وقد عزا باوادي (2013م) وجود تلك المشكلات إلى غياب التخطيط التربوي في مكاتب التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية التابعة لها، أو قيام التخطيط التربوي على أسس غير علمية وغير دقيقة، كالارتجال في تقدير الحاجات، أو غياب المعلومات الصحيحة والدقيقة والوافية، أو شحة الموارد المخصصة، أو غياب الكفايات الإدارية المتخصصة. (ص: 125).

وقد جاء في خطة الاحتياج التي أعدها مكتب التربية والتعليم بساحل حضرموت عام 2017م حجم المشكلات التي يواجهها المكتب وحجم العجز في جميع مدخلات العملية التعليمية من الكادر التدريسي، والمنشآت التعليمية، وشح الموارد والاعتمادات المالية، وعدم القدرة على تلبية الطلب المتزايد على التعليم بالشكل المطلوب. (خطة الاحتياج، 2017م، ص: 1).

ومن خلال خبرة الباحثين ونقاشاتهما الكثيرة مع بعض موظفي مكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا تأكد لهما أن الدور الذي يقوم به مكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا مازال دون الحد المأمول فيما يتعلق بتنمية رؤساء الأقسام والموظفين مهنيًا.

من هنا برزت مشكلة الدراسة التي تهدف إلى معرفة واقع الجداريات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا، وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:
ما واقع الجداريات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجداريات الإدارية (للبعد التحويلي) من وجهة نظر موظفيهم؟

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجداريات الإدارية (للبعد الإداري) من وجهة نظر موظفيهم؟

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجداريات الإدارية (للبعد الأخلاقي) من وجهة نظر موظفيهم؟

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجداريات الإدارية (للبعد السياسي) من وجهة نظر موظفيهم؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجداريات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية تعزى لتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

معرفة واقع الجدارات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية.

معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجدارات الإدارية ل(لبعد التحويلي) من وجهة نظر موظفيهم؟

معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجدارات الإدارية ل(لبعد الإداري) من وجهة نظر موظفيهم؟

معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجدارات الإدارية ل(لبعد الأخلاقي) من وجهة نظر موظفيهم؟

معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجدارات الإدارية ل(لبعد السياسي) من وجهة نظر موظفيهم؟

الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجدارات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب).

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية عملية تطوير الجدارات الإدارية للقيادات الإدارية باستخدام المداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل القيادة الاستراتيجية.

كما تأتي أهمية الدراسة من محل الدراسة الذي يتناول القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم الذي يقع على عاتقه عملية الإشراف والمتابعة والتحسين والتطوير للعملية التعليمية في عاصمة محافظة حضرموت وهي مديرية المكلا.

وتأتي أهميتها كذلك من كونها تقدم الفوائد العملية لممارسة الجدارات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية والتي ستستفيد منها القيادات الإدارية باختلاف أنواعها ومراحلها في تطوير الجدارات الإدارية بمكاتبهم ومؤسساتهم، والمسؤولون عن موظفيهم والاهتمام بهم وتدريبهم، عن طريق إعدادهم واختيارهم على ضوء التوجه الاستراتيجي الذي ينسجم مع الاتجاهات العالمية.

وتأتي أهمية الدراسة في كونها تساعد المتخصصين والمؤسسات التعليمية في عقد الورش والندوات والدورات التدريبية لتطوير الجدارات الإدارية في المؤسسات التربوية وصولاً لتحقيق أهداف القيادة الاستراتيجية.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتطويري البنائي الذي يقوم على وصف الظاهرة المعاصرة من أجل التطوير البنائي الذي يؤدي للوصول إلى تحسين الجداريات الإدارية عند رؤساء الأقسام بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا، واتخذ الباحثان عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على:

الحدود الموضوعية: معرفة واقع الجداريات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية.

الحدود المكانية: مكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا.

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2023 - 2024م.

الحدود البشرية: طُبِّقَت الدراسة على عينة قوامها (52) من موظفي مكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا.

مصطلحات الدراسة:

الجداريات الإدارية:

تُعرَّف الجداريات الإدارية بأنها: السمة الكامنة لدى الفرد التي يؤديها بشكل فاعل ومتميز من خلال السلوك الفعلي الذي يقوم به أمام مسؤولياته وواجباته الوظيفية، ويمكن أن توصف بأنها: مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة. (سالم، 2019م، ص: 956).

تعرف بأنها: "ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة منظّمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي". (الحسيني، 2015م، ص: 22).

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: مجموعة من المهارات والصفات والخصائص المستتبطة من متطلبات القيادة الاستراتيجية التي تمكن مديري المدارس الثانوية بساحل حضرموت من تحقيق الأداء المتميز في وظائفهم وأعمالهم الإدارية.

القيادات الإدارية:

عرف الدحياني (2010م) القيادات الإدارية بأنهم: الموظفون المسؤولون عن الأعمال الإدارية في المستويات الإدارية العليا في ديوان وزارة التربية والتعليم والقطاعات التابعة لها في المحافظات والمديريات. (ص: 23).

وعرفهم إبراهيم وآخرون (2024م) بأنهم: من لهم قدرة التأثير على جميع المرؤوسين في تحقيق الأهداف التعليمية المخطط لها. (ص: 809).

ويعرفهم الباحثان إجرائياً بأنهم: رؤساء الأقسام بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا الذين يقع تحت أيديهم مجموعة من الإداريين والموظفين.

مكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا:

عرف قانون وزارة التربية والتعليم مكاتب التربية والتعليم بأنها: "إدارة فرعية لوزارة التربية والتعليم تهتم بالنواحي الفنية والإدارية للعملية التعليمية، وتهدف إلى تطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه، ومساعدة الإدارة بالمنطقة على تسهيل وتنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية". (فاضل، 2024م، ص: 234).

وعرف الباحثان مكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا إجرائياً بأنه: أحد المكاتب التي أنشئت في مراكز المديريات والتي تتبع مكتب وزارة التربية والتعليم بمحافظة حضرموت، ويشرف عليه إشرافاً كاملاً، ويعمل على تسيير شؤون التعليم بمديرية المكلا، والعمل على رفع مستوى التعليم في مدارس المديرية ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات، وطبقاً للسياسة التعليمية والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم.

