

مقالة بحثية

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

عارف علي سعيد أحمد^{1*}

¹ قسم الأصول والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن

* الباحث الممثل: عارف علي سعيد أحمد؛ البريد الإلكتروني: aref.ahmed01@gmail.com

استلم في: 06 مارس 2026 / قبل في: 25 مارس 2026 / نشر في: 31 مارس 2026

المُلخَص

هدف البحث الى معرفة درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن في ضوء مدخل الجودة الشاملة حيث اتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي تم اعداد الاستبانة المحققة لهدف الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على كل المجتمع البحثي وعددهم (26) من كل جميع مديريات محافظة عدن. وكانت أهم النتائج كالاتي:

- بلغت درجة ممارسة المهارات القيادية لمدراء المدارس الثانوية درجة مرتفعة (3.5) والانحراف المعياري (0.563)، وكان ترتيب المجالات على النحو الآتي: المجالات الأقوى هي: وضوح الرؤية، رضا العميل، التنظيم الإداري. المجالات المتوسطة هي: التحسين المستمر، التدريب والتطوير. المجال الأضعف هي: التقييم الذاتي.
- 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 الخبرة) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة وفق هذه المتغيرات.
- وخرج البحث بعدد من التوصيات:
- تدريب المدراء على تطبيق أدوات التقييم الذاتي الشاملة وفقاً للمعايير الوطنية للجودة والاعتماد، مع التركيز على استخدام البيانات الكمية والنوعية.
- تعزيز استخدام المدراء للمعلومات الموضوعية كمرتكز لجميع القرارات.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية؛ مدخل الجودة الشاملة.

مقدمة:

تعد المدارس المواقع التي يتخرج منها الأجيال مسلحة 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, p.6-24) 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.

في سياق التحديات التي تواجه التعليم في عدن (اقتصادية، اجتماعية، بيئية) تصبح القيادة الفاعلة والجودة الشاملة إطاراً استراتيجياً يمكن من خلاله تعزيز الاستقرار، التماسك المؤسسي، والتكيف مع المتغيرات — ما يمنح المدرسة قدرة أكبر على الاستجابة للاحتياجات المتنامية للمجتمع؛ لذلك اختار الباحث أن يكون موضوع البحث هو درجة ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في عدن في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

تُعد القيادة المدرسية ركيزة أساسية في تجويد العملية التعليمية والارتقاء بأداء المؤسسات التربوية، لما تضطلع به من دور استراتيجي في توجيه العمل المدرسي، وتحفيز العاملين، وتنسيق الجهود، وخلق بيئة تعليمية قادرة على مواكبة متطلبات التطوير. وفي ظل التحولات المتسارعة

التي يشهدها قطاع التعليم في محافظة عدن، تزايدت الحاجة إلى مدير مدرسة يمتلك كفايات قيادية فعالة تتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة، بما يعزز القدرة على مواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية والتربوية التي فرضتها الظروف الراهنة.

وعلى الرغم من الدور المحوري الذي يفترض أن يقوم به مدير المدرسة، فإن الواقع الميداني يشير إلى وجود ثباينات واضحة في مستوى الممارسات القيادية بين مديري المدارس الثانوية في عدن، الأمر الذي يعكس تفاوتاً في تطبيق مبادئ القيادة الحديثة، مثل: وضوح الرؤية، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، واتخاذ القرار، وتفعيل أساليب التحفيز والمتابعة والتقويم. هذه المؤشرات الميدانية أثارَت تساؤلات بحثية حول مدى امتلاك مديري تلك المدارس للممارسات القيادية المطلوبة لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، وحول مستوى الأداء الفعلي مقارنة بالمستوى المنشود.

كما تكشف مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة عن ندرة واضحة في الدراسات المحلية التي تناولت القيادة المدرسية ضمن سياق الجودة الشاملة في اليمن، ولا سيما في محافظة عدن، إذ ركزت معظم البحوث على الجوانب الإدارية العامة، في حين لم تتناول بالتعمق درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للممارسات القيادية وفق منظور الجودة الشاملة. إضافة إلى ذلك، فإن التحولات الإدارية والاجتماعية التي شهدتها المحافظة خلال السنوات الأخيرة تجعل الحاجة إلى تحديث البيانات وتشخيص الواقع التربوي أكثر إلحاحاً.

وعليه تتحدد الفجوة البحثية في غياب دراسات حديثة توفر توصيفاً علمياً دقيقاً لمستوى الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية في عدن، وتكشف عن مواطن القوة ومجالات التحسين في أدائهم، وترتبط ذلك بمتطلبات الجودة الشاملة. ومن هنا ينبثق الإحساس بمشكلة البحث، الذي يتمثل في الحاجة إلى الوقوف على درجة ممارسة المديرين للقيادة المدرسية بمفهومها الحديث، وتحديد مدى مواءمة واقع الممارسة لمعايير الجودة المنشودة.

وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عدن 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 عدن 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؟

أهداف البحث:

1. التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الموجود لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة عدن وفق مدخل الجودة الشاملة.
2. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من حيث (المؤهل، سنوات الخبرة، الجنس).
3. التعرف على المهارات القيادية التي تحتاج إلى تحسين لمستوى أداء مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي للقيام بدورهم القيادي في المدارس الثانوية بمحافظة عدن 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. رفق المكتبات العلمية وإثراء الحركة البحثية، وتمثل طريقاً للباحثين، يتم من خلالها تزويدهم بالمعارف اللازمة في موضوع مدخل الجودة الشاملة في التعليم.
3. تساهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال، بما يشكل إضافة نوعية للفكر التربوي والتعليمي بمحافظة عدن خاصة واليمن عامة.

الأهمية التطبيقية:

1. تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عدن 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 محافظة عدن، إذ تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول تناول مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وبالتالي يؤمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة
3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تُجرى على قطاع مهمّ 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 عدن.

مصطلحات البحث:

التعريف الإجرائي للمهارات القيادية: الأفعال والممارسات التي يسلكها مديرو المدارس الثانوية في محافظة عدن.

المؤسسة التعليمية: ويقصد بها هنا المدارس الثانوية بمحافظة عدن محل دراسة الباحث للعام 2025م.

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

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 عدن حتى نتمكن من ربطه بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم.

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

القيادة ومدخل الجودة الشاملة في التعليم: تلعب القيادة دوراً كبيراً 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 (صبيام 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) ان 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)

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.

ثالثاً: القيادة الإدارية الكفوة: تعد القيادة الإدارية الكفوة أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات في جميع المجالات، وتلعب القيادة دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف وتطوير فرق العمل وتعزيز الابتكار والاستدامة. فقد اشارت العديد من الدراسات إلى أن تطوير الأداء المدرسي والاستمرار في

التطوير مرتبط إلى حد كبير بوجود قيادات محترفة تقود عمليات التغيير والتطوير (الحر 2001). ويشير (الجهني 2013) إلى أن القائد يستطيع الانتقال بمنظّمته نحو الأفضل إذا كان لديه القدرة على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية والرسالة إلى المرؤوسين بطريقة تستثير دوافعهم لا عتاقها.

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 يسهم 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 والجذرية، 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 والصريمي، 2015)، لأن تركيز العمل التعليمي على تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم هو جزء أساسي من إدارة المؤسسات التعليمية الناجحة. وفي مجال التعليم، يُعد أولياء الأمور والطلاب والشركات ودافعو الضرائب المحليون وسائقو الحافلات والمعلمون ومديرو المدارس وغيرهم من موظفي المدارس عملاء (edweek 2011).

سادساً: التركيز على التدريب والتطوير: التدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في المؤسسات التعليمية، فهو يهدف إلى تنمية المهارات العملية والتطبيقية للطلاب والمعلمين. فالتعليم والتدريب في المؤسسات التعليمية يهدفان إلى تقديم تعليم عالي الجودة وتطوير المهارات والقدرات للطلاب والمعلمين. فقد أشار (زيدان 2011) 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 التقاوت في مستويات إعدادهم، وزيادة فاعلية المعلم من خلال اطلاعه على أحدث النظريات التربوية التي تساعده في تأدية مهامه.

سابعاً: التقييم الذاتي للمدرسة: يعرف أبو (غزاة 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 ص4) 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 ومعايير ومحاكات محددة سابقاً، وتقديم مقترحات للتحسين والتطوير، ويمر التقويم المدرسي بمرحلتين: التقويم الذاتي والتقويم الخارجي والمقصود هناك التقييم الداخلي.

ثانياً: دراسات سابقة:

دراسات عربية:

1- (دراسة العمري، والرزيقية 2022) بعنوان: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية. 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 أهم 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 أعلى مستوى من الخدمات للمستفيدين لتحقيق أعلى نسبة رضا لهم والاعتماد في تطبيق الجودة الشاملة على العناصر البشرية الحاصلة على شهادات عليا وخاصة في الجودة قبل واثناء التطبيق والحاقهم بدورات تخصصية في نظام إدارة الجودة.

2- (دراسة خليفة 2019) بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على استدامة جودة الخدمات التعليمية في المملكة العربية السعودية، 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 ان 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.

3- (دراسة الظفيري 2011) بعنوان: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها 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 الاناث وفي المؤهل لصالح حملة الماجستير وفي سنوات الخبر تعزى لصالح ذوي الخبر من (16 – 20) سنة.

