

درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة حضرمت في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

أ. سالم أحمد علي حمده.

موجه تربوي بإدارة التربية بمديرية المكلا /حضرمت الساحل.

sawr1986@gmail.com

تاريخ إرسال البحث للمجلة 2025/9/21 تاريخ قبول البحث 2025/10/14

تاريخ نشر البحث 2026/6/19

doi <https://doi.org/10.71311/.v7i1.264>

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الموجود لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة حضرمت الساحل وفق مدخل الجودة الشاملة بمجالاتها السبعة والتعرف على المهارات القيادية التي تحتاج إلى تحسين لمستوى أداء مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي للقيام بدورهم القيادي في المدارس الثانوية بمحافظة حضرمت الساحل وفق مدخل الجودة الشاملة والتعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (المؤهل، سنوات الخبرة، المنطقة، الجنس)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشمل الدراسة كل مجتمع البحث من مديري الثانويات بمحافظة حضرمت الساحل البالغ عددهم (82) مديرا ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى ممارسة مرتفع نسبيا (المتوسط العام 4.02 بنسبة 85.7 % للمهارات القيادية وفق مدخل الجودة الشاملة وتشير النتائج إلى أن هناك مجالات تحتاج إلى تعزيز وهي التنظيم الإداري بنسبة (85.7%)، القيادة الإدارية الكفؤة بنسبة (85.5%)، القيادة الاستراتيجية بنسبة (82.38%)، التحسين المستمر للمدرسة بنسبة (81.6 %)، ومجالات تحتاج إلى تحسين وتطوير وهي التقييم الذاتي للمدرسة بنسبة (78 %)، والتركيز على رضا العميل بنسبة (76 %)، والتركيز على التعليم والتدريب بنسبة (73%). كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في متغير (سنوات العمل في الإدارة) و(المنطقة التعليمية) و (المؤهل العلمي) بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير(الجنس) لصالح الإناث. وكان

من أهم توصيات الدراسة تعزيز الممارسات الإيجابية القائمة لدى مديري الثانوية في مجالات (الهياكل التنظيمية، القيادة الإدارية الكفوة، وضوح الفلسفة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، التطوير والتحسين المستمر)، وتطوير وتحسين المهارات القيادية لديهم في مجالات: (التقييم الذاتي، التعليم والتدريب، التركيز على رضى العميل).

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، مدخل الجودة الشاملة.

The Degree of Leadership Skills Practice among Secondary School Principals in Hadhramaut Governorate (Coastal) in Light of the Total Quality Approach

Salem Ahmad Ali Hamdah

Educational supervisor in the Department of Al-Mukalla Directorate /
Hadhramaut Coast.

Abstract:

The study aimed to identify the degree to which leadership skills are practiced among secondary school principals in Coastal Hadhramaut Governorate according to the total quality approach across its seven domains. It also sought to identify the leadership skills that require improvement to enhance the performance level of secondary school principals in fulfilling their leadership roles in light of the total quality approach, as well as to identify statistically significant differences among the opinions of the research sample based on variables of qualification, years of experience, region, and gender. The researcher employed the descriptive-analytical method. The study included the entire research population, consisting of 82 male and female secondary school principals in Coastal Hadhramaut Governorate. The study reached several key findings, the most important of which are: There is a relatively high level of leadership skills practice according to the total quality approach, with an overall mean of 4.02 (85.7%). The results indicate that certain domains require reinforcement: administrative organization (85.7%), competent administrative leadership (85.5%), strategic leadership (82.38%), and continuous school improvement (81.6%). Other domains were found to need improvement and development: school self-evaluation (78%), focus on customer satisfaction (76%), and focus on education and training (73%).

The study also found no statistically significant differences in the mean scores related to the variables of years of administrative experience, educational region, and academic qualification. However, statistically significant differences appeared in the gender variable, favoring female principals. Among the most important recommendations of the study were: reinforcing the existing positive practices among secondary school principals in the areas of organizational structures, competent administrative leadership, clarity of philosophy, vision, and strategic objectives, and continuous improvement and development. It also recommended developing and enhancing leadership skills in the areas of self-evaluation, education and training, and focus on customer satisfaction. .

Keywords: Leadership skills, Total Quality Approach

مقدمة:

تعد المدارس، المواقع التي يتخرج منها الأجيال متسلحة بالعلوم والمعارف والمهارات والسلوكيات والمختلفة في كافة مراحلها، وعلى قدر تمتع إدارتها بالمهارات القيادية التي يستطيعوا بها قيادة العملية التعليمية في المدرسة تكون فاعلية المدرسة، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدير المدرسة وبالسلوك القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية التي يمتلكها. (الجعبري، 2004)، وبما أن إدارات المدرسة قادرة على تجويد شامل في المؤسسة التعليمية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم فقد نقل (مجيد والزيادات 2015) عن (Hixon, J., 1992، 24-6 p) أن إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي تعني بأنها : عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة . لذلك فإن الإدارات المدرسية بحاجة إلى ممارسة الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفق مبادئ الجودة الشاملة في العملية التعليمية (مجيد والزيادات 2015، حتى يتحول الأداء المتميز إلى ممارسة وثقافة معتادة في المنظمة لذلك اختار الباحث أن يكون موضوع البحث هو درجة ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في محافظة حضرموت في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

أكدت دراسة الواقع التعليمي والتربوي بمحافظة حضرموت (مؤسسة العون للتنمية 2016) على أن نتيجة وجود ثقافة الجودة الشاملة في حضرموت كانت ضعيفة جداً وإن ما نسبته 100 % من المدارس منعدم فيها أي نظام إدارة الجودة أو أي خطة للتطوير، وقد أكدت الدراسة في توصياتها على: ضرورة التوجه نحو الجودة الشاملة كثقافة أولاً ثم نظاماً وفق إجراءاته المتعارف عليها في الأدب التربوي كما أوصت بضرورة تبني مداخل جديد في التربية تساعد على التغيير الإيجابي وبث روح الحماس والتطلع في الوسط التربوي كالجودة... وغيرها، وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في التربية والتعليم بمحافظة حضرموت موجهاً ومقابله للعديد من مديري ومديرات المدارس ومعلمي ومعلمات مدارس مرحلة التعليم العام أن عدداً كبيراً من المديرين لديهم مهارات قيادية ضعيف، وخاصة تلك التي تتعلق بمدخل الجودة الشاملة، وخاصة في مرحلة التعليم الثانوي في محافظة حضرموت والتي تمكنهم من توجيه المؤسسة التربوية التي يديرونها لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من أجل ذلك، وللتعرف درجة ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في محافظة حضرموت في ضوء مدخل الجودة الشاملة، قام الباحث بإجراء هذا البحث.