القيادة الاستراتيجية:

تعرف بأنها: "قدرة القائد المدرسي على اتخاذ قرارات منطقية في بيئات الغموض والتعقيد لابتكار التغيير المدرسي الاستراتيجي الذي يحقق التناغم بين الرؤية والمهام والإجراءات المدرسية سعياً لإحراز البيئة التنافسية للمدرسة". (محمد، 2011م، ص: 181).

ويعرفها القيسي (2015م) بأنها: القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية، ولها السبق والقدرة على التخيل والتصور مستقبلاً، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في الوزارة، وتدعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في الوزارة، وتسعى لتحقيق التكامل والترابط بين الوزارة والبيئة المحيطة. (ص: 9 - 10).

ويعرفها الباحثان إجرائيا: القيادة الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا التي تتحلى بمجموعة من المقومات، والتي تستطيع من خلالها مواجهة المتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمكتب.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا : الإطار النظري

الجداريات الإدارية:

تعد القيادات الإدارية المورد البشري الأهم في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، كما أنها تمثل رأس المال الفكري للمؤسسة الذي يمكن من خلاله إحداث التطور والنمو داخل المؤسسة، وصولاً إلى تحقيق التميز والابداع الذي يجعل المؤسسة في مرتبة متقدمة من بين سائر المؤسسات.

وقد اهتمت المؤسسات والمتخصصون فيها بالقيادات ورَفَدها بفكر إداري يمكنها من تحقيق الأهداف المرسومة؛ لهذا جاء أسلوب الجدارة كمدخل حديث ليشكل الأداة القوية والطريق الأمثل في تحسين الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسات.

أهمية الجداريات الإدارية:

يرى الفضالة (2018م) أن أهمية نموذج الجدارة ينبثق من كونه عنصراً مساعداً في تفعيل عمل ومهام إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية كمكاتب التربية والتعليم والمدارس الثانوية، وعليه فوجود نموذج الجداريات في المؤسسات التربوية يساعد في تحسين عمل إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات التعليمية، فيكون توصيف الوظائف فيها مبنياً على الجدارة، والاختيار والتعيين فيها مبني على الجدارة، والتدريب والتطوير فيها مبني على تحقيق الجدارة، ونظام الترقية فيها مبني على الجدارة، إلى غير ذلك من مهام وأعمال إدارة الموارد البشرية. (ص: 15).

وهذا يعد تطوراً هاماً في جميع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت الجداريات عنصراً أساسياً في جميع هذه الوظائف، لذلك يتعين على المنظمات على اختلاف أنواعها اتباع نظام محكم لتنمية الجداريات الإدارية لدى موظفيها. (السلمي، 2021م، ص: 539).

كما أن الجداريات الإدارية بإمكانها أن تساعد على تعزيز السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، كما أنها تضيف قيمة للموظفين، فيكون لدى المدير وضوح في العمليات والمهارات والمعارف التي يحتاجها والاستزادة منها، ويتحصل على التطوير المستمر وهو ما تنادي به المداخل الإدارية الحديثة اليوم، كما أنها تؤدي إلى زيادة الحوافز والفرص المستقبلية على النحو الأفضل، كما أنها تساعد في خلق لغة مشتركة بين المدير والعاملين، وبهذه اللغة يستطيع أن يتواصل معهم بشكل مستمر، وبشكل بناء، وذلك لأنه تواصل صادر من مدير لديه جداريات في مجال الإدارة،

وبالتالي يتولد لدى العاملين احترام لذلك المدير، كما أنها تفيد المديرين في فهم ومعرفة أي الجدارات المطلوبة للنجاح في الوظائف حتى يتحقق التطوير في أداء الأعمال المطلوبة ويعملوا مستوى الإنجازات التي يسعى لها المدير ومن خلفه أعضاء المؤسسة التعليمية التي يديرها. (عبد النبي يسن، 2021م، ص: 510). ويرى العريفي والبشر والسحيم، (2021م) أن الجدارات الإدارية تكمن أهميتها في كونها تزود المديرين بالمهارات المعرفية والسلوكيات والقدرات المطلوبة، والتي تساعدهم في التعامل مع المتغيرات المتزايدة والمتطلبات المتجددة. (ص: 163).

متطلبات الجدارات الإدارية:

لكي تتطور الجدارات الإدارية لدى المديرين أو القادة الإداريين ولكي تتحسن مهاراتهم في الجانب الإداري؛ فإنها تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات، وقد أجمل الحسيني (2015م، ص: 41-42) هذه المتطلبات في الآتي:

1- التعلم المستمر: فمن خلال التعليم المستمر يستطيع المدير أن يقيّم نفسه وجدارته، ويدرك نقاط ضعفه وقوته، ويطور جداراته باستمرار، فجداراة التواصل على سبيل المثال، هي في الأصل موجودة لدى المدير، لكنها تتطلب تعلمًا مستمرًا، حيث تظهر بين الحين والآخر مهارات وأساليب جديدة وحديثة للتواصل ربما لم تكن معروفة من قبل لدى المدير، فعندما يستمر المدير في التعلم، ولا يكتفي بما معه من معلومات حول هذه الجداراة، ينتج عن ذلك الإبداع في إتقان هذه الجداراة.

2- التواصل الفعال: فيسعى المدير للتواصل بفاعلية، فتجده يستمع للآخرين، ويختلط بهم؛ وذلك لأن الجدارات تتطلب الممارسة لها، وفي حال عدم ممارسة الجدارات وتطبيقها مع الآخرين تتلاشى من ذلك المدير بل ربما اختفت منه، فممارسة الجدارات تتطلب التواصل مع الآخرين والاختلاط بهم، لا الانعزال عنهم كما هو حال بعض المديرين، حيث تجد البعض منهم ينغزل وينغلق على نفسه.

3- المبادرة: إن ممارسة الجدارات من خلال التواصل الفعال الذي سبق الكلام عليه يتطلب من المدير أن يكون مبادرًا، بمعنى أن يبذل قدرًا كبيرًا من الجهد، ويكون على مستوى عال من الالتزام في أداء العمل والمهام الموكلة إليه.