4- (دراسة الفايز 2010) بعنوان: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين، 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 احصائيا بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي.

دراسات اجنبية:

1- دراسة (Lekule, Kakingo 2021) بعنوان: (Management on Students' Academic Influence of Total Quality Achievement in Public Secondary schools in Ifakara Town Council) تأثير إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية الحكومية في مجلس مدينة إفاكارا. 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 إفاكارا، 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.

2- دراسة (Bakhsh, Iqbal, Naz 2021). بعنوان: (Total Quality Management) Practices and Organizational Excellence of Government Secondary (Schools in Khyber Pukhtunkhwa) ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية في خيبر بختونخوا). 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 % و 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.

3- دراسة (Mukolwe, Jack, Michael 2017) بعنوان: (IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY (MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS AS A PANACEA FOR LOW ACADEMIC ACHIEVEMENT) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية كحل شامل لانخفاض التحصيل الدراسي). 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 واطهرت الدراسة علاقة دالة احصائيا بين التحصيل الدراسي والعمل الجماعي، واقترحت الدراسة على واضعي السياسات في وزارة التربية والتعليم وضع استراتيجيات لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التحصيل الدراسي للتلاميذ في المدارس الابتدائية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Bakhsh, Iqbal, Naz, 2021) و دراسة (Mukolwe, Jack, Michael, 2017) ودراسة (Montenegro. Andal 2021) 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)، اما 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 اجمالي (502) طالبة هن قوام مجتمع الدراسة وبنسبة مئوية بلغت (34 %) ودراسة عايش تسنيم نبيل (2018) ودراسة (Bakhsh, Iqbal, Naz, 2021) ودراسة (Montenegro, Andal, 2021) ودراسة (Mukolwe, Jack, Michael, 2017).

منهجية البحث وإجراءاته:**منهج البحث:**

اعتمد الباحث على أسلوب العينة القصدية من خلال المسح الشامل، ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا 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 عدن خلال العام الدراسي 2024/2025، وقام الباحث باختيار المجتمع كله، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (26) مديرًا ومديرة موزعين على المدارس الثانوية في مختلف المديريات التابعة للمحافظة عدن.

المديرية	ذكور	إناث
البريقة	2	1
المنصورة	1	3
الشيخ عثمان	2	1
دارسعد	2	2
التواهي	1	2
المعلا	0	2
صيرة	2	2
خور مكسر	1	2
اجمالي	11	15

مكتب الإحصاء مكتب التربية عدن للعام 2023م

عينة البحث:

ونظرًا لقلّة حجم مجتمع الدراسة، المتمثل في جميع مديري المدارس الثانوية عدن، وإمكانية الوصول إلى كافة أفرادها، التي شملت مجتمع البحث ككل وعددهم 26 مدير ومديرة.

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 الكفوة، التحسين المستمر، التركيز على رضا العميل، التركيز على التعليم والتدريب، التقييم الذاتي للمؤسسة) حيث استهدفت الاستبانة على أفراد العينة وهم جميع مديري الثانويات العامة في عدن ممن هم في وظيفة مدير بجنسيهم (ذكر، أنثى) بمختلف مؤهلاتهم العلمية بمختلف مؤهلاتهم العلمية (ثانوية عامة، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وسنوات خبرتهم الإدارية المختلفة (1-5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-15 سنوات، أكثر من 15 سنة).

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة وهو: ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة عدن وفق مدخل الجودة الشاملة؟

وبعد إعدادها بصورتها الأولية وتم عرضها على مجموعة من المحكمين، وبعد ذلك تم عرضها على الزملاء المحكمين وعددهم 8 وكانت كالآتي:

عدد الفقرات	المجال	الرقم
7	وضوح الفلسفة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة	1
7	التنظيم الإداري للمدرسة	2
6	القيادة الإدارية الكفوة للمدرسة	3
8	التحسين المستمر للمدرسة	4
6	التركيز على رضا العميل	5
7	التركيز على التعليم والتدريب	6
9	التقييم الذاتي للمدرسة	7
50	إجمالي عدد الفقرات	

صدق وثبات الأداة:

سعى الباحث الى التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات (الفا كرونباخ) معامل الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا للتحقق من الثبات حيث يعبر عن مدى اتساق الإجابات وتجانسها عبر الفقرات المختلفة وتشير القيم الأعلى من (0.70) الى درجة ثبات جيدة للأداة وكلما اقترب القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة الثبات.

صدق أداة البحث:

الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرتين فقرات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دالة (0.01).