أسئلة البحث: ولتحقيق أهداف الدراسة يجيب الباحث عن أسئلة الدراسة الآتية:

ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة حضرموت في ضوء مدخل الجودة الشاملة؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو واقع ممارسة المهارات القيادية للإدارات المدرسية من وجهة نظر مديري

المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت الساحل وفق مدخل الجودة الشاملة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (الجنس

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (المؤهل

العلمي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (سنوات الخبرة؟

5. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث من حيث المنطقة التعليمية؟

أهداف البحث:

1. التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الموجود لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت الساحل وفق مدخل الجودة الشاملة.
2. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (المؤهل، سنوات الخبرة، المنطقة، الجنس).
3. التعرف على المهارات القيادية التي تحتاج الى تحسين لمستوى أداء مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي للقيام بدورهم القيادي في المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت الساحل وفق مدخل الجودة الشاملة؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية

1. تكمن الأهمية النظرية في كون هذا البحث سيمثل رافداً جديداً في هذا مجال الجودة الشاملة يمكن دعمه والتوسع فيه بمزيد من الأبحاث والدراسات مستقبلاً.
2. رقد المكتبات العلمية وإثراء الحركة البحثية، وتمثل طريقاً للباحثين، يتم من خلالها تزويدهم بالمعارف اللازمة في موضوع مدخل الجودة الشاملة في التعليم.
3. تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال، بما يشكل إضافة نوعية للفكر التربوي والتعليمي بمحافظة حضرموت الساحل خاصة واليمن عامة.

الأهمية التطبيقية

1. تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في محافظة حضرموت في ضوء مدخل الجودة الشاملة لتحسين أداء المؤسسات التعليمية وتحسين مخرجاتها.
2. تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة جادة لنشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت، إذ تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة

التي تحاول تناولت مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وبالتالي يؤمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت للمهارات القيادية وفق مدخل الجودة الشاملة، وحث الباحثين على توسيع دائرة البحث حول مدخل الجودة الشاملة ودوره في تطوير العملية التعليمية بالمحافظة وتحسين مخرجات المدارس الثانوية.

3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تُجرى على قطاع مهمٍ وحيوي للشعب اليمني ألا وهو قطاع التعليم؛ لما ينتج عن هذا القطاع من نتائج كبيرة تعود على سرعة نهضة اليمن.

4. تتبع أهمية هذه الدراسة للباحث كونها تتوافق مع التزاماته المهنية للعمل في هذا المجال كمعلم ثم كموجه سابقاً وأحد كوادر القطاع التعليمي في محافظة حضرموت الساحل.

مصطلحات البحث:

● القيادة: يرى (Bounds(1995 : بأن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

● التعريف الإجرائي للمهارات القيادية: الأفعال والممارسات التي يسلكها مديرو المدارس الثانوية بساحل حضرموت.

المؤسسة التعليمية: ويقصد بها هنا المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت الساحل محل دراسة الباحث لهذا العام 2025.

المدارس الثانوية: وهي مدارس التعليم الثانوي المنتشرة في محافظة حضرموت، وتعتبر من مراحل التعليم النظامي بحسب قانون التعليم رقم (32) لسنة (1992) وتستغرق بسميها العلمي والأدبي ثلاث سنوات (قانون التربية والتعليم لعام 1992)

محافظة حضرموت:

هي إحدى محافظات الجمهورية اليمنية تقع شرق اليمن وهي من أكبر محافظات اليمن مترامية الأطراف وتتكون من قسمين إداريين هما (محافظه حضرموت الساحل، ومحافظه حضرموت الوادي) وستنفذ هذه الدراسة الميدانية على مديريات محافظة حضرموت الساحل ويقصد بها المديريات الواقعة على الشريط الساحلي من بحر العرب والتي تمتاز بكثافة سكانية عالية وتمثل أكبر مديريات محافظة حضرموت وهي (المكلا، الشحر، غيل باوزير، الديس الشرقية، الريدة وقصيعر، وميفع وبروم، وحجر، ودوعن).

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم التي خاض فيها كثير من المؤلفين والكتاب والمختصين، لما له من دور كبير في تأطير العمل في المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعة عملها، ونحن في هذا المبحث نتناول مفهوم القيادة كمفهوم عام من خلال التعريف به وذكر خلاصة ما ورد في الأدب الإداري فيما يخص هذا المفهوم، ثم نعرض على هذا المفهوم في المؤسسات التعليمية والتربوية حتى نضع المفهوم في السياق المناسب ونحن نتحدث عن المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في محافظة حضرموت، حتى نتمكن من ربطه بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم.

نقل الحر (2010) عن Kontz & Odonnel أن القيادة تعني: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه إقناعهم وحثهم على الإسهام الفاعل بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

القيادة ومدخل الجودة الشاملة في التعليم: تلعب القيادة دورا كبيرا في إحداث التغيير في المؤسسات التعليمية حيث تعتبر القيادة التربوية أحد الركائز الأساسية في تطوير النظم التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي، لقد أكدت العديد من الدراسات كدراسة (صيام 2017)، و(دراسة العنزي 2024)، ودراسة (Montenegro. Andal

(2021). أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم، بدعم من قيادة واعية، يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي ورفع مستوى رضا المعلمين والطلاب.

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم: يعرف (أبو خلف 2019) الجودة في التعليم بأنها: مجموعة من المعايير والخصائص الواجب توفرها في جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسة التربوية فيما يتعلق بالمدخلات والعمليات والمخرجات وفقاً للإمكانيات المتاحة.

الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: يعرف (أبو خلف 2019) الجودة في التعليم بأنها: مجموعة من المعايير والخصائص الواجب توفرها في جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسة التربوية فيما يتعلق بالمدخلات والعمليات والمخرجات وفقاً للإمكانيات المتاحة.

عناصر تحقيق الجودة الشاملة: ورد عند (ديمج، كروسبي، بالدريج) وعند (مجيد والزيات 2015) أن عناصر الجودة الشاملة تكمن في الآتي:

أولاً: القيادة الاستراتيجية: يقصد بهذا المعيار أن يتوفر للمؤسسة فلسفة واضحة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة ممكنة في الخدمة التي تقدمها عبر رسالة ورؤية واضحة تعمم على جميع أفراد المؤسسة التعليمية (العاني وآخرون 2002). وعلى ضرورة وضع القيادة للخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار المسار الملائم واهتمام القيادة بالتخطيط الاستراتيجي والمتمثل في وضع رؤية واضحة للمؤسسة جاذبة للانتباه لتحقيق مستقبل أفضل ومصدراً للإلهام لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.