4 - العلاقات بين الأشخاص: لا يستطيع المدير أن يمارس جداراته الإدارية في مكتبه أو مؤسسته التعليمية من دون وجود علاقات طيبة وحسنة مع الآخرين، فلا بد من معاملة الآخرين بكل لطف وحساسية واحترام، كما أنه لا بد من مراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم.

5- النزاهة والأمانة: تتطلب ممارسة الجدارات الإدارية من المدير أن يكون متصفًا بالأمانة والعدالة والنزاهة.

6 - الصمود: تتطلب ممارسة الجداريات الإدارية من المدير التحلي بالصمود ، فهناك ضغوط وشدائد سيواجهها أثناء العمل ، وهناك أزمات ستعترضه.

أبعاد الجداريات الإدارية:

تعددت أبعاد الجداريات الإدارية في الدراسات والأبحاث ، حيث أنها لم تتفق على عدد معين ، كما أنها لم تتفق على تسميات معينة ، لكن الأكثر تكراراً في الدراسات والأبحاث التي اطلع عليها الباحثان هي الأبعاد الآتية:

الجداريات الإنسانية: ويتصورها أحمد (2018م) في احترام القائد لمشاعر جميع الأطراف التي يتعامل معها ، وأن يثق في قدرات مرؤوسيه ويتعامل معهم كأشخاص ، ويتقبل الاختلافات في وجهات النظر مع الإداريين والعاملين ومن يتلقون الخدمات ، وقيم علاقة طيبة معهم ، إضافة إلى القدرة على بناء جسور الثقة مع الجميع ، وإدارة الخلافات والصراعات بين المرؤوسين ، وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق والعمل الجماعي ، والسماح للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم وبالتواصل مع بعضهم البعض ومراعاة قدرات وإمكانات المرؤوسين عند توزيع الأعمال عليهم ومراعاة احتياجات المرؤوسين وإشباع رغباتهم المختلفة. (ص: 63).

الجداريات الذاتية: ويتصور أحمد (2018م) أنها الصفات العقلية والبدنية والوجدانية التي يتميز بها القائد ، وتظهر أثناء ممارسته لوظائفه وأدواره. (ص: 62).

الجداريات الفكرية: ويتصورها أحمد (2018م) أنها قدرة ومهارة القائد على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل ، ووضوح الأوامر الصادرة منه ، ووضع حلول وبدائل مناسبة للمشكلات التي تواجه العمل ونحو ذلك. (ص: 62).

الجداريات الفنية: ويتصورها أحمد (2018م) أنها قدرة القائد على تعدي تخصصه الفني الضيق إلى التعمق في التخصص المبني على المعرفة والقدرة على توظيف المعارف والتجارب والنظم والأساليب التي ترفع كفاءة الأداء وتزيد فعاليته. (ص: 62).

القيادة الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية مدخلاً من المداخل الحديثة في الأدب الإداري ، ذلك أن دخوله إلى عالم الأعمال والإدارة كان متأخراً ، حيث ذكر يونس (2012م) أن جذورها الأولى كانت في مجال العلم العسكري. (ص: 5).

ومن خلال التعريفات التي ذكرها الداوي وخويلدات (2019م ، ص: 2 - 3) وقيقب والعامري (2023م ، ص: 4 - 5) لعدد من الباحثين للقيادة الاستراتيجية يتبين لنا أنها تقوم على أربع مهارات

رئيسية في القائد، إذا وُجدت فيه عدّة من القادة الاستراتيجيين، وتلك المهارات هي: التوقع والتصور والتخيل، المرونة، تمكين الآخرين، خلق التغيير.

وقد ذكرت حسين (2021م) أن هناك من ينظر إلى القيادة الاستراتيجية على أنها تمثل تلك القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة مع تمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي على اعتبار أنه أصبح ضرورة يصاحبها التفكير الاستراتيجي من أجل صناعة مستقبل أفضل للمؤسسة في ظل التعاون مع كل العاملين في إطار بيئة عمل آمنة وصحية. (ص: 115).

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تسعى المنظمات بالرغم من اختلاف أهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والنمو والاستمرار، ويتحقق ذلك بوجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، وتكوين وعي استراتيجي، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات.

وقد أكدت العريفان (2019م) على أن موضوع القيادة الاستراتيجية قد نال مكانة متقدمة مقارنة بالسابق؛ وذلك لتطور وتقدم المفاهيم الإدارية وطرق حل المشكلات، والرغبة المتزايدة الملحة لدى القيادات الإدارية في المؤسسات في رسم سياساتها باحتراف وإتقان، ولا شك أن هذا سيقطل من الأخطاء التي تقع فيها الكثير من المؤسسات، وما سيجترّب على تلك الأخطاء من الأخطار، وهنا تأتي أهمية إدراك الأخطاء قبل حدوثها، ولا يتأتى ذلك إلا بتبني الخطط والنظريات والاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها، ولأن القيادة هي قلب الإدارة وروحها والأسلوب الناجح لتقدمها؛ فقد ظهرت القيادة الاستراتيجية كي تنعش جسم المؤسسات وتعطيه الحركة والنمو والتطور. (ص: 143).

متطلبات القيادة الاستراتيجية:

تختلف متطلبات القيادة الاستراتيجية من مجتمع لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، حسب طبيعة مجال العمل، كما تتنوع تلك المتطلبات تبعاً لنشاطات كل مؤسسة وطبيعة تخصصها، ومن متطلبات القيادة الاستراتيجية ما ذكرها السلمي (2021م):

- المشاركة في صنع القرار: حيث يقوم القائد بإشراك العاملين في عملية التفكير والتحليل في اختيار الحلول والمعالجات للمشكلات أو اختيار الأساليب المثلى للرفق بالعمل، كما يشركهم في المفاضلة بين البدائل، ثم تشكيل صيغة قرار معين في القضية المطروحة.
- قيادة فرق العمل: حيث يقوم القائد بإنشاء جماعات تجمعهم مجموعة من المهام المشتركة؛ لتحقيق هدف يتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل، فهو بهذا الفعل يشكل اللجنة الأولى للعمل الجماعي والمشارك.

- **قيادة التغيير:** حيث يقوم القائد بعملية التغيير وفق التطورات التي تظهر في المجال الإداري، وكذلك التطورات التي تتعلق بالأساليب في أداء الأعمال، من خلال تزويدهم العاملين بالمهارات الجديدة والحديثة.