وهذا يدل على أن فقرات الاستبانة مترابطة فيما بينها وتقيس المفاهيم المستهدفة بدقة، مما يعزز من صدق الأداة وفعاليتها في جمع البيانات المطلوبة.

ثبات أداة البحث:

عند قياس معامل الثبات في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية بلغت (0.88) مما يدل على ان أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الاتساق والثبات ويمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة.

محك الحكم على الإجابات:

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

الرقم	التفسير	المتوسط الحسابي	المستوى	الإجراء
1	درجة ممارسة ضعيفة جدا	1.00-1.80	ضعيف جدا	تعريف وتطوير
2	درجة ممارسة ضعيفة	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 عدن وفق مدخل الجودة الشاملة، وبما أن الحديث عن الجودة الشاملة فلا بد أن يكون المحك مرتقعا لكون موضوع البحث الجودة الشاملة حيث اعتبر الباحث أن وقوع المجال أو الفقرة في المستوى (المرتفع فقط، أو المتوسط، أو المنخفض أو المنخفض جدا) يستند على تعزيزه والمحافظة عليه وتطويره وتحسينه.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابة المبحوثين.

استخدم الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وطبيعة بناء الأداة وهي كالاتي: (المتوسطات الحسابي، اختبار الفا كرونباخ)

عرض ومناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة البحث:**أولا: وضوح الفلسفة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة:**

م	العبارة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	يحرص مدير المدرسة على توضيح فلسفة المدرسة لجميع العاملين بصورة مستمرة.	1	4.6	.701	92	مرتفعة جدا
2	يقدم المدير رؤية واضحة ومكتوبة توجه العمل المدرسي.	2	4.5	.720	90	مرتفعة جدا
3	يعمل المدير على إشراك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	4	4.4	.716	88	مرتفعة جدا
4	يوضح المدير الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بأسلوب يسهل فهمه وتنفيذه.	3	4.5	.738	90	مرتفعة جدا
5	يربط المدير بين رؤية المدرسة وخطط التطوير السنوية.	7	4.15	.701	83	مرتفعة
6	يتابع المدير مدى التزام العاملين بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	5	4.3	.727	86	مرتفعة جدا
7	يقوم المدير بمراجعة وتحديث الرؤية والأهداف وفق متطلبات التطوير والجودة.	6	4.2	.701	84	مرتفعة
	مجموع المجال		4.3	0.543	88	مرتفعة جدا

يتضح من الجدول الآتي: ان درجة ممارسة المدراء في مجال وضوح الفلسفة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.3) وبوزن مثوي قدره (88) وانحراف معياري قدره (0.543).

حيث حصلت الفقرة (يحرص مدير المدرسة على توضيح فلسفة المدرسة لجميع العاملين بصورة مستمرة).

وهذه النتائج: يدل ذلك على ممارسة عالية جداً لدى المديرين في توضيح الرؤية والفلسفة وربطها بأهداف المدرسة. أبرز نقاط القوة: توضيح فلسفة المدرسة (4.6)، تقديم رؤية واضحة ومكتوبة (4.5) أما أضعفها نسبياً فهو ربط الرؤية بخطة التطوير (4.15)، مما يشير إلى إمكانية تعزيز الدمج بين الرؤية والتطوير الفعلي.

ثانياً: التنظيم الإداري للمدرسة:

م	العبارة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المثوي	درجة الممارسة
1	يوزع المدير المهام الإدارية بين العاملين بصورة عادلة وواضحة.	4	4.2	0.642	84	مرتفعة
2	يحدد المدير خطوط السلطة والمسؤوليات في المدرسة بدقة.	6	4.1	0.342	82	مرتفعة
3	يلتزم المدير بتطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية الرسمية.	2	4.4	.716	88	مرتفعة جداً
4	يعمل المدير على تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل العمل اليومي.	5	4.2	.738	84	مرتفعة
5	يوفر المدير بيئة عمل منظمة تدعم إنجاز المهام بكفاءة.	1	4.4	.701	88	مرتفعة جداً
6	يدير المدير الاجتماعات المدرسية بأسلوب فعال ومنظم.	3	4.3	0.653	86	مرتفعة جداً
7	يستخدم المدير التقنيات الإدارية الحديثة في تنظيم العمل المدرسي	7	3.13	0.542	63	متوسطة
	مجموع المجال		4.1	0.34	82	مرتفعة

يلاحظ من الجدول الآتي:

المتوسط الحسابي 4.1، الانحراف المعياري 0.34 الدرجة مرتفعة

يشير إلى وجود تنظيم إداري جيد ومتسق أعلى الفقرات، الالتزام باللوائح وبيئة العمل المنظمة (4.4) وأضعفها استخدام التقنيات الإدارية الحديثة (3.13)، مما يعكس ضعف الرقمية الإدارية.