ثانياً: التنظيم الإداري للمدرسة: التنظيم كما يعرفه (الصيرفي 2007، 153) هو تنسيق الجهود البشرية في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل كلفة ممكنة، وتشير (القيسي 2009) إلى أن هناك معنيان لكلمة التنظيم: الأول يعني المؤسسة أو المجموعة الوظيفية التي تتكون من الأفراد تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال إطار تعاوني مشترك والمعنى الثاني فيشير إلى

عملية التنظيم بما يعني ترتيب العمل على أفراد المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة.

ثالثا القيادة الإدارية الكفؤة: تعد القيادة الإدارية الكفؤة أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات في جميع المجالات، وتلعب القيادة دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف وتطوير فرق العمل وتعزيز الابتكار والاستدامة. فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطوير الأداء المدرسي والاستمرار في التطوير مرتبط إلى حد كبير بوجود قيادات محترفة تقود عمليات التغيير والتطوير (الحر2001). ويشير (الجهني2013) إلى أن القائد يستطيع الانتقال بمنظمته نحو الأفضل إذا كان لديه القدرة على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية والرسالة إلى المرؤوسين بطريقة تستثير دوافعهم لاعتناقها.

رابعاً: التحسين المستمر: (Continuous Improvement): يشير (رشوان، 2019) إلى أن التحسين المستمر أحد المفاهيم الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة، وهو عملية دائمة تسعى إلى إدخال تحسينات تدريجية ومنهجية على العمليات والأنشطة والخدمات بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية. وعند (أكاديمية التخطيط الاستراتيجي 2024) هو، ببساطة، عملية منتظمة تهدف إلى تحسين العمليات التشغيلية والخدمات والمنتجات. وعلى عكس التحولات الكبيرة والجزرية، فإنه يعتمد على خطوات صغيرة لكنها فعالة تؤدي، مع مرور الوقت، إلى تحقيق تحسينات ملموسة ومستدامة.

خامساً: التركيز على رضا العميل في المدرسة: إن ربط التخطيط الاستراتيجي ببرامج ومشاريع الجودة الشاملة يساعد على تحقيق النجاح المؤسسي المنشود من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين وتحقق رضا العملاء (الصالح والصريمي2015)، لأن تركيز العمل التعليمي على تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم هو جزء أساسي من إدارة المؤسسات التعليمية الناجحة. وفي مجال التعليم، يُعدّ أولياء الأمور والطلاب والشركات ودافعوا الضرائب المحليون وسائقو

الحافلات والمعلمون ومديرو المدارس وغيرهم من موظفي المدارس عملاء (edweek (2011).

سادسا: التركيز على التعليم والتدريب: التعليم والتدريب هما عنصران أساسيان في المؤسسات التعليمية، فهو يهدف إلى تنمية المهارات العملية والتطبيقية للطلاب والمتعلمين. فالتعليم والتدريب في المؤسسات التعليمية يهدفان إلى تقديم تعليم عالي الجودة وتطوير المهارات والقدرات للطلاب والمتعلمين. فقد أشار (زيدان 2011ص 96) و(الأكاديمية العربية الدولية)، على أن التدريب على الجودة يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية منها: تزويد المعلمين بخبرات ومعارف ومهارات علمية متجددة تساعدهم على توسيع مداركهم ومواجهة التفاوت في مستويات إعدادهم، وزيادة فاعلية المعلم من خلال اطلاعه على أحدث النظريات التربوية التي تساعده في تأدية مهامه.

سابعا: التقييم الذاتي للمدرسة: يعرف أبو (غزالة ص7 بتصرف) التقييم المدرسي بأنه: عملية تقييمية تستخدم في مجال التعليم لقياس. وتقييم جودة وفعالية العملية التعليمية وكافة عناصرها. للطلاب. كما عرف (تقييم كامبردج الدولي للتعليم ص1) تقييم المدرسة بأنه: عملية تكوينية تُمكن المدارس من مراجعة أدائها وتحديد نقاط القوة والنجاحات، بالإضافة إلى مجالات التطوير المحتملة. ويعرف (الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي 2023 ص 4) التقويم المدرسي بأنه: عمليات منهجية مستمرة لجمع البيانات عن أداء مدارس التعليم العام بأساليب وأدوات تقويم متنوعة؛ لتحليلها وتحديد مستوى جودة أدائها في ضوء معايير ومحكات محددة سابقاً، وتقديم مقترحات للتحسين والتطوير، ويمر التقويم المدرسي بمرحلتين: التقويم الذاتي والتقويم الخارجي والمقصود هناك التقييم الداخلي.

ثانيا: الدراسات السابقة:

1. (دراسة العمري، والرزيقية 2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق نظام الجودة الشاملة في أداء المدارس، والتعرف على متطلبات تطبيق

الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة واستخدما الاستبانة كأداة للدراسة، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن 78% من المعلمين والهيئات الإدارية ترغب بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس، و أوصت الدراسة بعمل بحوث علمية وبرامج تدريبية الكوادر التربوية لتقديم اعلى مستوى من الخدمات للمستفيدين لتحقيق اعلى نسبة رضا لهم والاعتماد في تطبيق الجودة الشاملة على العناصر البشرية الحاصلة على شهادات عليا وخاصة في الجودة قبل وأثناء التطبيق وإلحاقهم بدورات تخصصية في نظام إدارة الجودة.

2. دراسة (Kakingo، Lekule، 2021) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين التحصيل الدراسي للطلاب في المدارس الثانوية العامة واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة للبحث حيث شملت عينة البحث (112) مشاركا من اربع مدارس ثانوية عامة في مجلس مدينة ايفاكارا، موروغورو، تنزانيا، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج من أهمها ان إدارة الجودة الشاملة تحسن من التدريس في الفصول الدراسية وتساهم في التحسين المستمر للموظفين وتشجع هذه الدراسة مديري المدارس، باعتبارهم منفذين رئيسيين لإدارة الجودة الشاملة، على الاستفادة من الموارد المتاحة لتعزيز جودة الخدمات، بالإضافة إلى وضع نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الأكاديمي للطلبة.