- **التمكين:** وهو أن يقوم القائد بمنح العاملين التحرك بحرية في مجال أعمالهم، وتفويضهم بالقيام بأعمال أخرى خارج نطاق أعمالهم من دون التدخل في كيفية القيام بها، وتركهم لكي يبرزوا مواهبهم وخبرتهم في ذلك.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

قدم العديد من أرباب الفكر الإداري عدة نماذج لأبعاد القيادة الاستراتيجية، ومن أشهر تلك النماذج لأبعاد القيادة الاستراتيجية نموذج بيسابيا (Pisapia, 2009)، حيث جعل للقيادة الاستراتيجية أربعة أبعاد وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي، وهو النموذج الذي ستعتمده هذه الدراسة.

البعد التحويلي:

ويقصد بذلك: أن يقوم المدير بتحويل واقع المكتب الحالي الذي يديره إلى واقع أكثر إنجازاً وأكثر عطاءً.

فالقيادة الاستراتيجية لا تكون كذلك حتى تمارس القيادة التحويلية؛ لأن الغرض من العمل الاستراتيجي في الواقع هو السعي إلى تحويل التنظيم المدرسي الذي يعيش في بيئة شديدة التغيير والتقلب إلى تنظيم مدرسي أكثر إنجازاً وأكثر عطاءً وأكثر إبداعاً. (محمد، 2011م، ص: 198).

البعد الإداري:

ويقصد به: أن يقوم المدير أو القائد بإتقان عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ونحو ذلك.

ويرى سلامة (2015م) أن القائد الاستراتيجي لا يكون كذلك حتى تكون لديه القدرة على التخطيط ووضع الميزانية داخل حدود الاتجاهات الاستراتيجية والرؤية الموضوعية من قبل القيادات العليا في المنظمة، ويملك القدرة على رؤية العمل الداخلي واحتياجات المنظمة بأكملها، وماهر في إدارة المشاريع وابتكار الخطط، لإنجاز الأهداف، كما أنه مسؤول عن تنظيم وتعيين الأعضاء، ووضع البنية التحتية اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة، ويسعى دائماً لجمع المعلومات حول منظمته كوسيط للمعلومات. (ص: 30).

البعد السياسي:

ويقصد به: أن يقوم المدير ببناء علاقات فعالة مع كل من له ارتباط بالمؤسسة أو المكتب الذي يديره، كي يخلق مناخاً يتميز بالشفافية في بيئة العمل ومكانه.

وفي هذا الزمان يحيط البيئة العالمية اليوم الكثير من الغموض والتعقيد وتشابك المصالح، ويشكل المشهد السياسي عنصراً واقعياً في حياة القائد الاستراتيجي، ومن خلال السياسة يمكن للأفراد في المؤسسة التوصل إلى اتفاق حول القرارات المعقدة.

ولأهمية السياسة للقائد الاستراتيجي صرح سلامة (2015م) بأن التحول إلى قائد استراتيجي يتطلب الانتباه على المشهد السياسي الذي تحدده الوظيفة والسلطة. (ص: 31).

البعد الأخلاقي:

ويقصد به: القيم والأخلاق التي يجب أن تتوفر في المدير أو القائد، والتي من خلالها يتم توجيه وترشيد سلوك العاملين معه في مؤسسته التعليمية.

وتحتل الأخلاقيات التي تكوّن القائد موقعاً متميزاً في التأثير الاستراتيجي على الأفراد داخل وخارج المؤسسة، فأخلاقيات العمل عبارة عن السلوك أو التصرف الذي يقوم به القائد داخل المؤسسة، والتي ترشد وتوجه سلوك العاملين وتقومه، كما أنها تقوم بترشيد وتوجيه القرارات التي سيتخذها ذلك القائد. (محمد ، 2011 ، ص: 207).

بل أكد سلامة (2015م) أن كل القرارات التي تصدر عن الإدارات والقيادات تحتوي على أبعاد أخلاقية، شعر بذلك القائد والإداري أو لم يشعر، وهذا يعني أن القرارات نتاج للقيم والأخلاق التي يحملها القائد، وأنها تعكس القيم والأخلاق التي يحملها. (ص: 34).

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة إبراهيم وآخرون (2024م) تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال الكشف عن واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم (بأمانة العاصمة - ذمار) والتعرف على سبل تطوير أدائهم، والكشف عما إذا كانت هناك فروق تعزى لمتغيرات الدراسة.

منهج الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي.

أداة الدراسة: استخدم الباحثون استبانة مكونة من (48) فقرة.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة الأداء الإداري في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية في جميع المجالات كانت كبيرة، وأن درجة الموافقة على آليات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية كانت كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة. **دراسة فاضل (2024م)** واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغيري الوظيفة والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. **دراسة باوادي والدعيس (2021م)** واقع التخطيط التربوي في مكاتب وزارة التربية والتعليم بحضرموت الخريطة التربوية أنموذجاً.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط التربوي في مكاتب وزارة التربية بحضرموت، وتطبيق الخريطة التربوية من وجهة نظر مديري مكاتب التربية والتعليم بحضرموت، والكشف عما إذا كانت هناك فروق تعزى لمتغيرات الدراسة.

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي.

أداة الدراسة: استخدم الباحثان الاستبانة.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن تقدير القيادات التربوية في مكاتب وإدارات التربية والتعليم بمحافظة حضرموت لدرجة تحقق محاور الدراسة كانت كبيرة، كما أظهرت وجود فروق في متغير الدورات التدريبية، وعدم وجود فروق في متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين للباحثين من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة أن تلك الدراسات كانت تتعلق بمكاتب التربية والتعليم في اليمن عامة أو في بعض محافظاتهما من حيث واقع التخطيط فيها أو واقع أداء قياداتها أو واقع أداء بعض أقسامها.

وبهذا تكون الدراسات السابقة قد أفادت الباحثين في تطوير أداة الدراسة وبنائها، كما أنهم استفادوا من مراجع ودراسات أخرى.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي مكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا وعددهم (174) موظفًا.

عينة الدراسة:

قام الباحثون بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (52) بنسبة (30٪)، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة المحددة.