ثالثاً: القيادة الإدارية الكفوة:

م	العبارة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المثوي	درجة الممارسة
1	يتخذ المدير قراراته بناءً على معلومات دقيقة وموضوعية.	6	3.2	0.54	64	متوسطة
2	يحفز المدير العاملين على الابتكار وتقديم المبادرات.	3	4.1	0.354	82	مرتفعة
3	يمتلك المدير مهارات فعالة في إدارة الوقت.	4	4.1	0.653	82	مرتفعة
4	يتعامل المدير مع المشكلات المدرسية بطريقة مهنية ومنهجية.	5	4.0	.738	80	مرتفعة
5	يملك المدير القدرة على إدارة التغيير داخل المدرسة.	2	4.2	0.654	84	مرتفعة
6	يحرص المدير على بناء علاقات عمل إيجابية مع جميع الأطراف.	1	4.3	0.543	86	مرتفعة جداً
	مجموع المجال		3.9	0.58	80	مرتفعة

يلاحظ من الجدول الآتي:

بلغ المتوسط الحسابي: 3.9، الانحراف المعياري هو: 0.58 الدرجة: مرتفعة

يدل على كفاءة جيدة في القيادة، وخاصة في بناء العلاقات (4.3) لكن أضعف الجوانب: اتخاذ القرار بناءً على معلومات دقيقة (3.2)، مما يشير لضعف الاعتماد على البيانات.

رابعاً: التحسين المستمر للمدرسة:

م	العبارة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المثوي	درجة الممارسة
1	يشجع المدير جمع المقترحات المتعلقة بتحسين الأداء المدرسي.	3	3.3	0.344	66	متوسطة
2	يستخدم المدير نتائج التقييم لصياغة خطط تحسين واضحة.	1	3.4	0.455	68	متوسطة
3	يعمل المدير على متابعة تنفيذ خطط التطوير بانتظام.	7	3.1	0.676	62	متوسطة
4	يشجع المدير ثقافة التحسين المستمر بين العاملين.	6	3.2	0.765	64	متوسطة
5	يحرص المدير على تحديث أساليب التدريس بما يتناسب مع التقدم التربوي.	4	3.3	0.763	66	متوسطة
6	يدعم المدير المبادرات التي تساهم في تحسين البيئة المدرسية.	8	3.0	0.654	60	متوسطة
7	يستند المدير إلى المعايير التربوية في عمليات التطوير.	2	3.4	0.744	68	متوسطة
8	يقيم المدير أثر التحسينات التي تم تطبيقها في المدرسة.	5	3.2	0.543	64	متوسطة
	مجموع المجال		3.2	0.618	65	متوسطة

يلاحظ من الجدول الآتي:

المتوسط الحسابي 3.2، الانحراف المعياري 0.618 بدرجة متوسطة وكانت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، مما يشير إلى ضعف عام في تطبيق مبادئ التحسين المستمر والمتابعة والتنفيذ. أدنى فقرة: دعم مبادرات تحسين البيئة المدرسية بمتوسط حسابي (3.0).

خامسا: التركيز على رضا العميل:

م	العبارة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	يهتم المدير بأداء أولياء الأمور حول جودة الخدمات التعليمية.	3	4.4	.529	88	مرتفعة جدا
2	يعمل المدير على تلبية احتياجات الطلاب التعليمية والإنسانية.	1	4.5	.533	90	مرتفعة جدا
3	يوفر المدير قنوات تواصل فعالة مع أولياء الأمور.	7	4.4	.548	88	مرتفعة جدا
4	يحرص المدير على معالجة شكاوى المستفيدين بسرعة وشفافية.	6	4.3	.718	86	مرتفعة جدا
5	يلتزم المدير بالمعايير التي تعزز رضا الطلاب عن البيئة المدرسية.	4	4.4	.667	88	مرتفعة جدا
6	يشجع المدير مشاركة المجتمع المحلي في دعم المدرسة	8	4.3	.529	86	مرتفعة جدا
	مجموع المجال		4.3	0.58	65	مرتفعة جدا

يلاحظ من الجدول الآتي:

بلغ المتوسط الحسابي: 4.3 الانحراف المعياري - 0.58: الدرجة: مرتفعة جداً

أحد أقوى المجالات. جميع الفقرات مرتفعة جداً، خصوصاً تلبية احتياجات الطلاب (4.5) يعكس ذلك اهتمام المديرين بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

سادسا: التركيز على التدريب والتطوير:

م	العبارة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	يوفر المدير فرص تدريب مستمرة للمعلمين والعاملين.	4	3.3	.669	66	متوسطة
2	يتابع المدير احتياجات المعلمين المهنية لتطوير أدائهم.	2	3.4	.677	68	متوسطة
3	يشجع المدير تطبيق مخرجات التدريب في البيئة الصفية.	5	3.2	.585	64	متوسطة
4	يدعم المدير مشاركة المعلمين في ورش العمل والبرامج التطويرية.	3	3.3	.580	66	متوسطة
5	يخصص المدير موارد كافية لتنفيذ برامج التدريب داخل المدرسة.	6	3.0	.704	60	متوسطة
6	يقيم المدير أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء التعليمي	1	3.4	0.564	68	متوسطة
	مجموع المجال		3.3	0.629	66	متوسطة

يلاحظ من الجدول الآتي:

بلغ المتوسط الحسابي: 3.3، الانحراف المعياري: 0.629 الدرجة متوسطة

ضعف واضح في تخصيص الموارد للتدريب بمتوسط حسابي (3.0)، رغم وجود متابعة لاحتياجات المعلمين (3.4) يشير إلى نقص الاستثمار في التطوير المهني.

سابعاً: التقييم الذاتي للمدرسة:

م	العبارة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	يطبق المدير أدوات متنوعة لقياس أداء المدرسة بشكل دوري.	8	2.4	.55	48	ضعيفة
2	يشرك المدير العاملين في عمليات التقييم الذاتي.	7	2.5	.733	50	ضعيفة
3	يجمع المدير البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات تطويرية دقيقة.	2	3.1	.607	62	ضعيفة
4	يستخدم المدير نتائج التقييم الذاتي لتحديد نقاط القوة والضعف.	3	2.6	.500	52	ضعيفة
5	يدعم المدير ثقافة المراجعة الذاتية داخل المدرسة.	9	2.2	.674	44	ضعيفة
6	يعقد المدير اجتماعات لمناقشة نتائج التقييم مع العاملين.	6	2.5	.559	50	ضعيفة
7	يحرص المدير على تحديد أولويات التحسين بناءً على نتائج التقييم.	4	2.6	.733	52	ضعيفة
8	يؤتق المدير نتائج التقييم الذاتي بانتظام.	1	3.2	.607	64	ضعيفة
9	يتابع المدير تنفيذ توصيات التقييم لضمان التطوير المستمر.	6	2.5	.500	50	ضعيفة
	مجموع المجال		2.6	.607	52	ضعيفة

يلاحظ من الجدول الآتي:

بلغ المتوسط الحسابي: 2.6، الانحراف المعياري 0.607 الدرجة: ضعيفة

وهو يعتبر ضعف المجالات، مما يعكس غياباً للتقييم الذاتي، وضعف التوثيق والمراجعة، وعدم استخدام نتائج التقييم في التخطيط. أدنى فقرة دعم ثقافة المراجعة الذاتية (2.2).

درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية في جميع المجالات:

م	المجال	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
1	وضوح الفلسفة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة	1	4.3	0.543	86	مرتفعة جداً
2	التنظيم الإداري للمدرسة	3	4.1	0.34	82	مرتفعة
3	القيادة الإدارية الكفوة للمدرسة	4	3.9	0.58	78	مرتفعة
4	التحسين المستمر للمدرسة	6	3.2	0.618	64	متوسطة
5	التركيز على رضا العميل	2	4.3	0.58	86	مرتفعة جداً
6	التركيز على التدريب والتطوير	5	3.3	0.629	66	متوسطة
7	التقييم الذاتي للمدرسة	7	2.6	0.607	52	ضعيفة
	مجموع المجال		3.5	0.563	70	مرتفعة

يلاحظ من الجدول الآتي:

بلغ المتوسط العام لجميع المجالات 3.5، الانحراف المعياري- 0.563 بدرجة مرتفعة.

وكانت المجالات الأقوى هي: وضوح الرؤية، رضا العميل، التنظيم الإداري.

والمجالات المتوسطة: التحسين المستمر، التدريب والتطوير.

والمجال الأضعف: التقييم الذاتي.

من خلال الجدول يتضح أن أداء المديرين مستوى جيد في المهام الإدارية التقليدية، بينما تظهر فجوات في مجالات الجودة المتقدمة مثل التقييم الذاتي والتحسين المستمر والتطوير المهني. وهناك حاجة لتعزيز الممارسات القائمة على البيانات والتقنيات الحديثة لضمان تحسين الأداء المدرسي.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05) في درجة الممارسات القيادية لمدراء المدارس الثانوية تعزو إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1- أثر متغير الجنس في المحاور:

لمعرفة اثر فوارق متغير الجنس: استخدم الباحث اختبار (t) لاختبار الفروق بين متوسطات لعينتين مستقلتين (ذكور-اناث).