3. دراسة (Bakhsh. Iqbal. Naz 2021). هدفت الدراسة لبحث أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين التميز التنظيمي للمدارس الثانوية الحكومية في خيبر بختونخوا بباكستان، حيث طور الباحث استبيانا لقياس أداء المعلمين وممارسات القيادة المدرسية والتميز التنظيمي للمدارس الثانوية حيث أجاب عن الاستبيان (114) مديرا يعملون في المدارس الثانوية الحكومية حيث كان من نتائج الدراسة ان أداء المعلمين والقيادة المدرسية ساهم بنسبة 64 % 30 % على التوالي في تحقيق التميز التنظيمي كما ساهم أداء المعلمين والإدارات المدرسية معا بنسبة 80 % في

تحقيق التميز التنظيمي للمدارس الثانوية. وأوصت الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بأداء المعلمين والمديرين بشكل إيجابي.

4. (دراسة خليفة 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة على استدامة وديمومة جودة الخدمة التعليمية في المملكة العربية السعودية وما هي المتطلبات الأساسية التي يجب أن يتم العمل على تخطيطها وتنظيمها وتنفيذها للوصول إلى تطبيق فعال ذات نتائج ملموسة للجودة الشاملة وماهي أدوات الجودة الشاملة وآليات استخدامها حيث خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة الاهتمام بعمليات إدارة الجود الشاملة وضرورة توفير متخصصين مؤهلين للقيام على متابعة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالجامعات حتى تتمكن من الالتزام بعمليات التطوير والتحسين المستمر باعتباره مرتكزا أساسيا من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

5. دراسة (Michael،Jack ،Mukolwe 2017) هدفت هذه الدراسة تقييم مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودراسة تأثيرها على التحصيل الدراسي للتلاميذ في المدارس الابتدائية في كينيا، أجريت هذه الدراسة في مقاطعة تيسو الشمالية وقام يأخذ منها عينة عشوائية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستهدفت (44) نائب مدير مدرسة و(196) معلما في المدارس الابتدائية الحكومية عن طريق العينة الطبقية. و(11) نائب مدير و(83) معلما بالعينة المشبعة، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة وتحليل الانحدار لقياس مدى تأثير العمل الجماعي على التحصيل الدراسي، وكان من أهم نتائج الدراسة الكشف عن انخفاض في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأظهرت الدراسة علاقة دالة إحصائيا بين التحصيل الدراسي والعمل الجماعي، واقترحت الدراسة على واضعي السياسات في وزارة التربية والتعليم وضع استراتيجيات لتعظيم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التحصيل الدراسي للتلاميذ في المدارس الابتدائية.

6. (دراسة الظفيري 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين وأجريت الدراسة عام 2011 وبلغت عينة الدراسة (350) موظفا في وزارة التربية بدولة الكويت وكانت نتائج الدراسة تدل على وجود درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين . كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى في الجنس لصالح الإناث وفي المؤهل لصالح حملة الماجستير وفي سنوات الخبر تعزى لصالح ذوي الخبر من (16 - 20) سنة.
7. (دراسة الفايز 2010) هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين وأجريت الدراسة عام 2010 وبلغت عينة الدراسة (150) مديرا ومديرة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، وكانت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كانت بدرجة مرتفعة كما أظهرت الدراسة علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Bakhsh. Iqbal . Naz 2021) و دراسة (Mukolwe، Jack، Michael، 2017) ودراسة (Andal 2021) Montenegro. دراسة الفايز 2010) الذي شملت عينة الدراسة مجتمع الدراسة بالكامل وهم المديرين فقط واختلفت عن الدراسات السابقة: من حيث الهدف من هذه الدراسة كما في (دراسة العنزي 2024) وهدفها التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات وأيضا (دراسة السبياني 2023) وهدفها التعرف على علاقة التميز المؤسسي الأوربي (EFQM) وعلاقته ببطاقة

الأداء المتوازن (BSC)، أما من حيث عينة الدراسة: فقد اختلفت عينة هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ك (دراسة القباطي وعلي 2000) التي شملت المديرين والوكلاء و دراسة القطان (2016) حيث تم اختيار عينة عشوائية تمثل المجتمع الأصلي بلغ قوامها (333) طالبة من إجمالي (502) طالبة هن قوام مجتمع الدراسة وبنسبة مئوية بلغت (34 %) ودراسة عايش تسنيم نبيل (2018) ودراسة (Bakhsh. Iqbal. Naz 2021) ودراسة (Montenegro. Andal 2021) دراسة (Jack ،Mukolwe، Michael، 2017).

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث: اعتمد الباحث على أسلوب العينة القصدية من خلال المسح الشامل، ويُعد هذا الأسلوب مناسباً لضمان شمولية البيانات، ودقة النتائج، وتقليل احتمالية التحيز أو الخطأ الناتج عن اختيار عينة ممثلة وهذا ما يتوافق مع دراسة (Bakhsh. Iqbal. Naz 2021).

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الثانوية في مديريات حضرموت الساحل خلال العام الدراسي 2024 / 2025، وقام الباحث باختيار مجتمع الدراسة كاملاً، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (82) مديراً ومديرة موزعين على المدارس الثانوية في مختلف المديريات التابعة للمحافظة

عينة البحث: ونظراً لقلّة حجم مجتمع الدراسة، المتمثل في جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت، وإمكانية الوصول إلى كافة أفرادها، التي شملت مجتمع البحث وبلغت نسبة استجابة أفراد العينة على أسئلة البحث (86%).

أدوات البحث: قام الباحث لإعداد أداة البحث بمجموعة من الإجراءات والخطوات تمثلت في الآتي: إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية: من خلال الاستعانة بالأدب النظري لعرضها على المحكمين لتحكيمها، وقد تكونت أداة البحث من سبعة مكونات للجودة الشاملة هي: (القيادة الاستراتيجية للمؤسسات، القيادة الإدارية الكفؤة، التحسين المستمر، التركيز على رضا العميل، التركيز على التعليم والتدريب، التقييم الذاتي

للمؤسسة). وبعد إعدادها بصورتها الأولية تم عرضها على على (16) من المحكمين من الجامعات الأتية: (جامعة المهرة، جامعة حضرموت، جامعة إقليم سبأ، جامعة شبوة، جامعة لحج، جامعة عدن).

صدق أداة البحث

تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور. وهذا يدل على أن فقرات الاستبانة مترابطة فيما بينها وتقيس المفاهيم المستهدفة بدقة، مما يعزز من صدق الأداة وفعاليتها في جمع البيانات المطلوبة.