أداة الدراسة:

قام الباحثان ببناء أداة الدراسة وهي الاستبانة والتي تكونت من أربعة أبعاد (التحويلي - الإداري - الأخلاقي - السياسي) وقد بلغت مجموع فقرات الاستبانة (20) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحثان بعرضها على (10) من الخبراء والمختصين في الإدارة التربوية، وطلباً منهم تحديد آرائهم من حيث: مناسبة الفقرات وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة. وبعد الأخذ بآراء المحكمين وملاحظاتهم تم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة (80٪)، وبذلك تم قبول جميع الفقرات، مع الأخذ بالاعتبار الملاحظات التي قدمها المحكمون في تعديل بعض الكلمات أو إضافتها أو حذفها.

صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من فاعلية عبارات الأداة، تم التحقق من توفر الصدق البنائي (Construct validity)، أو ما يسمى أحياناً بالصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لعبارات أداة الدراسة عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول رقم (1) الآتي:

جدول رقم (1) يبين الاتساق الداخلي بين الأبعاد

الاستشارات	البعد التحويلي	البعد الإداري	البعد الأخلاقي	البعد السياسي
معامل ارتباط بيرسون	.643**	.934**	.904**	.935**
مستوى الدلالة Sig	.000	.000	.045	.047

يبين الجدول السابق رقم (1) أن جميع معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.935^{**}) عند مستوى ($\alpha=0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.643^{**}) عند مستوى ($\alpha=0.01$)، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدلالات صدق عالية، ويمكن الوثوق بها لتطبيق الدراسة الحالية.

جدول رقم (2) يبين قيم معامل الفا كرو نباخ لثبات فقرات أداة الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات الفا كرو نباخ
1	البعد التحويلي	5	.638
2	البعد الإداري	5	.826
3	البعد الأخلاقي	5	.903
4	البعد السياسي	5	.785
	الجدارية الإدارية	20	.930

يشير الجدول السابق رقم (2) إلى أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم متوسطة؛ إذ بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل بطريقة ثبات التجانس الداخلي الفا كرو نباخ (0.930)، وبلغ معامل ثبات التجانس الداخلي للبعد الثالث (الأخلاقي) (0.903)، وبقيمة أقل نسبياً للبعد الثاني (الإداري) (0.826)، في حين حصل البعد الرابع (السياسي) على قيمة معامل ثبات بلغت (0.785)، وحصل البعد الأول (التحويلي) على أقل قيمة معامل ثبات بلغت (0.638).

وتعد هذه القيم مقبولة، ويمكن الوثوق بها إحصائياً مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تزيد على الحد الأدنى (0.60) مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على مجتمع الدراسة. وبذلك يكون الباحثان قد تأكدوا من صدق أداة الدراسة وثباتها؛ مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها في جميع بيانات الدراسة وتحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إجراء التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 - معامل ارتباط بيرسون للتأكد من فاعلية فقرات الأداة، ثم التحقق من توفر الصدق والتجانس الداخلي (Internal consistency) لعبارات أداة الدراسة.
- 2 - إجراء اختبار الثبات لفقرات الأداة المستخدمة في جميع البيانات؛ وذلك باستخدام معامل الفا كرو نباخ.

3 - المتوسط الحسابي والوزن النسبي لترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة حسب درجاتهم على الفقرات.

4 - الانحراف المعياري لقياس تجانس درجات أفراد عينة الدراسة؛ إذ يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات، بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري.

5 - استخدام اختبار (t test) والتباين الثلاثي لتقصي الاختلاف في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الجداريات الإدارية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل - سنوات العمل - عدد الدورات).

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نتائج الدراسة ومناقشتها :

للحكم على درجة تحقيق الفقرات من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم لكل من فقرات الاستبانة، تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = 4، وبقسمة المدى على مستويات تقدير درجة الحاجة الذي يساوي (5)، كان ناتج القسمة = 0.80، وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة التحقق كما هو بالجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3) النسب التي على أساسها صرّ الباحث الحكم

المتوسطات	الوزن المئوي	التقدير
(4.20 - 5)	من 85% - 100%	عالية جداً
(3.40 - 4.19)	من 68% - 84%	عالية
(2.60 - 3.39)	من 52% - 67%	متوسطة
(1.80-2.59)	من 36% - 51%	منخفضة
(1 - 1,79)	من 20% - 35%	منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على معادلة تطبيق طول الفئة

الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها :

السؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجداريات الإدارية لـ(البعد التحويلي) من وجهة نظر موظفيهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخراج الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد التحويلي، وللبعد ككل، والجدول رقم (4) الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لعبارات البعد التحويلي

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
1	يشجعُ رئيسُ القسم العاملين معه على التحدي في حلّ المشكلات والقضايا التي تواجههم.	1	4.40	.70	88	عالية جداً
2	ينشرُ رئيسُ القسم روحَ الإبداع والابتكار بين العاملين معه.	2	4.17	.88	83.4	عالية
3	يهتمُ مديرُ رئيسُ القسم بتهيئة وإعداد قادةٍ مستقبليين.	3	3.74	1.08	74.8	عالية
5	يبثُ رئيسُ القسم روحَ الثقة بينه وبين العاملين معه.	4	3.69	1.09	73.8	عالية
4	يشاركُ رئيسُ القسم في تشكيل أفكارٍ جديدةٍ لتطوير الأداء القسم.	5	3.38	1.06	67.6	متوسطة
البعد التحويلي			3.88	.62	77.6	عالية

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن واقع الجداريات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية في البُعد التحويلي كانت عالية، بمتوسط حسابي (3.88)، وبانحراف معياري (.62) وبوزن مئوي (77.6%). وقد كان ذلك انعكاساً لقوة واقع الجداريات الإدارية في جميع فقرات البُعد، حيث تتراوح قيمها بين (3.38 - 4.40).

ويتضح أن أعلى فقرة في هذا البُعد كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يشجعُ رئيسُ القسم العاملين معه على التحدي في حلّ المشكلات والقضايا التي تواجههم). احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.40)، وبوزن مئوي قدره (88.%)، فقد جاء تقييم الفقرة عالية جداً.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة محمد والفقهي (2011م) والتي أكدت أن من أقل ممارسات رؤساء الأقسام تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الجرأة واتخاذ المبادرة في العمل.