جدول يوضح اختبار (t) لاختبار الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين (ذكور-اناث)

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	النتيجة الإحصائية
الأول	ذكور	3.30	.653	2.274	24	.025	دالة
	اناث	3.00	.657				
الثاني	ذكور	4.32	.43863	2.462	24	.016	دالة
	اناث	4.02	.39042				

يتضح من الجدول الآتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المحور الأول والمحور الثاني تعزو لمتغير (الجنس) حيث بلغ مستوى الدلالة Sig لهما على التوالي (0.016، 0.025) وهي قيم أقل من مستوى الدلالة (0.05) وكانت لصالح الذكور بفارق (0.30) في المحور الأول، والمحور الثاني بفارق (0.32) كون الذكور وهذا يعزو أن الذكور من المدراء أكثر إدراكاً واحتكاكاً بالمجتمع الخارجي للمدرسة وغيرها، بمعنى أنه تأثير لمتغير الجنس على آراء العينة في المحورين، أي أن آراء الذكور والاناث فيها غير متفقة في هذه المحاورين.

2- أثر متغير المؤهل العلمي في المحورين:

لمعرفة اثر متغير المؤهل العلمي: استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفيما يلي معرفة تلك الفروق:

جدول يبين تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للفروق في المقاييس حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	.484	3	.161	1.001	0.399	غير دالة
	داخل المجموعات	10.000	23	.161			
الثاني	بين المجموعات	.253	3	.084	.586	0.627	غير دالة
	داخل المجموعات	8.917	23	.144			

يتضح من الجدول الآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المحور الأول، والمحور الثاني تعزو لمتغير (المؤهل العلمي) حيث بلغ مستوى الدلالة Sig لهما على التوالي (0.399، 0.627) وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بمعنى أنه لا تأثير لمتغير المؤهل العلمي على آراء العينة في المحورين، أي أن آراء كل المؤهلات العلمية فيها متفقة في هذه المحورين.

3- أثر متغير سنوات الخبرة في المحورين:

لمعرفة اثر متغير سنوات الخبرة: استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (OneWay ANOVA) وفيما يلي معرفة تلك الفروق:

جدول يبين تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للفروق في المقاييس حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	بين المجموعات	1.004	3	.335	2.189	0.098	غير دالة
	داخل المجموعات	9.480	23	.153			
المحور الثاني	بين المجموعات	.506	3	.169	1.208	0.314	غير دالة
	داخل المجموعات	8.663	23	.140			

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المحور الأول، والمحور الثاني تعزو لمتغير (سنوات الخبرة) حيث بلغ مستوى الدلالة Sig لهما على التوالي (0.098، 0.314) وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بمعنى أنه لا تأثير لمتغير سنوات الخبرة على آراء العينة في المحورين، أي أن آراء سنوات الخبرة فيها متفقة في هذه المحورين.

كما توصلت نتائج الدراسة أن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة في متغير (الجنس) وكانت هذه الفروق لصالح الذكور، أما متغير (المؤهل العلمي)، و(سنوات العمل في الإدارة) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة وفق هذه المتغيرات.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على التفسير الإحصائي للنتائج، فإن التوصيات يجب أن تركز على سد الفجوة بين الممارسات التخطيطية (الرؤية) والممارسات التقييمية/التطويرية (التقييم والتحسين).

- تدريب المدراء على تطبيق أدوات التقييم الذاتي الشاملة وفقاً للمعايير الوطنية للجودة والاعتماد، مع التركيز على استخدام البيانات الكمية والنوعية.
- تعزيز استخدام المدراء للمعلومات الموضوعية كمرتكز لجميع القرارات (بناءً على ضعف الفقرة في مجال القيادة الإدارية).
- تحويل التدريب من نشاط عام إلى عملية دورية وموجهة قائمة على تحليل الاحتياجات الفعلية وتقييم الأثر.
- استثمار القوة في مجال "وضوح الرؤية" وربطها بشكل إجرائي ومتابعة دقيقة بخطط التحسين المستمر.
- إجراء بحوث عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أي أخرى أو مقارنة بين عدة محافظات في ضوء مدخل الجودة الشاملة