م	المجال	رقم الفقرة	عند الأفراد	عامل الارتباط
1	أولاً: القيادة الاستراتيجية	لدى إدارة المدرسة فلسفة واضحة تقوم على أساس تحقيق اعلى جودة ممكنة	37	.912**
2		تقوم إدارة المدرسة بتعميم رؤية ورسالة المؤسسة على جميع الأفراد في المدرسة	37	.828**
3		تحرص إدارة المدرسة على تكون الرؤية تعبر عن صورة مستقبلية واضحة للمدرسة.	37	.906**
4		تعمل رؤية المدرسة على تحفيز العاملين على العمل في الاتجاه الصحيح	38	.873**
5		تساعد رسالة المؤسسة على وضع الأهداف الاستراتيجية	37	.887**
6		تبنى الأهداف الاستراتيجية على التحليل العميق لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات للمدرسة	36	.821**
7		تعمل إدارة المدرسة على إيجاد فهم مشترك للأهداف والاتجاهات التي تساهم في إحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب.	38	.877**
8		ثانياً: التنظيم	وجود هيكل تنظيمي واضح ومنظم في المدرسة	38

9	الإداري للمدرسة:	يعمل مدير المدرسة على إيجاد هيكل تنظيمي في المدرسة يساعد على تنسيق الجهود البشرية ويحقق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة وفعالية	38	.764**
10		ينظم مدير المدرسة العلاقات بين مختلف الأفراد والأقسام داخل المدرسة لتوضيح السلطات والمسؤوليات	38	.871**
11		يوفر مدير المدرسة هيكلًا تنظيميًا واضح وشفاف لتنظيم العمليات والإجراءات في المدرسة.	38	.898**
12		يحقق مدير المدرسة التخصص والتنظيم الفعال للعمل في المدرسة من خلال التنظيم الإداري	38	.900**
13		يعزز مدير المدرسة التواصل والتعاون بين جميع الموظفين في المدرسة من خلال الهيكل التنظيمي	38	.792**
14		يعمل مدير المدرسة على تعزيز الشفافية وبناء الثقة بين أفراد المدرسة من خلال التنظيم الإداري الواضح	38	.880**
15		لدى الإدارة رؤية واضحة للمستقبل وقدرة على تحويلها إلى خطط واستراتيجيات عمل قابلة للتنفيذ.	38	.889**
16		تمتلك إدارة المدرسة مهارات الاتصال والتواصل الفعالة	38	.831**
17	ثالثًا: القيادة	تتمتع الإدارة بالقدرة على بناء وتطوير فرق العمل	38	.833**
18	الإدارية الكفوة للمدرسة:	تتمتع الإدارة بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتحكم في الظروف المتغيرة	38	.840**
19		يتمتع المدير بشخصية القائد الخادم	38	.756**
20		الإدارة الكفوة هي عنصر حاسم لنجاح المدرسة التي تسعى للتفوق والتطور	38	.817**
21		تعتمد إدارة المدرسة بأنه يمكن دائمًا تحسين العمليات والأداء وتحقيق المزيد من التطور والتحسين.	38	.812**
22	رابعًا: التحسين	تعتبر إدارة المدرسة التطوير والتحسين المستمر أساسًا للابتكار والتغيير الإيجابي.	38	.880**
23	المستمر للمدرسة:	تقوم الإدارة بتحليل العمليات وتحديد نقاط الضعف والفرص التحسينية.	38	.894**
24		تركز الإدارة على تقييم أداء المؤسسة والتحقق من مدى تحقيقها للأهداف المحددة	38	.797**

25	38	853**	تحرص إدارة المدرسة على التفكير بشكل إبداعي والبحث عن حلول جديدة وفعالة لتحسين العمليات والأداء	
26	38	850**	تعمل إدارة المدرسة على التزام الفرق الإدارية والموظفين بالاستمرار في تطوير مهاراتهم ومعرفة لمواكبة التحديات وتحقيق التحسين المستمر	
27	38	862**	تعتقد إدارة المدرسة أن التطوير والتحسين المستمر هو مفتاح للنجاح المستدام في المدرسة.	
28	38	868**	تشجع إدارة المدرسة على استمرار التحسين والابتكار وتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة	
29	38	868**	تتلي إدارة المدرسة احتياجات وتوقعات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحيط	
30	38	667**	تقوم إدارة المدرسة بتوفير برامج تعليمية عالية الجودة ومحتوى ملائم ومنهجية تدريس فعالة	
31	38	809**	إدارة المدرسة قادرة على التواصل المفتوح والفعال مع العملاء	خامسا: التركيز على رضا العميل:
32	38	913**	تستمع إدارة المدرسة إلى ملاحظات العملاء وتشاركهم في عملية تطوير البرامج والخدمات	
33	38	928**	إدارة المدرسة قادرة على التعامل بفعالية مع المشكلات والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم	
34	38	817**	تستفيد إدارة المدرسة من آراء العملاء وملاحظاتهم لتقييم أدائها وتحسينه	
35	38	785**	تعمل إدارة المدرسة على تنمية المهارات العملية والتطبيقية للمتعلمين	سادسا: التركيز على التعليم والتدريب:
36	38	702**	تنفذ الإدارة ورش العمل والممارسة العملية والتدريب على المهارات العملية المتعلقة بتخصصات محددة	
37	38	867**	تقوم الإدارة بتطوير الكفاءة والاستعداد العملي للطلبة وتجهيزهم لمواجهة التحديات في سوق العمل	
38	38	875**	تتميز إدارة المدرسة الناجحة بتوفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة	
39	38	858**	توفر الإدارة برامج دعم الطلبة والمتعلمين مثل الإرشاد الأكاديمي والدعم النفسي والتوجيه المهني	
40	38	897**	تقدم إدارة المدرسة تعليم عالي الجودة من خلال تطوير	

		المهارات والقدرات للمتعلمين	
.902**	38	توفر إدارة المدرسة بيئة تعليمية محفزة وتوجه دعماً شاملاً للطلبة لتحقيق النجاح الأكاديمي والشخصي	41
.879**	38	تحدد إدارة المدرسة معايير التقييم التي تستند إلى أهدافها ورؤيتها ومعايير الجودة المعترف بها	42
.857**	38	تقوم إدارة المدرسة بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المدرسة والتحليل النقدي لها	43
.907**	38	يتم تحليل البيانات وتقييم أداء المدرسة بناءً على المعايير المحددة	44
.917**	38	يتم تحليل النتائج لتحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة وتحديد التحسينات المطلوبة	45
.863**	38	تقوم إدارة المدرسة بتطوير خطة عمل لتحسين أدائها	46
.863**	38	تعمل الإدارة على تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة وتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذ التحسينات.	47
.897**	38	تنفذ الإدارة الخطة وتتابع تقدم التحسينات وتقييم فاعليتها	48
.809**	38	يساعد التقييم الذاتي على تعزيز جودة التعليم وتحقيق أفضل النتائج للطلاب والمجتمع بشكل عام	49
.767**	38	يمكن التقييم الذاتي للمدرسة أن تكون على اطلاع دائم على أدائها وتعمل على تحسينه وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع بشكل أفضل	50

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.667) و(0.928). وقد سُجلت أدنى قيمة في الفقرة رقم (30) التي تنص على أن: "إدارة المدرسة توفر برامج تعليمية عالية الجودة ومحتوى ملائم ومنهجية تدريس فعّالة"، بينما سُجلت أعلى قيمة في الفقرة رقم (33) التي تنص على أن: "إدارة المدرسة قادرة على التعامل بفعالية مع المشكلات والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم".

وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور، مما يدل على أن فقرات الاستبانة مترابطة وتقيس المفاهيم المستهدفة بدقة، وهو ما يعزز من صدق الأداة وفعاليتها في جمع البيانات المطلوبة.

ثبات أداة البحث

عند قياس معامل الثبات في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية تبين أنها قد حققت معاملات ثبات مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70) مما يدل على أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الاتساق والثبات ويمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات: (Alpha Cronbach)
1	وضوح الفلسفة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة	7	0.945
2	الهيكل التنظيمي للمدرسة	7	0.930
3	القيادة الإدارية الكفؤة للمدرسة	5	0.905
4	التحسين المستمر للمدرسة	8	0.945
5	التركيز على رضا العميل	6	0.913
6	التركيز على التعليم والتدريب	7	0.931
7	التقييم الذاتي للمدرسة	9	0.984
	الدرجة الكلية	50	0.984

محك الحكم على الإجابات

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لتقدير الإجابة على أسئلة الدراسة وعليه يتم تفسير المتوسطات في إجابات المبحوثين وفق الجدول الآتي:

الرقم	التفسير	المتوسط الحسابي	المستوى	الإجراء
1	درجة ممارسة منخفضة جدا	1.00-1.80	ضعيف جدا	تعريف وتطوير
2	درجة ممارسة منخفضة	1.81-2.60	ضعيف	تعريف وتطوير
3	درجة ممارسة متوسطة	2.61-3.40	متوسط	تطوير وتحسين

4	درجة ممارسة مرتفعة	3.41-4.20	مرتفع	تعزيز وتحسين
5	درجة ممارسة مرتفعة جدا	4.21-5.00	مرتفع جدا	تعزيز ونقل معرفة

يوضح الجدول أعلاه المحك الذي على أساسه أصدر الباحث الحكم على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت الساحل وفق مدخل الجودة الشاملة، وبما أن الحديث عن الجودة الشاملة فلا بد أن يكون المحك مرتفعا لكون موضوع البحث الجودة الشاملة حيث اعتبر الباحث أن وقوع المجال أو الفقرة في المستوى (المرتفع فقط، أو المتوسط، أو المنخفض أو المنخفض جدا) يستدعي تعزيزه والمحافظة عليه وتطويره وتحسينه.

الإجراءات الميدانية:

(1) حصر أفراد المجتمع وتحديد العينة حيث بلغت عينة الدراسة (82) مديرا ومديرة.
 (2) ونظرا لتباعد المديرات المستهدفة من الريدة وقصير شرقا إلى بروم ميفع غربا وبلاستفادة من التقنيات الحديثة في إعداد الاستبانة ولضمان الوصول السريع إلى عينة الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة بواسطة نماذج قوئل (google forms) لعرضها على عينة الدراسة.

(3) تم التواصل مع مديري الثانويات عبر إنشاء قروبات (WhatsApp) لإرسال رابط الاستبانة (google forms) إليهم ليقوموا بتعبئته والرد على أي استفسار من قبلهم بخصوص أداة البحث أو كيفية التعامل معها باعتبارها تجربة تستفيد من التقنيات الحديثة والتي ساهمت في سرعة الوصول الى مدرء الثانويات المستهدفة، حيث يتم تلقى إجابات المبحوثين مباشرة واسترجاعها بشكل دقيق لتحليل نتائجها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الأساليب الإحصائية

إستخدم الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وطبيعة بناء الأداة وهي كالاتي:(المتوسطات الحسابية، اختبار الفا كرونباخ، اختبار t- test اختبار بيرسون تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) .

عرض ومناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة البحث:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع ممارسة المهارات القيادية للإدارات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت الساحل وفق مدخل الجودة الشاملة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقراتها حول واقع ممارسة المهارات القيادية للإدارات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت الساحل وفق مدخل الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت الساحل، وبعد تحليل جميع مجالات الاستبانة وفقراتها، والجدول الآتي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل مجال والاستبانة ككل:

النتيجة	رتبة الفقرة	النسبة المئوية	الانحراف	المتوسط	المجال
مرتفع	3	82.38	.893600	4.1190	الأول
مرتفع	1	85.714	.774670	4.2857	الثاني
مرتفع	2	85.488	.718810	4.2744	الثالث
مرتفع	4	81.654	.889130	4.0827	الرابع
مرتفع	6	76.228	.904750	3.8114	الخامس
مرتفع	7	73.308	.921210	3.6654	السادس
مرتفع	5	78.07	.959710	3.9035	السابع
مرتفع		80.328	.773940	4.0164	الكل

بعد استعراض نتائج تحليل جميع مجالات وفقرات أداة البحث نعرض هنا التحليل العام لمجالات الاستبانة حيث أظهرت نتائج التحليل لجميع مجالات الاستبانة أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات بلغ (4.0164) بنسبة مئوية قدرها (80.328%) وانحراف معياري بلغ (0.77394) وهو ما يعكس مستوى ممارسة مرتفع نسبياً للمهارات القيادية وفق مدخل الجودة الشاملة.

نتائج إجابة السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث الجنس؟
وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (IndependentedT-test) لمجموعتين مستقلتين:

القيمة الاحتمالية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.082	1.762	36	0.99016	3.8833	20	ذكر	الأول
			0.71007	4.3810	18	أنثى	
0.024	2.348	36	0.81114	4.0214	20	ذكر	الثاني
			0.63031	4.5794	18	أنثى	
0.041	2.123	36	0.80316	4.0500	20	ذكر	الثالث
			0.52774	4.5238	18	أنثى	
0.055	1.984	36	0.92335	3.8214	20	ذكر	الرابع
			0.77342	4.3730	18	أنثى	
0.090	1.984	36	0.96348	3.5750	20	ذكر	الخامس
			0.77801	4.0741	18	أنثى	
0.002	3.298	36	0.95086	3.2500	20	ذكر	السادس
			0.63867	4.1270	18	أنثى	
0.015	2.568	36	1.01354	3.5500	20	ذكر	السابع
			0.73900	4.2963	18	أنثى	
0.012	2.634	36	0.80160	3.7251	20	ذكر	الكل
			0.99016	3.8833	18	أنثى	

من خلال تحليل نتائج الاستبانة في الجدول أعلاه الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (IndependentedT-test) لمجموعتين مستقلتين:
من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في كل المجالات (الثاني والثالث والسادس والسابع) وكذلك الدرجة الكلية أظهرت فروقاً دالة إحصائية عند مستوى (0.05) وأن جميع الفروق كانت لصالح الإناث، أي أن

الإناث سجلن متوسطات أعلى في ممارسة مجالات الجودة الشاملة والمهارات القيادية وان المجالات الأول والرابع والخامس لم تُظهر فروقاً معنوية.