كما يتضح أن أدنى فقرة في هذا البُعد كانت :

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على (يشاركُ رئيس القسم في تشكيل أفكار جديدة لتطوير الأداء القسم.)؛ احتلت المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.38)، وبوزن مئوي قدره (67.6%)، فقد جاء تقييم الفقرة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة محمد والفقيه (2011م) التي أكدت أن من أكثر الممارسات تحفيز هيئة التدريس على تطوير القسم ليتناسب مع البيئة المحيطة.

السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجداريات الإدارية (البعد الإداري) من وجهة نظر موظفيهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخراج الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الإداري، وللبعد ككل، والجدول رقم (5) الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لعبارات البعد

الإداري

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
2	يضعُ رئيس القسم خططاً طوارئ بديلةً للحالات الطارئة أو المتغيرات المفاجئة.	1	3.24	1.05	64.8	متوسطة
1	يضعُ رئيس القسم الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجية القسم.	2	3.24	1.01	64.8	متوسطة
3	يحددُ رئيس القسم مدةً زمنيةً لإنجاز المهام والأعمال في القسم.	3	3.00	1.34	60	متوسطة

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
5	يتابعُ مديرُ المدرسة التزامَ العاملين بقواعد ولوائح وضوابط العمل.	4	2.95	1.38	59	متوسطة
4	يُخصَّصُ رئيسُ القسم المواردَ والتجهيزات اللازمة لتسهيل عمل العاملين معه بالقسم.	5	2.81	1.35	56.2	متوسطة
	البعد الإداري		3.05	.95	61	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن واقع الجداريات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية في البُعد الإداري كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.05)، وبانحراف معياري (0.95) وبوزن مئوي (61%). وقد كان ذلك انعكاساً لقوة واقع الجداريات الإدارية في جميع فقرات البُعد، حيث تتراوح قيمها بين (2.81 - 3.24). ويتضح أن أعلى فقرة في هذا البُعد كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يضعُ رئيسُ القسم خططَ طوارئٍ بديلةً للحالات الطارئة أو المتغيرات المفاجئة). احتلت المرتبة الأولى حيث بلغَ متوسطها الحسابي (3.24)، وبوزن مئوي قدره (64.8%)، فقد جاء تقييم الفقرة متوسطاً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة القيسي (2015م) التي أكدت أن من أكثر الممارسات وجود خطط بديلة لأوقات الطوارئ والأزمات.

كما يتضح أن أدنى فقرة في هذا البُعد كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على (يُخصَّصُ رئيسُ القسم المواردَ والتجهيزات اللازمة لتسهيل عمل العاملين معه بالقسم) احتلت المرتبة الأخيرة، حيث بلغَ متوسطها الحسابي (2.81)، وبوزن مئوي قدره (56.2%)، فقد جاء تقييم الفقرة متوسطاً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة حـ سين (2020م) التي أكدت على أن أقل ممارسات إدارة رياض الأطفال حرصها على توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير مهارات المعلمين.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة أحمد (2021م) التي أكدت على أن من أعلى الممارسات توفير إدارة الكلية المعلومات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة وتوفير لهم التكنولوجيا الحديثة اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة عالية.

السؤال الثالث:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجداريات الإدارية (البعد الأخلاقي) من وجهة نظر موظفيهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخراج الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الأخلاقي، وللبعد ككل، والجدول رقم (6) الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لعبارات البعد الأخلاقي

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
4	يهتم رئيس القسم بالعدالة والمساواة بين جميع العاملين.	1	3.33	1.10	66.6	متوسطة
3	يحترم رئيس القسم خصوصية جميع العاملين.	2	3.17	1.36	63.4	متوسطة
2	يعزز رئيس القسم القيم الحميدة بين العاملين.	3	3.17	1.41	63.4	متوسطة
1	يمثل رئيس القسم نفسه كقدوة ومثل أعلى.	4	3.14	1.37	62.8	متوسطة
5	يضع رئيس القسم المصلحة العامة للعمل قبل المصلحة الشخصية.	5	3.10	1.05	62	متوسطة
البعد الأخلاقي			3.18	1.08	63.6	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن واقع الجداريات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية في البعد الأخلاقي كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (1.08) ووزن مئوي (63.6%). وقد كان ذلك انعكاساً لقوة واقع الجداريات الإدارية في جميع فقرات البعد، حيث تتراوح قيمها بين (3.10 - 3.33). ويتضح أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يهتمُ رئيس القسم بالعدالة والمساواة بين جميع العاملين). احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.33)، وبوزن مؤوي قدره (66.6%)، فقد جاء تقييم الفقرة متوسطاً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة أحمد (2021م) التي أكدت أن من أعلى الممارسات معاملة إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بعدالة وبطريقة متكافئة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة اللواتية (2021م) التي أكدت أن من أقل ممارسات المديرين الاهتمام بالعدالة والمساواة بين جميع العاملين.

كما يتضح أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على (يضعُ رئيس القسم المصلحة العامة للعمل قبل المصلحة الشخصية). احتلت المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.10)، وبوزن مؤوي قدره (62.%)، فقد جاء تقييم الفقرة متوسطاً.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة القيسي (2015م) التي أكدت أن من أكثر الممارسات تجنب القيادات الممارسات التي تحقق المنافع لهم وليس لديهم اهتمام بمصلحة الوزارة.

السؤال الرابع:

ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجدارات الإدارية (البعد السياسي) من وجهة نظر موظفيهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخراج الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد، وللبعد ككل، والجدول رقم (7) الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لعبارات البعد السياسي

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
3	يبنى رئيس القسم علاقاتٍ فعالةً الأقسام الأخرى.	1	3.71	1.04	74.2	عالية
2	يتفاوضُ ويتفاهمُ مديرُ المدرسة مع العاملين لإنجاز أهداف الأنشطة المدرسية.	2	3.21	1.00	64.2	عالية
4	يكسبُ رئيس القسم تأييدَ المعارضين من خلال تطويع دعم المؤيدين.	3	2.93	.92	58.6	متوسطة

1	يستخدمُ رئيس القسم تأثيره الشخصي على العاملين معه لتحقيق أهداف العمل.	4	2.86	1.18	57.2	متوسطة
5	يمارسُ رئيس القسم الاتصال الفعّال مع المجتمع المحلي.	5	2.62	1.43	52.4	متوسطة
البعد السياسي			3.07	.83	61.4	متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (7) أن واقع الجداريات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية في البُعد السياسي كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.07)، وبانحراف معياري (0.83)، وبوزن مئوي (61.4%). وقد كان ذلك انعكاساً لقوة واقع الجداريات الإدارية في جميع فقرات البُعد، حيث تتراوح قيمها بين (3.71 - 2.62).