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- [1] ابو خلف، ابتسام. (2019). الجودة في التعليم. منصة رواق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- [2] الحر، عبد العزيز. (2010) أدوات إدارة المستقبل – القيادة التربوية الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض. المملكة العربية السعودية. الطبعة الثانية.
- [3] الحر، عبد العزيز. (2017). القيادة في مدارس المستقبل. الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض. المملكة العربية السعودية.
- [4] الحر، محمد. (2001). مدرسة المستقبل. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- [5] السبياني، منى سعيد. (2023). التميز المؤسسي الأوربي EFQM وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. المجلد الخامس الإصدار الخمسون 20 ديسمبر 2023.
- [6] الصالح، شاكرو والصريمي، خالد. (2015). الجودة الشاملة. بيروت: دار الفكر. الطبعة الأولى.
- [7] الصيرفي، محمد. (2008). وظائف المدير العام. دار الكتاب القانوني.
- [8] 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.
- [9] العاني، خليل إبراهيم وآخرون. (2002). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000 الطبعة الأولى مطبعة الأشقر. العراق.
- [10] 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.
- [11] 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.
- [12] 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.
- [13] القباطي، عثمان وعلى، عيسى. (2000) الاحتياجات التربوية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز. مجلة دمشق، (26)، (372-472).
- [14] القطان، عروب. (2016) الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات والمعلمات بكلية التربية الأساسية. بحث منشور. مجلة التربية. العدد الرابع والأربعون.
- [15] القيسي، هنا محمود. (2009). الإدارة التربوية مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.
- [16] 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.
- [17] رشوان، أحمد. (2019). إدارة الجودة: مدخل التطوير والتحسين المستمر. دار فاروس العلمية.
- [18] زيدان، سلمان. (2010). إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومدخل العمل). دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- [19] 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.
- [20] 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.
- [21] مجيد، سوسن والزيات، محمد عواد (2015). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. دار صفا للنشر والتوزيع: عمان. الأردن. الطبعة الثانية.

الإدلة والقوانين:

- [22] أبو غزالة للجودة في التعليم (2021). دليل مدير المدرسة الخارجي.
- [23] الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي الإصدار الثاني (2023)، هيئة تقويم التعليم والتدريب. المملكة العربية السعودية.

[24] تقييم كامبردج الدولي للتعليم.

[25] قانون التربية والتعليم لعام 1992.

ثانيا المراجع الأجنبية:

- [26] B.N. Norton. (2025), Mission, Vision, Value, and Educational Objectives. canadianimperial. <https://canadianimperial.ca/mission-vision-values-educational-objectives/>
- [27] 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.
- [28] Kakingo. Joy and Lekule. Chrispina (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.
- [29] Joseph, O. Mukolwe, Okwara Michael and Ajowi, O. Jack (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.
- [30] Marvin M. Montenegro, 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

المراجع الالكترونية:

[31] <https://aiacademy.info> الاكاديمية العربية الدولية

[32] <https://spskills.com> أكاديمية التخطيط الاستراتيجي

[33] <https://www.edweek.org>

RESEARCH ARTICLE

THE PRACTICE OF LEADERSHIP SKILLS AMONG HIGH SCHOOL PRINCIPALS IN ADEN GOVERNORATE IN LIGHT OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPROACH

Aref Ali Saeed Ahmed^{1,*}

¹ Dept. of Educational Foundations and Supervision, Faculty of Education, University of Aden, Yemen

* Corresponding author: Aref Ali Saeed Ahmed; E-mail: aref.ahmed01@gmail.com

Received: 06 March 2026 / Accepted 25 March 2026 / Published online: 31 March 2026

Abstract

This study aimed to know the level of practice of leadership skills among high school principals in Aden Governorate in light of the total quality management approach. The study used a descriptive approach and a questionnaire was prepared to achieve the objective of the study. The study was applied to the entire population totaling 26 principals from all districts of Aden Governorate. The most important findings are as follows:

- The level of leadership practice among high school principals is high, with a mean of 3.5 and a standard deviation of 0.563. The ranking of the domains is as follows: The strongest domains are: clarity of vision, customer satisfaction, and administrative organization. The moderate domains: continuous improvement; training and development. The weakest domain: self-assessment.
- There are statistically significant differences in the responses of the study sample regarding the variable of gender and they are in favor of females.
- There are no statistically significant differences in the responses of the study sample in the variables of educational qualification and years of experience.

Recommendations of the study:

- Training principals on applying the comprehensive self-assessment methods in accordance with national quality and accreditation standards, with an emphasis on the use of quantitative and qualitative data.
- Enhancing the principals' use of objective information as the basis for all decisions.

Keywords: Leadership skills; Total quality management approach.

كيفية الاقتباس من هذا البحث:

أحمد، ع، ع، س، (2026). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن في ضوء مدخل الجودة الشاملة. مجلة جامعة عدن للإلكترونية والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(1)، ص189-202. <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2026.1.521>

حقوق النشر © 2026 من قبل المؤلفين. المرخص لها EJUA، عدن، اليمن. هذه المقالة عبارة عن مقال مفتوح الوصول يتم توزيعه بموجب شروط وأحكام ترخيص Creative Commons Attribution (CC BY-NC 4.0).