نتائج إجابة السؤال الثالث: ينص السؤال الثالث على الآتي: هل توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث المنطقة التعليمية؟

من الجدول أدناه يتبين تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاختبار

الفروق بين المتوسطات لكل مجال وفقاً ومتغير المنطقة حسب الآتي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الأول	بين المجموعات	8.588	9	0.954	1.275	0.293	غير دال
	داخل المجموعات	20.957	28	0.748			
الثاني	بين المجموعات	5.674	9	0.630	1.068	0.415	غير دال
	داخل المجموعات	16.530	28	0.590			
الثالث	بين المجموعات	5.538	9	0.615	1.269	0.296	غير دال
	داخل المجموعات	13.579	28	0.485			
الرابع	بين المجموعات	7.916	9	0.880	1.154	0.360	غير دال
	داخل المجموعات	21.334	28	0.762			
الخامس	بين المجموعات	7.969	9	0.885	1.111	0.387	غير دال
	داخل المجموعات	22.319	28	0.797			
السادس	بين المجموعات	12.138	9	1.349	1.960	0.084	غير دال
	داخل المجموعات	19.261	28	0.688			
السابع	بين المجموعات	5.189	9	0.577	0.559	0.818	غير دال
	داخل المجموعات	28.890	28	1.032			
الكل	بين المجموعات	6.038	9	0.671	1.165	0.354	غير دال

يوضح الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين (عينة الدراسة) وفقاً ومتغير المنطقة التعليمية (جميع مديريات حضرموت الساحل) وهذا يدل على أن الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة حضرموت الساحل تولي اهتماماً بتحسين الظروف والبيئة الإدارية لجميع مديري الثانويات بمحافظة حضرموت الساحل بغض النظر عن الريف أو المدينة وهذا يعطي صورة واضحة عن

تمثل الظروف في جميع المديریات. وعلى هذا يبدو العوامل المؤثرة على هذه الاتجاهات مشتركة بين جميع المناطق التعليمية، مثل السياسات التعليمية الموحدة أو البيئة المؤسسية المتشابهة، وليس اختلاف الموقع الجغرافي بحد ذاته. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شميس، ومحمد 2019) حيث لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير المنطقة.

نتائج إجابة السؤال الثالث: ينص السؤال الثالث على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (المؤهل العلمي)؟
للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للمقارنة بين متوسطات استجابة العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول الآتي يبين ذلك:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الأول	بين المجموعات	4.635	3	1.545	2.109	.1170	غير دال
	داخل المجموعات	24.910	34	0.733			
الثاني	بين المجموعات	0.990	37	0.330	.5290	0.665	غير دال
	داخل المجموعات	21.214	3	0.624			
الثالث	بين المجموعات	1.904	34	0.635	1.254	.3060	غير دال
	داخل المجموعات	17.214	37	0.506			
الرابع	بين المجموعات	3.334	3	1.111	1.458	0.243	غير دال
	داخل المجموعات	25.916	34	0.762			
الخامس	بين المجموعات	1.635	37	0.545	.6470	.5900	غير دال
	داخل المجموعات	28.652	3	0.843			
السادس	بين المجموعات	7.687	34	2.562	3.674	.0210	دال
	داخل المجموعات	23.712	37	0.697			
السابع	بين المجموعات	5.174	3	1.725	2.029	.1280	غير دال
	داخل المجموعات	28.904	34	0.850			
الكل	بين المجموعات	2.857	37	0.952	1.677	.1900	غير دال
	داخل المجموعات	19.305	3	0.568			

وعند تحليل نتائج الاستبانة ظهر انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي. وهذا لا يتوافق مع دراسة (دراسة الظفيري 2011).

نتائج إجابة السؤال الرابع:

ينص السؤال الثالث على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (سنوات العمل في الإدارة)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للمقارنة بين متوسطات استجابة العينة وفقا لمتغير سنوات العمل في الإدارة والجدول الآتي يبين ذلك:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الأول	بين المجموعات	.9530	2	.4770	.5830	.5630	غير دال
	داخل المجموعات	28.592	35	.8170			
الثاني	بين المجموعات	.3920	2	.1960	.3150	.7320	غير دال
	داخل المجموعات	21.812	35	.6230			
الثالث	بين المجموعات	.0260	2	.0130	.0240	.9770	غير دال
	داخل المجموعات	19.092	35	.5450			
الرابع	بين المجموعات	.2460	2	.1230	0.148	.8630	غير دال
	داخل المجموعات	29.004	35	.8290			
الخامس	بين المجموعات	.3210	2	.1600	.1870	.8300	غير دال
	داخل المجموعات	29.967	35	.8560			
السادس	بين المجموعات	.3230	2	.1620	.1820	.8340	غير دال
	داخل المجموعات	31.076	35	.8880			
السابع	بين المجموعات	.7010	2	.3510	.3680	.6950	غير دال
	داخل المجموعات	33.377	35	.9540			
الكل	بين المجموعات	.0830	2	.0410	.0660	.9370	غير دال
	داخل المجموعات	22.080	35	.6310			

من الجدول يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لجميع المجالات تعزى لمتغير سنوات العمل في الإدارة. وتشير هذه النتيجة إلى أن سنوات العمل في الإدارة، سواء كانت قليلة أم متوسطة أم طويلة، لم تؤثر في تقييم المشاركين للمجالات موضوع الدراسة وهذا ما يتفق مع دراسة عايش (2018). أظهرت الدراسة أن واقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت الساحل جاء في المستوى المرتفع (المتوسط العام 4.02 بنسبة 85.7%). كما توصلت نتائج الدراسة أن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة في متغير (الجنس) وكانت هذه الفروق لصالح الإناث. أما متغير (المؤهل العلمي)، و(سنوات العمل في الإدارة) و(المنطقة التعليمية) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة وفق هذه المتغيرات، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا يعطي دلالة واضحة على أن الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة حضرموت الساحل تولي اهتماما بتحسين الظروف والبيئة الإدارية لجميع مديري الثانويات بمحافظة حضرموت الساحل بغض النظر عن الريف أو المدينة كما يدل على دور التأهيل العلمي والأكاديمي والممارسة العملية على تنمية وتطوير المهارات القيادية لمديري الثانوية في محافظة حضرموت الساحل، وهذا يؤكد على أهمية دور التأهيل والتدريب المستمر والممارسة العملية في تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في أداء إدارات الثانوية بالمحافظة.

التوصيات

فيما يتعلق بواقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة حضرموت الساحل فإن الباحث يوصي بتعزيز الممارسات الإيجابية القائمة لدى مديري الثانوية في المجالات الآتية: (مجال التنظيم الإداري للمدرسة، مجال القيادة الإدارية الكفوة، القيادة الاستراتيجية، مجال التحسين المستمر للمدرسة)، وتطوير وتحسين المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في المجالات الآتية: (مجال

التعليم والتدريب، مجال التعامل مع المستفيدين وقياس رضاهم، مجال التقييم الذاتي والتحصين المستمر).

المقترحات

1 _ الاستفادة من ذوي المؤهلات العلمية العليا (ماجستير، دكتوراه) من ذوي الخبرات الطويلة (10 سنوات فما فوق)، لتنظيم برامج وأنشطة لنقل المعرف للمديرين الأقل مؤهل.

2 _ تقديم الدعم المعنوي والمادي والاستفادة من منظمات المجتمع المدني للدفع بالمديرين لمواصلة دراستهم العليا لما له من دور كبير على تعزيز كفاءتهم القيادية.

3_ القيام بدراسات مشابهة في مناطق جغرافية أخرى لمقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

المصادر والمراجع

- أبو خلف، ابتسام. (2019). الجودة في التعليم. منصة رواق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- أبو غزالة للجودة في التعليم (2021). دليل مدير المدرسة الخارجي. تقييم كامبردج الدولي للتعليم.
- الحر، عبد العزيز. (2010) أدوات إدارة المستقبل - القيادة التربوية الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض. المملكة العربية السعودية. الطبعة الثانية.
- الحر، عبد العزيز. (2017). القيادة في مدارس المستقبل. الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض. المملكة العربية السعودية.
- الحر، محمد. (2001). مدرسة المستقبل. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- خليفة، عصام الدين. (2019). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على استدامة جودة الخدمة التعليمية في المملكة العربية السعودية. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد الثاني عشر يوليو 2019.
- الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي الإصدار الثاني (2023)، هيئة تقويم التعليم والتدريب. المملكة العربية السعودية.
- رشوان، أحمد. (2019). إدارة الجودة: مدخل التطوير والتحسين المستمر. دار فاروس العلمية.
- زيدان، سلمان. (2010). إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومداخل العمل). دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

السبباني، منى سعيد. (2023). التميز المؤسسي الأوروبي EFQM وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. المجلد الخامس الإصدار الخمسون 20 ديسمبر 2023

شميس، أحمد ومحمد، عدنان. (2019). بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم بحث مقدم كجزء من متطلبات تسجيل أطروحة دكتوراه. جامعة إب-كلية التربية.

الصالح، شاكرو والصريمي، خالد. (2015). الجودة الشاملة. بيروت: دار الفكر. الطبعة الأولى. صيام، رسلان إبراهيم، محمد. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة.

الصيرفي، محمد. (2008). وظائف المدير العام. دار الكتاب القانوني. الظفيري. صلاح. (2011). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.

العاني، خليل إبراهيم وآخرون. (2002). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000 الطبعة الأولى مطبعة الأشقر. العراق.

العمري. كوثر، والرزيقية هاجر. (2022). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة سفي تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية. بحث منشور. المجلة العربية للنشر العلمي العدد 45.

العنزي، عبد الله. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات). بحث منشور. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات المجلد الخامس الإصدار 58.

العنزي، عبد الله. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء والثقافة لتنظيمية والأداء المالي والمؤسسات (دراسة تطبيقية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات المجلد (5).

الفايز. فيصل. (2011). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين. بحث ماجستير غير منشور. جامعة الشرق الأوسط.

قانون التربية والتعليم لعام 1992.

القباطي، عثمان وعلى، عيسى. (2000) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز. مجلة دمشق، (26)، (472 - 372).

القطان، عروب. (2016) الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تميمتها من وجهة نظر الطالبات والمعلمات بكلية التربية الأساسية. بحث منشور. مجلة التربية. العدد الرابع والأربعون.

القيسي، هنا محمود. (2009). الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.

مجيد، سوسن والزيات، محمد عواد (2015). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. دار صفا للنشر والتوزيع: عمان. الأردن. الطبعة الثانية.

مؤسسة العون للتنمية (2016). الدراسة الميدانية للواقع التربوي والتعليمي بمحظة حضرموت. تنفيذ مؤسسة طيبة للتنمية.

B.N. Norton.(2025)(Mission، Vision، Value، and Educational Objectives. canadianimperial. <https://canadianimperial.ca/mission-vision-values-educational-objectives/>

Dr.Khuda Bakhsh . Dr.Javed Iqbal، Dr.Bibi Asia Naz .(2021). Total Quality Management Practices and Organizational Excellence of Government Secondary Schools in Khyber Pukhtunkhwa. xllkogretim Online – Elementary Education Online.2021; Vol 20 (Issue 5): pp.2839–2844.

Joseph، O. Mukolwe1*، Okwara Michael2 and Ajowi، O. Jack3 (2017) IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS AS A PANACEA FOR LOW ACADEMIC ACHIEVEMENT. European Journal of Research in Social Sciences. Vol. 5 No. 5، 2017.

Kakingo. Joy and Lekule .Chripina(2021) Influence of Total Quality Management on Students' Academic Achievement in Public Secondary schools in Ifakara Town Council . [Vol 3 No 1 \(2021\): East African Journal of Education Studies.](#)

Marvin M. Montenegro¹ ،Edilberto Z. Andal (2021) Total Quality Management Practices and its Implication to Teachers' Performance and School Success INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE HUMANITY & MANAGEMENT RESEARCH ISSN (print) 2833-2172، ISSN (online) 2833-2180 Volume 02 Issue 06 June 2023 DOI: 10.58806/ijsshmr.2023.v2i6n08 Page No. 340-346

[/https://aiacademy.info](https://aiacademy.info)الأكاديمية العربية الدولية

[/https://www.edweek.org](https://www.edweek.org)

<https://spskills.com/>أكاديمية التخطيط الاستراتيجي