ويتضح أن أعلى فقرة في هذا البُعد كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يبنى رئيس القسم علاقات فعالةً للأقسام الأخرى). احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.40)، وبوزن مئوي قدره (88.0%)، فقد جاء تقييم الفقرة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة محمد والفقيه (2011م) التي أكدت على أن من أعلى الممارسات احتفاظ رؤساء الأقسام بعلاقات قوية مع القيادات الأكاديمية بالكلية والجامعة.

كما يتضح أن أدنى فقرة في هذا البُعد كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على (يمارسُ رئيس القسم الاتصال الفعّال مع المجتمع المحلي). تحتل المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.38)، وبوزن مئوي قدره (67.6%)، فقد جاء تقييم الفقرة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة محمد والفقيه (2011م) التي أكدت على أن من أقل ممارسات القسم تعزيز وجود القسم في قطاعات المجتمع والمؤسسات الإنتاجية المستفيدة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة اللواتية (2021م) التي أكدت أن من أعلى الممارسات الاتصال الفعّال مع العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي.

السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة مديري الثانويات بمحافظة حضرموت حول الجداريات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا حول الجداريات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب)، والجدول رقم (8) الآتي توضح الفروق بين المتوسطات لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (8) يوضح الفروق بين المتوسطات لمتغير المؤهل العلمي

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	اختبار (ت)	
						قيمة	معنوية الدلالة
التحويلي	بكالوريوس وما فوق	27	3.96	.66	40	1.22	.23
	دبلوم وما أدنى	15	3.72	.49			
الإداري	بكالوريوس وما فوق	27	3.19	.92	40	1.34	.19
	دبلوم وما أدنى	15	2.79	.97			
الأخلاقي	بكالوريوس وما فوق	27	3.35	.93	40	1.36	.18
	دبلوم وما أدنى	15	2.88	1.27			
السياسي	بكالوريوس وما فوق	27	3.15	.84	40	.85	.40
	دبلوم وما أدنى	15	2.92	.81			
الجداريات الإدارية	بكالوريوس وما فوق	27	3.41	.71	40	1.39	.17

				82.	3.08	15	دبلوم وما أدنى
--	--	--	--	-----	------	----	----------------

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا حول الجداريات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم تصورات موحدة عن الجداريات الإدارية لدى قياداتهم كما أنهم يخضعون لنفس الظروف ويواجهون نفس الإجراءات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اللواتية (2021م)، ودراسة المساعفة (2020م). والجدول رقم (9) الآتي توضح الفروق بين المتوسطات لمتغير سنوات العمل.

جدول رقم (9) الفروق بين المتوسطات لمتغير سنوات العمل

البعد	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	(ف)		
					قيمة	مستوى الدلالة	معنوية الدلالة
التحويلي	بين المجموعات	58.	29.	2	74.	48.	غير دالة
	داخل المجموعات	15.34	39.	39			
	المجموع	15.92		41			
الإداري	بين المجموعات	95.	48.	2	52.	60.	غير دالة
	داخل المجموعات	35.99	92.	39			
	المجموع	36.94		41			
الأخلاقي	بين المجموعات	1.10	55.	2	46.	63.	غير دالة
	داخل المجموعات	46.40	1.19	39			
	المجموع	47.50		41			
السياسي	بين المجموعات	12.	06.	2	08.	92.	غير دالة
	داخل المجموعات	28.01	72.	39			
	المجموع	28.13		41			

غير دالة	.89	.12	2	.07	.14	بين المجموعات	الجداريات الإداري
			39	.60	23.47	داخل المجموعات	
			41		23.61	المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا حول الجداريات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات العمل.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم تصورات موحدة عن الجداريات الإدارية لدى قياداتهم كما أنهم يخضعون لنفس الظروف ويواجهون نفس الإجراءات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اللواتية (2021م)، ودراسة المساعفة (2020م). والجدول رقم (10) الآتي توضح الفروق بين المتوسطات لمتغير الدورات التدريبية

جدول رقم (10) الفروق بين المتوسطات لمتغير الدورات التدريبية

المجال	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	(ف)		
					قيمة	مستوى الدلالة	معنوية الدلالة
التحويلي	بين المجموعات	.56	.28	2	.72	.49	غير دالة
	داخل المجموعات	15.35	.39	39			
	المجموع	15.92		41			
الإداري	بين المجموعات	1.98	.99	2	1.10	.34	غير دالة
	داخل المجموعات	34.96	.90	39			
	المجموع	36.94		41			
الأخلاقي	بين المجموعات	3.33	1.66	2	1.47	.24	غير دالة
	داخل المجموعات	44.17	1.13	39			
	المجموع	47.50		41			
السياسي	بين المجموعات	2.25	1.13	2	1.70	.20	غير دالة
	داخل المجموعات	25.88	.66	39			
	المجموع	28.13		41			

غير دالة	.29	1.28	2	.73	1.45	بين المجموعات	الجداريات الإدارية
			39	.57	22.16	داخل المجموعات	
			41		23.61	المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا حول الجداريات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (الدورات التدريبية). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم تصورات موحدة عن الجداريات الإدارية لدى قياداتهم كما أنهم يخضعون لنفس الظروف ويواجهون نفس الإجراءات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اللواتية (2021م)، ودراسة المساعفة (2020م).

خلاصة مناقشة النتائج:

من خلال استعراض النتائج تبين لنا الآتي:

- أن الاحتياجات التدريبية لتطوير الجداريات الإدارية لرؤساء أقسام مكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية كانت متوسطة، وهذه النتيجة دون المستوى المأمول بكثير.
- أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد القيادة الاستراتيجية جاء متوسطاً، حيث بلغ (3.29)، وبانحراف معياري (76.٠)، ووزن نسبي (65.8%).
- وأن أعلى متوسط حسابي كان للبعد التحويلي، إذ بلغ (3.88)، وبانحراف معياري (62.٠)، ووزن نسبي (77.6%).
- أن البعد الأخلاقي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (1.08)، ووزن نسبي (63.6%).
- أن البعد السياسي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (83.٠)، ووزن نسبي (61.4%).
- أن أقل متوسط حسابي كان للبعد الإداري، إذ بلغ (3.05)، وبانحراف معياري (95.٠)، ووزن نسبي (61%).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا للجداريات الإدارية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التدريب).

التوصيات:

- ينبغي للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا إعادة النظر في الأساليب الإدارية المتبعة، واعتماد أساليب إدارية تتلاءم مع هذا الواقع التي ظهرت فيه أساليب جديدة وفقاً للمداخل الإدارية الحديثة، ومنها مدخل القيادة الاستراتيجية.
- الإسراع في تدريب القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا وإطلاعهم على المداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل القيادة الاستراتيجية.
- تشجيع القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا على صناعة التحول الذي ينتشل واقع المدارس الحالي إلى واقع أكثر إنجازاً وعطاءً.
- الإكثار من الدورات التدريبية للأطقم الإدارية ورصد المبالغ المالية لذلك.

المقترحات:

- إجراء دراسات لتطوير الجداريات الإدارية للقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمديرية المكلا في ضوء مداخل إدارية أخرى.
- إجراء دراسات تطوير الجداريات الإدارية لمديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة حضرموت.
- قياس تأثير الجداريات الإدارية في تطور الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية.
- دراسة الأداء الإداري في ضوء مدخل الجداريات الإدارية.

المراجع:

- إبراهيم، حميد ناصر سعد والملليكي، حمود محسن قاسم والقانص، غالب حميد حميد. (2024م). تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل القيادة الإلكترونية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (2)، العدد (1)، ص: 802 - 843.
- أحمد، أمل. (2018م). الجداريات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، المجلد (56)، ص: 33 - 126.
- أحمد، رانيا كمال. (2021م) واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل دراسة ميدانية جامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، الجزء (2)، العدد (أكتوبر)، ص: 619 - 722.
- باوادي، سالم أحمد مبارك والدعيس، شوقي أحمد علي. (2021م). واقع التخطيط التربوي في مكاتب وزارة التربية والتعليم بحضرموت الخريطة التربوية أنموذجاً، مجلة كلية الآداب، جامعة حضرموت، المجلد (1)، العدد (1)، ص: 67 - 93.
- باوادي، سالم أحمد. (2013م). التعليم الأهلي بحضرموت رؤية تطويرية. دراسة تطويرية لمدارس التعليم الأهلي ومكاتب التربية بحضرموت، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، عدن.
- حسين، لمياء صلاح سالم. (2021م). ممارسة القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية ببها، ببها، مصر، مجلد (2)، العدد (25).
- الحسيني، عزة أحمد محمد. (2015م). الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، مصر، المجلد (2)، العدد (5)، ص: 15 - 64.
- الداوي، مصطفى عزيز وخويلدات، محمد. (2019م). القيادة الاستراتيجية وأثرها على التسويق الريادي دراسة ميدانية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- الدحياني، ناصر سعيد علي محسن. (2010م). اتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- سالم، سالم. (2019م). مدخل لتنمية وتطوير الجداريات الوظيفية للموارد البشرية باستخدام التطبيقات التكنولوجية منظومة فيينا نمودجاً، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بغداد، العراق، المجلد (11)، العدد (4)، ص: 940 - 963.
- سلامة، وسام عبد العزيز. (2015م). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا والعلوم الإنسانية والاجتماعية، غزة، فلسطين.

- السلمي، أحمد سليم سالم. (2021م). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية (تصور مقترح)، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، فلسطين، المجلد (2)، العدد (7).
- عبد المتجلي، سماح محمد عبد الحميد. (2021م). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (3)، العدد (4).
- عبد النبي يسن، مصطفى محمد. (2021م). الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية (دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه)، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، المجلد (22)، العدد (3)، يوليو 2021م، رابط المجلة: <https://jstt.journals.ekb.eg/>
- العريفان، أمثال حمد. (2019م). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، العدد (38)، ص: 124 - 144.
- العريفي، دلال بنت عبدالرحمن، والبشر، نجلاء بنت محمد، والسحيم، هيفاء بنت عبدالله. (2021م). تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، الجزء الأول، العدد (33).
- فاضل، نصار محمد عبده. (2024م). واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد (7)، العدد (13)، ص: 231 - 252.
- الفضالة، فهد. (2018م). الجدارة في العمل، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد (140)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- محمد، أشرف السعيد أحمد والفقيه، محمد هادي. (2011م). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (1)، العدد (146)، ص: 571 - 615.
- القيسي، محمد قاسم. (2015م). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- قيقب، فاطمة محمد مقبول والعامري، عبدالعزيز عبدالهادي. (2023م). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (7)، العدد (11)، ص: 1 - 21.

- اللواتية، فاكهة بنت عبدالرضا بن محسن وصلاح الدين، نسرین صالح محمد والكيومية، أمل بنت راشد. (2021م). القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، العدد (17)، كلية التربية، جامعة قطر، 125 - 160.
- محمد، أشرف السعيد أحمد. (2011م). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، المجلد (2)، العدد: (75)، ص: 172 - 245.
- المساعفة، رغد يوسف. (2020م). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مكتب وزارة التربية والتعليم بحضرموت الساحل (2017م). خطة احتياج مكتب وزارة التربية والتعليم حضرموت الساحل الواقعية والمستقبلية (2017م).
- النجار، أحمد أكرم وشعيب، محمد محمود. (2020م). حزم الجداريات الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد (14)، العدد: (1).
- يونس، طارق شريف. (2012م). الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- Pisapia, John. (2009). The Strategic Leader – New Tactics For a Globalizing World, Information Age Publishing, USA.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي